



1. Gençlik çalışmalarında projeler

1.1 Proje değerleri ve projelerin değeri

Avrupa gençlik çalışmalarında proje yönetimi, proje çalışmaları ve proje planlamasına yapılan vurgu oldukça yenidir.

Avrupa ve uluslararası gençlik çalışmaları 100 yıldan uzun bir zamandır öncelikli olarak gençlik dernekleri, örgütleri ve farklı türlerdeki federasyonlar tarafından geliştirilmektedir; ancak bunların çoğu uluslararası gençlik organizasyonları olarak yapılmıştır. Bu organizasyonlar on yıllarca, işbirliğinin bir tür önkoşulu olarak, bu hareket dahilindeki organizasyonların tümü ya da birçoğu tarafından paylaşılan güçlü felsefi, dini, politik veya eğitsel temellere dayanmaktadır.

Bu organizasyonların gelişim ve etkinliklerinin altında yatan değerler, organizasyonların varlığı için de gereklidir ve bu değerlerin güçlendirilmesi ve desteklenmesi de çoğunlukla etkinliklerinin ana nedenidir.

1.2. Kurumlar ve projeler: tarihsel bir perspektif

Avrupa ve uluslararası gençlik çalışmaları içindeki etkinliklerin çoğu, yerel veya ulusal şubelerin üyeleri ve liderleri için (ve daha ender olarak, belirlenmemiş veya açık bir hedef grup için) yine bu üyeler ve liderler tarafından düzenlenmekteydi. Eğitsel amaçlar da, çoğunlukla (tematik seminerler, toplantılar, durum değerlendirme toplantıları aracılığıyla), organizasyon ve/veya onun değerleri etrafında odaklanmıştı. Eğitim, çoğunlukla, (zincirlerin kırılması, kurtuluş, kişisel gelişim için eğitim ya da salt ideolojik eğitim gibi) politik bir anlamda algılanıyordu. Uluslararası eğitim sağlayan organizasyonlar ise gençlik çalışanlarını, liderleri ve proje yöneticilerini eğitmektense, ana olarak seminer ve toplantılarının iyi organize edilmesine ve hatta (çalışma kampları ve bireysel değişimler gibi) gençlik değişimlerine ağırlık vermekteydi. Bir etkinliğin veya projenin lideri çoğunlukla organizasyon içinde de politik sorumluluğu veya ağırlığı olan bir kimse olurdu. Elbette bu durumun istisnaları da bulunmaktaydı.

Bunun nedenleri arasında aşağıdakiler düşünülebilir: **Avrupa veya uluslararası düzeyde yalnızca eğitime ve eğitim etkinliklerine ayrılan belirli fonların ve programların azlığı.**

Avrupa Gençlik Fonu'nun (AGF) 1970'lerin başından beri süregelen varlığı, tam anlamıyla istisnai bir durumdur; ancak AGF iki nedenden dolayı o zamanlarda büyük değişimlere yol açmadı. Birincisi, kendi içinde kendisi için yaratılmış bir sistem olması, ikincisi de o zamanlar uluslararası düzeydeki eğitim etkinliklerinin de şu anki şekliyle anlaşılmasındaydı. Bu anlamda eğitim, bir terim olarak büyük olasılıkla, Avrupa Gençlik Fonu (AGF) ve Avrupa Gençlik Merkezleri (AGM) kurallarının, profesyonel eğitim etkinliklerini açıkça Merkezin programı dışında bırakmaları nedeniyle de kullanılmıyordu.

Aynı anda, hem kendini dışlayıcı, hem de hegemonyacı olan ideolojilerin ve organizasyonların birçok düzeyde var olmaları (ki komünist ideoloji bunun tek olmayan en iyi örneğidir). Bunlar, kendilerini herkese uygun olabilecek toplumsal analizlere ve çözümlere odakladılar (gerçeklikler farklıydı, ancak amaçlar aynıydı). Formal olmayan eğitim “yeni insanı” geliştirmek ve “daha iyi” bir toplumu yaratmak için bir yol olarak görülmüştü.

Sosyal gelişimin sistemin (sosyal dışlama, marjinalleşme, adaletsizlik vb.) sorunlarını ileriye dönük olarak ortadan kaldıracığına yönelik inanış ve sivil toplumun gençlik hareketleri de dahil- bu sorunları çözmekten çok sosyal ve politik değişim (iyileştirme, reform ve sistemin değiştirilmesi) için hareket etmesi şeklinde algılanan rolü.

Sosyal hizmetler ve gençlik hizmetleriyle, gençlik organizasyonlarının rollerinin ayrılması ve toplumsal sıkıntılara karşı yalnızca profesyonel olarak eğitilmiş sosyal hizmetlerin devreye girecek grup olarak algılanması (politik yetkinliğe karşı profesyonel yetkinlik ve uzmanlık).

Uluslararası gençlik çalışmalarının o zamanlar projelere hiç dayanmadığını düşünmek doğru olmaz. Ama gerçek şu ki, projeler o zamanlar organizasyonun gelişiminin bir parçası olarak anlaşılıyordu ve bu da proje yönetiminin lider eğitiminden ve politik eğitimden daha önemsiz görülmesine neden oluyordu. Avrupa Gençlik Merkezi'nin eğitim programlarında ve Avrupa Gençlik Fonu'nun etkinliklerinde, projelerin açıkça metodoloji ve kurs içeriği olarak kullanıldığı derslerin ve etkinliklerin sayısı ancak 1990larda önemli bir yere geldi.



1.3 Avrupa gençlik programları ve projeleri

Orta ve Doğu Avrupa'daki komünist rejimlerin yıkılmasıyla hızlanan değişim -1980'lerin başlarından beri fark edilebilir olan eğilimler - elbette ki, uluslararası gençlik çalışmaları üzerinde çok büyük bir etki yarattı. Toptancı ideolojiler önemlerini ve inanırlılıklarını yitirdi, "enternasyonalizm" etkisini kaybetti ve yerini, ilginç bir şekilde dünya pazarlarının uluslararasılaşmasına ve küreselleşmeye bıraktı. Uluslararası gençlik organizasyonları *raison detre*'lerini (varoluş nedenlerini) veya çoğu durumda güçlerini kaybetmeseler de, klasik uluslararası gençlik çalışmaları önemlerini biraz yitirdi.

Ancak, Avrupa gençlik çalışmalarındaki bizi ilgilendiren vurgu değişimi, başka etkenlerle görünür hale geldi, hatta hızlandı:

• **Avrupa Topluluğu / Birliği dahilinde gençlik programlarının ortaya çıkışı ve ulusal gençlik politikalarının gelişimi**

Özellikle Avrupa İçin Gençlik [Youth For Europe] programı, uluslararası ve Avrupa gençlik çalışmalarına yeni bir boyut eklemiştir ve bu program önceki benzerlerine göre tüm gençlere açık olduğundan, gençlik çalışanlarının ve diğer sosyo-kültürel profesyonellerin daha yoğun içerilmesini gerektirmiştir. O zamana kadar gençlik liderlerinin ve uluslararası gençlik organizasyonlarındaki aktif gençlerin "ayrıcılığı" olan şeyler, Avrupa'da potansiyel olarak genç olan herkes için ulaşılabilir hale geldi: Başka ülkelerden gençlerle bir arada çalışmak, seyahat etmek ve bir gençlik değişim programına katılmak mümkün oldu. Bu programların demokratik ve ulaşılabilirliğe yararlarının gerçek niteliği ne olursa olsun, Avrupa gençlik çalışmaları için sonuçları çok büyük olmuştur.

Avrupa için Gençlik programı -ve bunun kapsamında Avrupa Gönüllü Hizmetleri programı- Avrupa'nın tamamını bütün genç insanlara açmanın yanı sıra, Avrupa düzeyine yerel düzeyde gençlik derneklerinde, gençlik hizmetlerinde ve başka türlü hizmetler ve organizasyonlarda çalışanlar olmak üzere yeni bir gençlik çalışanları kategorisini getirdi. Bu gençlik çalışanlarının çoğu herhangi bir ideolojiden haberdar değildi; hatta, bazılarında gö-

re çoğunluğu "zayıf bir politik eğitime" sahipti. Ancak, bu kişiler, artık Avrupa gençlik politikalarının önemli aktörleriydiler ve kısa zamanda, Avrupa gençlik programlarının vazgeçilmez üyeleri haline geldiler.

Avrupa gençlik değişim programlarının yönetimi -ve eğitsel işlevi üzerindeki vurgu- proje yönetimi gereksinimini ön plana çıkardı. Gençlik değişimleri yalnızca projeler olarak düşünülüyor, aynı zamanda, proje yönetimi ilkeleri ve becerileri vurgusuyla hem eğitsel hem de idari bakış açılarından bu şekilde değerlendiriliyorlardı.

Programın geliştirilmesi ve sağlamlaştırılması eğitimin geliştirilmesini gerektirdi. Programın özellikle ikinci ve üçüncü aşamalarında ortaya çıkan bu eğitim gereksinimi, vurgunun politik/sosyal eğitimden teknik, idari ve yönetsel becerilerin eğitime kaymasına yardımcı ya da neden oldu. Gençlik çalışanlarının şimdi projeler örgütlemesi, yönetmesi ve raporlaması gerekiyordu. Kimilerinin korkusuna, çoğununsa mutluluğuna neden olacak şekilde, artık, geleneksel gençlik organizasyonlarının da aynı şeyi yapması gerekiyordu.

Ancak, vurgudaki bu kaymanın güçlü bir direniş ile karşılaştığını öne sürmek doğru olmaz. Gerçekte, çok acısız olmasa da, hızlı bir uyum dönemi yaşandı. Avrupa Konseyi Gençlik Direktörlüğü'nün uzun dönemli eğitim kursu (Long Term Training Course - LTTTC) bu evrimin bir belirtisidir. O zamanki adı "Uluslararası Gençlik Çalışmalarında Uzun Dönem Eğitim Kursu" olan eğitimin ilk iki versiyonunda, Avrupa Gençlik Merkezi'nin yönetsel yapıları tarafından açıkça düşmanca denilemeye de yarım ağızla dile getirilen bir şüphe nedeniyle akıntıya karşı ilerlendi. Dört yıl sonra, bu kurs çoğunlukla model olarak sunulmakta ve başka kuruluşlar tarafından da model olarak istenmekteydi. Uzun dönem eğitim kursu (LTTTC) proje yönetimi ilkelerinin "popülerleştirilmesi" en büyük katkısı yapmış olan etkinliktir, çünkü kursun kendisi öğrenme ve yerel gençlik çalışmaları projelerinin geliştirilmesi için araç olarak, projeler temelinde yürütülmüştür.

Avrupa Birliği'nde gençlik programlarının gelişmesi, aynı zamanda, bazı üye devletlerde gençlik politikalarının geliştirilmesine neden oldu. Programlar için ulusal ajansların kurulması -ve bunlar için gerekli bütçelerin ayrılması- gençlik için ulusal eylemler arasında eşgüdümün ve tamamlayıcılığın oluşmasına

Avrupa gençlik çalışmalarında proje yönetimine kaymayı destekleyen etkenler





katkıda bulunmuştur. Bazı ülkelerde, Avrupa İçin Gençlik programının uygulamaları ve yönetim ilkeleri diğer ulusal gençlik programları ve politikalarına "ithal" edilmiştir. Örneğin, programda, organizasyonların yapısal harcamalarının karşılanmasına dair az da olsa bir kalem vardı. Aslında, organizasyonların çoğunlukla % 50'den daha çok olan ihtiyaç duydukları kalan miktarı kendilerinin bulmaları isteniyor ve bekleniyordu. Özellikle, programın başlarında, var olan gençlik gruplarından yaygın genç insanlara ulaşacakları net ve adil projeler hazırlamalarına teşvik etmeye ilişkin bir vurgu yapılmıştı.

• **Genç insanları etkileyen ekonomik ve sosyal kriz, refah devletine karşı saldırılar ve sonuç olarak refah devletinin yenilenmesi**

Kamu sektörünün toplumsal ve sosyopolitik projelerden çekilmesini açıklamak üzere en yaygın olarak kullanılan açıklama budur. Birçok Avrupa devletinin içine girdiği (mali) kriz –Avrupa Birliği bünyesinde tek bir para birimi projesine yönelik çabalar ile birlikte– "geleneksel" toplumsal-egitimsel projeleri destekleyecek ve sürdürecektir kaynakların yetersizliğine neden oldu. Sosyal projeler ve gençlik projeleri özerk ve hesap verebilir olmalıydı. Kimsenin işi artık garanti değildi ve yapılar artık desteklenmiyordu. Şimdi, sonuçlara önem veriliyor ve organizasyonlar değil, projeler destekleniyordu.

Bu düşüncelerin bazıları çok sığ, yanlı ve hatta kışkırtıcı gözükülebilir. Ancak, farklılık görünür hale gelmiştir; sonuçları açısından olmasa da en azından, felsefe ve gençlik politikalarının ilkeleri bakımından. Örneğin, gençlik veya diğer organizasyonlara verilen desteğin, bazı analizlerin öne sürdüğü gibi hiçbir zaman bu kadar bol ve dikkatsizce dağıtılmadığı iddiasına bakalım. Birçok ülkedeki gençlik organizasyonları –özellikle de uluslararası olanlar– bağımsızlıklarını korumak ve devamlılıklarını güvence altına almak için sıkı bir savaşımlar vermek zorunda kaldılar.

Proje yönetiminin popülerliği çevresindeki ilişkilerin bazılarını belki bunlar açıklayabilir: Gençlik organizasyonları da dahil olmak üzere derneklerin çoğu, (onlar da doğal olarak işleri daha iyi ve verimli bir yapıya biçimi aradıkları için) projelerin karşısında değil, aksine projeleri destekliyorlar. Aslında, proje yönetimine karşı ve taraftar görüşlerden oluşan bir tartışma da yok. Herkes –haklı bir biçimde– işlerin

mümkün olan en iyi şekilde, kaynakların en uygun kullanımıyla, en açık ve sürdürülebilir sonuçlarla ve en iyi tanıtımla yapılmasını istiyor.

• **İş fikirleri ve liberal ideolojinin sosyal sektöre ithali**

Yukarıdakine ek ve onun sonucu olarak, (neo)liberal ideolojinin ve ilkelerin hâkimiyetinin ve genel olarak kapitalizmin "zaferinin", iş dünyasının benzer kriterlerin, sivil toplumu ve bazen devlet yapısını bile içeren pazar dışı sektörlerle dayatılmasına neden olduğuna şüphe yok. Bu yayında kaygılarımızla en çok bağlantılı olanlar arasında hesap verebilirlik ve kârlılık gibi ilkeler ve daha genel olarak, iş yönetimi ilkelerinin devlet dışı ve kâr amacı gütmeyen sektörlerle uygulanması bulunuyor. Proje yönetimi de bu gelişmelerden uzak kalamadı. Ancak konformizmden kaçınmak adına özel sektörün de kâr amacı gütmeyen sektörden bir çok fikri alarak uyguladığını da eklememiz gerekir.

• **Doğu Avrupa'da demokrasi ve sivil toplumu yeniden inşa etmenin güçlükleri**

Doğu ve Orta Avrupa'da komünizmin çöküşü, "Batının", Doğu ve Orta Avrupa'da yeni ortaya çıkan demokrasileri destekleme çağrısını da beraberinde getirdi. Bu güçlük, Avrupa Konseyi ve uluslararası gençlik organizasyonları tarafından oldukça erken bir aşamada ele alınmıştır. Bu durum gençlik politikaları alanında, ilkelerden çok acil ve elle tutulabilir gereksinimlerle ilgilenilmesinin getirdiği güçlükler anlamına gelmiştir. Doğu Avrupa'daki devlet ve devlet dışı ortaklar, kendi politikalarını geliştirmek ve en basitinden iş çevrelerine uyum sağlayamayan her şeyin er geç batmasının beklendiği veya batmaya mahkûm olduğu bir ortamda ayakta kalmak için, somut araçlar ve beceriler edinmek istiyorlardı.

Analiz ve istekler ne kadar uygun olursa olsun, proje yönetimi kursları değişim için isteği desteklemiş ve özellikle özel sektör benzeri profesyonel veya profesyonelleşmiş eğitim taleplerinin daha da artmasına neden olmuştur. Bunun sonuçlarını tahmin etmek pek de güç değil: Bu durumun o ülkelerin gençlik yapıları ve politikalarına yaptığı etkinin yanı sıra, Avrupa ve uluslararası gençlik organizasyonlarının felsefelerine ve uygulamalarına da etkide bulunmuştur. Bu, bazıları için, yasak meyvenin tadı tarafından baştan çıkarılmak gibidir.

Avrupa gençlik çalışmalarında proje yönetimine kaymayı destekleyen etkenler





• **Politik yardımlarda ve kalkınma yardımlarında vurgunun değişimi**

Aynı zamanda, zengin Kuzey ve yardıma daha muhtaç Güney arasında da kalkınma için işbirliği ve yardım çevresinde de ciddi bir değişim olmaktadır. Kalkınma işbirliği politikalarındaki değişim de, büyük olasılıkla, yukarıda belirtilen etkenlerin etkisiyle oluşan genel politik değişim yüzündendir. Yine de, buna farkı açıklamak ve göstermek için değiniyoruz. Devlet dışı kalkınma organizasyonlarının etkisine de oldukça bağlı olarak, “yardım yapan devletler”, kalkınma yardımlarını ve desteklerini, sonuçlarla ve demokratik koşullarla bağdaştırmaya başladılar. Şimdi, destek neredeyse tümüyle projelere ve özellikle de küçük ölçekli projelere veriliyor, politikalara değil.

• **Postmodernizm: gençlerin ve gençlik gruplarının bireyselleşmesi ve ayrışması**

Gençlerin sosyal katılımının ve kolektif örgütlenme modellerinin aşınması ve gençlerde farkındalığın ve kendi üzerine düşünmenin –kimlik modellerinin reddiyle bağlantılı olarak– gelişmesi, diğer etkenlerin yanı sıra, uzun dönemli bağlılıkların bugünün gençleri arasında pek de popüler olmadığı ve onlara uygun olmadığı anlamına gelmiştir. “Risk toplumu” olarak da adlandırılan günümüz toplumunda, bireyin kendi başına vermesi gereken daha çok karar, yapılacak daha fazla seçim ve hayatını ve geleceğini şekillendirmek için taşınmakta olan daha ağır bir sorumluluk bulunmakta.

Bazı yaygın sosyal, kültürel ve politik kimlik modellerinin gelişimci bir şekilde ortadan kalkması, hem eşzamanlı, hem de tarihsel olarak gençler arasında sosyal parçalanmaya ve çoklu özdeşleşme süreçlerine neden oldu.

Bu yeni ortamda, gençlik organizasyonları ve kuruluşları uyum ve modernleşme sorunlarıyla başa çıkmak zorunda kaldılar: Uzun dönemli programlar ve bağlılıklar artık çok daha zordu. Aranılan kelime kısa dönemli ve mümkünse “şimdi”. Aslında, çoğu gençlik çalışanı, genç insanların ilgi ve bağlılığını altı aydan uzun bir süre gerektiriyorsa gençlik değişimi gibi heyecan verici ve motive edici bir program için bile korumanın ne kadar güçlü olduğunu söylüyor.

İdealizm ve politik bağlılıklar yerini gerçekçilik ve eylem gibi küçük ölçekli topluluk ve grup projeleriyle bağdaştırılan değerlere bırak-

tı. Görünebilir sonuçlar ve “şimdi!”nin deneyimi, yeni ve içinde yer alan insanlara bir kredi sağlayan “sosyal olarak anında pazarlanabilir” bir şey olarak oldukça çekici geliyor; tüketici alışkanlıklarına, kıyafette, bilgisayarlarda ve cep telefonlarında en son modayı yakalama gereksinimine (ve her şeyin ne kadar çabuk demode olduğuna) ve yeni, “radikal” sporların gelişimiyle popüleritesine dikkat edin.

Gençlerin bir organizasyona, programa veya bir amaca bağlanmaları artık daha az olası. Eskiden küresel kaygı ifadesi olan konuların yerine (örneğin ırkçılık, yoksulluk vb.) şimdilerde, küreselleşme ve bu sürece internet gibi farklı yollarla nasıl katılacağı gibi konular gündemde. Bu bağlamda, bir projeye bağlanmak ve katılımında bulunmak, bir organizasyona dahil olmaktan daha kolay. Proje kısa veya orta vadeli, esnek ve somut, görülebilir sonuçlara sahip. Benzer şekilde, gençler herhangi bir organizasyonun yönetim kademelerini bir bir atlamaları gerekmeden de bir projenin şekillendirilmesine ve yönetilmesine katkıda bulunabiliyorlar.

1.4 Yönetim, yönetim!

Bu etkenlerin, Avrupa gençlik projelerindeki programlar ve etkinliklerle ilgili olarak, öncelikler, düşünüş ve kullanılan dildeki değişimin ne derecede nedeni ya da sonucu olduğunu söylemek oldukça zordur. Gerçek şu ki, beraber ele alındıklarında, proje ve proje yönetiminin neden 1990'larda popüler terimler ve yaklaşımlar olduğunu anlamamıza yardımcı olurlar.

Bu değişikliklerin bazıları aslında görüldüklerinden daha az derinde veya daha az radikal-di. Temel farklılıklar, söylenen, öğretilen veya yapılanların doğasında değil, ele alınışlarındaki ve uygulanmalarındaki ciddiyet derecesinde ve kullanılan dilde gerçekleşmiştir. Uluslararası gençlik organizasyonlarının da bir parçası olduğu sivil toplumun gerçekliği ve doğası, herhangi birinin çok acele yapılan genellemelerin riskini anlamasına yeterlidir.

Proje yönetiminin dilinin ve ilkelerinin popüler olduğu gerçeği;

- Projelerin ve proje yönetiminin eskiden var olmadığı;

Avrupa gençlik çalışmalarında proje yönetimine kaymayı destekleyen etkenler





- Bugün yapılan işin kalitesinin geçmiştekinden daha iyi olduğu;
- Eskiden verimli kullanılmayan pek çok kaynak olduğu;
- Bugün herkesin iyi bir proje yöneticisi olduğu ve değişik seviyelerde herhangi bir sorun olmadığı anlamlarına gelmez.

Unutmayalım ki, yukarıda bahsedilen değişikliklerin ortaya çıkmasını, kaynakların, bugün eskiye göre daha bol olması (örneğin Avrupa gençlik projeleri) ve ilgili kuruluş ve ortak sayısının katlanarak artması sağlamıştır. Verimlilik ve hesap verilebilirliğe yönelik –en başta projelerin kalitesiyle ilgili– bir eğilim de, böylece kaçınılmaz hale gelmiştir.

1.5 Öncesi ve sonrasıyla değerler

Bu konuya proje yönetiminde ve gençlik çalışmalarında hangi değerlerin söz konusu olduğunu hatırlayarak ve analiz ederek bakabiliriz. Bunlar nelerdir? Değişmişler midir?

• Verimlilik

Proje planlama metodolojileri, verili bir durumun veya belirli bir grup insanın somut gereksinimlerine önem vererek, organizasyonların ve kuruluşların daha verimli hale gelmesine olanak tanır. Müdahale alanını kısıtlayarak ve sonuçları olabildiğince somut bir şekilde ön-görerek kaynaklar daha iyi kullanılabilir ve verimlilik artar. Müdahalenin kapsamına odaklanılmasıyla, çabanın dağılması azalacağı ve farklı aktörlerin katkısı ve katılımı daha iyi koordine edilerek daha tutarlı olacağından, sonuç elde edilmesi sağlanmış olur.

• Hesap verilebilirlik ve (paylaşılan) sorumluluk

Bir organizasyon veya grup içerisinde, etkinliklerin sorumluluğu (seçilmiş kurullar gibi) politik sorumlularda olsa da, proje yönetiminin odağında proje lideri veya takımı bulunmaktadır. Bu kişiler, politik düzeyde amaçlar açıkça belirlenip üzerinde anlaşıldıktan sonra, proje yönetimlerinde yüksek düzeyde özerkliğe sahiptirler. Bunun sonuçları, her adımda kimin sorumlu olduğunu saptamak kolay olduğundan projenin sorumluluğunun da kime ait olduğunun daha açık olması gerektiğini de içe-

rir. Bir yandan da, çalışanlara, üyelere ve gönüllülere, açık bir sorumluluk payı ve bu nedenle de güç verdiğinden aynı zamanda daha “güçlendiricidir”. Hesap verilebilirlik, aynı zamanda projenin genişletilmiş ölçme ve değerlendirme –ve raporlama– olasılıklarından kaynaklanmaktadır.

• Eşitlik ve bağımsızlık

Projeler genellikle, hem içerik, hem de biçim açısından, kriterlere ve önceliklere uymak zorundadır. Projelerin parasal kaynak veya başka tür destekler bulabilmesini belirleyen, kriterlerin yerine getirilmesi ve önceden belirlenmiş önceliklere saygı gösterilmesidir. Bu yolla, bütün projeler en azından, hepsinin benzer kriterleri yerine getirmeleri gerektiği anlamında “eşittir”. Bu yolla kayırmacılık önlenir ve ayrıcalıkların ve olanakların bir organizasyona ya da diğerine ayrılması gerekçelendirilebilir. Bu yüzden, başlangıç olarak, bütün organizasyonlar eşit bir konumdadır ve karar ögesi projenin kalitesidir. Karar mercileri de bu durumda daha bağımsız bir şekilde karar alabilirler; ittifaklara veya baskılara karşı yükümlülükleri daha azdır. Aslında kararlar, çoğunlukla politik baskıya daha az maruz kaldığı söylenen uzman komiteler tarafından alınır. Bu durumun, aynı kurallara uymak zorunda oldukları ve gerekçelendirme gereksiniminden kaçındıkları için “politik” organizasyonların lehine olması gerekir.

• Ekonomi ve tutarlılık

Projelere fon sağlamak, sponsorların verdikleri paraların nasıl kullanıldığını daha iyi görebilmelerini (yani bütçelerin gerçekte ayrıldıkları kalemler için kullanıldığından emin olmalarını) sağlar. Paranın kullanımındaki sapmalar da böylece daha kolay görülebilir.

Belirli kaynakların, amaçların uygulanmasına ve somut etkinliklere ayrılmasıyla, aynı zamanda, kaynakların daha verimli kullanılması veya en azından, mantıksız veya kontrol edilemez harcamaların ve uygun olmayan ürünlerin kısıtlanması sağlanabilir. Projenin belirli bir zaman çerçevesinin bulunması ve belirli gözetim ve değerlendirme aşamalarının olması, mali kontrolü ve projenin yönetimini müdahale ve düzeltme sürecini hızlandırarak kolaylaştırabilir.

Projenin her etkinliğinin amaç ve hedeflerle aynı doğrultuda olması ve genel proje çerçevesine oturması, sapmaları ve bozulmaları ön-

Proje yönetimi ve gençlik çalışmalarında değişen değerler





leyebildiği şekilde tutarlılığın sağlanmasını izlemeyi de kolaylaştırır.

• Kalite

Proje yönetiminin bir sonucu olarak kalite, verili bir amaçlar dizisi için becerilerin, kaynakların ve süreçlerin belirlenmesini optimize etmeye yarayan fırsatların çoğalmasıyla birlikte potansiyel olarak artar. Kaynaklar, projenin özgün amacı ve gereksinimleriyle ilişkili olarak belirlenir. İzleme ve değerlendirme, kaliteyi “ölçmek” için ya da en azından, belirlenen amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemenin hızını nitel veya nicel olarak kontrol etmek için önemli araçlardır. Daha iyisini ve mümkün olan en iyiyi başarmak, proje temelli çalışmada seçeneklerin daha açıkça belirlenebilir olduğundan daha kolaydır.

• Gerçekçilik

Projelerin özü, hedeflerin ulaşılabilir olması gerektiği gibi kendilerinin de gerçekçi olmalarının gerekmesidir. Gerçekçilik, amaçları, organizasyonun boyutuna, kapsamına ve kapasitesine göre uygun veya istikrarlı olmayan projelerin elenmesini sağlaması açısından oldukça önemli bir değerdir. Gerçekçilik, akıl ve mantığın kalp ve ruha üstünlük sağlamasıdır. Gerçekçilik, aynı zamanda, hedeflere ulaşabilmeyi daha mümkün kılması ve bu yüzden projenin de potansiyel olarak daha görünür bir hale gelmesi nedeniyle bir motivasyondur. Büyük fikirleri, görünür uygulamalara ve sonuçlara dönüştürmek, projeler için bir deyiş de olabilir.

• Esneklik

Proje, planlanmalı, uygulanmalı ve değerlendirilmelidir. Sağlam proje yönetimi değişimlerin süren gelişim ve düzenli değerlendirmeler sonucu olarak sunulmasına olanak verir. Planlama aşamalarındaki işlevsizlikler ve bozukluklar bu yolla düzeltilebilir ve özellikle, projenin değişik parçaları öngörülemeyen değişiklikler ve evrime göre uyarlanabilir.

• Şeffaflık ve görünebilirlik

Hesap verebilirlik, aynı zamanda şeffaflık ve görünebilirlik demektir. Şeffaflık; çünkü kamusal (veya özel) kaynakların dağıtılması ve bunun politikalar ve programlar üzerindeki etkisi daha açık ve izi sürülebilir. Artık sorun parayı ve tazminatları kimin ne kadar aldığı

değil, ne için aldığı ve onunla nelerin başarıldığıdır. Şeffaflığın teşvik edilmesinin –ve kayırmacılığın ve ayırmacılığın bu yolla engellenmesi beklentisinin– yanı sıra projeler üzerinden çalışmak, her zaman medya ve diğer iletişim kanalları yoluyla kolayca gösterilebilecek ve anlaşabilecek somut sonuçları bulunabildiğinden politikaların ve programların daha açık bir biçimde görünmesini sağlayabilir.

Görünebilirlik, proje takımı ve organizasyon (hareketlilik, halkla ilişkiler, iletişim, tanıtım ve motivasyon) için olduğu kadar, yönettikleri fonlarla neler yaptıklarını gerekçelendirmek, göstermek ve tanıtmak isteyen sponsorlar ve destekçiler için de önemlidir. Diğer bir deyişle, bir organizasyon, bir vizyon veya bir öncelik, bir organizasyon, bir vizyon veya bir öncelik, projeler yoluyla daha iyi pazarlanabilir. Şeffaflık, aynı zamanda, kâr amacı gütmeyen herhangi bir organizasyon için vazgeçilmez değerler olan dürüstlük ve bütünlüğün bir garantisi olarak işlev görür.

• Yaratıcılık ve yenilik

Yaratıcı ve yenilikçi projeler, işleri yapmak için yeni yollar, hedefler ve amaçları elde etmek için yeni yöntemler ortaya koymuştur. Projeler üzerinden çalışmak, yenilikçilik ilkesi nedeniyle her yeni projeyi farklı ve özgün olmaya zorlar. Bu yolla, insanlardaki ve organizasyonlardaki yaratıcılığın ortaya çıkması da sağlanır. Daha iyi bir performans veya takdir ve değerlendirme arayışı, organizasyonlar içerisinde önemli motivasyon etkenleri olan, rahatlık ve sıradanlığa karşı bir harekete geçiricidir. Yaratıcılık ve yenilik gençlerin ve toplulukların gerçeklerine daha yakın olmayı ve diğer insanlarla, organizasyonlarla ve eğitim belirleyicilerle etkileşim içinde bulunmayı içerir. Yaratıcılık ve yenilik, aynı zamanda, zamanımızın olmazsa olmaz kavramları olan modernlik ve modernleşme ile de uyum içindedir.

• Rekabet

Postmodern toplumun –ve neoliberal ideolojinin ve yönetimin– en önemli değerlerinden biri olarak rekabet, projelere fon sağlanmasına dayalı (gençlik) politikaları(n)ın üzerinden artırılmakta ve optimize edilmektedir. Projeler için genel koşulların belirlenmesiyle, kamu ve özel fon kuruluşları, başvuranların daha çalışkan, verimli ve hepsinin üstünde, iyi ve daha iyi olarak desteklenebilir olmaları için baskı yapar. Bütün projeler için hiçbir zaman yeterli kaynak olmadığından, her zaman bir seçim yapıl-

Proje yönetimi ve gençlik çalışmalarında değişen değerler





mak zorundadır. Rekabet elbette ki risksiz olmaz, ancak, proje takımlarını ve organizasyonları, fon bulabilmek, yüzeyde kalabilmek ve tanınmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya zorlar.

• **Katılım, modernlik, istihdam edebilirlik**

Burada, postmodern toplumlarda gençlerin özellikleri olarak özetlenen unsurlar –yani projenin bireyselleşmeye ve parçalanmaya uygunluğu– aynı zamanda, proje çalışmalarının hem gençler, hem de gençlik çalışanları için, iş hayatına da aktarılabilir değerli bir öğrenim ve deneyim için ulaşılabilir ve yararlı bir olanak sunması anlamına gelir.

Etkinliklerin proje olarak yönetimi hakkında düşünmek ve uygulamada bulunmak, aynı zamanda, planlama ve yönetim becerilerinin de kazanılması, geliştirilmesi ve uygulamasının yapılması demektir. Bu aynı zamanda, formal olmayan eğitim etkinlikleri yoluyla sorumluluk ve özerkliğin uygulanmasını öğrenmektir. Deneyime dayalı öğrenimde sağladığı olanaklar –özellikle de eğitsel değerlendirme teknikleriyle uygun bir şekilde destekleniyorsa– düşük özgüven, güvensizlik, marjinalleşme ve dışlanma durumlarının aşılmasında düşünülemez kadar etkili olabilir. Proje çalışması ve de içerdiği takım çalışması –sosyal ve iletişim becerilerinin gelişmesi– görünürlüğü marjinalleşme ve düşük özgüven durumlarına karşı etkili olabilecek, küçük, elde edilebilir değişikliklerle bağlantılandırılarak ve bu değişimlere değer vererek, bu yolla güçlendirir ve motivasyon sağlar.

Elbette ki, sosyal katılımın bu biçimleri, diğer “geleneksel” biçimlerden çok farklıdır. Henüz yeterince tanınmasalar ve her zaman hak ettikleri oranda değer görmeseler de, bugün birçok genç için daha uygun ve erişilebilir olma avantajına sahiptirler. Bu durum, bir çok genç ve gençlik çalışanı için sürmekte olan bir güçlütür.

Küçük ölçekli projelerin, toplumu proje etrafında harekete geçirme potansiyeli vardır ve –yukarıda gerçekçilik ve görünürlük ile ilgili yaptığımız yorumları da hatırlayarak– topluluk katılımının gelişimine katkıda bulunabilirler. Aynı zamanda projenin anlamlılığı ve taşıdığı değerler yoluyla, toplum içinde gençlerin statüsünü yükseltebilirler.

1.6 Projedeki değerler

Projelerin, programların ve etkinliklerin planlanması, organize edilmesi ve sunulması için bir yol ya da insanların ve kaynakların yönetimi için bir araç olarak kullanılması, projelerin neye yaradığı ile ilgili çok az şey söyler. Bu şekliyle proje planlaması ve yönetimi, özel sektör ve kamu sektöründe olduğu kadar, sivil toplumda da uygulanabilecek, neredeyse değerlerden bağımsız tekniklerdir.

Avrupa gençlik çalışmaları ise, değerlere karşı tarafsız değildir. Avrupa gençlik çalışmaları ve ulusal gençlik çalışmaları, içkin veya açık gençlik politikasının ifadesi olan önceliklere ve değerlere göre yönlendirilmiş ve şekillendirilmiştir. “Avrupa gençlik projesi” basit terimi bile içinde belirli bir felsefeyi taşımaktadır: gençler tarafından veya gençlerle beraber, ulus-üstü projeler yoluyla Avrupa işbirliği, katılım, eğitim ve özerkliğin desteklenmesi. Bunun da ötesinde, Avrupa Komisyonu’nun ve Avrupa Konseyi’nin gençlik politikalarının ve programlarının, bu kurumlar çerçevesinde yürütülen projelerde saygı duyulması ve teşvik edilmesi gereken, kendi değerleri vardır.

Avrupa Birliği düzeyinde

• **Hareketlilik ve dayanışma**

Genç insanların, bir başka ülkeye yaşamak ve çalışmak için gitme olanakları ve motivasyonları, tek pazarı ve emeğin serbest dolaşımını vs. desteklemenin bir yoludur. Genç insanların hareketliliği, aynı zamanda “fikir hareketliliğini”ni de içerdiği ölçüde, yalıtılmışlık, yabancılaşma ve edilgenliği kırmak için önemli bir olanaktır. Avrupa Gönüllü Hizmetleri programı (AGH) kararında da olduğu gibi hareketlilik ve dayanışma birbirinden ayrılamaz, çünkü Avrupa yalnızca serbest dolaşımı da içeren bir serbest pazarın geliştirilmesi mekânı olarak görülmemelidir. Avrupa bütünleşmesi ancak aynı zamanda bir dayanışma gereksiniminin anlaşılması ve Avrupa’nın bir rekabet alanından çok bir dayanışma alanı olarak algılanması yoluyla politik, sosyal ve kültürel düzeylerde başarılı olabilir.

• **Genç insanların yaratıcılığı ve kendi ayakları üzerinde durabilmeleri**

Avrupa gençlik projeleri, özerkliği, kendine





Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler



güveni ve yaratıcılığı teşvik edecek şekilde planlanmalı ve yürütülmelidir. Bu değerlerin, projenin hazırlanması ve yürütülmesi, genç insanların (tüketicileri olarak değil, sahipleri/katılımcıları olarak) proje içinde sahip oldukları roller ve hedeflenen amaçlar ve teşvik edilen tutumlar üzerinde büyük bir etkisi vardır. Aynı zamanda kendi ayakları üzerinde durma ve yaratıcılığın değer olarak nasıl bir araya getirildikleri de oldukça ilgi çekicidir.

• Kültürel çeşitliliği anlamak

Avrupa kıtasına (ve bu açıdan, başka kıtalara da) bakıldığında, kültürel çeşitlilik açıkça görülebilir. Bir yandan kültürel farklılığa saygı duyarken, kültürel çeşitliliğin normal bir durum olarak tanınması ve ona pozitif değer verilmesi ve anlayış gösterilmesi Avrupa'yi oluşturan temel taşlardan biridir. Bu, aynı zamanda kültürlerarası öğrenme için de bir önkoşuldur.

• Irkçılığa, yabancı ve Yahudi düşmanlığına karşı verilen mücadele

Kültürel çeşitliliği anlamının ve ona değer vermenin yanında, ırkçılığın, yabancı ve Yahudi düşmanlığının tehlikelerine karşı duyarlılığı artırmak da Avrupa programlarının ana temalarından biridir. Bu konulardaki duyarlılık artırılmadan, öteki Avrupalıları, Avrupalı olmayanları ve kültürel çeşitliliği anlamak ve onlara değer vermek mümkün olmayacaktır.

• Bir Avrupa boyutu veya kimliği geliştirmek

Avrupa İçin Gençlik programı, “genç insanların, Avrupa Birliği’ni tarihsel, politik, kültürel ve sosyal ortamlarının ayrılmaz bir parçası olarak görmelerini sağlamaktan” söz etmektedir. Bu, programın diğer kısımlarında bahsedilen “Avrupa boyutu veya kimliğinin” belki de en açık ifadesidir. Bu ve diğer programların metinlerinden hareketle, buradaki açık amaç ulusal kimliğin (veya diğer kimliklerin) yerine yeni bir kimlik yaratmak değil, Avrupa Birliği’nin rolüne ve Avrupa entegrasyon sürecine dair, bugün ve gelecek için bir anlayış geliştirmektir. Bu, Avrupa boyutunun, yerel ve ulusal düzeylere bağlanması çağrısını/gereksinimini içermektedir.

Aynı zamanda, bu politikayı belirleyenler, Avrupa boyutunun yalnızca Avrupa Birliği’ne üye devletlere özgü olmamasına da dikkat etmişlerdir. Bu yüzden, bu iki program (Avrupa İçin Gençlik ve AGH) gençlik değişim programlarında farklı derecelerde ve farklı şekillerde –gençlik değişim programlarında karşılıklı es-

sa göre çalışmak daha kolay gözükmektedir–, diğer ülkelere de (program ülkeleri veya üçüncü ülkeler olarak) açıktır.

• Gençlerin topluma ve kurumlara aktif katılımı

“Genç insanları, kâr amacı gütmeyen dernek ve organizasyonlar yoluyla toplumda aktif rol oynamaya teşvik etmek”, sivil toplumun, derneklerin ve organizasyonların, yurttaşlığın ve katılımın geliştirilmesinde oynadıkları çok önemli rolün tanınması anlamına gelir. Bu, aynı zamanda, kâr amacı gütmeyen sektörün genel olarak önemini belirtmektedir (Avrupa gençlik programları genel olarak eğitimseldir ve kâr amacı gütmazler). Gençlik programları, “gençlerin, toplum örgütlenmesinde demokrasinin önemini anlamalarının sağlanmasına ve böylece, onların toplumun kurumlarında aktif rol almalarının teşvik edilmesine” değinir. Bunun da ötesinde, “gençlerin toplumun organizasyonunda, kendi düşüncelerini belirtmelerinin sağlanması ve bununla ilgili olan çeşitli kamu otoritelerinin de” kamu kurumlarının açılarak gençlerin katılım arzusuna karşılık verilmesi için desteklenmesi gereksinimine değinilmektedir.

• Yoksun [dezavantajlı] gençlerin katılımı

Sosyal kaynaşmanın öneminin ve Avrupa programlarının bütün genç insanlarca erişilebilirliğinin tanınmasına yönelik olarak her iki program da, yoksun gençlerin katılımına öncelik vermektedir. Bu durum, pratik olarak, ek maddi destek olasılıkları dahil, birçok uygulamayla yansıtılmaktadır. Buradaki amaç, aynı zamanda, (“dışlanmamış” olduğu varsayılan) gençlerin de, sosyal dışlanmanın risklerinden haberdar olmalarını sağlamaktır. Aynı tutumla, AGH’de de karşılaşılabılır: “(...) tüm gençlerin programa ulaşabilmesinin kolaylaştırılması”.

• Erkek ve kadınların eşit katılımı

Her iki program da, erkek ve kadın arasındaki eşitliğin korunması, hedeflenmesi ve bu konudaki duyarlılığın artırılmasını vurgular. Avrupa İçin Gençlik programı, kadınların katılımını teşvik etmekten bahsetmektedir: “Gençlerin, erkekler ve kadınlar için fırsat eşitliğinin temin edilmesi gereksinimine karşı duyarlı hale getirilmeleri ve kadınların, toplumun tüm sektörlerinde aktif bir yaşam sürmelerinin teşvik edilmesi.” Bu durum, Avrupa Gönüllü Hizmeti’nde, programın işleyişinin genel koşulu olarak belirir: “(...) Bu programda (AGH), kadınlar ve erkekler için fırsat eşitliği gözetilirken, hareketlilik ve dayanışmanın teşvik edilmesi



amaçlanmaktadır (...)" Bu konu, Avrupa Birliği'nin genel politika ilkelerinin bir yansıması olarak, kararların önsözünde okunabilir.

• Bağımsızlık, girişim ve yaratıcılık

"Gençler arasında, özellikle de sosyal, sivil, kültürel ve çevreci düzeylerde bağımsızlığı, yaratıcılığı ve girişimcilik ruhunu teşvik etmek", Avrupa İçin Gençlik programının, gençlerin istihdam edilebilirliğini artırma gereksinimi kaygısıyla konulan ana hedeflerden birisidir. AGH, bu bağlamda daha da ileri gider: "Gençler arasında inisiyatif, yaratıcılık ve dayanışma ruhunun teşvik edilmesi, toplumla etkin bir şekilde bütünleşmeleri açısından gereklidir (...)" Bu değerler sosyal ve politik hedeflerin ötesinde eğitsel değerlere uzanır: Bir Avrupa projesine katılım ve bu nedenle yurtdışında ikamet, gençlerin ufkuunu açarak, özerkliklerini, bağımsızlıklarını ve yaratıcılıklarını geliştirir. Formal olmayan eğitimin bunu gerçekleştirmedeki rolü, yeni gençlik programında daha da ileri bir şekilde tanınmıştır.

• Kültürlerarası öğrenme

Kültürlerarası öğrenme, gençlik programlarının bütününde ya bir hedef, ya bir koşul ya da bir gereksinim olarak rastlanabilecek bir temadır. Avrupa İçin Gençlik programında, kültürlerarası öğrenme, hem sosyal hedeflerin (dayanışma, insan hakları, kültürel çeşitlilik bilinci), hem de eğitsel hedeflerin (başvuru ve rapor formlarına veya aday kılavuzlarına bakınız) bir parçasıdır. Kültürlerarası öğrenme, Avrupa boyutunun ve (Avrupa içinde göçmen geçmişi olan gençlerin öz kültürlerini tanımaları da dahil olmak üzere) üçüncü ülkelere karşı açık olmanın başka yönleriyle bir arada düşünülmelidir. Son olarak, kültürlerarası öğrenmeye ilişkin değerler, "sorumlu yurttaşlık" bağlamında, "kültürel çeşitlilik ve onun temel ortak değerleri"ne karşı saygının teşvik edilmesi için yenilenmiş hedeflerde bulunabilir.

• Informal eğitimin tanınması ve teşvik edilmesi

Informal eğitimin, sosyal ve eğitsel hedeflerin karşılanmasındaki rolü, var olan gençlik programlarının tamamında, en azından formal eğitim kapsamı dışındaki eğitsel araçlar için yaratılmış programlar olmaları nedeniyle açık olarak görülebilir.

Informal eğitim, yaşam boyu öğrenme bağlamında da ele alınabilir ve bunun içinde "istihdam edilebilirliği, uyumu ve girişimcilik kültü-

rünü geliştirmek ve fırsat eşitliğini desteklemek adına temel bir rol oynar"¹ Benzer şekilde, yeni program "Avrupa bağlamında edinilen informal eğitimin tanınmasını sağlamayı" hedeflemektedir.

Avrupa Konseyi düzeyinde

Avrupa Konseyi gençlik politikasının temel değerleri ve eğilimleri, Bakanlar Komitesi tarafından, 16 Nisan 1998 tarihli, Karar (98) 6 ile, Konseyin gençlik direktörlüğünün öncelikleri ve uygulamalarının onaylanması ile kabul edilmişti.

• Gençlerin güçlükleri aşmalarına ve kendi isteklerine ulaşmalarına yardım edilmesi

Gençlik politikası, kurumlar yerine, gençlerin kendi öncelikleri ve perspektifleri doğrultusunda, barış, özgürlük ve dayanışma değerlerini yaymak üzere şekillendirilmiştir.

• Yoksun gençlere özel ilgi gösterilmesi

"Özellikle sosyal dışlamaya karşı savaşarak, sosyal kaynaşmaya katkıda bulunma" bakışıyla yoksun gençlere gösterilen özel ilgi, Avrupa Konseyi gençlik politikasının kılavuz ilkelerinden biridir.

• Katılım ve sivil toplumun güçlendirilmesi

Sivil toplumun geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, en başta insan hakları ve demokrasinin ilerlemesi için çalışan bir kuruluş açısından doğal görülmelidir. Gençlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları, devlet yapıları ile gençlik organizasyonları arasında ortak yönetimin geliştirilmesinin de yardımıyla, konseyin gençlik kolunun, kuruluşundan beri dayandığı temel direklerinden biri olmuştur. Bu hedef, tıpkı başka hedefler gibi, "demokratik yurttaşlık için eğitimin" teşvik edilmesiyle elde edilebilir.

• Gençlerin hareketliliği

Gençlerin hareketliliğinin Avrupa Konseyi için önemi, organizasyonun bütün kıtayı kapsayan boyutu ve gençlerin Avrupa'nın batısı ve doğusu arasındaki hareketliliği önündeki sayısız engel ışığında da değerlendirilmelidir.

¹ Common Position (EC) No 22/1999 of the Council of Ministers adopted on 28 June 1999 with a view to adopting a decision establishing the "Youth" Community action programme (Official Journal, 22/07/99).

Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler





• Kültürlerarası diyalog

Karar (98) 6, kültürlerarası diyalogun, “çeşitliliğe saygı ruhuyla”, Avrupa Konseyi politikasının önceliklerinden birisi olduğunu söylemektedir. Avrupa Gençlik Merkezleri (AGM) ve Avrupa Gençlik Fonu (AGF), informal eğitsel etkinliklerde kültürlerarası öğrenmenin yayılması ve derinleştirilmesi bakımından anahtar bir rol oynamışlardır. Kültürlerarası öğrenme, Avrupa Birliği ile bu konuda işbirliği de dahil olmak üzere, Avrupa Konseyi’nin gençlik alanındaki tüm eğitim etkinliklerini etkilemiştir. Kültürlerarası diyaloga yapılan bu vurgu, aynı zamanda, azınlık haklarını korumak ve geliştirmek yoluyla, her toplum içinde ulusötesi ve Avrupa işbirliği anlayışını ve işbirliğini ilerletmeye yönelik bir teşvik görevi de görmektedir.

• İnsan haklarına ve demokrasiye bağlılık

Kültürlerarası diyalog ile ilgili olarak yukarıda söylenenlerin ışığında, “ırkçılık, yabancı ve Yahudi düşmanlığına ve tahammülsüzlüğe” ve “demokrasiyi engellemeye yönelik tüm hareketlere” karşı verilen mücadeleye öncelik tanınmaktadır. Ayrıca, gençlerin bağlılığını ve duyarlılığını geliştirerek demokrasinin ve insan haklarının güçlendirilmesinden anahtar öncelik olarak bahsedilmektedir.

• Yeni gençlik katılım biçimlerinin teşvik edilmesi

Daha önce bahsedilen diğer değerlerden ve önceliklerden daha içe dönük olsa da, gençlerin daima değişen doğalarını yansıtması ve Avrupa gençlik projeleri de dahil olmak üzere, gençlik politikalarının ve programlarının düzenli olarak elden geçirilmesi gereksinimi bakımından, yeni gençlik katılım biçimleri de, kuşkusuz, önemli bir önceliktir.

• Sorumluluk için eğitim

Avrupa Konseyi, “demokratik yurttaşlık eğitiminin” ve informal eğitimin rolü doğrultusunda, “gençlerin sorumluluk almaları için eğitilmelerine” öncelik vermektedir. Bu, sivil toplumun özgül rolünü ve devlet dışı organizasyonların ve de özellikle gençlik organizasyonlarının temsil ettiği “demokrasi okulu” kavramını göz önünde tutarak anlaşılabilir.

• Gençlik politikalarının geliştirilmesi

Karar (98) 6, “gençlerin sahip olduğu potansiyeli daha yüksek düzeyde gerçekleştirebilmelerine” yardım ettiği sürece, ki bu gençlik projelerine uygulandığında önemli bir açıklamadır, gençlik politikasının tanınması ve gelişimiyle

ilgili bazı amaç ve öncelikleri listelemektedir. Gençlik politikasının geliştirilmesi dahilinde, uygun yasama ve yapıların geliştirilmesi, bilgi ve pratik uygulamaların alışverişi vb. konulardan bahsedilmektedir. Bu, aynı zamanda, Avrupa Konseyi gençlik politikasının, ulusal gençlik politikaları olmadan geliştirilemeyeceğinin kabul edilmesidir.

Görünürde eski değerlerden daha resmi olsa da, gençlik politikasındaki biçimlerin ve yapıların, herhangi bir ülkedeki gençlik projelerinin biçimini ve rolünü önemli derecede etkilemesi olasıdır. Önceliklerin tanımı, fon kuruluşları, gençlik projelerinde karar alma süreçleri gibi bazı konular, ulusal gençlik politikalarının öncelikleri ve yapılarındaki farklılıkları yansıtmaktadır.

Projelerimizde bu değerler

Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesi için ve bizim hedefimiz açısından, bütün bu değerleri ve ilkeleri bilmek şart değildir. Bunların tamamına tek projede değinmek de gerekmez. Ancak, aşağıdaki konular temel öneme sahiptir:

Doğrultusunda projelerimizi yürüttüğümüz değerleri bilmek

Göreceğimiz üzere, bu değerler ve ilkeler, ilgili hedef genç grup, projeyi yürüten veya teşvik eden organizasyon veya kuruluş ve proje lideri olarak görev yapan bireyler veya takımlar tarafından belirlenmelidir. Son olarak, finansal olarak uygun olmaları için, Avrupa kuruluşlarının –veya diğer sponsorların– öncelikleri ve değerleriyle uyumlu olmalıdırlar.

Bu ortakların her birinin anahtar kavramlarının aynı olması gerekmez, ancak uyum içinde olmaları gerekir. Bundan dolayı da, proje liderliğinin bu değerlerin ve ilkelerin farkında olması ve en azından, bu değerleri ve ilkeleri tanıyabilmeleri ve içkin veya açık olarak tartışabilmeleri gerekir. Bu yolla, anahtar önceliklerin ve kararların kararlaştırılması gerektiğinde, liderliğin kararlarını bildirebileceği sağlam ve ortak bir ahlaki ve politik temeli olacaktır.

Avrupa projeleri örneğinde, Avrupa işbirliğine girişilme nedenlerinin açık olması

Avrupa, yalnızca bir değişim programı veya yurtdışına bir gezi için fon bulma olasılığından daha fazlasıdır. Gençler için bir yurtdışı deneyiminin değeri ve etkisi çok önemli olabilir. Bu

Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler





yüzden, proje liderliğinin gençlerin itkilerini anlamaları, onların deneyimlerinden faydalanmaları açısından çok önemlidir. Diğer taraftan, Avrupa kuruluşlarının amaçlarının, yeni bir din veya mecburi program şartları olarak kabul edilmesi gerekir de demek istemiyoruz.

Kontrolde kalınabilmesi

Belki de, proje liderliğinin gerektirdiği en önemli beceri ve tutum, projeyi kontrolde tutabilmek ve olaylar ve üçüncü kişiler tarafından yönlendirilmektense projeyi yönlendirebilmektir. Bunu başarmak için, açıkça belirlenmiş önceliklere, amaçlara ve eğitim sürecinde belirli bir etkisi olanlar dahil anahtar değerlere ve ilkelere sahip olmak gerekmektedir.

Sınırların farkında olunması

Bir proje çok özgün ve zenginleştirici bir deneyim olabilir, ancak, sonuçta, nasıl bir kişi yalnızca bir kişiyse, bir proje de yalnızca bir projedir. Her ikisinin de amaçlar, kapsam, zaman vb. sınırları vardır. Tek başına bir proje toplumu değiştiremez, ama belirli bir konuya ve soruna el atılmasına ve çözülmesine katkıda bulunabilir. Projelerle çalışmak, daha önce ayımsanamayan ve önemsenmeyen konuları öncelikli hale getirebilir. Önceliklerin ortaya konulması, birtakım değerlere, amaçlara veya gereksinimlere göre kriterlerin ortaya konması anlamına gelir. Sınırların farkında olmak, aynı zamanda değişime ve sonuçlara gereken değeri verebilmek için önemlidir. Her şey bir anda değiştirilemez; her şey eğitim yoluyla çözülemez.

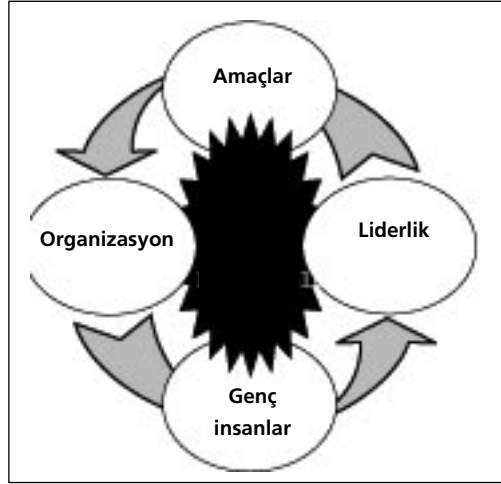
Uygun eğitim alınması veya hazırlık yapılması

Bir önceki bölümde, Avrupa kuruluşlarında ve Avrupa gençlik programlarında, gençler için resmi olmayan eğitimin ne kadar önemli hale geldiğini anlatmıştık. Eğer kültürlerarası öğrenme veya katılım gibi çok önemli ve ortak bir şeyden bahsedeceksek, tüm gençlik çalışanlarının veya liderlerinin, uygun eğitimi almadan, kendiliğinden, o belirli alanlarda yetkin olmalarını bekleyemeyiz. Dolayısıyla, uygun eğitim etkinliklerinin organizasyonu ve bunlara katılım yalnızca projenin başarısı için değil, aynı zamanda da projenin eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için oldukça önemli olabilir.

Bu değerleri genç insanlara uyarlayabilmek

Gençlik çalışanının, liderinin veya eğitimcisinin –ki bu proje yöneticisinden farklı bir kimse ola-

bilir– rolü, bu değerleri ve eğitsel ilkeleri gençlere uygun bir programa uyarlayabilmektir. Bu rol aynı zamanda genç insanları ve iletişim kurabilmek için onların değerlerini anlamaya çalışmak, onları projeye ve metodolojisine dahil edebilmektir.



1.7 Proje merkezli politikaların sınırları

Projelerin de sınırları vardır

Proje her şeyden önce ve en başta sosyal değişim için bir araçtır ya da en azından biz, projelerin gençlik çalışmalarında ve sosyal çalışmalarda bu anlamda anlaşılmasını istiyoruz. Proje nadiren kendi başına bir amaç olmuştur; yalnızca planlamanın, organize etmenin, harekete geçirmenin ve başarmanın farklı bir yöntemidir. Elbette ki projelerin kaynakları optimize etme kapasiteleri ve özellikle Avrupa gençlik programları için çok uygun olmaları, onları olağanüstü düzeyde elverişli bir araç yapmaktadır. Ancak, yukarıda verilen proje yönetiminin avantajlarına ek olarak, riskleri ve sınırları tanıyabilmeli ve onların farkında olmalıyız.

Artan kontrol ve zaaf

Programlara ve organizasyonlara verilen desteğin projeler lehine azaltılması, organizasyonlarda kısıtlayıcı ve belirleyici bir amaca ve biçime sahip belirli projelerin finansmanına yönelik zaafın oluşmasına neden olmuştur. Aynı zamanda organizasyonun gelişimini, des-





Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler



teklenen projelerin sayısı ve boyutu ile kontrol etmek daha kolaydır. Projeye verilen desteği kısıtlamak, programların gelişimini ve her koşulda, organizasyonun büyümesini engelleyebilir. Birçok proje düzenli bir şekilde (yılda veya iki yılda bir) karara bağlandıkça, organizasyonun bağımsızlığı ve hareket özgürlüğü, sponsorların (çoğunlukla kamu kurumlarının) projelerin kalitesi adına ve eşitlik maskesi altında daha fazla kontrole sahip olmasıyla fiili olarak kısıtlanabilir. Son olarak, projelere verilen önem, devletin, kime para verilip kime verilmeyeceğine karar vererek, STKların kapsamını daha rahat şekillendirmesini sağlar. Bir alternatif, gençlik örgütlerinin gereksinim ve bakış açılarından başlamak olabilir.

Gençlik politika ve programlarının kısa dönemli perspektifleri

Hepimiz, gençlik çalışma kurumlarının gençlerle uyumlu olmasının önemli olduğunu düşünsek de –ve bu yüzden sonsuz adaptasyon kapasitesiyle tepki verebilsek de– projelere politika oluşturma araçları olarak önem vermemizin, orta ve uzun dönemli hedefleri engellemesi gerekir. Toplumda daha derin ve daimi değişim, yalnızca kısa dönemli projelerle hedeflenemez. Projelerin çoğu, ne yazık ki, birçok kişinin kapsanmasının, (görünür, sunulabilir ve büyük sayılar) ve sürekli olarak farklı gençlerle ilgili olmanın (klikeşmenin engellenmesi için açıklığın gösterilmesi için vb.) baskısı altında yürütülmektedir. Bu durum bazı genç gruplarıyla orta vadeli çalışmayı engellemekte veya güçleştirmektedir. Bu yaklaşım kendi içinde, gençlerin bağıntısızlığın hem nedeni, hem de sonucudur.

Çok sayıda ve küçük projeler

Gençlik politikalarının Avrupa düzeyindeki genel gelişimi, ülkelerin, her zaman ulvi ilkelere yönlendirilmeden de, gençleri ve gençlik ortaklarını etkileyebilmek için yeni ya da en azından farklı olasılıklara sahip olmaları anlamına da gelmiştir. Medyanın dikkatini çekme ve “pazarlanabilir” sonuçlar elde etme arayışı, zaman zaman niceliğin niteliğe tercih edilmesine neden olmaktadır. Yeterince parasal destek görmeyen birçok projenin, minimum kaliteyle ama bunun yanında “müşteri ilişkileri” yaratacak veya baştaki politikacıların gelecek seçimlerden önce basına yüksek rakamlar sunabilmesini sağlayacak düzeyde bir kaliteyle yürütüldüğü görülmüştür.

Gençlik çalışanları üzerindeki ekstra baskı

Geçtiğimiz yıllarda, profesyonel gençlik çalışanları proje geliştirmeleri ve yönetmeleri yolunda artan bir baskıyla karşılaştılar. Bu durum bazı örneklerde tüm yapılması gerekenlerin projeler haline dönüştürülmesine (birtakım pozitif sonuçlar da elde ederek) neden olmuştur, ancak bu kadar ileri gitmeyen örneklerde bile gençlik çalışanları “farklı düşünceleri ve davranmaları” konusunda baskı görebilirler. Gençlik çalışanlarından proje yöneticileri, idareciler ve finansman yaratma uzmanları olmaları istenmiştir. Bunun yapılması için birtakım gerekli nedenler olsa da, gerçek, gençlik çalışanlarına yeterince yetkin olmayabilecekleri konularda giderek artan bir şekilde sorumluluk verilmesidir. Bu durumda elbette ki, gençlik çalışanlarının profesyonel “pazar” değeri artacaktır; ancak bu uygulamanın, gençlerle daha yakın bir ilişkinin kurulmaması ve bu iş kolunda zaten geleneksel olarak düşük olan istikrar ve güvence pahasına yapılması riski de söz konusudur. Buradaki motivasyon kaybı riski de göz ardı edilmemelidir. Bu tür politikaların etkisinin bir bölümü, “serbest çalışan” ya da “danışman” temelli çalışması istenen gençlik çalışanlarının sayılarının düzenli olarak artmasında görülebilir.

Sahte gereksinimleri olan gerçek projeler

Proje desteklemeye bir gençlik politikası biçiminde verilen öncelik, sapkın bir etki yaparak, gereksiz veya gereksinimleri açık olmayan projelerin oluşturulmasına neden olabilir. Bu durum, organizasyonların ayakta kalmak veya başka türlü koruması mümkün olmayacak bazı temel hizmetleri ve görevleri tutmak için proje paralarına bağlı oldukları durumlarda geçerlidir. Burada, projenin kalitesi tehlike altında olmasa da, projeler için suni bir öncelik söz konusu olabilir, ki bu durum her türlü projelerle uğraşan organizasyonlarda zaman zaman rastlanabilir.

Aynı ancak eşit değil

Projelere verilen desteğin demokratikliği –her projenin yürütücüsünün statüsüne değil kalitesine önem vererek (bunun belki de her zaman, en azından geçmiş kayıtlar adına bir role sahip olmasına rağmen)– bazı durumlarda farklı gerçekliklerin benzer şekilde ele alınmasına neden olabilir. Bir projenin başarılı bir şe-



kilde yürütülmesi için gereken koşullar birçok etkene bağlıdır: organizasyonun geçmiş deneyimi, boyutu ve parasal gücü; ödemelerdeki gecikmeyle başa çıkabilecek yapısal kapasite, iç sinerjiler yaratabilme ve farklı uzmanlık düzeylerini harekete geçirebilme kapasitesi vb. Organizasyonlardan, bütçenin önemli bir bölümü için kaynak geliştirmeleri ve ek finansmanı kendilerinin yaratmalarının istenmesi eğiliminin giderek artması bu durumun altını çizmektedir. Bazı organizasyonların diğerlerinden daha donanımlı (kriterlere resmen uyum da dahil olmak üzere) olduğu açıktır. Daha donanımsız olanlar, projeyi yüksek risk ortamında ve sorgulanabilir bir kalite düzeyinde yürütmek, hatta durdurmak zorunda kalmaktadır. Örneğin, en çok bilinen vakalardan biri olarak, Avrupa İçin Gençlik Eylem D projelerinin finansal olarak ortadan kaldırdığı küçük organizasyonların sayısını araştırmak herhalde ilginç olurdu. Bu durum eşitlik ilkesinin daha önce sözü geçen (Avrupa) gençlik programlarının bütün genç insanlar tarafından erişilebilirliği değeriyle çatıştığı bir noktadır. Orwell'in sözlerini anmak gerekirse, "Tüm projeler eşittir, ama bazıları, diğerlerinden daha eşittir."

Gençlik politikası ve proje yönetiminde bozulmalar

Proje yönetimine bağlı gençlik politikalarının tüm riskleri, sonuçta ya proje yönetiminde ya da gençlik politikaları veya programlarının tanımını veya yönlendirilmesinde meydana gelen bozulmalardır. Bunlar proje yönetimine ilişkin değildir ve düzeltilebilirler.

Aynı zamanda, gençlik politikaları geliştirmenin ve gençlik programlarını desteklemenin farklı yöntemleri de benzer ve bazen daha büyük boyutta risklere sahiptir ve her durumda proje yönetiminden daha az avantaj sağlar.

Gençlik politikalarının ve programlarının uygulamasının, rollerinin, güçlerinin ve etkilerinin farkında olan uygun şekilde eğitilmiş ve değerlendirilmiş profesyonellerce yapılması gerektiği de ileri sürülmelidir.

Projelerin ve programların politik değerler ve önceliklerin yansımaları olduğu ve bunların birçok ülkede, karar mercisinin veya politikacının projeyi etkilemesi ve kamu kaynaklarının projeler yoluyla dağıtımını belirlemesi olasılığını da içerdiği doğrudur. Projeler her zaman, temsili demokraside üzerine yatırım yapılan

farklı istekler arasındaki ince dengeyi içeren bir politikanın ifadesidir.

Bu yüzden, daha önce söylediklerimizi hatırlatmakta fayda var: Proje yönetimi esasında birçok işlevi ve yan etkisi olan bir araçtır. Gençlik politikaları oluşturucularının ve uygulamacularının yapabilecekleri, kapasitelerine ve becerilerine, değerlerine, ilgilerine ve öğrenme kapasitelerine bağlıdır.

Projelerin kültürlerarası boyutu

Avrupa Konseyi veya Avrupa Birliği programlarında ya da yalnızca ulusal çerçevelerde yürütülen programların hepsinde, gençlik çalışmalarının her düzeyinde her geçen gün daha da belirgin hale gelen bir boyut var: kültürlerarası öğrenme.

Kültürlerarası öğrenme, yıllar içerisinde giderek önem kazanan bir kriter ve boyut haline gelmiştir. Programların amaçları, gençlik politikalarının öncelikleri, projelerin somut hedefleri ve aynı zamanda metodolojileri içerisinde bulunmaktadır. Kültürlerarası öğrenme boyutuna birçok kitapta, Avrupa gençlik politikaları hakkındaki hukuki metinlerde, başvuru formlarında ve proje rapor formlarında rastlanmaktadır. Ayrıca, birçok gençlik projesinin etkinlikler programında da bulunmaktadır.

Şimdiye kadar, kültürlerarası öğrenmenin Avrupa Birliği'nin ve Avrupa Konseyi'nin programlarında bir değer, öncelik ve metodoloji olarak ne ölçüde bulunduğunu gördük. Ayrıca, ülkeler arasında ve ülke içinde farklılıkların (ör. azınlıklarla çoğunluk arasında, göçmenlerle ilgili olarak vb.) daha iyi anlaşılmasını teşvik eden ikili rolüne de kısaca değindik.

Kültürlerarası öğrenme, aynı zamanda, bu seride hazırlanan başka bir kılavuzun* da ana konusudur. Bu yüzden başka bir yerde genişçe anlatılan ve hakkında geniş bir metodolojik, pratik ve teorik yazın bulunan bu konuda daha ileri gitmekten kaçınacağız. Bu noktada, Avrupa ortaklıkları sonucu olsun, yurtiçinde gerçekleştirilen bir projede birçok kültürden kaynaklansın, bir projenin yönetiminde ortaya çıkması olası kültürlerarası etkileşimlere dikkat çekmek istiyoruz.

Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler





1.8 Kültür ve proje yönetimi

“Kültürel etkileşim” insanların bu konuya aşinalık düzeyine göre az çok algılanabilir olabilir- veya çıkardığı güçlükler yüzünden suçlanabilir. Ancak, kültürlerarası öğrenme ve yurtdışındaki ya da ülke içindeki *xenos* (yabancı) hakkındaki merak, aynı zamanda bir projenin yürütülmesi veya bir projeye katılım için motivasyon oluşumunun da sorumluları arasındadır. Kültürlerarası öğrenme ile uğraşmanın güçlüklerinden biri, herhangi birinin tutumunun, kültür veya karakterle bağlantısının ne olduğunun tam olarak bilinmemesidir. Benzer şekilde, kültürlerarası bir projenin yürütülmesi, en azından bir yabancı dilde çalışılmasını –ve dolayısıyla artan iletişim bozulmalarını–, dile ve iletişim güçlüklerine ve kültürel farklılığa atfedilecek yanlış anlaşılmalara da beraberinde getirir. Dil çok büyük oranda kültürün bir parçası olduğundan bir ayırım yapmak çok zordur, ancak, kişisel deneyimleri ve davranışları kültürel özelliklerle bağdaştırarak etnikleştirme ve genelleştirme eğilimi çok güçlüdür ve belki de kültürel bilince doğru atılan ilk adımdır.

Kültürün farklı yönetim tarzlarına etkisi üzerinde birçok araştırma yapılmış ve hiçbiri kesin sonuçlar vermemiş olsa da, belirli ilişkiler, Federico Garcia Lorca'nın “Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay, (Cadılara inanmıyorum ancak varlıkları kesin) sözlerini çağrıştırmıştır. Kültürel farklılıklar, çokkültürlü projelerde meydana gelen gülünç veya daha az gülünç olabilen durumların da sorumlusudur. Yenilikçi veya tam olmaya çalışmadan, proje yönetimiyle bağlantılı olarak, çatışmanın, karmaşanın, hayal kırıklığının ve heyecanın azalması durumlarının meydana gelebileceği alanlardan bahsetmek istiyoruz.

Kültür ve güç

Bütün kültürler değer açısından eşittir; ancak biz bunu genel olarak böyle algılamıyoruz. Biz, genellikle, kendimizden başlayarak, kültürler arasında bir hiyerarşi oluştururuz (“daha iyi veya daha kötü”, az çok “gelişmiş”, “zayıf ve güçsüz” gibi).

Proje planlama ve yönetimi, her zaman, farklı fakat bağdaştırılabilir ilgi alanlarının açık bir

tartışması ve uyumudur. Ortakların kendilerini ve birbirlerini karşılıklı algılayışı, müzakere ve sorunlara çözüm bulma yöntemlerinin etkilenmesine neden olur.

Projenin inisiyatifi kim alacak? Sınırları kim koyacak? Öncelikleri kim tanımlayacak? Kim neyin uygun, neyin uygun olmadığını belirleyecek? Kim “deplasmada”, kim “evinde” oynuyor? Projenin sahibi kim?

Bunlar projenin düzgün bir şekilde tartışılması ve yürütülmesine etki edebilecek ve kültürün bir rol oynayabileceği soruların yalnızca bir kısmı.

Kültür ve organizasyon

Avrupa’da kim iyi organize, kim değil? Kim, iyi bir organizasyonu ne olarak tanımlıyor? Başarılı ve verimli bir organizasyon için gerekli kriterler nelerdir?

Verimliliğin ve organizasyonun kriterlerinin –ve proje de bir çabanın veya niyetin organize edilmesinin temel örneğidir– çoğunlukla evrensel olduğu varsayılmaktadır. Yine de, bazen bütünüyle farklı yollarla öğretilir, uygulanır ve değerlendirilir. Bazıları için adım adım yaklaşım idealken, diğerleri aynı anda birkaç adımı atlamayı tercih edebilir. Doğaçlanmanın rolü –ki değişik ortamlarda bazen yaratıcılık olarak da adlandırılabilir– belki de en çelişkili rollerden biridir; aslında, beklentilerin karşılanması (veya karşılanmaması) ile bir işi yapma biçimlerinin çatışmasıdır.

Kültür ve zaman

Benzer şekilde, kimin iyi organize olduğu sorusu, kimin zamanında yaptığı sorusuyla ilişkilidir. Zaman yönetimi, dakikliği tanımlamanın daha incelikli bir ifadesidir. Hepimiz Avrupa’da kimin dakik olmakla, olmamakla ve hatta fazla dakik olmakla ünlü olduğunu biliyoruz. Bu anlarda, saygı kelimesi derhal gündeme gelir ve hisleri ve tartışmaları hızlıca duygusal boyuta taşır. Evet, bir saat altmış dakikadan oluşur, herkes bunda hemfikir, ama bunun mantıksal sonuçları çok farklı şekillerde anlaşılacaktır.

Kültür ve iletişim

İletişim, özellikle gerilimin ve çatışmanın yüksek olduğu durumlarda, kendi içinde bir çatış-

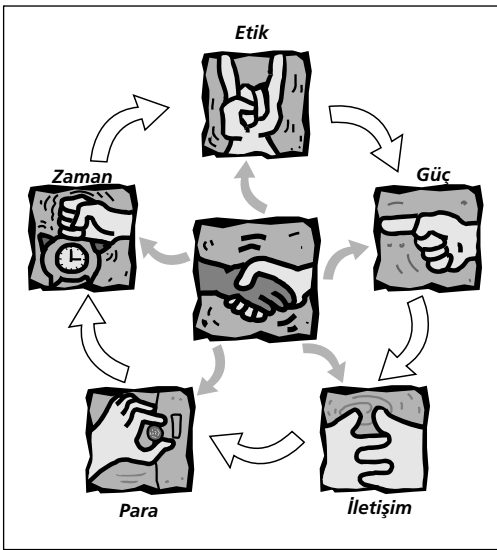
2 ”I do not believe in witches, but they surely exist.” Federico Garcia Lorca’ya atfedilmiştir.

Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler





ma kaynağıdır. Hangi konuda, nasıl ve ne zaman iletişim kurulmalıdır? Bir ortağa söylenmesi gereken şey nedir ve neler söylenmesi de olur? Bir iletişim sürecine bağlılık düzeyi nedir ve iletişimin yalnızca iletişim olsun diye yapılmasındaki rolü nedir? Neden çok iyi başlayan bir eğitim kursu veya çalışma gezisindeki en iyi arkadaşlar arasında en iyi şekilde başlayan ortaklıklar, bazen iletişimsizlik yüzünden çıkmaza girer? Bir diğer kültürü anlama hamlesi nereye kadar mümkündür?



Kültürlerarası işbirliği sürecini etkileyen değişik etkenlerin birbirleriyle karışması, etkileşimi, işbirliği sürecini anlamayı -ve başarıyla yönetmeyi- zorlaştırabilir.

Kültür ve para

Yukarıda güç örneğinde de gördüğümüz gibi, ekonomik güç ve kapasite - gerçek ve varsayılan - kültürlerarası ilişkilerin niteliği ve doğası üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ancak, paranın güç üzerindeki gözle görülür etkisi ve pratik konulardaki yansımaları (kim, para için nereye başvuruyor, kim kimi destekliyor, kim paranın nerede ve nasıl harcanacağına karar veriyor) bir yana, parayla olan ilişki ve paraya karşı olan tutum, yüksek düzeyde çeşitlilik gösterebilir ve kültürel farklılaşmanın bir unsuru ve aynı zamanda bir çatışma kaynağı olarak anlaşılabilir.

Aynı tutum, Avrupa kaynaklı para da dahil olmak üzere, kamu ödeneklerine karşı da geçerlidir: Başarılı uygulama ve akıllı yönetim nedir,

faydacılık veya yanlış yönetim nedir, "yolsuzluk" nedir ve akıllı muhasebe nedir? Finansal kurallar hangi ciddiyetle hesaba katılıyor ve hesaplar ne kadar iyi tutuluyor? Önemli bir unsur da, kuralların, Avrupa programlarında (bu, Avrupa İçin Gençlik gibi programların, merkezi yapının dışına çıkmasının sonucu olarak, bir miktar değişmiş olsa bile) herkese aynı şekilde uygulanması ve prosedürlerin herkes için benzer olmasıdır.

Kültür ve gençlik çalışmaları etiği

Profesyonel etik ve ilkeleri de, meslektaşlar ve ortaklar arasında şaşkınlık ve çatışmanın kolayca ortaya çıkmasına neden olur ve genellikle bu durum dile getirilmez. Farklılıklar, beklendiği gibi, olumsuz etkiyi yarattıktan sonra fark edilirler.

Kim katılımcıların "ciddiyetle" dahil olmalarını sağlayacak? Gençlik liderinin ve gençlik çalışanının gençlere karşı sorumlulukları ve davranışları nelerdir? İçki içmek kabul edilebilir mi? Sorumluluk kimde olacak ve kim sorumlu davranacaktır? Gençlik çalışanları, yurtdışındaki meslektaşları üzerindeki sınırlamaları ve yükümlülükleri ne dereceye kadar biliyorlar? Kim iyi ve modern bir gençlik çalışanıdır, kim değildir?

Avrupa gençlik projelerinin yürütülmesinde önemli öğeler





1.9 Ne Yapmalı?

Yukarıda açıklandığı üzere, bu kısa bölümdeki amacımız uluslararası işbirliğine girmek isteyen gençlik projesi yöneticilerinin karşılaşabileceği bazı güçlüklerin ana hatlarını çizmek. Bir gençlik değişim programında, genç insanlarla kültürlerarası öğrenmeyi geliştirmenin ilkeleri ve yöntemleri de bir başka yayın da ele alınmaktadır. Ayrıca, 3. bölüm de çokkültürlü takımlar ile çalışma konusunda tavsiyeler içermektedir.

Yine de, yukarıda açıklanan güçlüklerin ışığında kültürlerarası işbirliği için bazı temel ilkelere ve kuralları göz önünde bulundurmakta yarar var.

Güvensizliği ve belirsizliği kabullenin

Normların biraz belirsiz olması veya karıştırılması normaldir. Ortaklarınızın da aynı şekilde hissedebileceklerini unutmayın. Ne kadar uğraşırsanız uğraşın, her zaman sürprizler ve yalnızca sonradan anlayabileceğiniz olaylar olacaktır.

Kültürden olabilir...

... ya da olmayabilir. Başkalarının tutumlarını, aynı ulustan veya altyapıdan gelen kişiler hakkında öğrendiğiniz ve edindiğiniz kalıplaştırmalara göre yorumlamaktan kaçının. Özellikle de stereotiplerin doğrulanmasına yönelik eğilimi kontrol altında tutun. Büyük bir ihtimalle ortağınız tam da stereotiplere uygun davranıyordur. Unutmayın: Stereotipler gerçeğin, genellikle çok basitleştirilmiş ve kısmi bir yansımasıdır. O yüzden, ortağınızın davranışını mümkün olduğunca olduğu gibi anlamaya gayret edin. Bırakın, kültürlerine bağlantıyı onlar yapsın, siz değil. Bu onlardan geldiği takdirde, onlar bunu bilmeye daha uygun bir konumda olabilir ve büyük ihtimalle alınmayabilirler ya da savunmaya geçmeyebilirler.

Kendinizi ve iş arkadaşlarınızı hazırlamak amacıyla, bağlantılı olacağınız ülke veya kültür üzerine, mümkün olursa o kültürden bir kimse ile birlikte bir şeyler okuyun. Yardımcı olabilir. Gitmeden önce, o insanlar hakkında duymuş olabileceğiniz önyargılar üzerine düşünmek için –belki gençlerle ve/veya iş arkadaşlarınızla birlikte– biraz süre ayırın. Bunları hatırlamak sizin ve arkadaşlarınızın, bunların,

her zaman doğruymuş gibi gösterebilen insanlar olsa da (yeterince uğraşırsanız siz de öyle görebilirsiniz), önyargılar olduklarını anlamanızı sağlayabilir.

Kendinizi diğerinin yerine koyun...

Bunun oldukça cesur bir öneri olduğunu kabul ediyoruz. Yine de ister ziyaret eden, ister ziyaret edilen kişi olun, karşınızdaki insanın yerinde olsanız ne hissedeceğinizi bir düşünün (örneğin, kısıtlı yabancı dil bilgisi, muhtemelen kendini güvensiz hisseden ve havadan veya yemekten rahatsız, projenin gelişimi konusunda kaygılı, başkalarına bağımlı, vb.) Bu empati deneyi ötekinin ne hissettiğini ve onların tutumlarını anlamanızı sağlayabilir.

Sınırlarınız ve yüz yüze olduğunuz koşullar hakkında açık olun...

Organizasyonunuz ve projeniz için hayati olan koşulları –veya sonuçları– bilmeniz daha iyi pazarlık yapabilmeyi ve isteklerinizin daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacaktır. Benzer şekilde, eğer ilkelerinizi ya da değerlerinizi bilerseniz, onları ve arkalarındaki *raison d'être*² de daha iyi açıklayabilirsiniz. İnsanlar, genellikle onlara açıkladığınız takdirde, zorlanmış olan koşulları aşmanıza yardım edecek kadar duyarlı ve tecrübelidirler. Bu da aynı zamanda neyin aksesuar ve neyin önemli olduğunu veya neyin, nasıl iş yaptığınızla bağlantılı olduğunu ayırt etmek için biraz çaba harcamanızı gerektirmektedir (unutmayın, her zaman bir alternatif vardır).

... ve demek istediğinizin neredeyse hiçbir zaman kastettiğiniz şekilde anlaşılmayacağını kendinize anımsatın

Birbirimizi sınırların ötesinden anlayabilmemizin ne denli büyük bir mucize olduğunu genellikle unutuyoruz. Ortada ortak bir dil olduğu zaman, birbirimizi daha iyi anladığımız yanlışlığı daha büyük olmaktadır. Yanılgı, ortaklardan biri anadilini kullandığında, daha da büyük olabilir. Unutmayın: Gerçekte ne demek istediğinizi yalnızca siz biliyorsunuz. Ortaklarımızın, çoğunlukla demek istediğimizi tam olarak duymalarını ve anlamalarını bekleyebiliriz, ama bu durumun tersi için de her zaman hazırlıklı olmalıyız. Hatta, anladığımız ve anlaşıldığımız zamanlar dahi, bunun pratik sonuçları çok farklı olmaktadır (insanlar farklı şekillerde yorum ve iş yaparlar).

² Varoluş nedeni [ç.n.]

Kültürlerarası işbirliği için öneriler





Bir işi yapmanın birden çok yolu vardır!

Nasıl işleri yapmanın tek bir yöntemi yoksa, aynı amaçların peşinden koşmanın da birçok yolu vardır. “Bizim” yolumuz, elbette ki, (bizim için) hâlâ en iyi ve en normal yoldur, ama diğerleri büyük ihtimalle bizimle aynı fikirde olmayacaklardır (onların da kendi en iyi ve en normal yolları vardır). Diğerlerinin tutumlarını ve işlerini içten ve dıştan değerlendirirken, kendi etnomerkezciliğinizi göz önünde bulundurun.

Temel kuralları tartışın, pazarlık edin ve değerlendirin...

Özellikle de önceden kültürlerarası projelerde deneyimliyseniz, ortaklar arasında iletişim, programın yürütülmesi ve genç insanlarla uğraşılması konularında birtakım temel kuralların tartışılması ve karara bağlanması faydalı olabilir. Tanımlanan kurallar gerçekte çok da önemli olmayabilirler, ama tartışmanın kendisi, belirli konulara olası değişik yaklaşımları ve duyarlılıkları açığa çıkarması açısından, çok önemli bir fırsattır. Bazı kuralların varlığı, aynı zamanda hassas konuların, bu konuların uygulamalarının ortaklar ve katılımcılar arasında değerlendirilmesi yoluyla gündeme getirilmesi fırsatını da sağlar. Ancak, kuralların kölesi olmaktan kaçınmanız da gerekir. Daha önce de söylediğimiz üzere, kurallar, kör bir şekilde uygulanabilecek bir normlar dizisi değil, iletişim ve pazarlık için bir araçtır.

Güvenin!

Özellikle uluslararası ve Avrupa işbirliği projelerinde, ortaklar arasında yüksek düzeyde bir güven olması esastır. Bu durum, açık sözlülüğün ve naifliğin romantik tutumlarıyla karıştırılmamalıdır. Aynı zamanda neyin yanlış gidebileceğini anlamak ve bunu ortaklarıyla ve iş arkadaşlarıyla tartışabilmek için, kişinin minimum düzeyde pozitif yaklaşıma sahip olması gerekir. Ancak, kültürün ve deneyimin zenginliği, her şeyi tahmin etmenin imkânsızlığına dayanır. Bu yüzden, ortaklara ve genç insanlara karşı bir miktar güvenin her zaman olması gerekmektedir. Bu güvenin eksikliği ve buna karşılık gelen saygınlığın eşitliğinin (ve kültürel yetkinliğin) tanınmaması durumunda, daha başlangıçta, tutumlarda önyargının ve kendine güven eksikliğinin yansıtılması ve kehanetlerin kendini doğruladığı spiralin harekete geçirilmesi riski söz konusudur. Kuşkunuz olmadığı zaman, (Avrupa dahil!) insan toplulukları

arasında en önemli ve yayılması en kolay değerlerden birinin misafirperverlik olduğunu düşünebilirsiniz. Bu yüzden, evsahiplerinizin ellerinden gelenin en iyisini yapıyor olmaları ve misafirlerinizin de çabalarını anlıyor olmaları kuvvetle muhtemeldir.

Hoşgörü!...

Daha iyi bir ifade şekli bulunmadığında hoşgörü kelimesini, bazı şeyleri bazen oldukları gibi kabul etmek ihtiyacı şeklinde kullanacağız. Önce görün, anlamaya çalışın ve ancak ondan sonra tepki verin. Her şey öngörülemez, ancak ortakların ellerinden gelenin en iyisini yaptıklarını kabul etmek meşrudur. Hatta bu “en iyi” bizim standartlarımız için yeterli olmasa bile. Bir arkadaşımızın³ dediği gibi, hoşgörü ancak zor olduğunda, acı verdiğinde anlamlıdır; öbür türlü hoşgörü göstermenin anlamı ne? Kültürlerarası öğrenme çok ödüllendirici bir süreç ve deneyimdir, ancak oldukça zor olabilir.

... ve açık sözlülük

Kültürlerarası öğrenme, sürece katılanların, sorunlu konular dahil her şeyi, üst-iletişim ve değerlendirme süreci içerisinde tartışabilmesine ve analiz edebilmesine bağlıdır. Bunun içerdiği aşikâr öğrenme sürecinin dışında, bu duyguların ve deneyimlerin kıyaslanması, birikmiş olabilecek karşılıklı hayal kırıklıklarını ve kızgınlıkları ortadan kaldırarak, ortamı temizlemek açısından gereklidir. Çatışma yönetimi durumlarında çok yaygın olan bu tür anlar olmaksızın, işbirliğinin devam etmeme veya varsayımların ve yanlış anlamaların gelecekte de devam etme olasılığı söz konusudur.

En iyi şekilde yararlanın!

Söylenen bunca şeye rağmen, kültürlerarası öğrenme oldukça eğlencelidir! Çokkültürlü ortamlar yaşadığınız yerde de olduğundan ve büyük bir ihtimalle yurtdışında bulunan herhangi bir grup genç insan kadar ilgi çekici olduklarından, kültürlerarası öğrenme yaşadığınız yerlerde de elde edilmeye çalışılmalı, hatta gerçekleştirilmelidir. Buna rağmen, gerçek şu ki, hem genç kimseler, hem de gençlik çalışmaları için, çok az şey, seyahatin ve farklılıkla, yenilikle ve hatta bazen egzotikle karşılaşmanın getirdiği heyecanın ve bazı yönlerden de bir yabancı, ziyaretçi, turist (herhangi biri), özgür,

³ BERGERET, Jean-Marie, quoted in “Navigare Necesses est”ten alıntı.

Kültürlerarası işbirliği için öneriler





*Kültürlerarası
işbirliği için
öneriler*



vb.) olmanın getirdiği heyecanın yerini doldurabilir. Bu yüzden de, bunu bir baş ağrısı veya bir sorun olarak görmekten vazgeçip, tutumunuzu değiştirin ve kolaydan alarak keyif almaya bakın! Her şey önceden halledilemez ve açıkçası, bazen, hem liderler hem de proje katılımcıları için, deneyimi unutulmaz yapan küçük olaylardır.

Eğitim alın!

Kültürlerarası deneyime dair çok doğru bir şey, gençlik çalışanlarının, özellikle de yurtdışında, katılımcılarla aynı deneyimlerden geçtikleridir. Ancak, gençlik çalışanları ve proje yöne-

ticileri, aynı zamanda da bu konu üzerinde eğitim görme olanağına sahiptirler. Aslında, Avrupa gençlik programları ve politikalarının ana amaçlarından biri de, gençlik çalışanlarına ve genel olarak gençlere, kültürlerarası öğrenme konusunda eğitim sağlamaktır. Çabalarımızdan en iyi sonucu çıkarmak –çünkü kimse her şeyi bilerek doğmaz– ve daha iyi projeler hazırlamak amacıyla, kültürlerarası çalışmalar için gerekli bilgi, beceriler ve tutumlar öğrenilebilir, geliştirilebilir ve iyileştirilebilir.

Unutmayın, bir Avrupa gençlik projesi başarılı bir başvuru formundan daha fazlasıdır...

