



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Metodika facilitovaných setkání rodin

(Informační materiál)



*Projekt: Poradenské a aktivizační služby pro rodiny i jednotlivce na Opavsku,  
CZ.03.2.65/0.0/0.0/16\_047/0014098.*

*Tento projekt je podpořen z Evropského sociálního fondu v rámci OPZ a ze státního rozpočtu ČR.*



# Metodika facilitovaných setkání rodin

(Informační materiál)

Vydala: organizace EUROTOPIA.CZ, o. p. s.

Autor: kol. autorů

Rok vydání: 2021

1. vydání

## Obsah

1	<b>Úvod</b>	4
2	<b>Rodina</b>	5
3	<b>Facilitace, osoba facilitátora, nástroje facilitace</b>	7
4	<b>Moderace versus facilitace</b>	9
5	<b>Aspekty a pravidla facilitace</b>	11
6	<b>Závěr</b>	14

# 1 Úvod

Tato metodika pojednává o facilitovaných setkáváních rodin, která představují inovativní metodu zapojování klientů do rozhodování. Jedná se o setkání kmenové rodiny a dalších osob, facilitované ideálně nezávislým koordinátorem. Kmenová rodina přitom využívá zdroje celé rodiny, širšího okolí, případně komunity s minimálním zásahem státu a odborníků. Podnět k realizaci takového setkání mohou dát odborníci, ale také rodina sama. Jedná se tedy o propojení přirozené rodinné podpory se světem odborné pomoci.

Hlavní roli při tvorbě plánu rodiny hraje právě rodina, jelikož ta zná nejlépe své slabé a silné stránky, své zdroje a možnosti. Profesionálové ustupují do pozadí, nabízí rodině podporu, případně informují o možnostech a službách, ale odborníkem na řešení situace se stává rodina. Odborníci pomáhají s organizací procesu, reflektují s rodinou plán, který si stanovila a následně pomáhají při jeho realizaci. Důležitou roli sehrává facilitátor, který reflektuje oba zásadní aspekty tohoto setkání – osobní a věcný, dává prostor účastníkům stanovit prioritní cíle, zároveň vede toto setkání k vytyčenému cíli.

Moderní historie facilitace začíná těsně po druhé světové válce v roce 1946 v USA. Tehdy Kurt Lewin a Lee Bradford začali organizovat unikátní sérii konferencí. Místo klasických řečníků a pevné agendy konference skupinu účastníků netradičně rozdělili na pracovní skupinky vedené skupinovými vedoucími a zapisovateli. Postupně vzniklo velké „hnutí“ organizování skupin, které se rozšířilo po celé Americe a proniklo až do Evropy. Velmi rychle se vedení skupin procesním způsobem dostalo do vlivu terapeutů – ať už z Gestalt terapie (F. Pearls) nebo z rogeriánského přístupu (C. Rogers a T. Gordon), kteří ho začali využívat pro skupinovou terapii, učení a tzv. růstové skupiny, které byly na rozhraní terapie, sebepoznávání, osobního růstu a učení.

# 2 Rodina

Při definování rodiny můžeme vyzdvihnout důležitost jejich funkcí, které má tato malá sociální skupina plnit, poté tedy hovoříme o rodině, jako důležité sociální skupině, která: „plní celou řadu biologických, ekonomických, sociálních i psychologických funkcí“. Poskytuje svým členům potřebné zázemí, uspokojuje jejich potřeby a zprostředkovává zkušenosti, které nelze získat jinde. Každý jedinec zde má určité role, které se stávají součástí jeho identity. Mezi jednotlivými členy rodiny se v rámci jejich rolí vytvářejí rozmanité vztahy, pro něž je charakteristické určité chování a styl komunikace. Každá rodina má svůj hodnotový systém, jenž ovlivňuje chování jejích členů a vede k přednostní volbě některých strategií zvládnání problémů. Pokud je rodina v nějakém směru dysfunkční, některé důležité potřeby těchto lidí zůstanou neuspokojeny, a rodina se pro ně stane spíše zdrojem zátěže.



Důležitou roli hraje rodina a rodinné prostředí, které jsou v poslední době determinovány řadou změn. Můžeme se tedy setkávat s rodinami, které mohou působit tak, že si její jednotliví členové „žijí v podstatě svůj vlastní život“ a ztrácí potřebu sounáležitosti. Můžeme hovořit o člověku, jako o příslušníku několika rodin. Rodina v 21. století prožívá velké vývojové období, kdy se nejen vlivem společensko–ekonomických determinantů vyčerpává a mění se její význam. V moderní společnosti můžeme pozorovat, že tradiční hodnota manželství klesá. I tímto může být společnost nucena hledat nové formy soužití (které co nejvíce „připomínají“ rodinu). Zejména vlivem měnících se společenských podmínek také rodina mění svoji formu, strukturu i počet členů. Velmi diskutovaným tématem je problematika tzv. krize rodiny, jejíž projevy můžeme vidět např. i v demografickém chování obyvatelstva, objevuje pak nový trend - omezení uzavírání manželství, častější soužití nesezdaných párů i s dětmi. Význam ženy v rodině se stal „plnohodnotným“, žena je rovnocenným partnerem muže. Již není pravidlem, „pouhá“ péče o domácnost, žena přispívá do rodinného rozpočtu. Naopak můžeme pozorovat, že role a pozice muže v rodině dlouhodobě oslabuje.

Sociální pracovníci mohou rodině pomoci zvládnout obtížná očekávání tím, že se pokusí podpořit změnu faktorů (vlastností rodiny, jejich členů, nebo charakteristik sociálního prostředí rodiny), které způsobují, že určitá životní situace je pro rodinu těžko zvládnutelná. Tyto změny mohou spočívat jak v tlumení negativního působení jedněch faktorů, tak v posilování pozitivního působení jiných faktorů. Některé z těchto změn mohou sociální pracovníci vyvolávat pomocí vhodných metod práce s klientem sami nebo společně se členy rodiny. Jiných se mohou pokusit dosáhnout tím, že členům rodiny zprostředkují služby jiných pomáhajících pracovníků nebo zajistí setkání členu rodiny a odborníků.

### 3 Facilitace, osoba facilitátora, nástroje facilitace

Facilitare je pojem latinského původu a znamená ulehčovat. V této metodice jej budeme používat v souvislosti s vedením pracovních setkávání rodin.

**Facilitace** je styl vedení komunikace, který je typický facilitátorovými postoji, chováním vůči facilitovaným a způsobem, jakým komunikaci mezi lidmi strukturuje. Cílem facilitátora je v takto vedené komunikaci zapojovat účastníky diskuse do dialogu a rozhodování, podporovat je ve tvořivosti a uvažování ve prospěch cílů, jichž chtějí na společném setkání dosáhnout. K tomu využívá facilitační principy, postupy a takové chování, které podporují efektivní diskuzi, vydefinování problému, nalézání řešení, rozhodování a plánování ve skupině.

**Facilitátor** je osoba, která odpovídá za použití facilitace v konkrétní situaci. V praxi je to člověk, který připravuje průběh setkání a poté jím provází od začátku až do konce. Pro setkání velkého množství lidí se využívá tým spolupracujících facilitátorů. V obecném ideálním případě je facilitátor ve zcela neutrální roli, jinými slovy není podjatý. To znamená, že nemá zájem na konkrétním výsledku setkání ani nemá vztah k někomu z účastníků. Pro dosažení takové míry neutrality bývají najímáni externí facilitátoři.

V praxi však často bývá facilitátorem pověřený člen skupiny. Taková situace je naprosto v pořádku. I když facilitátor není zcela neutrální, lze provést úspěšnou facilitaci. Je však nutné jeho roli transparentně pojmenovat a dohodnout hranice, kdy facilituje a kdy se zapojuje v jiné roli.

Pokud je pro facilitátora souběh rolí tak náročný, že to může negativně ovlivnit průběh setkání, je důležité pověřit facilitací jiného člena skupiny nebo využít externího facilitátora.

### Co lze očekávat od facilitátora:

- Primární orientace na potřeby skupiny a účastníků.
- Orientace na proces nikoliv na obsah.
- Napomáhání vzájemnému porozumění členů ve skupině.
- Nestrannost.
- Vyrovnanost.
- Povzbuzení a regulace skupiny při práci.
- Zajištění fair play.
- Zajištění bezpečného prostředí.
- Získat souhlas s pravidly diskuse.
- Hlídat poslušnost diskutujících (pořádek).
- Přetvoření reakcí účastníků na body diskuse, které je možno řešit.
- Pružnost při vedení procesu i ve stylu práce.
- Ošetřování konfliktů a krizových situací.
- Nikoliv vyřešení, ale pomoc skupině při řešení problémů.
- Pokládání otevřených, cílených i uzavřených otázek účastníkům.
- Příprava a potvrzení pravidel komunikace a fungování skupiny dohodnuté účastníky.
- Příprava struktury procesu, který pak vede.
- Společný zápis ze setkání.

### Aby bylo možné tyto nástroje vhodně použít, potřebuje facilitátor znát od organizátora setkání:

- Důvody a cíle setkání.
- Očekávaný počet účastníků.
- Postavení účastníků, jejich vztah k tématu.
- Co se stane s výstupy setkání.
- Místo konání a možnosti prostoru.

**Nástroje**, které lze při facilitaci využít je možné rozdělit na nástroje *preventivní* (co udělat před jednáním, aby bylo úspěšné) a *intervenční* (co dělat v průběhu jednání, aby skupina postupovala vytýčeným směrem).

Mezi preventivní nástroje patří získání souhlasu o programu a předpokládaném výsledku, o čase, pravidlech, rolích a způsobech rozhodování. V průběhu jednání získávat souhlas s konkrétním způsobem rozhodování, naslouchat, být spojencem, být pozitivní a povzbuzovat účastníky setkání.

Nástroje intervence jsou: bumerang; udržovat postup; popisovat, co se právě děje; vyhnout se boji o další postup při jednání; posilovat dohody o dalším postupu; akceptovat, přiznat a připouštět souvislosti; použití humoru a řeči těla; chránit účastníky před osobními útoky.

## 4 Moderace versus facilitace

*Moderare* v latině znamená stanovovat způsoby, pravidla, hranice. *Moderation* se používá i ve významu usměrňovat, zprůměrovat chování, zabraňovat nevyhovujícímu, extrémnímu chování. Což znamená usměrňovat (moderovat) chování skupiny tak, aby co nejméně projevovala nevyhovující chování a chovala se tak, aby skupina dospěla k cíli.

Úloha moderátora je vést proces tam, kam má zadáno, nedovolit vybočit účastníkům z cesty vedoucí k danému cíli. Obsah diskuse a otázky do diskuse určuje moderátor. Moderátor a facilitátor mají podobné základní věci – mají za úkol vést setkání, regulovat efektivní diskusi, udržet strukturu diskuse a celého setkání. Tedy jak moderátor, tak facilitátor se řídí podle agendy, podle cílů setkání, vedou setkání jasně definovanými kroky a starají se o písemný záznam a výstupy.

Základní odlišnost je však v míře spoluzodpovědnosti a participaci účastníků, v míře direktivnosti a v míře zasahování do obsahu.

Moderátor má téměř všechnu zodpovědnost – určuje cíle, kroky k nim vedoucí a tím pádem i téma diskuze. Facilitátor tvoří agendu spolu s účastníky setkání, případně přijde na setkání s hotovou agendou, ale zajímá se, zda je tato agenda z hlediska cílů v pořádku.

Facilitované setkání je řízeno tak, aby míra participace účastníků byla co nejvyšší. Facilitátor zabezpečí také diskusní prostředí, aby všichni zúčastnění mohli hovořit a jejich vyjádření byla zachycena (například prostřednictvím diskusních skupin).

Facilitátor, třebaže znalý problematiky, se snaží do obsahu diskuse nevstupovat. Je nestranný a nezaujatý v tématech diskuse. Je si vědom toho, že jeho nestrannost pomáhá zaktivizovat účastníky diskuse, a podporuje je v tom, aby si věci prodiskutovali a vyřešili po svém. Pokud facilitátor do diskuse obsahově vstupuje, pak to dělá jen v nevyhnutelných případech – například tehdy, když má informace, bez nichž by diskutující učinili špatné rozhodnutí. Jestliže například facilitátor vidí, že se účastníci chystají dohodnout na něčem, co ze zákona není možné, pak jim to facilitátor připomene.

Moderátor je po vyjmenování těchto zásadních odlišností skutečně více podobný latinskému významu pojmu moderare – stanovovat pravidla a usměrňovat, a facilitátor bližší významu ulehčovat, podporovat.

## 5 Aspekty a pravidla facilitace

Facilitace jako specifický způsob vedení práce skupiny se používá v situacích, kde je potřebné spojit síly více lidí. Facilitace se efektivně využívá tam, kde je potřebné dát dohromady informace z různých zdrojů, kde je potřebné spolurozhodovat o složitých věcech, které chtějí ovlivňovat větší názorové skupiny lidí, a tam, kde je potřebné podpořit efektivní komunikaci a vyjadřování se všech přítomných.

### Příklady efektivního využití facilitace ve skupině:

- pracovní porady,
- konference a workshopy,
- psychoterapie, terapeutické výcviky, skupiny osobnostního rozvoje,
- vedení lidí v pracovních týmech (facilitativní vedení),
- obchodní jednání,
- řešení konfliktů mezi lidmi a/nebo skupinami atd.

Facilitativní přístupy se používají nejen při práci se skupinami, ale i při práci s jednotlivci – můžeme se s nimi setkat například při individuální terapii a poradenství, v konzultování nebo koučingu.

### Při setkávání členů rodiny, odborníků a nalézání řešení problému facilitace pomáhá:

- umožnit všem členům skupiny vyjádřit se k danému tématu,
- zabezpečit efektivní tvorbu množství různorodých nápadů,
- dosáhnout konstruktivního, ale kritického zvažování možných řešení problému,
- utvořit konsenzuální dohodu ke spokojenosti všech účastníků,
- poskytnout prostor pro rovnocennou diskusi lidí s různým sociálním, ekonomickým nebo hierarchickým postavením,

- vytvořit společné výstupy zájmové skupiny (např. společné prohlášení),
- iniciovat spolupráci a otevřenost mezi účastníky,
- zvětšit vzájemné porozumění mezi účastníky,
- získat konstruktivní pojmenování emocí a osobních významů k projednávaným záležitostem či k ostatním účastníkům,
- vést konstruktivní řešení konfliktů mezi účastníky,
- podpořit aktivní zapojování se účastníků během procesu učení se,
- udržovat průběžné a jasné porozumění cíle a smyslu setkání,
- přenášet spoluzodpovědnost účastníků pracovní diskuse za realizaci vzniklých plánů a další...

Souhrnně můžeme vymezit **základní 4 důvody** **facilitovaných setkání rodin:**

- A. Poskytnout informace
- B. Získat pohledy, nápady a preference účastníků
- C. Povzbudit vzájemnou spolupráci mezi zájmovými skupinami
- D. Dosáhnout dohody o způsobu řešení problému

Facilitovaná setkávání jsou tedy ideálním prostředkem pro setkávání rodin s dětmi spolu s odborníky a pracovníky pomáhajících profesí při hledání řešení problémových situací v rodinném systému.

Při setkání skupiny lidí za účelem hledání společného řešení se vždy objevují **dva aspekty** takovýchto setkání – subjektivní prožívání jednotlivců a věcná stránka záležitosti. V každé diskusi lidé prožívají emoce, zároveň mají osobní poznatky k daným projednávaným tématům.

Facilitátor by se měl zaobírat oběma aspekty. V závislosti na cílech setkání je ale efektivní zaměřit se přednostně na jeden anebo druhý aspekt. Neznamená to jeden ignorovat a věnovat se jen druhému, ale s ohledem na cíl mít preferenční zaměření.

Z toho vyplývá, že facilitace může být zaměřená na tyto aspekty:

**Osobní aspekty** – facilitátor víc ulehčuje emoce, osobní významy, vztahové aspekty vyjádření. Zaměřuje se na subjektivní prožívání účastníků. Například je to důležité tehdy, když je cílem setkání lepší vzájemné porozumění účastníků, zvýšení vzájemné tolerance, řešení probíhajících konfliktů atp.

**Věcné aspekty** – facilitátor víc ulehčuje přesné pojmenování myšlenek, definování problémů, otevřenost novým nápadům, toleranci různých názorů, pestrost návrhů na řešení, zvažování pro a proti. Toto zaměření je důležité tehdy, když je cílem setkání dospět ke konkrétní dohodě, k praktickým výstupům, uvedeným činnostem, úlohám, akčnímu plánu.

Pro úspěšnou facilitaci rodiny je nutné dodržovat následující **pravidla:**

#### a) Pravidla při jednání:

- Představení jednotlivých účastníků
- Mluví vždy jeden.
- Časový limit (na 1 vstup jsou ... minuty).
- Nikdo nedominuje.
- Právo na svůj názor (nehodnocený).
- Nemluvit o nepřítomných.
- Je v pořádku nesouhlasit.
- Pořadí diskutujících je určené podle posloupnosti přihlášení do diskuse.
- Před jednáním vypnout mobilní telefony.
- Držet se tématu.
- Zapisovat to, na čem se účastníci dohodnou.
- Na jednání se neřeší osobní kauzy.

#### b) Pravidla organizační:

- Vhodný termín.
- Prostředí (komfort).
- Zajištění relevantních účastníků.

- Pozvánka (návrátka).
- Stanovení délky jednání.
- Je stanoveno, s jakým předstihem se budou rozesílat podklady k jednání.
- Prezenční listiny, jmenovky
- Příprava materiálů pro účastníky.
- Technické vybavení (notebook, dataprojektor, flip charty, fixy).
- Zajištění občerstvení.
- Zajištění facilitátora – smlouva.
- Zajištění zapisovatele, vyvolávače atd.
- Časový limit setkání – zjištění, zda mají všichni čas po celou dobu setkání.
- Časové rozvržení.
- Jsou určeny cíle setkání.
- Jsou učeny body programu s přibližným časovým odhadem.
- Jsou stanoveny role účastníků.
- Je dohodnuto, kdo a jak bude schvalovat zápis a výstupy z jednotlivých jednání.
- Dohoda na úkolech, termínech.
- Dohoda na termínu dalšího setkání.
- Je jasné, jak se bude dále pracovat s výstupy z jednání.

## 6 Závěr

Facilitace je velmi užitečným praktickým nástrojem komunikace, který ve své podstatě usnadňuje provázení skupiny lidí procesem jejich jednání, podněcuje jejich proaktivitu a motivaci podílet se na společném úsilí. Z toho tedy vyplývá, že člověk v roli facilitátora v tomto procesu je vlastně takovým průvodcem, který v určeném čase doprovází skupinu lidí na cestě ke společnému cíli ve snaze docílit co nejlepších výsledků.







Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



*Projekt: Poradenské a aktivizační služby pro rodiny i jednotlivce na Opavsku,  
CZ.03.2.65/0.0/0.0/16\_047/0014098.*

*Tento projekt je podpořen z Evropského sociálního fondu v rámci OPZ a ze státního rozpočtu ČR.*