



Veronika Uhlířová  
Lukáš Kučera

# Základy facilitace

# Veronika Uhlířová, Lukáš Kučera

## Základy facilitace

Vydal Velký vůz Sever, Nový Bor 2013

[www.velkyvuz-sever.cz](http://www.velkyvuz-sever.cz) | [sever@velkyvuz.cz](mailto:sever@velkyvuz.cz) | Tel.: +420 777 594 441 | IČ: 75062020

Jazyková úprava: Hana Borovská

Tisk: Lukáš Hraběta, Velký Šenov

Náklad: 300 ks

Písemný materiál není možné bez souhlasu organizace Velký vůz Sever šířit, množit, ani využívat k jiným účelům než k přímé práci s klienty.

---

Příručka je financována z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR. Číslo projektu: CZ.1.04/3.1.03./A7.00035.



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Obsah

Úvod – koncepce příručky .....	4
<b>OBECNÁ ČÁST – FACILITACE</b> ( <i>Veronika Uhlířová</i> ) .....	5
1. Co je to facilitace? .....	5
2. Lidé a jejich role při jednání .....	6
3. Facilitační komunikační dovednosti .....	12
4. Jak postupovat v případě konfliktu během facilitace? ( <i>Lukáš Kučera</i> ) .....	14
5. Facilitované jednání ( <i>Veronika Uhlířová, Lukáš Kučera</i> ) .....	16
<b>APLIKACE FACILITACE</b> ( <i>Veronika Uhlířová</i> ) .....	21
6. Případová konference .....	21
7. Tvorba dohody mezi rodiči .....	24
Příloha: Techniky práce s informacemi ( <i>Lukáš Kučera</i> ) .....	28
Použitá literatura .....	32
Autoři příručky .....	33
Velký vůz Sever .....	33

## Úvod – koncepce příručky

Úkolem příručky, kterou držíte v ruce, je seznámit vás blíže s procesem facilitace. Dozvíte se, co je to facilitace a jak nejlépe vést různá jednání tak, aby končila jasně definovaným výstupem či dohodou. První část příručky je věnována **obecné charakteristice facilitace**, ve druhé části ukazujeme, jak **facilitaci aplikovat**. Věnujeme se zde **dvěma typům jednání**, která často využíváme při pomoci ohroženým rodinám a dětem, a to **případovým konferencím** a tvorbě **dohod mezi rodiči** o styku s dětmi a jejich společné výchově.

Příručka nevstupuje do známé diskuse o rozdílu mezi facilitací a mediací, ale nabízí pohled na styčnou plochu těchto dvou vzájemně blízkých procesů. U obou se totiž uplatňují stejné komunikační dovednosti a podobný způsob vedení jednání.



# OBECNÁ ČÁST – FACILITACE

Veronika Uhlířová

## 1. Co je to facilitace?

Facilitace znamená anglicky „usnadňování“. Facilitátor je tedy člověk, který usnadňuje jednání tak, aby se v daném čase dospělo k výsledku. Díky facilitaci mají jednání strukturu, dostane se během nich pozornosti všem zúčastněným, skupina se drží cíle nebo je k němu opakovaně přiváděna, lépe se daří dosahovat rovnocennosti všech členů skupiny. Na výsledku jednání mají všichni stejný podíl a nesou společnou odpovědnost. Facilitace umožňuje lidem s hierarchicky nižší pozicí partnersky vyjednávat s jejich nadřízenými, lidé s nižším sociálním statutem mohou snadněji jednat s odborníky či s osobami s vyšším statutem. Facilitace drží na uzdě moc. Věnuje se věcně faktům, takže dává příležitost k dohodě i mezi různorodými jedinci či skupinami.

Facilitace se může někdo přirozeně ujmout, když začne diskusi mezi zúčastněnými spontánně řídit. Důvodem jeho angažovanosti může být přesvědčení, že skupina je v jednání nekonstruktivní, že se zbytečně ztrácí vymezený čas a že takový člověk cítí tlak věc vyřešit. Jindy je zase facilitátorem předem daná osoba (určená svolavatelem jednání nebo souhlasem všech přítomných), která má z neutrální pozice pomoci lidem společně problém vyřešit. **Nejčastěji je takový facilitátor zván na obtížná jednání, v poslední době především na případové konference v oblasti rozhodování o pomoci dítěti, které považujeme za ohrožené rodinnou situací.**

Čtenáře této příručky může napadnout otázka, jaký je vlastně rozdíl mezi facilitací a mediací? Naším úkolem není přispívat do odborných diskusí a při na toto téma, nepřikláníme se k názoru, že facilitace je jednou z dovedností procesu mediace, ani k názoru opačnému. Vycházíme z přesvědčení, že facilitace a mediace jsou si velmi blízké využíváním shodných komunikačních technik. Rozdíl však vidíme v rámci zadání pro řešení případu. I na facilitovaných jednáních může dojít ke sporu mezi jednotlivými účastníky, proto věnujeme jednu kapitolu otázce, jak si s takovým konfliktem poradit. Do příručky jsme také zařadili kapitolu Tvorba dohody mezi rodiči, neboť i v této situaci můžeme facilitaci využít. Potkává se zde s mediací, tedy s nástrojem pro řešení sporu.

Facilitace je v této příručce zaměřena především na jednání, jehož účastníky jsou rodinní příslušníci, děti a odborní pracovníci a jehož cílem je najít nejlepší řešení pro těžkou rodinnou situaci.

### 1.1. Nejčastější chyby při jednáních

- absence pravidel
- jednání bez jasné struktury
- absence programu a podkladů
- nevhodné prostředí
- nejasné role
- nevhodné složení účastníků
- řešení nepodstatných záležitostí
- jednání bez cíle
- chybějící shrnutí a zadání úkolů, garancí
- žádné nebo nevhodné zápisy

*(Rabiňáková, 2008)*

**Facilitace je nástroj, který umožní tyto chyby eliminovat.**

## 2. Lidé a jejich role při jednání

### 2.1. Facilitátor/moderátor

Facilitátor je člověk, který na procesní rovině vede jednání. Facilitátorem by měl být někdo, kdo není ve věci emočně či personálně angažován. Facilitátor je zodpovědný za průběh jednání, tedy za proces, nikoli za jeho obsah. Jste-li klíčovou osobou v příběhu pomoci klientovi (jeho sociální pracovník, jeho psycholog, jeho klíčový pracovník v rámci sociální služby apod.), určete k facilitování schůzky někoho jiného. Díky tomu budete pak moci být platným členem diskuse, sledovat její obsah, naslouchat, zapojit se.

#### **Co dělá facilitátor:**

- **Určuje**, kdo a kdy bude mluvit.
- **Definuje** jednotlivé fáze jednání.
- **Stanoví**, kdy se přejde od návrhů k řešení.
- **Shrnuje**, čeho bylo dosaženo.
- Dbá na to, aby **každý** dostal slovo.
- Přivádí diskusi zpět k **tématu**, pokud se od něj odbočilo.
- **Vyjasňuje** to, co bylo nesrozumitelné.

- **Respektuje** všechny účastníky diskuse.
- Zajišťuje, aby **komunikace** probíhala hladce a aby si lidé rozuměli.
- **Odráží** vzájemné útoky účastníků a odvádí je neškodným směrem.
- Používá vhodné **otázky** jako jeden z nejmocnějších nástrojů facilitace.

*(Rabiňáková, 2008)*

Jednání bez facilitátora je obvykle vedeno jako boj několika účastníků, kteří se umějí prosadit. Ostatní pasivně sledují diskusi bez šance sdělit svůj názor. A protože lidé neumějí věcně vstupovat druhým do řeči a sledovat ubíhající čas, stává se, že se jednání protáhne, aniž by se v tématech či v řešení problému pokročilo. Pak je nutné naplánovat další schůzku a lidé přicházejí o cenný čas. Do mnohých diskusí zasahují emoce účastníků. Pokud je někdo neutrální neuklidňuje a nevyužívá některou z technik práce s emocemi tak, aby mohly být s respektem projeveny a zároveň nebrzdily proces jednání, objeví se koalice, boje mezi skupinami, devalvace názorů apod. Facilitátor je tedy užitečný pomocník (doporučená práce s emocemi je popsána v kapitole 3.1.). Nejednou jsme se setkali s nevhodně vedenými případovými konferencemi, kdy facilitátorem byla sama sociální pracovnice klientů, emočně i názorově angažovaná v situaci. Celé setkání provázely výčitky, konflikty mezi účastníky i střety účastníků s facilitátorkou – sociální pracovnicí. Všichni odcházeli s pocitem křivdy a hlavně s pocitem, že jednání nemělo smysl, protože se nic nevyřešilo.

## 2.2. Zapisovatel

Při setkání s více účastníky je nejlepší zapisovat jeho průběh na flipchart, aby měli všichni informace před sebou a mohli zápis opravit nebo doplnit. Při tvorbě dohod mezi dvěma partnery stačí obyčejný papír formátu A4, na který oba vidí. Někdy připadne zapisovateli i úloha časoměřiče, který facilitátora pravidelně taktně upozorňuje, kolik zbývá času. Nejčastěji se setkáváme se situací, že facilitátor je zároveň zapisovatelem i časoměřičem. Tato kombinace je schůdná. Při jednání s více účastníky, tedy s větší skupinou, doporučujeme pořídit dvojí zápis: jeden na flipchartu, kam se uvádějí stěžejní informace a který slouží především pro zpřehlednění procesu facilitace. Účastníci do něj mohou zasahovat a pracovat s tím, co je na flipchartu uvedeno. Druhý zápis je vytvářen paralelně dalším zapisovatelem v rohu místnosti, který doslovně zaznamenává vše, co bylo řečeno. Na konci jednání se tento zapisovatel dohodne s facilitátorem a svolavatelem jednání, co bude z doslovného zápisu použito. Přihlíží se k tomu, jaká důležitost byla informací připsána během facilitace a zda byla zapsána i na flipchartu. V ideálním případě by měl druhým zapisovatelem být emocionálně neangažovaný člen diskuse. Neměl by se jí účastnit, měl by pouze zapisovat. Paralelní, podrobný zápis je vhodné vytvářet při facilitaci případových konferencí. Důvodem bývá přání účastníků, aby vše, co řekli, bylo doslovně zaznamenáno. Protože se jedná o obtížné kauzy, v kterých se rozhoduje o výchov-

ném prostředí dětí, ba i o jejich odebrání z rodiny, mají tyto podrobné zápisy své místo i u soudu, k němuž se posléze případ dostane. Někdy si totiž po nalezení vhodného řešení a po ukončení případové konference jeden z účastníků stěžuje, že se nepracovalo s konkrétní informací.

*Například týden po rozhodnutí na případové konferenci a po předání případu soudu s žádostí o předběžné opatření se ozvala ukřivděná matka dětí. Stěžovala si, že nikoho nezajímalo, že bývalý manžel občas děti ohrožoval nožem a uvedla, že nesouhlasí s výsledkem případové konference. Chtěla by mít děti u sebe, mimo dosah bývalého muže, protože ona děti nožem neohrožuje. Díky podrobnému zápisu mohla sociální pracovnice matce odpovědět, že takovou závažnou informaci na jednání případové konference nesdělila, tudíž s ní účastníci nepracovali a nerozhodovali se podle ní. Matce bylo doporučeno, aby tuto skutečnost sdělila soudu a o stížnosti s novou informací byl proveden zápis, který byl poslán k soudu. Kdybychom tento podrobný zápis neměli, museli bychom matce odpovědět na základě našich domněnek či naší paměti, což v tak obtížných kauzách není dobrá opora.*

### 2.3. Svolavatel jednání

Svolavatelem jednání bývá nejčastěji člověk/organizace/instituce, která se domnívá, že se daný problém musí vyřešit a cítí za to odpovědnost. Případové konference svolává nejčastěji orgán sociálně právní ochrany, někdy i jiné klientské pracoviště. Důležité je, že svolavatel usiluje o to, aby se konkrétní problém vyřešil. Kromě ústního či písemného pozvání členů budoucí diskuse svolavatel také kontaktuje neutrálního facilitátora. Radí se s ním, zda je nutná facilitace, jakou formou se problém bude řešit (např. zda je nutná případová konference nebo mediac) a kdo má být pozván. Někdy se setkáváme s riskantní kombinací rolí, kdy je svolavatel zároveň facilitátorem. Tuto kombinaci nedoporučujeme, protože klienti pak mají pocit nerovnocennosti názorů, převahy moci úřadu svolavatele. Kromě zmíněného důvodu nevhodné kombinace rolí musí být pro svolavatele-facilitátora náročné řídit jednání a současně k němu přispívat vlastními názory jako ostatní účastníci diskuse. Nejvhodnějším řešením je takové uspořádání, kdy je svolavatel součástí řešícího týmu a jednání řídí nestranný facilitátor (např. kolega, který se případem nezabývá a nemá o něm informace).

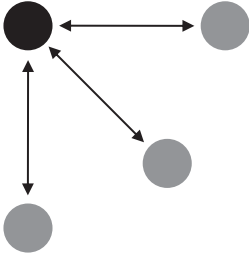
### 2.4. Kombinace rolí při jednání

(volně převzato z výukových materiálů H. Rabiňákové, 2008)

**Úkol:** Ke každé kombinaci rolí si запиšte její výhody a nevýhody.

svolavatel    
  účastníci    
  zapisovatel    
  facilitátor

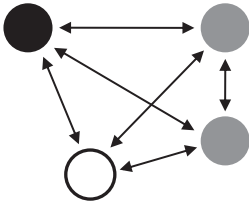
### Kombinace 1



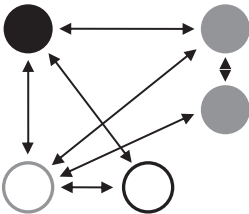
### VÝHODY

### NEVÝHODY

### Kombinace 2



### Kombinace 3



## 2.5. Účastníci jednání

Na jednání zveme pouze osoby, kterých se řešení problému týká a které současně mají zájem podílet se na společném výstupu. Zvažte počet jednajících. Příliš mnoho účastníků prodlužuje jednání a nejméně času pak zabere vzájemné představování a postupné odkrývání očekávání jednotlivých osob. Zveme tedy hlavně klíčové osoby. Pokud si například některý z účastníků případové konference vezme s sebou podporu v podobě blízké osoby, rozhodněte se, zda se tento podpůrný člen má k věci vyjadřovat, či zda má jen poskytovat útěchu a dodávat odvalu. V případě, že důležitá osoba chybí a nepřijde ani na pozvání (například odborník, jehož názor pro rozhodnutí potřebujete), vyžádejte si s předstihem jeho písemnou zprávu, která bude na jednání sloužit jako informační podklad. Spornou otázkou bývá přítomnost dětí na setkání (nejčastěji na případové konferenci), ve kterém se o nich jedná. Zvažte jejich přítomnost vzhledem k věku, rozumovým schopnostem a jejich současnému stavu. Budou-li se jednání účastnit a vyjadřovat své názory, počítejte s tím, že to pro ně není lehké, že mohou mít strach, ostych, někdy pláčou (pláčou i dospělí). Nenechte se ale těmito projevy dětí vyvést z rovnováhy, vždyť rokovat o dětech v jejich nepřítomnosti může být nefér. Je-li setkání dobře vedeno, děti podávají pozitivní zpětnou vazbu a jsou spokojené, že se mohou k věci vyjádřit a podílet se na rozhodování o své budoucnosti i přesto, že to pro ně byla nepříjemná situace. Pokud však očekáváte velmi dramatické setkání plné sporů a nechcete tím děti traumatizovat, lze udělat kompromis. Děti mohou spolu s ostatními sedět na začátku jednání, kde uslyší, co je jeho cílem. Po ukončení vzájemného představování zúčastněných se odeberou do jiné místnosti, kde je některý z kolegů může pohlídat a pomoci jim uvolnit napětí. Jakmile v průběhu jednání vyvstane potřeba na něco se dětí zeptat či je jen informovat o dosavadním průběhu, setkání se na chvíli přeruší a vybraný pracovník (psycholog, který má dítě pravidelně v péči a je účastníkem jednání, sociální pracovník, kolizní opatrovník, někdy i facilitátor) jde za dítětem. Řekne mu, co se zatím odehrálo, co bylo řečeno (pravdivě a diplomaticky) a proč teď spolu mluví. Pracovník klade potřebné otázky. Jednání pokračuje a dál se pracuje i s názorem dítěte, které bylo separovaně tázáno. Zvažte, zda přizvat dítě k závěru jednání, když existuje několik návrhů řešení, aby také mělo možnost se k něčemu přiklonit a aby byl jeho hlas brán v úvahu při výběru řešení. S dětmi se ale určitě sejděte (vybraný pracovník) hned po skončení jednání, aby se dozvěděly, co a jak se vyřešilo a jaký bude další postup.

### 2.5.1. Problematičtí účastníci jednání

(volně převzato z výukových materiálů H. Rabiňákové, 2008)

#### Typologie I: kritérium ČAS

- **Opozdilec:** přichází pozdě
- **Prchal:** odchází před koncem jednání

- **Podnikatel:** často opouští jednání, aby absolvoval jiné, bývá odvoláván k telefonům

### Typologie II: kritérium ÚSTNÍ PROJEV a INFORMAČNÍ OBSAH

- **Mluvka:** mluví dlouho a často
- **Recyklátor:** opakuje stále znovu, co již bylo řečeno, opakuje i sám sebe
- **Obhájce:** mluví za jiné, přeformulovává myšlenky bez vyžádání
- **Drbna:** vnáší do diskuse nepodložené informace „z doslechu“
- **Pochybovač:** stále zpochybňuje názory ostatních, často bez konkrétních protiargumentů
- **Věčný vítěz:** není schopen měnit své názory, co neřekne nebo nenavrhne on, není hodno diskuse, bývá urážlivý
- **Chaot:** otevírá problémy, které s podstatou diskuse nesouvisí nebo jen okrajově
- **Poleno:** v nevhodných chvílích se snaží nevhodně ovlivnit atmosféru mezi účastníky jednání

### Typologie III: kritérium NEDŮVĚRA V PRÁCI SKUPINY

- **Vševěd:** má tendenci zkrátit diskusi a nadiktovat výsledek jednání, aniž by vyvinul snahu přesvědčit ostatní svými argumenty o platnosti vlastního názoru
- **Nevěřící tomáš:** stále projevuje nedůvěru v proces či výsledky jednání, předem zamítlá jakékoliv návrhy, používá výroky jako: „to nemůže nikdy fungovat...“

### Typologie IV: kritérium SNAHA UPOUTAT POZORNOST

- **Mazánek:** neustále sleduje moderátora, vedoucího či jiné důležité osoby, přitakává jim, očekává od nich rozhodnutí, které je ochoten okamžitě akceptovat
- **Brouk Pytlík:** všechno ví, všechno zná, své soudy vnucuje sousedům i celé skupině
- **Rušič:** ruší okolí tím, že šeptá, sděluje sousedům své názory nebo vede tiché monology
- **Ignorant:** dává veřejně najevo svůj nezájem o průběh diskuse (např. čte noviny, sedí stranou apod.)
- **Útočník:** slovně napadá další účastníky diskuse

## 3. Facilitační komunikační dovednosti

V průběhu jednání jsou důležité komunikační dovednosti facilitátora a jeho vyhodnocení situace. Mezi nejdůležitější dovednosti, které při jednání podle citu a potřeby můžete kombinovat, patří:

### 3.1. Práce s emocemi účastníků

Dáváme druhému najevo porozumění, uznáváme jeho pocity.  
Omezujeme napětí, prohlubujeme vzájemnou důvěru, posilujeme pocit pochopení.

#### **Zrcadlení/reflektování emocí**

Pojmenujeme pocit účastníka diskuse či dáme najevo, že jsme zaregistrovali, že právě něco silně prožívá.

Používáme věty jako: „*Slyším, že se zlobíte...*“, „*Váháte, nemůžete se rozhodnout...*“, „*Toto téma vzbudilo emoce...*“.

#### **Legitimizace emocí**

Dáváme účastníkovi jednání najevo, že má právo cítit se tak, jak se cítí („*Nedivím se, že máte obavy.*“, „*Změna situace zaskočila jistě i další lidi...*“). Nebagatelizujeme jeho pocity, postoje a názory.

### 3.2. Parafráze/rekapitulace

Facilitátor vlastními slovy rekapituluje, co slyšel, čemu ne/rozuměl. Přitom nic nedodává, nedoplnuje a hlavně NEKOMENTUJE a NEHODNOTÍ.

Parafrázi dáte najevo své pochopení, což otupí snahy účastníka jednání posilovat svůj projev ještě silnějšími emocemi.

Parafrázujeme/rekapituluje klíčová sdělení (vedlejší témata neparafrazujeme), tím vedeme diskusi žádoucím směrem. Rekapitulací upevňujeme její hlavní téma.

Užíváme věty typu: „*...tak vy mi říkáte, že...*“, „*Jestli vám dobře rozumím, tak...*“.



### 3.3. Vracení diskuse k tématu

Lidí mají pod vlivem emocí tendenci odbíhat od tématu diskuse a prosazovat vlastní názory a vlastní témata. Facilitátor musí být trpělivý a občas účastníka jednání citlivě vrátit k jádru diskuse („*Slyším, že teď mluvíte o .... a je to pro vás zřejmě živé téma. Pojd' me se prosím vrátit zpátky k tomu, o čem jsme mluvili, tedy k ....*“).

### 3.4. Sjednávání průběžných kontraktů o programu

Jestliže máte dojem, že odbočení v diskusi je pro všechny přínosné, sdělte to ostatním a zeptejte se, zda chtějí o novém tématu diskutovat a k čemu to bude užitečné. Nechte od-souhlasit odbočení od tématu, domluvte se se všemi na této přechodné změně programu, stanovte časový limit a domluvte se také na návratu k původnímu tématu. Tím vytvoříte přechodný kontrakt o změně programu/cíle a účastníci se za tuto změnu budou cítit zod-povědní. Je zde větší šance, že budou změnu respektovat.

### 3.5. Komentování procesu

Jako facilitátoři můžete účastníkům jednání pomáhat i tak, že jste pro ně vypočitatelní a „průhlední“. Člen skupiny pak lépe rozumí celé situaci a vašim krokům, a tudíž se ochot-něji podřizuje vašim instrukcím. Mluvte tedy o tom, co a proč děláte, kam a proč jdete, co bude následovat. Informace však podávejte stručně („*Probrali jsme .... a čeká nás další část našeho setkání, a to .... Mám ale dojem, že jeden z vás signalizoval, že má ještě nějaké důležité informace. Dám tedy ještě 3minutový prostor pro jejich vstup.*“).

### 3.6. Kladení vhodných otázek

Otázkami můžete vést diskusi. Zjistíte jimi, jaká panuje mezi účastníky atmosféra a jak se v ní cítí. Otázkami zjistíte, co jedni potřebují od druhých, jejich názory a návrhy řešení. Pozor na sugestivní otázky, není vhodné je používat.

## 4. Jak postupovat v případě konfliktu během facilitace?

Lukáš Kučera

### 4.1. Co je to konflikt?

Konflikt můžeme definovat jako střet dvou nebo více, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí. Konflikt může být vnitřní, otevřený, skrytý (latentní), akutní nebo dlouhodobý. Při snaze o řešení konfliktů musíme brát v úvahu to, zda se jedná o spor, který má v sobě určité emocionální jádro, nebo zda se jedná o problém, kde můžeme rovnou hledat nejlepší řešení. V konfliktu se často prvky věcné a iracionální mísí. Časté jsou situace, kdy konflikt nastává na úrovni komunikační či vztahové a věcné jádro není tak důležité či úplně chybí. Jiří Plamínek uvádí (2009, s. 66), že se ve své praxi setkal s konflikty na úrovni věcného jádra ve 45 % případů a s konflikty na úrovni komunikace ve 20 % a na úrovni vztahů v 35 % případů. „Vidíme tedy, že ve většině případů věcné jádro slouží jen jako krystalizační jádro vztahových dysfunkcí, obvykle doprovázených komunikačními poruchami.“ (tamtéž).

### 4.2. Otevřený konflikt

Otevřený konflikt dvou osob může být vyvolán jednáním, chováním nebo reakcemi danými osobními dispozicemi zúčastněných osob, jejich aktuálním psychickým stavem, nesplněnými očekáváními a dalšími faktory. Akutní konflikt je často výsledkem subjektivního pocitu ohrožení či subjektivně vnímané absence alternativních voleb, která působí jako „zahnání do kouta“ a vyvolává klasické stresové reakce – útlum, útek, nebo útok. Může se jednat též o eskalaci dlouhodobého konfliktu. Konflikt může vzniknout nedorozuměním, chybným chápáním chování, projevů či druhé osobnosti. Může také vzniknout cíleně, jako prostředek pro získání převahy nebo jako snaha o maskování vlastní neschopnosti. Mezi tím, zda se jedná o úmyslný, nebo neúmyslný konflikt, je třeba se naučit rozlišovat. Vodítkem může být průběh emocí člověka, který konflikt vyvolává.

*(Plamínek, 2009)*

### 4.3. Akutní konfliktní situace

Na počátku akutní konfliktní situace se v člověku hromadí energie, která se potřebuje dostat ven. Energie postupně narůstá. Na počátku jsme ještě schopni eskalaci konfliktu předejít komunikačními prostředky. Od určité úrovně to však již je jen přilévání oleje do ohně. Člověkem v konfliktu zmítají emoce a jeho racionalita je potlačena. **Dokud se energie nedostane ven a člověk „nevychladne“, není možné aktuální konflikt řešit.**

**V dané chvíli je někdy nejlepší přerušit jednání a dát všem stranám čas na uklidnění.** Pokud byly prožité emoce skutečné, potřebují čas na to, aby mohly opadnout. Daný člověk přijde o energii, která se vybila v emocích, je opět schopen myslet racionálně a často pocítuje vinu, že své emoce neovládl. Díky tomu může být svolnější k dosažení dohody.

#### 4.4. Facilitátorova role v konfliktu

Facilitátor by si všech výše zmíněných projevů konfliktu měl všimnout včas. Může svým vhodným zásahem předejít vyhrocení konfliktu nebo zastavit jednání, aby všechny strany či účastníci dostali čas na uklidnění a opětovnou možnost řešit problém věcně. Proto je užitečné, aby jeho role a pravomoci (dávat slovo, přerušovat mluvcí, řídit diskusi atd.) byly na začátku jednání jasně nahlas zúčastněným definovány. Facilitátor pak opravdu může v průběhu jednání důrazně intervenovat do počínajícího konfliktu a jeho zásah jednajících lépe respektují, ba dokonce jeho zásah očekávají.

Aby si facilitátor mohl včasných projevů budoucího konfliktu všimnout, je důležité, aby byl pro celý případ nestranný a názorově neangažovaný. Tento neutrální postoj mu dává příležitost nebýt sám v afektu a mít v situaci nadhled.

## 5. Facilitované jednání

Veronika Uhlířová, Lukáš Kučera

### 5.1. Facilitované jednání krok za krokem

(podle Rabiňákové, 2008)

#### 5.1.1. Před jednáním

1. Definujte si, za jakým účelem jednání svoláváte.
2. Jednání naplánujte: kdo se ho má zúčastnit a proč, v jakých rolích, co se bude řešit, v jakých časových intervalech.
3. Přípravený program rozešlete účastníkům předem.
4. Přijďte na schůzku s dostatečným předstihem, připravte prostředí i sebe (facilitátor).

#### 5.1.2. Na počátku jednání

5. Začněte včas!
6. Definujte role (facilitátor, zapisovatel, časoměřič aj.).
7. Stručně zopakujte program včetně doby ukončení jednání a doby přestávky.
8. Požádejte účastníky, aby se představili (pokud se neznají) a objasnili svůj mandát přítomnosti na tomto jednání a svoje očekávání.
9. Připomeňte závěry z předešlého jednání nebo zdůvodněte, proč se bude jednat právě o zvoleném tématu.
10. Navrhňte postup a způsob jednání.

#### 5.1.3. V průběhu jednání

11. Zaměřte se vždy na jeden problém – neřešte více věcí najednou.
12. Držte průběh jednání ve svých rukou (komunikačními dovednostmi – otázkami, rekapitulováním, reflektováním emocí účastníků, komentováním procesu, vracením účastníků k tématu, přechodnými kontrakty).

#### 5.1.4. Na konci jednání

13. Zjistěte, zda něco podstatného nebylo opomenuto. Pokud ano, sjednejte kontrakt, jak s tím naložit.
14. Určete (zopakujte podle bublinové struktury): co, kdo, kdy a dokdy udělá a nechte to potvrdit.
15. Shrňte stručně, čeho bylo dosaženo.

16. Sdělte další kroky po jednání (např. proběhne další jednání na nevyřešené téma, vyhodnocovací případová konference po několika měsících apod.)
17. Pozitivně zakončete setkání, poděkujte účastníkům za jejich úsilí, zájem, názory, vhodné připomínky, zapálenost, respekt k ostatním apod.

#### 5.1.5. Po jednání

18. Vytvořte zprávu o průběhu a výsledcích jednání, obratem ji rozešlete účastníkům (u dohod se můžete domluvit, že si obě strany ve sjednaném termínu přijdou pro zapsanou dohodu, odsouhlasí ji a podepíší).
19. Kontrolujte plnění dohodnutých úkolů (pokud je to součástí vašeho mandátu).
20. Využijte sebereflexi pro vyhodnocení svého výkonu při vedení jednání, stanovte si, co příště uděláte jinak.

*(Rabiňáková, 2008)*

#### 5.1.6. Vyhodnocení/reflexe jednání

Každý účastník setkání odchází s nějakými pocity. Můžeme rozlišovat různé stupně spokojenosti:

- Věcnou spokojenost – zda jsme dosáhli toho, co chceme. Zda jsme spokojeni s výsledkem.
- Procesní spokojenost – zda bylo z našeho pohledu všechno spravedlivé. Může nastat situace, že nejsme spokojeni s výsledkem, ale jsme spokojeni s procesem.
- Osobní spokojenost – zachoval(a) jsem si při vyjednávání důstojnost? Jednali se mnou jako s člověkem? Snažili se mě pochopit?

Ne vždy se nám podaří uspokojit všechny zúčastněné na všech úrovních, ale má smysl se snažit alespoň o uspokojení ve dvou ze tří možných úrovní.

*(Plamínek, 2009)*

## 5.2. Shrnutí postupu

1/ CO:

**Definice** – definice problému, tedy pojmenování toho, co řešíme, jaké máme informace, kolik na to máme času a zdrojů, jak má vypadat požadovaný výsledek. Důležité je, aby se na tom shodli všichni zúčastnění.



### 2/ KDO:

**Role** – dohoda o vymezení rolí jednotlivých účastníků. Některé role mohou být známy již od začátku, například role facilitátora, jiné se vyplatí vymežit až v této fázi, když máme za sebou definici problému a víme, co budeme řešit.



### 3) JAK:

**Proces** – výběr vhodné struktury, která nám pomůže dospět k řešení.



### 4) REALIZACE:

**Věc** – nyní využijeme zvoleného procesu s nastavenými rolemi, abychom dospěli k řešení, které jsme si na začátku definovali.

*(Plamínek, 2009)*

## 5.3. Zápis z jednání

Kvalitní zápisy z jednání jsou nezbytnou součástí úspěchu. Organizace někdy nevyužívají zápisů z jednání jako zdroje cenných informací a netrvají na jejich pořizování. Všichni pak spoléhají na to, že zúčastnění vědí, o čem a s jakým výsledkem se jednalo. Vnímání a chápání stejných informací však může být u různých lidí různé, a proto bývá zdrojem pozdějších nedorozumění a zmatků. Doporučuje se nepořizovat několikastránkové, zbytečně rozsáhlé zápisy, které nikdo pro nedostatek času nečte, a navíc se v nich může ztratit důležitá informace.

### Zásady zápisu

- Před začátkem jednání je určena osoba – **zapisovatel**. Ten zpracuje zápis a **rozešle ho všem účastníkům**.
- Zápisy jsou co nejstručnější a přehledné.
- Každý bod programu by měl být po svém vyčerpání **uzavřen a zapsán ve formě shrnutí** (výstupu). Teprve potom může jednání přejít k dalšímu bodu.
- Výstup/rozhodnutí/řešení je třeba **zaznamenat společně se jménem odpovědné osoby a termínem splnění**.
- V zápisu by mělo být uvedeno, **kdy** se jednání konalo, **kdo** byl přítomen, **jaké body** byly projednány a **kdo zápis** vytvořil.
- Je možné používat tabulkový zápis se sloupci: **datum, co, jak/řešení, kdo/odpovědná osoba, kdy/termín splnění, poznámky**.
- Při tvorbě zápisu z písemných dohod dbáme na **přesnost**. Výstupy by neměly být

příliš obecné a vyložitelné mnoha způsoby. Dohodu musí strany zkontrolovat, odsouhlasit/pozměnit a teprve potom se vyhotoví finální zápis, který podepíše strany i facilitátor.

*(Rabiňáková, 2008)*

## 5.4. Cíl facilitace: dohoda/rozhodnutí zúčastněných o řešení situace

### 5.4.1. Dohoda

Dohoda je stav, kdy všechny strany souhlasí s výsledným řešením. Pro dosažení dobré dohody je podle Jiřího Plamínka (2009, s. 61) třeba splnit následující podmínky:

1. „Lidé musí dostat prostor pro sdělení svých požadavků, názorů a argumentů.
2. Lidé musí získat přesvědčení, že to, co řekli, bylo dobře pochopeno.
3. Lidé musí získat přesvědčení, že to, co řekli, bereme vážně.“

Regulérním výsledkem jednání je také dohoda, že jsme se nedohodli, případně přerušeni jednání a jeho odročení. Extrémním a nešťastným výsledkem jednání je kolaps, tedy nedohodnuté ukončení. Z tohoto důvodu je dobré si na začátku vyjasnit, jaké má mít dohoda, ke které směřujeme, parametry a co se stane v případě, že se nedohodneme.

### 5.4.2. Nedohoda

Na začátku jednání musí zaznít ze strany facilitátora dotaz: **Co se bude dít, když dnes nenajdeme řešení?** Otázka musí být hned na začátku zodpovězena, aby všichni věděli, jak se poté bude postupovat. Je to férový přístup vůči všem. Je regulérní, když sociální pracovnice při případové konferenci oznámí, že „pokud se dnes neusneseme na vhodném řešení, rozhodnu já sama s týmem OSPOD“ (například proto, že už není čas na další jednání, neboť dít je ohroženo a ztráta času by jeho situaci ještě více zhoršila). Je-li tento postup v situaci nedohody akceptován, může se v jednání pokračovat. Zkušenosti potvrzují, že vědomí konkrétního následku nedohody vytváří na zúčastněné tlak a ti se snaží o spolupráci, aby předešli direktivnímu rozhodování sociální pracovnice, ke kterému by nedohoda mohla vést.

## 5.5. Další inspirace a tipy pro úspěšné jednání

### Uspořádání místnosti

Při uspořádání stolů a židlí do půlkruhu má facilitátor větší možnost sledovat všechny účastníky a průběh diskuse. Podobně je tomu u kulatého stolu, kde na sebe všichni vidí, a není zde tedy riziko, že bude některý z účastníků setkání opomíjen (nebo se sám záměrně

vyčlení). Jiné uspořádání (židle v řadách, chaoticky apod.) klade větší nároky na moderátorovu soustředěnost, zvláště na účastníky mimo centrum dění. U případových konferencí doporučujeme používat jmenovky (všichni aktéři jednání se nemusí znát a je vhodné, aby věděli, kdo jakou zastává roli a jak se mají oslovovat), které rozmístíme před zahájením jednání tak, aby byl zasedací pořádek účastníků co nejméně konfrontační a umožňoval klidný průběh konference.

### **Pozvánka na setkání (především na případovou konferenci)**

V pozvánce by mělo být uvedeno téma a cíl jednání včetně jmen jeho účastníků (popřípadě oddělení/organizace). Tím předejdeme případným nedorozuměním. Stejně tak musí být na pozvánce stanoven začátek a konec jednání, a je-li to možné, i jeho program s příbližným časovým rozvržením.

### **Začátek setkání**

Začínáte jednání včas! Pokud nejsou přítomny důležité osoby, je vhodné se účastníků zeptat, zda chtějí čekat, nebo jednání zahájit či je odložit. Kromě názoru přítomných účastníků hraje stěžejní roli rozhodnutí svolavatele. Můžete se sice s účastníky např. dohodnout, že budete v jednání pokračovat i v nepřítomnosti otce dětí (při setkání nad dohodou rodičů), ale tento postup nedoporučujeme. Neuchylujte se ke zdůvodnění „měl tu být, je to jeho problém“. Je zde vysoké riziko, že bez otce vytvoříte dohodu tak, jak to bude vyhovovat matce. Otec ji pak stejně nebude plnit, protože se na ní nepodílel. Otázkou pak zůstává, zda má dohoda bez otce smysl a zda se pár zase neobjeví, protože dohoda nebude fungovat.

### **Stanovení pravidel diskuse**

Připomeňte si s účastníky zásady správné diskuse a interní pravidla (čas na jednání, procesní právo facilitátora, role účastníků, zápis atd.). Pravidla by měla být viditelně vyvěšena (a psána dostatečně velkým písmem, aby byla dobře čitelná), pomohou vám v průběhu diskuse eliminovat potenciální problémy.

### **Uzavírání postupných dohod/výstupů – bublinová struktura jednání**

Teprve po uzavření jedné části jednání a odsouhlasení výstupu všemi přítomnými postupujeme k další části jednání s dalším subcílem. Dodržování takového postupu má i pozitivní psychologický efekt, přináší pocit úspěchu z dohodnutých kroků.

*(Rabiňáková, 2008)*



# APLIKACE FACILITACE

Veronika Uhlířová

## 6. Případová konference

Případová konference se stala díky zákonu o sociálně-právní ochraně dětí nástrojem pro rozhodnutí učiněné klienty a odborníky (sociálními pracovníky, lékaři, policisty, psychology, učiteli apod.) společně. Jejím úkolem je umožnit v klientské rodině ohroženého dítěte či v jeho jiném výchovném prostředí pozitivní změny. Klienti (rodiče i děti) mají právo se na rozhodnutí podílet, nést společnou odpovědnost a vymezit si reálné cíle změn. Společná jednání a respektování názorů všech zúčastněných dávají klientům příležitost spolurozhodovat o dalším osudu dítěte/rodiny, kvůli kterým je případová konference pořádána. Sociální pracovníci tak nemusí rozhodovat o klientech sami bez nich a nést riziko nepochopitelné situací či nastavení nespílitelných cílů. Jednání případových konferencí jsou otevřena i dětem, jichž se klíčové rozhodnutí týká. Metodický pokyn k pořádání případových konferencí je podrobně vysvětlen Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV, 2012), naše příručka pojednává o konferencích spíše z hlediska procesu facilitace. Označení „případová konference“ vnímáme jako nepřiliš vhodné, působí velmi odborně, odtažitě. Lepším pojmenováním, které je pro klienty srozumitelnější, může být „případové setkání“.

Metodu případových konferencí využívají především orgány sociálně-právní ochrany dětí, nicméně jde o metodu vhodnou i pro další státní či nestátní organizace, které pomáhají klientům. Odpovědnost za řešení klientova případu se rozdělí mezi více lidí a hlavně se dotýká samotných klientů přítomných na takovém setkání a jednajících společně se svými sociálními pracovníky, psychology a lékaři o své budoucnosti. Případová konference může být inspirací i pro výchovné komise ve školských zařízeních.

### 6.1. Doporučená struktura případové konference

#### 6.1.1. Úvod

(*F = facilitátor*)

1. F představí sebe, svou roli a účel setkání.
2. F určí délku setkání („*Budeme tu od... do...*“).
3. F rozhodne, jak se budou přítomní vzájemně oslovovat.
4. F nastaví pravidla slušné komunikace.

5. F vyzve zúčastněné, aby se představili, a popsali svůj vztah k projednávané kauze, rozdá všem jmenovky.
6. F informuje skupinu o dalším postupu v případě nedohody.

### 6.1.2. Cíl setkání

7. F vyzve svolavatele, aby popsal důvody, proč bylo setkání uspořádáno.
8. F definuje spolu s ostatními cíl setkání (Pomáhá si otázkami typu „Co má být díky tomuto setkání zařízeno jinak?“).
9. F zapíše cíl jednání.
10. F se svolavatele zeptá na možnost nedohody: „Co se bude dít, když dnes nenajdeme řešení?“

### 6.1.3. Sběr dat, informací

11. F vyzve všechny členy setkání, aby poskytli informace, které považují za důležité pro návrhy řešení.
12. F se ptá, jak se v této rodinné/životní situaci cítí dítě, a spolu s ostatními definuje jeho potřeby (tento bod je možné zařadit už do předešlé části – cíl setkání).
13. F se ptá, co už bylo vyzkoušeno a s jakým výsledkem.
14. F se ptá, co fungovalo.
15. F se ptá, v čem účastníci setkání vidí problém, co podle nich způsobilo současnou situaci.
16. F vyzývá přítomné, aby se ostatních zeptali, na co potřebují.
17. F vše zapisuje, v průběhu jednání informace vyhodnocuje, aby mohl připravit závěrečné shrnutí.
18. F shrne získané informace a závěry.

### 6.1.4. Práce s informacemi

19. F navrhne společně s účastníky způsob vyhodnocování informací (např. výběr těch nejdůležitějších, jejich utřídění, kritéria pro výběr klíčových informací apod.) a učí-ní tak. Cílem vyhodnocování je výběr klíčových informací podle zužujícího se kri-téria a jejich propojení (Podrobněji se vyhodnocováním informací zabývá Příloha).

### 6.1.5. Návrhy řešení

20. F vyzve zúčastněné, aby dávali návrhy na řešení problému v hrubé podobě (vše bez cenzury zapíše na flipchart).
21. Po shromáždění návrhů se F snaží najít mezi nimi propojení, podobnosti (vyzývá

- k tomu i ostatní), a tím počet návrhů redukovat a transformovat je do reálnější podoby.
22. F vyzve klienty (většinou rodiče), aby u každého návrhu řekli, zda je pro ně splnitelný, jaká má pro ně rizika a co by potřebovali (od sebe, od ostatních), aby pro ně byl tento návrh realizovatelný. Je-li mezi klienty dospívající dítě, ptáme se také jej.
  23. F vyzve k rozhodování o výběru řešení/kombinace řešení.
  24. U vybraného návrhu znovu vyzve klienty, aby se vyjádřili, zda je pro ně toto řešení a nároky z něj plynoucí splnitelné a co k tomu budou potřebovat. Podle tohoto vyhodnocení se finální řešení může ještě trochu upravit.

#### 6.1.6. Finální výstup ze setkání

25. F se na základě vybraného řešení ptá, kdo a co v této věci může udělat, kdo s čím může pomoci nebo co kdo potřebuje od druhého (vše zapisuje).
26. F spolu s ostatními vytvoří závazný plán a určí dobu, dokdy má být splněn.
27. F jasně stanoví kdo, co a dokdy udělá, určí kompetence kontroly a vytýčí další kroky (např. kontrolní konference za 2 měsíce nebo v případě selhání plánu může sociální pracovnice přikročit k radikálnímu řešení pouze ze své pravomoci).
28. F vyzve ostatní, aby definovali rizika, která s sebou plán nese (co může selhat) a kdo a co bude dělat, když plán selže – vypracuje se krizová varianta.
29. F shrne, na čem se jednající dohodli a kdo má jaký úkol.
30. F stanoví datum zaslání písemných výstupů jednání všem jeho účastníkům.

#### 6.1.7. Závěr

31. F vyzve zúčastněné ke shrnutí, s čím ze setkání odcházejí.
32. F poděkuje účastníkům setkání za spolupráci, za vynaloženou energii a sílu, za odvalu se vyjádřit. Je-li přítomno dítě, ocení ho zvlášť.

## 7. Tvorba dohody mezi rodiči

Nejčastěji se setkáváme s nutností vytvoření dohody mezi rodiči o výchově, výživě a styku s dětmi. Ne vždy rozhodne soud hned. Než tak učiní, žádá jiné organizace/instituce, aby se pokusily s rodiči dohodu společně vyjednat.

Na takovém setkání obvykle bývají přítomni oba rodiče (někdy biologický rodič dítěte a prarodič/pěstoun mající dítě v péči) a facilitátor/mediátor. Tuto roli mívají sociální pracovníci, někdy také psychologové z rodinných poraden.

Facilitátor má kromě moderování setkání ještě jednu roli – mentálně dosazovat nepřítomné dítě jako účastníka probíhajícího setkání s rodiči.

Jak praví biblický příběh, dítě nejde rozpůlit. Z tohoto důvodu jsou vyjednávání s neshovinnými stranami rodičů odlišná od řešení jiných konfliktů. Při obvyklých konfliktech, kdy se nejedná o třetí, nepřítomné osobě, se leccos pŕlit dá a facilitátor zachází pouze s požadavky a potřebami dvou stran. Kdyby takto postupoval při dohodě o výchově a styku s dítětem, možná by rodiče byli spokojeni, že ve vyjednávání každý dostal, co chtěl, ale zůstala by nezodpovězena otázka: Je řešení výhodné také pro dítě? Dohoda o výchově a styku s dítětem není tedy dvojdohodou, ale trojdohodou otce, matky a jejich dítěte/dětí. Víme, že na úřadech není vždy dostatek potřebných pracovníků, za zmínku však stojí možnost využít služeb facilitátora/mediátora, který řídí vyjednávání, jehož se dále účastní rodiče a sociální pracovnice zastupující dítě.

Je-li facilitátorem sociální pracovnice sama nebo poradenský pracovník, musí neustále reflektovat míru své angažovanosti, snažit se o nestrannost a zároveň připomínat výhody a nevýhody zvažovaných řešení pro dítě. Jak už jsme uvedli v první kapitole příručky, v části o obecných zásadách pro účastníky jednání, může být dítě přítomno na začátku vyjednávání, kdy lze zjistit jeho postoj k situaci a pak s ním pracovat odděleně, zatímco v jiném prostoru současně probíhá jednání s rodiči.

### 7.1. Doporučená struktura vyjednávání dohody

*(velmi podobná případové konferenci, ale za účasti menšího počtu osob)*

#### Úvod

1. F přestaví sebe, svou roli a účel setkání, upozorní přítomné na své právo zasáhnout do jednání v případě vzájemného osočování účastníků.
2. F určí délku setkání („Budeme tu od... do...“).
3. F určí, jak se budou účastníci jednání vzájemně oslovovat.

4. F nastaví pravidla slušné komunikace.

### **Cíl setkání**

5. F postupně vyzývá klienty, aby popsali, z jakých důvodů bylo podle nich setkání uspořádáno.
6. F definuje spolu s rodiči cíl setkání, používá otázky typu „Co by se díky tomuto setkání mělo změnit?“
7. F zapíše dohodnutý cíl jednání.

### **Sběr dat, informací**

Dbejte na to, aby sběr informací chronologicky předcházel návrhům řešení. Budete-li postupovat naopak, tedy pokud se účastníků rovnou zeptáte, s jakými návrhy přicházejí, dostanete se do podobného střetu, jaký rodiče prožívají neustále mimo neutrální půdu vašeho pracoviště. V podstatě se ve vaší přítomnosti jen zopakuje to, co se jim už děje. K čemu by to bylo dobré? Pokud si rodiče začnou klást podmínky a požadavky příliš brzy, začnou bojovat o to, kdo získá více. Pro facilitátora pak může být velmi náročné napjatou situaci uklidnit a ovládnout. To není dobrý start. Nejprve si s rodiči dejte záležet na shromáždění všech důležitých informací a aktivně omezujte jejich snahu prosadit co nejdříve vlastní návrh/požadavek/podmínku. Musíte být v tomto bodě přísní. Když se rodiče vašemu přístupu budou divit, vysvětlíte jim, proč a s jakým cílem tak jednáte.

8. F vyzve rodiče, aby mu poskytli informace, které považují za důležité pro řešení situace.
9. F se ptá, jak se v této rodinné/životní situaci cítí dítě a definuje jeho potřeby (tento bod je možné zařadit už do předešlé části – cíl setkání).
10. F se ptá, co už bylo vyzkoušeno a s jakým výsledkem.
11. F se ptá, co fungovalo.
12. F vyzývá rodiče, aby se jeden druhého zeptali na to, co potřebují vědět. Pozor na manipulativní otázky, ve kterých se skrývá obvinění. Např.: „Můžeš mi říct, proč vždycky když si bereš Kačku, tak ji svlíkáš a oblékáš do nového oblečení?“ Zasaďte včas a tyto typy otázek zakažte. Popřípadě pomozte otázku přeformulovat tak, aby v ní nebylo obvinění, ale zájem o odpověď.
13. F vše zapisuje, v průběhu psaní informace vyhodnocuje a třídí, hledá shody v informacích od obou stran a hledá souvislosti.
14. F hledá (často skryté) motivy žádostí a podmínek rodičů, nalezené hlasitě pojmenovává a konfrontuje s řečníkem.
15. F shrne dodané informace a nalezené shody, potvrzené motivy.

### ***Příklad objevu souvislostí, které se staly základem pro úspěšnou dohodu:***

*Matka utekla se dvěma chlapci do azylového domu z důvodu psychického týrání. Během*

*pobytu se začala rozvádět, s mužem se dohadovali o výchově dětí. Po půl roce byli posláni do poradenského zařízení, aby spolu vytvořili dohodu.*

*Facilitátor postřehl, že otec po celou dobu setkání vůbec nemluvil o dětech, ale jen o manželce a o tom, jak jí zavaří, že mu utekla. Facilitátor na tento fakt upozornil a znovu se otce ptal, jak situaci vnímají děti, jak jim u něj je, co spolu při společném víkendu dělají atd. Tam se otec zapletl, chvíli mlžil, ale přiznal, že mu to s chlapci nejde, že si s nimi neumí hrát. Facilitátor se tedy vrátil k zadání a položil klíčovou otázku, zda jde otcí o to, aby děti zvládly rozchod rodičů tak, že jim táta s mámou vytvoří takový systém kontaktů, aby to celé méně bolelo, anebo zda je tady kvůli tomu, že mu utekla žena, že ho to bolí a je v něm hodně jedu. A děti jsou nejsnazším prostředkem, jak může ženě za to všechno ublížit. Po této diskusi pak vyjednávání probíhalo úplně jinak, dbalo se především na zájmy dětí a rodiče byli vyzváni, aby si své neshody a ublížení řešili v rodinné poradně. Facilitátor si tedy musí všimnout toho, co se skrývá pod povrchem, hlasitě to pojmenovávat a strany s tím konfrontovat.*

### Návrhy řešení

16. F vyzve rodiče, aby každý z nich napsal své návrhy na levou polovinu vlastního papíru a aby vycházel z informací nabytých v průběhu diskuse. Poté každý z rodičů oddělí vlastní návrhy červenou čarou a na pravou polovinu listu zapíše ty body z návrhu, o kterých je ochoten diskutovat a pozměnit je (jsou to tvárné body, na kterých může být dohoda postavena). Levá strana papíru tak zachycuje neměnné požadavky a pravá strana představuje manipulační prostor pro vyjednávání.
17. F vyzve rodiče, aby papíry předložili a společně je přečetli.
18. Po shromáždění návrhů se je F snaží propojit, a tím omezit jejich počet a transformovat je do reálnější podoby. Vyzývá rodiče, aby i oni hledali společné body a místa pro dohodu (poté většinou začnou rodiče návrhy tvořit).
19. Nedaří-li se to, vyzve F rodiče, aby u každého návrhu uvedli, nakolik je pro ně splnitelný, jaká pro ně představuje rizika, z čeho mají obavy a co by potřebovali (od sebe, od ostatních), aby pro ně byl tento návrh realizovatelný.
20. F pomáhá rodičům najít řešení, navrhuje, co z dohody vyplývá a dává vše ke zhodnocení rodičům.
21. F vyzve rodiče, aby vybrali konečné řešení/kombinaci řešení.
22. U vybraného řešení znovu vyzve rodiče, aby se vyjádřili, nakolik je pro ně řešení a nároky z něj plynoucí splnitelné a co k tomu budou potřebovat. Podle jejich zhodnocení se může finální řešení ještě upravit.
23. F připomene zájem dítěte a zeptá se rodičů, jak bude vybrané řešení přijatelné pro dítě, jak se dítě bude cítit, co bude od rodičů potřebovat. Zjistí-li se možnost komplikací, návrh je pozměněn.

## Finální výstup ze setkání

24. F dohodu zapisuje po bodech, každý z nich přečte a nechá odsouhlasit rodiči.
25. F jasně stanoví, kdo, co a kdy udělá, určí kompetence ke kontrole, výjimky a krizové situace. Zde buďte podrobní a konkrétní, ať mají rodiče jednoznačný návod!
26. F shrne, na čem se s rodiči dohodli a kdo má jaký úkol.
27. F se spolu s rodiči domluví na datu vyhotovení dohody v písemné podobě, aby si ji obě strany mohly zkontrolovat a podepsat. Dohodu podepisuje též facilitátor, má mandát svědka.

### **Příklad výhodnosti konkrétní a jednoznačné dohody:**

*Rodiče se shodnou na tom, že když dítě onemocní u jednoho z nich, nebudou ho převážet zpět k druhému rodiči. Co v takové dohodě chybí? Přece definice, co se rozumí „onemocněním“, zdali např. pouze onemocnění s návštěvou lékaře a písemným potvrzením o nemoci. Chceme předejít situacím, kdy dochází k vzájemnému obviňování rodičů, že o nemoci dítěte lžou, aby nemuseli dítě na víkend odevzdávat druhému rodiči, jak bylo domluveno. Dále by v dohodě mělo být uvedeno, že jakmile se objeví příznaky, že dítěti není dobře a že se jeho stav může zhoršovat, takže dítě pravděpodobně nebude schopno předání, rodiče se o tom neprodleně informují. Zamezí se pak takovým situacím, kdy otec přijede v pátek pro dítě, zvoní na bývalou ženu, ale nikdo mu neotvírá. Telefonuje matce a ta mu sdělí, že dítě onemocnělo a že ho otec nemůže ani na chvíli navštívit. Přitom otec cestoval na setkání se svým dítětem 100 km.*

## Závěr setkání

28. F vyzve rodiče, aby shrnuli, s čím ze setkání odcházejí.
29. F poděkuje rodičům za spolupráci, ocení je.

## 7.2. Užitečný tip

Během moderování hlasitě oznamujeme ubíhající čas. Trvají-li rodiče stále na svých požadavcích bez ochoty v něčem ustoupit a neplatí-li na ně ani připomenutí třetí strany – zájmů dítěte a vhodnosti dohody pro něj, použijeme časovou výhrůžku: „Měli jsme na to hodinu, máme před sebou už jen 15 minut a stále jsme na stejném bodě. Je to vaše dohoda, chcete-li se dál hádat a neustupovat, jen opakujete to, co se děje u vás doma. Zde to má být jiné. Do 15 minut máte mít dohodu hotovou. Pokud od této chvíle nezačnete vzájemně spolupracovat, musíme se rozloučit, protože nejsem schopna během 5 minut s vámi dohodu nakonec vytvořit. Pak už zbývá jenom soud. Včas si rozmyslete, zda chcete, aby za vás rozhodoval soudce, který tyto vaše podmínky nebude brát v úvahu. Máte možnost začít spolupracovat, máme ještě 15 minut. Pokud ne, musíme se rozloučit bez dohody.“

## Příloha: Techniky práce s informacemi

Lukáš Kučera

Neustálé mluvení o problému, sběr informací pouze na řečové úrovni mohou mít negativní následky: unikají souvislosti, informace se větví do nezpracovatelného množství, můžeme cítit zmatek a bezmoc z různorodosti a protichůdnosti informací, mohou nám uniknout stěžejní data apod. Proto je dobré použít techniky, které pomohou nasbíraná data vyhodnotit, zjednodušit či vybrat podstatné. Obecně můžeme říci, že proces sbírání informací a jejich zpracování tvoří „diamantovou strukturu“. Nejprve v divergentní části sbíráme množství informací a podnětů, abychom propátrali všechny aspekty problému a následně v konvergentní části vybíráme to nejdůležitější a postupně zužujeme výběr možných řešení. Struktura se nazývá diamantová pro svou podobnost s vybroušeným diamantem, který se na jedné straně rozšiřuje (divergentní část) a na druhé zužuje (konvergentní část).

Zde nabízíme několik možností, jak strukturovat a vizualizovat informace.

- **KrMHo** – nejprve stanovíme „Kritéria“, potom shromáždíme „Možnosti“ a na závěr provedeme „Hodnocení“ možností podle stanovených kritérií.

*(Plamínek, 2010)*

Možná kritéria:

- zájem dítěte
  - míra schopnosti stran plnit závazky
  - dostupné zdroje
- **Škatulkování/shlukování** – sepíšeme jednotlivé podněty na papír a vytvoříme pomocí grafických prostředků (označením jednotlivých informací například různými barvami, vytvořením propojených bublin, použitím geometrických obrazců – křížek, kolečko, hvězdička...) škatulky podle vybraných kategorií. Také můžeme dané škatulky vytvořit předem, podobně jako u analýzy SWOT či SOAR, které jsou popsány níže. Jednotlivé informace můžeme také zapsat na lepicí štítky (štítky jsou známé též pod názvem post-it) a potom je shlukovat podle podobnosti či určitých kritérií. Škatulky nám mohou pomoci k pochopení a vizualizaci situace.
  - **Brainstorming** – generování neomezeného množství nápadů na dané téma. Techniku můžeme použít, pokud nemáme omezené množství variant, ze kterých vybíráme, nebo pokud na počátku shromáždíme informace.

Důležitá pravidla pro vedení brainstormingu:

- Každý nápad je přípustný.



- Je zakázána veškerá verbální nebo mimická kritika.
- Myšlenky mají být formulovány co nejkonkrétněji.
- Nápady mají být verbalizovány co nejspontánněji, rychle za sebou.
- Mohou být použity a dále následovány i myšlenky jiných osob.
- Všechny výroky se zapisují, případně zvukově zaznamenávají.

*(Belz, Siegrist, 2011, s. 241)*

- **Brainpool** – metoda podobná brainstormingu, jeho písemná obměna. Pomocí písemného formulování myšlenek dospějeme k myšlenkově intenzivnějšímu vypořádání se s problémem. Metoda má dvě fáze. V první fázi napíše každý účastník sám za sebe, bez diskuse s ostatními, svoje nápady na řešení daného problému. V druhé části jednotlivé zápisy shromáždíme, každý účastník si vezme papír někoho jiného, nechá se ovlivnit cizími myšlenkami a připiše k nim vlastní myšlenky, doplní, okomentuje či konkretizuje návrhy, které jsou již k dispozici. Metoda je méně spontánní než brainstorming – vlivem autocenzury může dojít k potlačení kreativních řešení, na druhou stranu technika poskytuje jednotlivým účastníkům bezpečnější prostředí a možnost vyjádřit se bez obav z hodnocení a reakce ostatních. Někdy může být užitečné použít tuto metodu i anonymně či využít pouze první část jako sběr návrhů na řešení, se kterými můžeme dále pracovat.

*(Belz, Siegrist, 2011, s. 242)*

- **+ a -** – intuitivní metoda, která posuzuje dané řešení, podle jeho kladů – výhod a záporů – nevýhod. Můžeme hodnocení vizualizovat například do dvou sloupečků označených „+“ a „-“ nebo přiřazovat váhu „+“ a „-“ jednotlivým informacím. Ač je možné metodu používat intuitivně, je dobré si uvědomit, že výhody a nevýhody nejsou objektivní a vždy se vztahují k určitým kritériím či předpokladům.
- **SWOT** – metoda určená původně pro rozvoj organizací. Je možné ji využít jako rozšířenou variantu metody + a -. Hledáme silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby v dané situaci či u jednotlivých řešení. Rozdíl proti předchozímu členění je v rozlišení vnitřních a vnějších faktorů.

Techniku můžeme použít na začátku jednání k rozřazení informací do jednotlivých kategorií, případně ve fázi hodnocení jednotlivých řešení, kdy mohou tyto 4 oblasti sloužit jako kritéria při hodnocení jednotlivých řešení.

- **silné stránky** – vnitřní faktory, které mohou přispět k úspěchu daného řešení či k pozitivnímu vývoji situace
- **slabiny** – vnitřní faktory, které mohou přispět k selhání daného řešení či k negativnímu vývoji situace

- **příležitosti** – vnější faktory, které mohou přispět k úspěchu daného řešení či k pozitivnímu vývoji situace
- **hrozby** – vnější faktory, které mohou způsobit nestabilitu daného řešení či toto řešení ohrozit

*(Humphrey, 2005)*

- **SOAR** – pozitivněji laděná alternativa SWOT, do češtiny je možné název přeložit jako SPZZ – hledáme silné stránky, příležitosti, záměry, zdroje. Metoda je postavena na hledání toho, co fungovalo dříve, co bychom si přáli, aby bylo v budoucnu, a na realistickém pohledu na současné možnosti a zdroje. Důležitý je zde postup od minulosti, přes budoucnost do přítomnosti. Tímto způsobem pracuje metoda „Oceňující dotazování“ (Appreciative inquiry).

- **silné stránky** – co je dobrého na jednotlivých návrzích? Co je dobrého na dané situaci? Co funguje?

- **příležitosti** – jaké máme příležitosti? Čeho můžeme dosáhnout? Co může být uděláno jinak?

- **záměry** – jaký je náš záměr? Co bychom si přáli v budoucnu?

- **zdroje** – jaké máme zdroje k dosažení daného řešení?

*(Stavros, Hinrichs, 2009)*

- **Myšlenková mapa** – náš cíl/zájem zakreslíme doprostřed mapy. Jednotlivé větve vyvíhající ze středu představují jednotlivé kategorie či aspekty problému. Tato metoda poskytuje celkový pohled na danou situaci či oblast pomocí přehledné vizualizace, která jasně odděluje jednotlivé kategorie či aspekty, umožňuje propojení mezi izolovanými informacemi a přitom jasně zachycuje jak podrobnosti, tak celek. Pomáhá nám sdružovat, nebo naopak od sebe oddělovat jednotlivé představy a vzájemně je porovnávat. Umožňuje nám plně se soustředit na náš cíl/zájem, který neustále vidíme ve středu myšlenkové mapy. Tento způsob vizualizace lépe odpovídá tomu, jak pracuje náš mozek.

*(Buzan, 2007)*

- **Ishikawův diagram** – „rybí kost“ čili diagram znázorňující příčiny a následky. Hlava ryby znázorňuje problém a jednotlivé kosti vedoucí od páteře znamenají oblasti či kategorie, které jsou důležité pro celkový výsledek. Vedlejší kosti pak zastupují konkrétní faktory. Jednotlivé oblasti mohou představovat:

- lidé – kteří lidé jsou důležití

- potřeby – jaké potřeby dítěte je třeba naplnit

- instituce – jaké instituce jsou v případě zainteresovány

- pravidla – jaké zákony a požadavky je třeba brát v úvahu

- zdroje – jaké finanční a hmotné zdroje máme k dispozici
- okolnosti – jaké okolnosti jsou důležité

*(Ishikawa diagram, 2013)*

## Použitá literatura

Belz, H., Siegrist, M. 2010. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál.

Buzan, T. 2007. Mentální mapování. Praha: Portál.

Humphrey, A. S. SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Association Newsletter [online]. 2005, December [cit. 28.10. 2013]. Dostupné z <http://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>.

Ishikawa diagram. 2013. In Wikipédia, The Free Encyclopedia [online]. [cit. 28.10. 2013]. Dostupné z [http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Ishikawa\\_diagram&ol-did=577945955](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Ishikawa_diagram&ol-did=577945955).

Keleman, S. 2013. Anatomie emocí. Praha: Portál.

Kolektiv autorů. 2010. Na jedné lodi aneb Jak uspořádat případovou konferenci v oblasti péče o ohrožené děti. Praha: Rozum a Cit.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2012. Metodika případových konferencí [online]. [cit. 18.11. 2013]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/14313>.

Plamínek, J. 2009. Konflikty a vyjednávání. Praha: Grada.

Plamínek, J. 2010. Řešení konfliktů. Poznatky autora z přednášky. Praha: Kariérní centrum ČVUT.

Plamínek, J. 2012. Vedení porad. Praha: Grada.

Rabiňáková, D. 2008. Facilitace skupiny a porad. Výukové písemné materiály kurzu. Praha: Partners Czech.

Stavros, J., Hinrichs, G. 2009. The Thin Book of SOAR. Bend, Oregon. Thin Book Publishing CO.

Žák, P. 2004. Kreativita a její rozvoj. Brno: Computer Press.

## Autoři příručky, Velký vůz Sever

### Veronika Uhlířová

Pracuje jako psycholožka v poradně pro rodinu, jako profesionální lektorka komunikace pro neziskový sektor (sociální služby), státní sektor (školství a zdravotnictví) a pro firemní sektor, kde se zaměřuje především na výcviky ve facilitaci. Externě spolupracuje v roli psychologa s azylovým domem pro matky s dětmi a některými odděleními sociálně-právní ochrany dětí. V současnosti se jako lektorka a ředitelka Velkého vozu Sever věnuje vzdělávání pracovníků sociální oblasti, pedagogů a snaží se vytvářet know-how pro péči o ohrožené děti. Facilituje případové konference a obtížná jednání, ve své poradenské praxi se snaží s nesvářenými rodiči najít konsensus.

### Lukáš Kučera

Působí jako lektor, kariérní poradce a konzultant. Několik let byl manažerem Kariérního centra ČVUT, kde se věnoval organizování a uvádění seminářů z oblasti kariérního poradenství, měkkých manažerských dovedností, osobního rozvoje i individuálnímu a skupinovému kariérnímu poradenství. Je členem rady Asociace vysokoškolských poradců a dvou expertních skupin na problematiku kariérního poradenství např. pro Euroguidance CZ. Vede občanské sdružení pro rozvoj osobnosti Velký vůz, kde se aktivně věnuje organizování zážitkových a vzdělávacích akcí pro dospělé, mládež a ohrožené děti.

### Velký vůz Sever

Velký vůz Sever je neziskovou organizací, která se věnuje třem oblastem činnosti: vzdělávání, poradenství a supervizím spojeným s metodickou činností.

#### Vzdělávání

- Vzdělávání pracovníků v sociální oblasti (základy komunikace, vedení rozhovoru, krizová intervence, asistované kontakty, facilitace aj.)
- Vzdělávání náhradních rodičů (řešení konfliktů a výchovných obtíží, kontakt dítěte s biologickou rodinou, zvládnání stresu aj.)
- Vzdělávání pracovníků dětských domovů a jiných ústavních zařízení (klíma ve výchovné skupině, komunikace, bezpečné přijetí dítěte do zařízení aj.)
- Vzdělávání učitelů (prevence a řešení šikany, vedení třídy, řešení obtížných situací aj.)

### Poradenství

- Psychologické/terapeutické konzultace, kazuistická setkání

### Supervizní a metodická činnost

- Případové, kazuistické a týmové supervize
- Tvorba metodik v sociální oblasti
- Tvorba metodik v pedagogické oblasti
- Facilitace případových konferencí
- Vedení metodických setkání klientských pracovníků

### Kontakt:

[www.velkyvuz-sever.cz](http://www.velkyvuz-sever.cz) | [sever@velkyvuz.cz](mailto:sever@velkyvuz.cz) | Tel.: +420 777 594 441 | IČ: 75062020





**Velký vůz Sever**  
[www.velkyvuz-sever.cz](http://www.velkyvuz-sever.cz)

Příručka je financována z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR.