

## KROK 2 IDEOVÝ NÁVRH PROJEKTU

**(= upřesnění zadání projektu: popis problému a jeho podstaty a stanovení kritérií pro výběr adekvátního způsobu řešení)**

Vypracovat ideový návrh projektu vlastně znamená formulovat přesné zadání pro vypracování akceptovatelného a realizovatelného projektu, který by řešil všemi akceptovanou problémovou situací cílové populace. Tento krok je zaměřen na formulování základních parametrů projektu. Důraz je kladen jednak na popis problémové situace cílové populace (tj. na popis problému cílové populace a na popis situace, ve které je problém řešen) a jednak na popis alternativních řešení této problémové situace.

V reálném životě je ideový návrh projektu nutno konzultovat se zadavatelem projektu, hlavními aktéry a s nestrannými experty s cílem sjednotit názory především na definici problémové situace a na cíl projektu. V podmínkách výuky to ale není vždy možné, což však nesnižuje význam a důležitost takových konzultací. Pro úspěšné naplánování projektu a jeho úspěšnou realizaci je sjednocení očekávání všech aktérů naprosto nezbytné právě v tomto úvodním kroku. Hledání jednotného pohledu v pozdějších krocích je nákladné finančně i časově.

Znak projektu		Činnost
Problémová situace cílové populace	Problém cílové populace	<u>Popis</u> problémové situace populace, která je s problémem konfrontována. Obsahuje popis cílové populace, obecných představ o žádoucím stavu a pojmenování jejího problému.
	Situace, ve které má být problém řešen	<u>Popis</u> problémové situace, ve které má být problém řešen obsahuje popis různorodosti potřeb a zájmů zúčastněných aktérů a uvědomění si legitimacy tohoto problému.
Zaměření projektu	Cíl projektu (kritéria úspěšného řešení)	<u>Popis</u> požadovaného produktu projektu v podobě měřitelných kritérií úspěšného řešení. Obsahuje: co má být projektem vyřešeno, v jakém čase to má být vyřešeno, a s jakým rozsahem prostředků.
	Metody intervence	<u>Uvědomění</u> si možných, potřebných a dostupných postupů a metod intervence, které mohou být použity pro řešení problému.
Zdroje projektu	Vnější zdroje pro realizaci cíle	<u>Uvědomění</u> si vnějších zdrojů, které mohou pomoci v řešení problému a které mu mohou škodit.
	Vnitřní zdroje pro realizaci cíle	<u>Uvědomění</u> si jaké vnitřní zdroje organizace/týmu, která budou problém řešit, jsou k dispozici a jaký je - obecně - jejich stav.
Strategie (postup) a taktika		<u>Popis</u> alternativních strategií (strategie veřejných služeb nebo strategie svépomoci), formulování požadavků na rozsah prací a alokaci prostředků.

### 1. Problémová situace cílové populace.

## **A. Problém cílové populace**

(Vymezit cílovou populaci, popsat její potřeby a zájmy, popsat obecné představy o žádoucím stavu; pojmenovat problém cílové populace.)

Jedná se o uvědomění si, že problém se dotýká určité cílové populace, problému lidí, kteří se octli v problémové situaci, protože nejsou uspokojeny některé jejich potřeby a zájmy, a že tuto situaci lze řešit nabídkou vhodných služeb. Vycházíme přitom z literatury předmětu a z dostupných dat.

Je velice důležité uvědomit si, že projektem by jsme měli vycházet vstřícně potřebám a zájmům lidí, kteří jsou problémem zasaženi, že projektem by jsme jim neměli vnucovat svou představu o jejich potřebách a zájmech. Určitou výjimku tvoří projekty pro realizaci úkolů, které bezprostředně vyplývají z přijatých zákonů. Takových přímých úkolů, kde otázku "vnucování" neřešíme, je však málo. Úspěch projektu bude proto do jisté míry záviset na tom, zda se nám povede dozvědět se (z literatury předmětu a z dostupných dat) o potřebách a zájmech cílové populace co nejvíce, ale především zda nebudeme naše potřeby a zájmy vydávat za potřeby a zájmy cílové populace.

V této souvislosti je hoděn pozornosti text o osobních zájmech (Ako ..., 1996: 7-8). K problematice potřeb je kromě textů inspirovaných hierarchií potřeb podle Maslowa dobře se nechat inspirovat textem P. Hartla (Hartl, P., 1997), který je uveden v Čítance. Pojednává o typologii potřeb, kterou lze dobře využít při tvorbě projektů.

## **B. Situace, ve které má být problém řešen.**

(Identifikovat skupiny zainteresované v realizaci projektu, popsat jejich zájmy, zdůvodnit legitimitu problému.)

Právě tak jako v předcházejícím 1. tématu i v tomhle druhém je nejdůležitější otázkou *legitimita* - v tomto případě již ne tématu, ale problému v jeho obecné podobě. Když problém není uznán za legitimní znamená to, že není veřejně uznán za problém a nemůže být ani veřejně řešen. Pro většinu případů platí, že realizovatelnost projektu závisí na míře legitimacy problému. Když máme nebo chceme vypracovat projekt řešení problému který je nelegitimní a zneklidňuje tudíž jenom nás, nebo úzké sociální prostředí, jeho řešení musí předcházet projekt kampaně za jeho akceptaci jako problému.

Pro zabývání se legitimitou zvoleného problému je důležitým pojmem *konfrontační napětí*. Jedná se o to, jak lidé, v našem případě cílová populace, resp. celá společnost, pocítují rozdíl mezi stavem požadovaným (žádoucím) a stavem skutečným. Nutno si uvědomit jaké představy má cílová populace na jedné straně a zbytek společnosti na straně druhé o žádoucím stavu v oblasti, která je zasažena problémem, jak vidí stávající stav a zda rozdíl mezi nimi hodnotí jako problémový. Ten samý stav mohou jedni hodnotit jako problémový, jiní jako bezproblémový. To, zda daná skutečnost bude veřejně uznána za problémovou a její řešení tím získá legitimitu (to znamená, že problém lze řešit v prostoru veřejné činnosti, že je dána "zelená" snahám o jeho řešení), závisí do velké míry na tom, jaká sociální skupina považuje stávající skutečnost za problémovou. Když se jedná o problém výlučně cílové populace a zbytek společnosti problém nevidí, nebo jej nechce vidět, projekt lze nabídnout jediné cílové populaci. Kdyby jsme jej chtěli nabídnout celé společnosti, nejdřív by jsme se museli snažit tuto společnost přesvědčit o

tom, že problémem cílové populace je nutno se zabývat. Jedná se tedy o nový projekt, který je zaměřený na legitimizaci daného problému cílové populace. Když ani cílová populace nevnímá skutečnost jako problémovou, tak se jedná výlučně o náš problém a nemá smysl projekt někomu předkládat, vnucovat mu jej. Projekt si můžeme vypracovat sami pro sebe, ale pro společnost připravíme projekt kampaně s cílem prosadit do povědomí zainteresovaných lidí a skupin, že situace cílové populace je problémová a vyžaduje sociální intervenci. Krátce řečeno, když jsme neuspěli s původním pojmenováním problému, problém musíme přejmenovat. Znamená to ale, že problém cílové populace a problém, který nutno řešit aby se tato problémová situace vyřešila, se mohou lišit.

### **C. Popsat problémovou situaci cílové populace v ideovém návrhu projektu**

#### **znamená:**

- Popsat cílovou populaci tak, aby nám i ostatním bylo jasné, že jsme porozuměli potřebám a zájmům těchto lidí a situaci, ve které se nalézají a kterou pocítují jako problematickou a nedovedou ji řešit sami, a že jsme porozuměli aspektům situace, které za problematické považují jiní lidé, zatímco členové cílové populace je za problematické nepovažují.
- Definovat status problémů, které jsou rysem situace cílové populace (*legitimita problému*).
- Definovat status cílové populace jako zájmové skupiny (její "symbolickou" a "organizační" moc, pravděpodobné zájmové "spojení" a "odpůrce" a "terče" jejich případné akce).
- Reflektovat stav řešení, existující služby a vazby mezi poskytovateli ("sítí") v konfrontaci se stavem žádoucím a konstatovat rozsah problému.
- Pojmenovat komplexně problémovou situaci cílové populace.

## **2. Zaměření projektu.**

V této části se zabýváme cílem projektu a metodami intervence.

### **A. Cíl projektu**

(Jedná se o uvědomění si požadované a dosažitelné podoby cílového stavu řešeného problému.)

Požadovanou podobou cílového stavu řešeného problému se rozumí kritéria pro výběr správného řešení. V Kroku 1 jsme formulovali obecné představy o tom, jakou podobu bude mít řešený problém po úspěšné realizaci projektu. Tuto obecnou představu nyní upřesníme do podoby kritérií.

K tvorbě kritérií přistupujeme tak, jako bychom formulovali kritéria pro výběr vítězného projektu v konkurzu na projekty řešící daný problém. Vyhrává ten projekt, který nejlépe splní Vámi formulovaná kritéria, tj. požadavky. Těmito kritérii (požadavky) obecně formulujete stav, který bude dosažen v dané oblasti a v organizaci, která projekt realizuje, po ukončení projektu.

Kritéria pro výběr řešení jsou obvykle dvojího druhu, externí (pro klienta) a interní (pro Vaši potřebu).

"Kriteria pro výběr řešení" Vám budou sloužit pro:

- (a) výběr vhodného řešení z těch, které byli doposud jinými a jinde použity, resp. pro výběr některých jejich prvků;
- (b) zhodnocení vhodnosti řešení, ke kterému dospějete v závěru prací nad projektem.

Inspirujte se textem *Ako organizovať efektívne* (Ako ..., 1996: 7-11, 23-27), textem *Řízení projektů* (Rosenau, 2000: 5-14) a informacemi z přednášky na I. Konzultaci.

### **B. Metody intervence**

(Uvědomění si potřebných a dostupných postupů a metod intervencí.)

Jedná se o postupy a metody intervencí, které mohou být použity pro řešení problému. Cílem je specifikovat problémy, dilemata a otázky spojeny s výběrem adekvátních postupů a metod intervence. Tato činnost probíhá ve 4. krocích:

- Zmapování postupů a metod intervence, které se v obdobných situacích používají jinde. Tento úkol má dva aspekty:
  - = Popis a reflexe podobné cílové populace a jí poskytovaných služeb, jejich cílů a metod intervence;
  - = Popis a reflexe okolností, za kterých jsou/byly tyto služby nabízeny a které ovlivnily koncepci těchto služeb.
- Odvození otázek z cizí zkušenosti, na které budeme hledat odpovědi při popisu situace, ve které se nalézají klienti námi řešeného projektu.
- Odvození všech skupin zainteresovaných na realizaci projektu a popis jejich zájmů ve vztahu k projektu.
- Popis možností a podmínek řešení problémové situace. Tento popis bude vlastně popisem kompromisní volby. Je zřejmé, že použitá metoda intervence a způsob jejího použití budou mít vliv na rozsah a kvalitu provedení, na čas za který bude provedení dosaženo a na rozsah vynaložených nákladů. Specifikace problémů a dilemat spojených s výběrem adekvátních postupů a metod intervence bude proto obsahovat představy o různých kompromisních řešeních.

### **3. Zdroje projektu.**

(Uvědomění si existence a stavu vnějších a vnitřních zdrojů.)

Zdroji myslíme zabezpečení finanční, materiálně-technické, personální, technologické a organizační.

Vnější zdroje mají podobu šancí nebo ohrožení. Jejich zdrojem je vnější prostředí organizace/instituce/týmu, které se podílí na realizaci projektu. Jedná se o zdroje, které zpravidla nejsme v stavu ovlivnit, ale které mohou významně zasáhnout do realizace projektu, kladně i záporně. Potřebujeme se zorientovat, které z nich mohou náš projekt

posilovat a znamenají pro nás šanci a které ho mohou oslabovat a jsou pro projekt hrozbou. Šanci nebo ohrožením se pro náš projekt mohou stát lidé, když jsou našimi spojenci, oponenty nebo terči (viz blíže text *Ako ...*, 1996: 29-40); procesy, které mohou realizaci projektu posilovat, nebo mu budou překážet (např. likvidace dalších pracovních míst v lokalitě a náš projekt se zabývá rekvalifikací dlouhodobě nezaměstnaných nízkokvalifikovaných mladistvích); materiální zdroje a jiné skutečnosti které jsou v lokalitě k dispozici a které lze využít v prospěch projektu, nebo které v lokalitě chybějí (např. kvalifikovaní lidé v lokalitě pro sociální práci s postiženými lidmi) a v projektu se s tím musíme vypořádat.

Vnitřní zdroje mají podobu slabých a silných stránek organizace/instituce/týmu lidí, kteří realizují projekt. Jedná se tudíž o zdroje, které zpravidla můžeme ovlivnit. Potřebujeme se zorientovat, jak posílit ty z nich, které považujeme za silnou stránku naší organizace a jak oslabit vliv těch, které naopak považujeme za její slabou stránkou. Slabé nebo silné stránky organizace budeme hledat v lidských zdrojích naší organizace, v její organizaci a řízení, v materiálním a technickém zabezpečení, ve finančním zabezpečení, v *know how* organizace, v pracovních postupech.

#### 4. Strategie a taktika

(Alternativní řešení.)

Jedná se o krok, ve kterém popíšeme alternativní strategie a vybereme tu, kterou považujeme za vhodnou; uděláme si rovněž představu o potřebném rozsahu prací z hlediska času a nákladů.

##### Volba žádoucí strategie.

Záleží na volbě přístupu k řešení problému. Text "Ako organizovať efektívne" naznačuje na straně 9 strategie, ze kterých si můžeme vybrat. V textu se mluví o:

- **přístupu veřejných služeb** (řešení problému lidí se ujme naše specializovaná organizace, nebo takovou založíme);
- **přístupu založeném na svépomoci** (lidé, kterých se problém dotýká svůj problém řeší sami, instituce sociální práce jim v tom pomáhá);
- **přístupu advokátním** (příslušná organizace sociální práce lobováním dosáhne, že potřebu řešit daný problém přijmou za své příslušné státní instituce, resp. jiné specializované organizace);
- **přístupu participačním** (občanům, kterých se daný problém týká, pomůžeme zorganizovat se a vyvinout tlak na ty, kteří mají v rukách moc nebo jiné potřebné prostředky, aby problém řešili).

V tomto kurzu nás budou zajímat první dva přístupy a z nich odvozené strategie a taktiky. V přístupech advokátním a participačním se totiž primárně nejedná o řešení problému určité cílové populace prostřednictvím sociální práce, ale prostřednictvím veřejné akce.

## **Představa o potřebném rozsahu prací z hlediska času a nákladů.**

V tomto krku se jedná o hrubou představu. Není výsledkem konkrétních bilancí, zatím se jedná spíše o tzv. "kvalifikovaný odhad".

Všem uvedeným činnostem nutno věnovat maximální pozornost, protože ze špatně formulovaného ideového návrhu projektu (resp. upřesněného zadání) nemůže vzejít dobrý projekt. Mějme stále na paměti, že v případě, že projekt vzniká na zakázku, upřesněné zadání nutno připravovat spolu se zadavatelem (i když se mu to nebude líbit, což je velice pravděpodobné, protože tím jej "vtahujeme" do procesu přípravy projektu a jemu zůstává menší manévrovací prostor při schvalování projektu, případně při hledání viníka za všechny problémy při realizaci projektu. Když "zadavatelem" jste vy sami, ideový návrh projektu je dobré konzultovat s nezainteresovanými experty. Tyto konzultace s cílem upřesňování zadání, resp. formulování ideového návrhu projektu, lze považovat za první konzultaci projektu.

## **Hlavní myšlenky**

- Ze špatně formulovaného zadání nemůže vzejít dobrý projekt.
- Dobře formulované zadání jasně vymezuje, co má být projektem dosaženo - obsahuje téma a hlavní problém projektu, požadovanou podobu projektu, rozvahu hlavních prostředků a volbu strategie.
- Otevřená diskuse mezi zadavatelem, vykonavatelskou organizací a vedoucím projektu s cílem upřesnit zadání projektu pomůže vyhnout se v budoucnu mnoha vážným společným problémům.
- Z dlouhodobého hlediska jsou řešení problému a budování organizace, která jej řeší, dvě spjité nádoby toho samého procesu.
- To, co lidi skutečně motivuje, je jejich osobní zájem. O úspěšnosti projektu rozhoduje naše schopnost pozorně naslouchat lidem, jejich potřebám a zájmům.
- Na počátku každého úspěšného projektu je průzkum toho, co lidé, kteří jsou nějakým způsobem postiženi problémem, skutečně chtějí. Následně jim pomáháme společně najít způsob, jak toho dosáhnout.
- Překážky, které brání splnění cíle projektu se navzájem nevylučují.
- Již v ideovém návrhu projektu (upřesněném zadání projektu) je nutné používat co nejvíce jednoznačných pojmů které všichni zúčastnění interpretují stejně a co nejvíce kvantitativně vyjádřených výstupů.

## **Kontrolní otázky**

- Co obsahují pojmy: „definice problémové situace“ a „podmínky a možnosti řešení problémové situace“.
- Charakterizujte pozici a roli vedoucího projektu.
- Jaké činitele ovlivňují podobu projektu a jak? Uveďte příklady.
- Co obsahuje dobře formulované zadání projektu?
- Která kritéria pro výběr řešení jsou pro každý projekt důležitá? Zdůvodněte.

## **Otázky do diskuse**

- Vysvětlete, proč by projekt měl reagovat na potřeby a zájmy lidí "postizných" daným problémem, proč se nespolehnout například na názory expertů?
- V jakých situacích potřeby a zájmy cílové populace plní instrumentální funkci k cílům projektu?

## **Zadání 2**

Vypracujte Ideový návrh projektu (upřesněte zadání projektu).

Věnujte pozornost především popisu situace ve které je projekt řešen a výběru vhodné strategie řešení.

## **Literatura:**

- Ako ..., 1996. *Ako organizovat' efektívne*. Bratislava: Nadácia pre podporu lokálnej M. D. demokracie. ss. 7-11, 23-40 (uvedena v předcházejícím tématu).
- Hartl, P., 1997. *Komunita občanská a komunita terapeutická*. Praha: Slon. ss. 48-51.
- Rosenau, M., D., 2000. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press. ss. 19-42 (uvedena v předcházejícím tématu)