

Jak Współpracować przy projektach międzynarodowych

Adam Miller

Projekty międzynarodowe są doskonałą okazją do nawiązywania nowych, zagranicznych kontaktów biznesowych lub naukowych, wymiany informacji i doświadczeń, ale ze względu na swoją specyfikę, są trudniejsze w realizacji i wymagają większego zaangażowania niż projekty krajowe. Jak zatem sprawić, żeby polskie MSP i ośrodki naukowe częściej brały udział w tego typu przedsięwzięciach? Po pierwsze pokazać, jak najlepsi radzą sobie z przeciwnościami, na które można się natknąć podczas tworzenia pomysłu na projekt i jego realizacji. Po drugie, stworzyć narzędzie, które będzie służyło uczeniu się w praktyce współpracy w projektach międzynarodowych.

Badanie przeprowadzone w ramach projektu *3xC – coordination, cooperation, cultural context – tandem learning program of transnational cooperation for SMEs* realizowanego przez polsko-niemiecko-greckie konsorcjum wykazało, że polskie instytucje odgrywają pasywną rolę, jeżeli chodzi o angażowanie się w międzynarodowe projekty - zazwyczaj nie inicjują projektów, lecz są zapraszane do konsorcjów. W przeszłości, zdarzało się, że polskie organizacje przyjmowały każde zaproszenie, ponieważ uważały uczestnictwo w projekcie międzynarodowym za nobilitację. Obecnie przywiązują jednak większą wagę do tego z kim będą współpracować i czego dotyczy projekt. W większości przypadków proces ten przebiega w oparciu o personalne znajomości pojedynczych osób z instytucji. Partnerom z Polski najczęściej nie powierza się zadań związanych z koordynacją projektów z racji ich niewystarczającego doświadczenia. Angażując się w projekty, polskie instytucje, w odróżnieniu np. od instytucji z Niemiec czy Grecji, większą wagę przywiązują do mierzalnych rezultatów, z których należy złożyć sprawozdanie instytucji finansującej, niż do rezultatów dodatkowych albo odłożonych w czasie. Ponadto polscy partnerzy podkreślają znaczenie dobrego zarządzania projektem, podczas gdy Grecy i Niemcy przywiązują do niego mniejszą wagę.

Respondenci wymieniali szereg wyzwań jakim należy sprostać, by projekt, nie zakończył się porażką. Wskazania rozmówców były zbieżne z wnioskami płynącymi z analizy literatury. Poniżej prezentujemy kluczowe dla realizacji projektu czynniki sukcesu dla :

Wybór odpowiednich partnerów

Zbudowanie międzynarodowego zespołu jest pierwszym krokiem jaki musimy wykonać, by zrealizować projekt. Poszukiwania odpowiednich partnerów nie mogą być pozostawione przypadkowi. Wybierajmy te zagraniczne instytucje czy firmy, których potencjał i doświadczenie

jestemy w stanie zweryfikowac . Nie dazmy przy tym do pozyskania za wszelka cene do wspolpracy tych podmiotow, ktore reprezentuja najwyzszy poziom merytoryczny w danej dziedzinie, lecz tych, na ktorzych bedziemy mogli polegac i, dzieki ktorzym, nasz projekt bedzie wykonalny. DoSwiadczenie pokazuje, ze nie zawsze te dwa aspekty ida ze soba w parze. Miejmy na uwadze finalna wielkosc konsorcjum - oczywiscie zalezec bedzie ona od typu projektu, ale najczesciej spotyka sie partnerstwa liczace od 4 do 6 instytucji. Projekt, w ktory bedzie zaangażowana zbyt duza liczba podmiotow moze byc trudny w koordynacji i stwarzac powazne problemy w sferze komunikacji.

Jasne zdefiniowanie celu i rezultatow

Pozyskanie wlasciwych partnerow bedzie skazane na porazke, jezeli cel i rezultaty naszego projektu nie beda dostatecznie zdefiniowane. Opis celu i podstawowych zalozen musi byc zrozumialy i jednoznacznie interpretowalny. Wspolne rozumienie celu przez wszystkich partnerow pozwoli na unikniecie wielu nieporozumien w przyszlosci. Z duzym wyczuciem nalezy podchodzic do kwestii jezykowych, uzywajac w ofertach i zapytaniach skierowanych do zagranicznych instytucji prostych sformulowan.

Końcowym rezultatem pierwszego etapu tworzenia projektu jest zbudowanie konsorcjum czyli doprowadzenie do sytuacji, w której instytucje z różnych krajów mają wspólną wizję projektu i są zdecydowane, by ze sobą współpracować.

Wybór lidera

Każdy projekt, w którym uczestniczy wiele podmiotów musi mieć swojego kierownika nazywanego częściej liderem lub koordynatorem. Osoba pełniąca tę funkcję powinna posiadać doświadczenie zarówno w realizacji projektów międzynarodowych jak i kierowania zespołami. Jest to o tyle ważne, iż to na liderze spoczywa odpowiedzialność za sprawną realizację projektu, rozwiązywanie pojawiających się problemów, rozliczanie partnerów z wykonanej pracy. Tym samym lider powinien cechować się wysokimi zdolnościami interpersonalnymi. Należy dążyć do powierzenia tej funkcji osobie, która zostanie zaakceptowana przez wszystkich członków konsorcjum. Koordynator powinien przede wszystkim skupić się na zapewnianiu sprawnej komunikacji między partnerami i monitorowaniu postępów w realizacji projektu oraz na dbałości o dobrą atmosferę w zespole.

Przygotowanie harmonogramu i podział zadań

Ważną kwestią jest określenie podziału odpowiedzialności wewnątrz zespołu, co wiąże się z przypisaniem partnerów do poszczególnych zadań. Dokonując tego podziału, warto przewidywać mogące pojawić się sytuacje kryzysowe np. spowodowane nagłym wycofaniem się jednego z partnerów i rozdzielać zadania w sposób zbalansowany - wykonanie projektu nie może być uzależnione od jednego tylko członka konsorcjum. Dodatkową korzyścią, jaką może przynieść

odpowiedni podział zadań będzie postrzeganie projektu jako „dobra wspólnego” i uniknięcie sytuacji „zawłaszczenia” projektu przez jednego z partnerów (zazwyczaj koordynatora). Planując harmonogram realizacji projektu pamiętajmy, by był on realistyczny i uwzględniał zarówno różnice kulturowe między krajami (np. okresy świąteczne lub ferie i wakacje), jak również obciążenie partnerów pracą w innych projektach.

Ustalenie sposobów komunikacji z partnerami

Obecnie wachlarz środków z jakich można skorzystać w celu skontaktowania się z partnerami z zagranicy jest bardzo rozbudowany. Do najpopularniejszych należą email i telefonia internetowa. Nic jednak nie jest w stanie zastąpić bezpośredniej rozmowy. Właściwa realizacja projektu międzynarodowego wymaga organizacji przynajmniej dwóch spotkań roboczych. Szczególnie istotne jest spotkanie organizowane bezpośrednio przed rozpoczęciem właściwej realizacji projektu tzw. *kick off meeting*, które warto, by trwało 3 dni. Ten czas, przeznaczony na wyjaśnianie wszystkich budzących wątpliwości i ustalenie planu pracy, zaprocentuje w postaci sprawniejszej realizacji projektu. Spotkanie powinno również służyć bliższemu poznaniu się partnerów (ich stylu pracy, zachowań) co wiąże się min. z potrzebą stworzenia okazji do nieformalnych interakcji poprzez wspólne spędzanie wolnego czasu. Pierwsze spotkanie najczęściej odbywa się w kraju lidera, natomiast kolejne w krajach pozostałych partnerów. Standardowo w dwuletnim projekcie organizuje się cztery spotkania w sześciomiesięcznych odstępach czasu. Między spotkaniami warto organizować tele lub wideo konferencje.

Niniejszy artykuł powstał w oparciu o wyniki projektu *3xC – coordination, cooperation, cultural context – tandem learning program of transnational cooperation for SMEs* współfinansowanego przez Unię Europejską z Programu Leonardo da Vinci. Pierwszy etap projektu polegał na przeprowadzeniu wywiadów z przedstawicielami MSP i ośrodków badawczych, którzy mają kilkuletnie doświadczenie w realizacji projektów międzynarodowych. Na ich podstawie zidentyfikowano kluczowe czynniki, warunkujące sukces projektu. Stworzono również katalog dobrych praktyk będący wskazówką dla wszystkich zainteresowanych uczestnictwem, w tego typu projektach. W drugiej części projektu, w oparciu o wyniki wcześniejszego badania, skonstruowano kurs e-learningowy, który jest obecnie testowany przez przedstawicieli MSP w Polsce, Niemczech i Grecji.