

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

2021

Anna Ročňová

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Anna Ročňová

Facilitace v procesu případových konferencí při práci s rodinou

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Miloslava Šotolová

2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci na téma „Facilitace v procesu případových konferencí při práci s rodinou“ vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v bibliografickém seznamu.

V Dachově

.....

podpis

Poděkování

Velké poděkování patří vedoucí mé práce Mgr. Miloslavě Šotolové za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. Dále bych chtěla poděkovat všem facilitátorům, se kterými jsem vedla rozhovory, že si našli čas a byli ochotni spolupracovat. Velké poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mi byli při psaní práce oporou.

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na faktory, které přispívají efektivitě případových konferencí nebo které by mohly přispět ke zlepšení z pohledu facilitátorů. Teoretická část práce je věnována představení metody pomoci ohroženým dětem, tj. případová konference. První část seznamuje s přínosy, typy, principy, cíli a legislativou případových konferencí. Druhá část se zabývá rolí facilitátora v procesu případové konference, jeho kompetencemi, možnostmi vzdělávání, a také výhodami a nevýhodami externích či interních facilitátorů. Popsány jsou také vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují spolupráci.

Výzkum byl realizován pomocí kvalitativního výzkumu a sběr dat uskutečněn formou polostrukturovaných rozhovorů. Bakalářská práce může sloužit pro všechny facilitátor nebo organizátory konferencí pro uvědomění, co funguje, na co je potřeba pamatovat, na co si dát pozor a co v praxi dělat tak, aby vše fungovalo.

Klíčová slova

případová konference, facilitátor, faktory spolupráce, rodina

Anotation

The bachelor thesis focuses on factors that contribute to the effectiveness of case conferences or that could contribute to improvement from the perspective of facilitators. The theoretical part of the work is devoted to the introduction of the method of helping children at risk, i.e. a case conference. The first part introduces the benefits, types, principles, goals and legislation of case conferences. The second part deals with the role of the facilitator in the case conference process, its competencies, educational opportunities, as well as the advantages and disadvantages of external or internal facilitators. Internal and external factors that affect cooperation are also described.

The research was carried out by using the qualitative research and the data collection, that was carried out in the form of semi-structured interviews. The bachelor's thesis can be used for all facilitators or conference organizers to realize what works, what needs to be remembered, what to look out for and what to do in practice so that everything works.

Keywords

case conference, facilitator, factors of cooperation, family

Obsah

Anotace.....	4
Seznam zkratk.....	7
Úvod.....	8
1 Případová konference	10
1.1 Typy případových konferencí.....	11
1.2 Principy a cíle případové konference	14
1.2.1 Principy.....	14
1.2.2 Cíle případové konference	17
1.3 Příprava a průběh případové konference	17
1.3.1 Příprava případové konference.....	17
1.3.2 Průběh případové konference.....	19
1.4 Legislativa.....	23
1.5 Shrnutí.....	24
2 Role facilitátora.....	25
2.1 Účastníci případové konference	25
2.2 Kdo je to facilitátor a moderátor.....	26
2.3 Kompetence a role facilitátora	27
2.3.1 Kompetence.....	27
2.3.2 Role facilitátora	28
2.3.3 Pozitiva a negativa externího a interního facilitátora.....	31
2.4 Možnosti vzdělávání facilitátorů	32
2.5 Shrnutí.....	33
3 Faktory ovlivňující případovou konferenci	35
3.1 Vnější faktory	35
3.2 Vnitřní faktory	39
3.3 Shrnutí.....	43
4 Metodologie výzkumu	46
4.1 Hlavní výzkumná otázka a dílčí otázky.....	46
4.2 Výzkumná metoda	47
4.3 Technika a průběh sběru dat	48
4.4 Výzkumný vzorek a metoda jeho výběru	49
4.5 Analýza dat.....	51

4.6	Limity výzkumu.....	52
5	Výsledky výzkumu	53
5.1	Vyhodnocení hlavní výzkumné otázky: Jaké faktory ovlivňují efektivní průběh případové konference z pohledu facilitátora?	53
5.2	Vyhodnocení dílčí výzkumné otázky č. 1: Jaké faktory by mohly přispět ke zlepšení případové konference?	66
5.3	Vyhodnocení dílčí výzkumné otázky č. 2: Jaký je pohled facilitátora na svou roli v efektivním průběhu případové konference?	81
5.4	Shrnutí výzkumné části.....	89
	Závěr.....	93
	Seznam použité literatury	97
	Seznam obrázků a tabulek	101

Seznam zkratek

ČR – Česká republika

IAF – angl. International Association of Facilitators – Mezinárodní asociace facilitátorů

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

NNO – nestátní nezisková organizace

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

OSPOD – orgán sociálně-právní ochrany dětí

PK – případová konference

SBNI – angl. Safeguarding Board for Northern Ireland – Ochranný výbor pro Severní Irsko

SPOD – sociálně-právní ochrana dětí

SP – sociální práce

ÚR – účastník rozhovoru

Úvod

Případová konference je metoda sociální práce a využívá se v sociální práci s rodinou. Společné setkání je pomocným nástrojem pomoci ohroženým rodinám s dětmi. Jde o setkání klientů s odborníky za účelem najít nejlepší možné řešení situace. Od roku 2013 mají OSPODY dle zákona o sociálně právní ochraně dětí v některých případech povinnost pořádat případové konference. Zákon však přesně neuvádí, jak by případové konference měly vypadat. To vede k tomu, že si OSPODY nebo neziskové organizace pořádají PK tzv. po svém a někdy bohužel na úkor kvality a základních pravidel. Protože jednou ze zásad, která se využívá v průběhu PK, je pozitivní hodnocení, rozhodla jsem se, že hlavní cíl práce bude zaměřen na to, co se daří dělat pro to, aby případové konference fungovaly dobře s doplněním návrhů na zlepšení. V práci jsou rozebrány různé faktory a náležitosti, včetně role facilitátora, ovlivňující průběh PK a spolupráci s rodinou při případových konferencích.

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, jaké faktory ovlivňují efektivní průběh případové konference z pohledu facilitátora. Dílčími cíli jsou otázky, jaké faktory by mohly přispět ke zlepšení případové konference a jaký je pohled facilitátora na jeho roli v efektivním průběhu případové konference.

Vyžívám kvalitativní šetření s technikou polostrukturovaných rozhovorů, na které mi odpovídali facilitátoři případových konferencí.

Problematikou případových konferencí se zabývá Věra Bechyňová ve své knize Případové konference (2012) a Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR zpracovalo v roce 2011 Manuál k případovým konferencím. Také občanské sdružení Rozum a Cit sepsalo publikaci s názvem Na jedné lodi aneb jak uspořádat případovou konferenci v oblasti péče o ohrožené děti, jejímiž autory je Hrdinová a kol., IQ Roma servis, z. s. vydalo Případové, interaktivní a rodinné konference v praxi, jedná se o metodiky, které se zabývají komplexně případovými konferencemi. V bakalářské práci budu používat výhradně pojem facilitátor, ale pokud půjde o text autorů, kteří užívají termín moderátora, nebudu to zaměňovat.

Úvodem teoretické části definuji, co jsou to případové konference, pro koho jsou přínosné a popisuji typy PK, principy, cíle, přípravu, průběh PK a legislativu. Můj výzkum zaměřuji na pohledy facilitátorů, proto také představím účastníky PK s důrazem na roli facilitátora v procesu případové konference. Zmíním také jeho kompetence a možnosti vzdělávání včetně porovnání pozitiv a negativ interních a externích facilitátorů. Následně Vás seznámím s vnějšími a vnitřními faktory, které ovlivňují spolupráci. Výzkumná část obsahuje

základní pojmy vztahující se k metodologii výzkumu. V poslední kapitole shrnuji zjištěné výsledky, které vzešly z výzkumu, a dělám závěry.

Mou motivací pro psaní bakalářské práce byla účast na případové konferenci, kterou jsem absolvovala během školní odborné praxe. Tuto metodu sociální práce jsem do té doby neznala a zaujala mě na tolik, že jsem se o ni začala zajímat i mimo psaní bakalářské práce. Velmi mě inspirovala facilitátorka, která vedla celé setkání a její role mi přišla naprosto nezbytná, proto práci zaměřuji na pohledy facilitátorů případových konferencí.

1 Případová konference

V úvodní kapitole podrobně definuji význam případové konference z různých pohledů odborné literatury. Dále popíši přínosy této metody z různých pohledů aktérů, typy případových konferencí, principy a cíle. Větší část první kapitoly je věnována přípravě a průběhu případové konference s důrazem na roli facilitátora. Pro porozumění tématu a ozřejmení role facilitátora v průběhu případové konference popíši celý průběh konference včetně všech jejích fází. V neposlední řadě je případová konference vymezena v legislativním rámci.

Manuál k PK (2011, s. 9) pohlíží na případovou konferenci jako na: „*Plánované a koordinované společné setkání klienta, jeho rodiny a všech, kteří pro ně představují, nebo mohou představovat, podpůrnou síť. Cílem setkání je výměna informací, zhodnocení situace dítěte a jeho rodiny, hledání optimálního řešení a plánování společného postupu, který povede k naplňování potřeb dítěte. Výstupem je individuální plán péče.*“

Případovou konferenci definuje Bechyňová (2012, s. 61) jako: „*...specifickou formou skupinového pracovního setkání, které má cíl, proces, strukturu a plánované výstupy. Kvalitu každého skupinového setkání určuje jeho průběh od začátku do konce (proces) a způsob komunikace jednotlivých účastníků (obsah).*“

Matoušek ve Slovníku sociální práce (2008, s. 161) charakterizuje případovou konferenci takto: „*Porada věnovaná diskusi o případu, jíž se účastní členové rodiny, případně další blízcí a zástupci institucí, které mají s klientovými problémy něco do činění. ... Cílem případové konference je výměna informací a společné plánování postupu.*“

Řezáč (2017, s. 53 [online]) popisuje případovou konferenci jako systematickou a strukturovanou diskusi, která usiluje o společné vyřešení určité situace. Na základě společné diskuze a hledání řešení je celá metoda postavena na principu partnerství a participace účastníků. Případová konference je převážně řízena odborným facilitátorem, který dohlíží na strukturu setkání. Metodou případové práce je právě případová konference, u které se objevují prvky úkolově orientovaného přístupu. Všichni účastníci jsou v rámci přípravy před konferencí seznámeni s jasně definovaným cílem setkání, který se může v průběhu setkání měnit do časově ohraničených úkolů.

Všechny výše uvedené definice se shodují v tom, že případová konference umožňuje skupinové pracovní setkání různých odborníků s klienty či podpůrnými osobami. Účastníci společně diskutují o problémové situaci rodiny a snaží se navrhnout co nejlepší postupy, změny a řešení, které by minimalizovaly rizikové situace s ohledem na dítě.

Přínosy případové konference

Případová konference může být přínosná buď pro klienta/rodinu, sociálního pracovníka/instituce, ale i pro všechny účastníky.

1) Všichni účastníci

Jednotliví účastníci mají prostor pro sdílení a výměnu nezbytných informací, vyjasnění očekávání a pružné reakce na aktuální potřeby ohroženého dítěte. Jedno setkání může vyřešit více problémů najednou a může pomoci ke sjednocení a vytvoření individuálního plánu péče. Účastníci si zároveň vyměňují zkušenosti, pohledy na věc a znalosti, což může vést k jejich motivaci pro další práci (Manuál k PK, 2011, s. 10).

2) Rodina/klient

Rodina dostává stejné a konkrétní informace od všech institucí, se kterými je v kontaktu a prostřednictvím setkání hledá společně s odborníky nová řešení v kolektivu, tzv. „více hlav – více ví“ (Hrdninová, Krupičková, Hanušová, Štětková, Petranová, 2010, s. 7-8). Společná konference může klienty povzbudit a motivovat k řešení jejich problémů. Rodina může cítit pocit bezpečí, kontinuity a smysluplnosti (Manuál k PK, 2011, s. 10).

3) Pracovníci OSPOD

Velkým přínosem pro pracovníky OSPOD je možnost rychlé reakce na vzniklou situaci a operativní vytvoření podpůrné sítě rodině včetně aktivizace rodiny a jejich blízkých. Pracovníci získají širší pohled na situaci dítěte a rodiny z několika možných úhlů. Mohou si tak rozšířit představy i o tom, jak se rodič či dítě projevují v jiných prostředích, v interakci s jinými profesionály a může to zabránit subjektivnímu hodnocení situace ze strany OSPOD. Rozložena je také jednostranná odpovědnost OSPOD (Manuál k PK, 2011, s. 10).

1.1 Typy případových konferencí

Rozdělení případových konferencí poslouží k základní orientaci v tématu, s jakými typy případových konferencí se setkáváme. Nejčastěji využívaným typem je klasická případová konference, popíši však všechny typy, aby byly viditelné rozdíly.

Bechyňová (2012, s. 33-43) dělí případové konference na pět typů, kterými jsou:

- 1) klasické,
- 2) urgentní,
- 3) motivační,
- 4) metodické,
- 5) expertní.

1) **Klasická případová konference**

Cílem klasické případové konference je získat více informací o změnách a celém systému rodiny, které si navzájem sdělují klienti a odborníci při setkání klientů s odborníky. V úvodní fázi jsou vytvořeny první verze cíle a určení, které prostředky pomohou k dosažení pomoci včetně zdrojů dítěte, rodiny nebo širšího okolí. Jsou identifikována rizika ze strany dětí. U dětí se vyhodnocuje aktuální popis potřeb a to, jak budou potřeby naplňovány. Průběžně jsou vyhodnocovány jednotlivé kroky plánu a může docházet ke změnám původního cíle, který si společně stanovili na počátku spolupráce. Zjišťuje se, které činnosti nebyly dosaženy, z jakého důvodu a vyjasňují si následující kroky, jak budou postupovat. Klasická případová konference zabere zhruba dvě hodiny. Díky předešlé a dostatečné informovanosti účastníků o délce případové konference se předejde časovému nátlaku a napjaté atmosféře u účastníků konference (Bechyňová, 2012, s. 34-36) (více viz podkap. 1.3 Příprava a průběh PK). Obsahem závěrečné části je vyhodnocení a plán práce. Vyhodnocení se zabývá možnými riziky, naplňováním potřeb, obsahem a průběhem celého procesu multidisciplinární spolupráce. Účastníci jsou také informováni, jak mohou rizikům předejít a zabránit. Na základě vyhodnocení je sestaven nový plán práce, ve kterém je například navržena další spolupráce s NNO či SPOD a může se dále pracovat na tom, co se nepodařilo změnit během případových konferencí. Zde je potřeba si na závěr případové konference vyhradit asi dvě hodiny (Bechyňová, 2012, s. 34-36).

2) **Urgentní případová konference**

Případová konference může být svolána urgentně v několika případech. Jedním z nich může být situace, kdy jsou potřeby dítěte ohroženy, ale zároveň je v rodině nebo v jejím okolí určitý zdroj, na kterém by se dalo pracovat a podchytit tak možnost okamžitého odebrání dítěte z rodiny. Dále v situaci, kdy není dítě akutně ohroženo, ale v blízké době by mohlo dojít k zanedbání jeho potřeb a ohrožení, nebo pokud bylo dítě odebráno z rodiny rychlým předběžným opatřením, ale rodina má potenciál využít své zdroje pro

návrat dítěte do domácího prostředí. Následně se svolává v situaci, kdy je dítě ohroženo ve střední a vysoké míře rizika a situace vyžaduje okamžité poskytnutí služeb pro celou rodinu. Přizváni jsou odborníci, kteří s rodinou pracovali či pracují, členové širší rodiny nebo osoby, které nyní pečují o dítě. Společně vyhodnotí aktuální rizikové potřeby a sestaví krátkodobý plán. Urgentní případovou konferenci je vhodné svolat co nejdříve, tedy do tří až čtyř pracovních dní od zjištění rizikové situace (Bechyňová, 2012, s. 36-38).

3) **Motivační případová konference**

Cílem motivační případové konference je najít způsoby podpory vnitřní motivace rodičů a dítěte. Motivační konference se svolává tehdy, když rodiče a dítě nespolupracují na realizaci plánu, který byl společně vypracován na klasické, urgentní a metodické případové konferenci (Bechyňová, 2012, s. 38). Významnou je pro motivační případové konference schopnost nadhledu profesionálů, kteří rodině pomáhají k posílení jejich motivace k řešení problémů. Podmínkou ale je, aby bylo zajištěno bezpečné prostředí všech účastníků, proto průběh konference moderuje osoba, která není nijak zainteresována do případu, tj. facilitátor (Bechyňová, 2012, s. 39).

4) **Metodická případová konference**

Jako cíl spolupráce s metodikem nadřízeného orgánu uvádí Bechyňová (2012, s. 40) realizaci případových konferencí (všechny typy, tj. klasická, urgentní, motivační a expertní) se zaměřením na řešení obtížné nebo komplikované situace. Pořádá se proto, aby si odborníci mohli rozšířit pestrost názorů mezi ostatními kolegy při vyhodnocování situace. Jedná se tedy o setkání odborníků, kdy rodiče zpravidla nejsou přítomni. Rodiče jsou přizváni na klasickou případovou konferenci, která se pořádá 3 – 4 týdny po metodické (Bechyňová, 2012, s. 40).

Janebová a Landová (2014, s. 38) se v časopise Sociální práce/Sociálna práca ztotožňují se zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí ve znění zákona č. 401/2012 (§10 odst. 3 písm. e)), kdy by se měly případové konference pořádat na základě spolupráce s rodiči. Upozorňují však na to, že někteří rodiče si interpretují tento zákon tak, že se bez jejich přítomnosti případová konference nemůže pořádat. Domnívají se, že „*účast rodiče je zásadní v situaci vyhodnocení a tvorbě plánu, a vždy by měla být prioritou pro případové konference*“ (Janebová, Landová, 2014, s. 38). Autorky požadují, aby se v Manuálu k PK (2011) blíže specifikovaly a vymezovaly situace, kdy je vhodné uspořádat případovou konferenci bez přítomnosti rodičů. Janebová s Landovou (2014, s. 39) zastávají názor, že je vhodné pořádat případovou konferenci bez přítomnosti klienta například v případě metodické případové konference.

Podle nich není přítomnost rodičů vhodná z toho důvodu, že by mohlo dojít ke kolizi mezi klientem a multidisciplinárním týmem. V takových případech je žádoucí probrat sestavování plánu s nadřízeným orgánem (Janebová, Landová, 2014, s. 39).

Dle zjištěných informací nedošlo od roku 2014, kdy byl zveřejněn článek Janebové a Landové v časopisu Sociální práce/Sociálna práca, k žádným změnám ve vymezení situací bez přítomnosti rodičů v Manuálu k PK vydaných v roce 2011.

5) Expertní případová konference

Lze říci, že expertní případová konference je popisovaná podobně jako metodická, neboť je svolána v obtížných a komplikovaných situacích. Jde o setkání odborníků, kdy potřebují získat nezávislou radu, konzultaci nebo doporučení při vyhodnocování situace. Rozšiřuje tedy možnosti řešení či motivaci rodičů a dětí při návrhu plánu spolupráce a následné realizace. Rodiče opět zpravidla nejsou přítomni, ale v návaznosti na expertní typ konference je svolána klasická případová konference (Bechyňová, 2012, s. 42).

1.2 Principy a cíle případové konference

Pro kvalitu spolupráce je zapotřebí, aby facilitátor znal hlavní principy případové konference a uplatňoval je při komunikaci s klienty. Domnívám se, že to povede k navázání důvěry mezi odborníky a klienty, podpoří se vzájemná spolupráce a budou vhodně předány všechny potřebné informace mezi zúčastněnými.

1.2.1 Principy

Manuál k PK (2011, s. 9) popisuje sedm principů PK:

1) Zájem dítěte a individuální přístup

Pomoc a podpora se přizpůsobuje podle konkrétních potřeb dítěte (Manuál k PK, 2011, s. 9).

2) Aktuálnost

Zapotřebí je vycházet z aktuální životní situace klientů a také pracovat s aktuálními informacemi, které se mohou v průběhu spolupráce měnit (Manuál k PK, 2011, s. 9).

3) Objektivita

Klíčové je vyhýbat se subjektivním názorům, neaktuálním a nepotvrzeným informacím, ale naopak se snažit o získání objektivních a ověřených informací z více zdrojů (Manuál k PK, 2011, s. 9).

4) Důvěrnost, diskrétnost a bezpečí

Účastníci jsou podrobena mlčenlivosti o věcech, které se probírají na případové konferenci (Klečková, Maňková, Rumlová, 2019, s. 8-9). Osobní a citlivé údaje jsou sdíleny pouze na základě nutné potřeby k řešení situace. Pokud by měly být některé informace poskytnuty ostatním subjektům, musí s tím klient souhlasit. Výjimkou jsou zákonem stanovené případy, kdy nemusí být dodržena mlčenlivost, ale uplatněna oznamovací povinnost (Manuál k PK, 2011, s. 9). Pro vytvoření bezpečného prostředí klientů je zajištěn např. nezávislý facilitátor, zúčastnění jsou seznámeni s pravidly spolupráce, je jim nabídnuta podpůrná osoba pro setkání s klienty (Klečková a kol., 2019, s. 8-9).

5) Spolupráce

Navzájem mezi sebou spolupracují zainteresované strany, klient a jeho rodina (Manuál k PK, 2011, s. 9).

6) Koordinace

Případová konference nabízí klientovi a jeho rodině pomoc prostřednictvím jasného a jednotného cíle (Manuál k PK, 2011, s. 9).

7) Efektivita

Pokud je zajištěn jednotný přístup a cíl včetně zapojení klienta do něj, bude to přinášet vysokou efektivitu pomoci (Manuál k PK, 2011, s. 9).

Hrdinová a kol.(2010, s. 11-12) navazují na principy z Manuálu k PK (2011, s. 9) a doplňuje je o další čtyři principy:

8) Kontinuitu péče

Kontinuální péče průběžně pomáhá a podporuje vypracování individuálního plánu péče podle aktuálních potřeb klienta, plán se průběžně vyhodnocuje. Pozornost je třeba věnovat při předávání péče o klienta dalším subjektům (např. umístění dítěte mimo rodinu aj.) (Hrdinová a kol., 2010, s. 11-12).

9) Spolupráci, týmový přístup a koordinaci péče

Pomoc sice koordinuje jeden subjekt, ale je potřeba spolupracovat se všemi subjekty, které mohou přispět k pomoci, tzn. nepomáhat pouze dítěti, ale celé rodině (Hrdinová a kol., 2010, s. 11-12).

10) Přirozené podpůrné prostředí

Pomoc a podporu je potřeba zajišťovat v přirozené rodinné síti tak, aby pomoc přicházela přednostně svépomocně nebo od rodiny, blízkého okolí a organizací v regionu (Hrdinová a kol., 2010, s. 11-12).

11) Podpora samostatnosti a zaměření na silné stránky

Je podporována aktivní účast klienta na řešení své situace a podpora jeho samostatnosti (např. v rozhodování, v podílení se na sestavování cíle spolupráce, aj.) (Hrdinová a kol., 2010, s. 11-12). Klečková a kol. (2019, s. 8-9) doplňuje, že pracovníci by měli důvěřovat klientům a společně s nimi vytvořit plán, ne si jej vytvořit předem. Pracovník podporuje potenciál klienta (Klečková a kol., 2019, s. 8-9).

K oblasti principů se vyjadřuje také Klečková a kol. (2019, s. 8-9) prostřednictvím publikace *Případové, interaktivní a rodinné konference v praxi*, která doplňuje náhled i na další principy, které se promítají do praxe prostřednictvím konkrétních postupů realizace.

12) Organizace PK = proces dojednání

Zadavatel případové konference předem navrhne, jaké téma se bude řešit, kdo bude účasten a kde bude konference probíhat. V tomto procesu dochází k dojednávání, které se může v průběhu i měnit (Klečková a kol., 2019, s. 8-9).

13) Respekt a partnerství

Je důležité, aby byl kladen důraz na rovnocenné jednání mezi zúčastněnými a rodinou s dětmi (Klečková a kol., 2019, s. 8-9).

14) Participace rodiny a dítěte

Pozitivně je vnímána a podporována aktivní účast na případové konference a zároveň samostatnost rodiny. Zapojují se i děti podle předchozího vyhodnocení rizik a jejich přání (Klečková a kol., 2019, s. 8-9).

15) Informovanost, transparentnost, srozumitelnost

Dalším bodem vedoucím k úspěchu je to, když jsou všichni dostatečně informovaní o celém průběhu případové konference, např. co to je, jak probíhá, co je cílem setkání. Informace by měly být předány srozumitelně, jednoduše a v ne odborném jazyce (Klečková a kol., 2019, s. 8-9).

16) Neutralita, profesionalita

Facilitátor dostává před případovou konferencí pouze nezbytné informace o účastnících, tématu a rizicích pro setkání, je tak zachována nezávislost a tím i bezpečí klientů. Dále např. se organizátor drží své role a nekonzultuje s rodinou jejich téma samotné, zůstane tak neutrální (Klečková a kol., 2019, str. 8-9).

1.2.2 Cíle případové konference

Cílem případové konference je vzájemná výměna informací, zhodnocení situace rodiny a dítěte, hledání vhodného řešení a plánování potřebných postupů, které povedou k naplnění potřeb. Případová konference umožňuje rychle reagovat na vzniklou situaci a nalézt její optimální řešení. Metoda sociální práce – případová konference vytváří podpůrnou síť v rodině, a také osobní kontakty, což může vést k aktivizaci rodiny (Manuál k PK, 2011, s. 9).

Před svoláním první případové konference musí být pro všechny zúčastněné jasné, co je jejím cílem. Cíl musí být srozumitelný a reálný pro všechny zúčastněné. V průběhu spolupráce se může cíl měnit. Záleží, o jaké setkání jde, zda o první nebo opakované. Prvotním cílem na úvodní případové konferenci je důkladné a objektivní posouzení situace klienta. Z navržených opatření dále plynou úkoly a plánované služby. Při opakovaných setkáních je cílem vyhodnocování dosavadní spolupráce na základě již stanoveného plánu (Šťastná [online]).

1.3 Příprava a průběh případové konference

Významná je pro případovou konferencí zejména příprava, která by neměla být podceňena nebo zanedbána. Pokud budou účastníci dostatečně informováni, připraveni a seznámeni, jak bude konference probíhat a co se bude orientačně dít, pravděpodobně to bude mít pozitivní vliv na spolupráci a celé setkání.

Pro hlubší pochopení potřebnosti facilitátora v procesu případových konferencí popíši v této podkapitole průběh PK.

1.3.1 Příprava případové konference

Stěžejní osobou v průběhu přípravy účastníků setkání je organizátor. Jeho hlavním úkolem je předat všem účastníkům základní informace, např. o cílech, průběhu případové konference,

podobě setkání, pravidlech a také o zajištění nezávislého facilitátora a dalších. Informace jsou předávány srozumitelně a podle individuálních potřeb účastníků. Organizátor má také motivovat rodinu k aktivní účasti na konferenci včetně převzetí jejich odpovědnosti. Rodina je seznámena s hlavními cíli a tématem případové konference. Může se vyjádřit a navrhnout změnu cíle spolupráce. Rodina by měla být s cílem konference ztotožněna. Úkolem organizátora je dojednat se všemi účastníky termín, místo a informovat o délce případové konference. Organizátor dále konzultuje se zadavatelem složení účastníků na konferenci a dbá na rovnoměrné rozložení odborníků, aby nedošlo k přílišné odborné převaze. Jeho snahou je zmírňovat obavy účastníků například nabídkou možnosti přítomnosti podpůrných osob rodiny (Klečková a kol., 2019, s. 26-27).

Významným úkolem organizátora je provádět specifickou přípravu dítěte (formou hry, knihou *Moje setkání*, kresby, aj.), kde se zabývají tím, čeho by se dítě mohlo obávat, podobou setkání. Zajišťuje vhodné prostory pro případovou konferenci včetně výbavy pro facilitátora (flipchart, papíry, fixy), pro zapisovatele (tiskárnu, PC), pro klienty – výzdobu místnosti, případně občerstvení (Klečková a kol., 2019, s. 26-27).

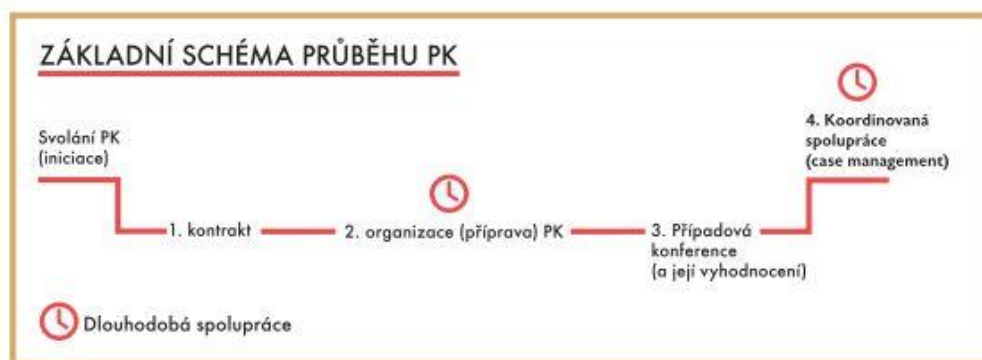
Místo setkání je zvoleno podle možností a domluvy účastníků. Prostor by měl být přiměřeně velký, uzavřený, nerušený a pro klienta známý (Šťastná [online]). Dále je organizátor zodpovědný za odsouhlasení základních údajů o případové konferenci všemi účastníky (téma, délka, termín, místo konání, účastníci). Nejčastěji se tyto informace předávají prostřednictvím písemné pozvánky, kterou obdrží všichni účastníci (Klečková a kol., 2019, s. 26-27). Organizátor zajišťuje spolu se zadavatelem, facilitátorem nebo zapisovatelem písemné podklady, kterými je prezenční listina, prohlášení o mlčenlivosti a zápis z případové konference (Bechyňová, 2012, s. 65-66).

Klečková a kol. (2019, s. 17) popisuje, že cílem role organizátora je také vytvořit pro všechny zúčastněné bezpečné prostředí, což je zajištěno nezávislým facilitátorem. Klečková a kol. (2019, s. 29) upozorňuje, že není žádoucí předchozí kontakt facilitátora s účastníky konference, je však možné, aby se facilitátor před případovou konferencí setkal s dítětem. Možnost setkání facilitátora s dítětem je žádoucí v souvislosti s navázáním důvěry. Dítě se může facilitátora dotazovat na otázky nebo se mohou společně domluvit na opatřeních, která povedou ke snížení obav dítěte ze setkání. S jinými účastníky by se facilitátor neměl před konferencí blíže setkat, aby byl zajištěn princip nezávislosti (Klečková a kol., 2019, s. 29).

Po zjištění úvodních informací během přípravné fáze organizátor setkání zašle každému účastníkovi případové konference pozvánku s informacemi o:

- místě, času a délce setkání,
- cíli případové konference,
- kdo další se případové konference účastní a jakou organizaci zastupuje,
- zda se účastní také klient,
- zásadách případových konferencí,
- právech klienta v rámci konference (Šťastná [online]).

1.3.2 Průběh případové konference



Obr. 1: Základní schéma průběhu PK a posloupnost návaznosti jednotlivých setkání (Klečková a kol., 2019, s. 13).

Obr. 1 znázorňuje základní schéma průběhu případové konference. Prvním bodem je svolání PK, kontrakt, příprava a organizace PK, při které je potřeba počítat s časovou náročností. Následuje případová konference a její vyhodnocení. Posledním krokem v průběhu PK je koordinovaná spolupráce.

Bechyňová (2012, s. 63) vymezila strukturu případové konference a dodává, že dodržением logické návaznosti postupu celé konference se zajistí, aby setkání dávalo smysl. Za dodržení posloupné struktury je odpovědný moderátor. Struktura od Bechyňové (2012) je velmi podobná jako v Manuálu k PK (2011).

Struktura setkání podle Manuálu k PK (2011, s. 18):

- 1) Úvod a přivítání.
- 2) Představení účastníků.
- 3) Stanovení cíle setkání.
- 4) Představení klienta a jeho situace.

- 5) Mapování současné situace a aktuálních potřeb dítěte.
- 6) Prezentace návrhů řešení.
- 7) Tvorba a finalizace konkrétního plánu.
- 8) Určení kontaktní osoby a termínu dalšího setkání.
- 9) Zhodnocení setkání.

Před zahájením případové konference je důležité, aby všichni zúčastnění podepsali prezenční listinu a prohlášení o mlčenlivosti. Facilitátor následně představí, po předchozí domluvě, kdo povede zápis z případové konference (Klečková a kol., 2019, s. 29).

1) Úvod a přivítání

Případovou konferencí řídí a provází facilitátor nebo pracovník OSPOD. Facilitátor všechny zúčastněné přivítá, poděkuje za jejich účast a stručně zformuluje hlavní cíl setkání. Dále facilitátor všechny seznámí se základními informacemi o průběhu konference a předem upozorní na časové možnosti případové konference. Facilitátor stanoví základní pravidla diskuze a případové konference (Manuál k PK, 2011, s. 20).

2) Představení účastníků

Následně všechny vybídne, aby se představili, své jméno napsali na viditelné místo a stručně popsali svou roli na setkání. Facilitátor by se měl představit jako první, aby ostatním ukázal, jak to má vypadat (Manuál k PK, 2011, s. 20).

3) Stanovení cíle setkání

Facilitátor zopakuje důvod a účel setkání na případové konferenci (Manuál k PK, 2011, s. 20). Dále moderátor nahlas řekne, co je cílem případové konference a vyzve ostatní účastníky, aby se vyjádřili, zda s touto formulací cíle souhlasí, nebo jestli by měla být rozšířena. Cíle jsou tvořeny podle kritérií SMART (konkrétnost, měřitelnost, aktuálnost, reálnost, časová ohraničenost). Dále jsou všichni moderátorem seznámeni s tím, že výstupem z případové konference bude individuální plán péče, který bude obsahovat to, na čem a jakým způsobem budou účastníci pracovat po skončení setkání (Bechyňová, 2012, s. 92-93).

4) Představení klienta a jeho situace/představení případu

Facilitátor předá slovo klientovi, poté jeho zákonnému zástupci a vyzve ho, aby popsal svou situaci (jaká jsou jeho očekávání a co by od konference potřeboval). Pokud by některé zásadní informace nebyly řečeny nebo nebyly kompletní, koordinátor případu či svolavatel informace doplní nebo upřesní. Za nepřítomnosti klienta nebo jeho zákonného

zástupce opět sděluje informace koordinátor nebo svolavatel ostatním zúčastněným (Manuál k PK, 2011, s. 20).

5) Mapování současné situace a aktuálních potřeb dítěte

Manuál k PK (2011, s. 20) uvádí, že stěžejní částí setkání je vzájemné sdílení potřebných informací a mapování potřeb klienta. Důležité je si ujasnit jádro problému a stanovit si hlavní cíle s rodinou a dítěte, včetně identifikace priorit. Následuje diskuze, kdy dostane každý účastník slovo. Z této části setkání by měl vzniknout výstup, ve kterém jsou přehledně zaznamenány hlavní potřeby a objevený naleznutý problém (Manuál k PK, 2011, s. 20).

6) Prezentace návrhů řešení

Facilitátor podle Manuálu k PK (2011, s. 21) vyzývá účastníky k tzv. brainstormingu, aby vyslovili návrhy a kroků, díky kterým by se došlo k jejich naplnění. Úkolem moderátora je podporovat diskuzi a vytvářet bezpečný prostor pro vyslovení názorů účastníků. Snaží se směřovat a motivovat účastníky k řešení a sdílení co nejvíce návrhům řešení.

7) Tvorba a finalizace konkrétního plánu

V této fázi facilitátor podporuje všechna navržená řešení a bere zřetel na možnosti a schopnosti klienta, včetně dostupných zdrojů v jeho okolí. Úkolem facilitátora je dopomoci účastníkům formulovat klíčový úkol, zajistit odpovědnou osobu za řešení a stanovuje se i datum pro plnění úkolů – tzv. kdo, co a kdy udělá. Je žádoucí diskutovat nad podmínkami a předpoklady úspěchu, které se doplňují k návrhům řešení. Pokud se předem odkryjí překážky a rizika, může se přijít s alternativním řešením, které zabrání neúspěchu a může sloužit jako „zadní vrátka“, což eliminuje případné vyhybání se plnění stanovených úkolů. Manuál k PK dále doporučuje, aby byla předem zvážena reálnost kroků a úkolů, aby se k „zadním vrátkům“ vůbec nemuselo nebo minimálně přistupovat (Manuál k PK, 2011, s. 21).

8) Určení kontaktní osoby a termínu dalšího setkání

Kontaktní osobou je zpravidla svolavatel (OSPOD), který shromažďuje všechny informace týkající se naplňování plánu. Ke konci průběhu případové konference se stanoví konkrétní termín dalšího setkání (Manuál k PK, 2011, s. 21).

9) Zhodnocení setkání

Dle Manuálu k PK (2011, s. 21) je na závěr případové konference prostor pro zhodnocení průběhu, který je určený zejména pro klienta a jeho zástupce. Posledním hodnotícím je facilitátor, který poděkuje za účast, ocení aktivitu účastníků a rozloučí se.

Po ukončení konference následuje vypracování výstupu, tj. **individuální plán péče**, jehož obsahem je přehled konkrétních kroků, poznámky, co je potřeba zařídit pro změnu v daném případě. Plán péče slouží jako osnova pro další týmovou práci. Popisují se v něm například, jaké jsou pozitivní zdroje pomoci a podpory, základní informace o rodině a dítěti, seznam účastníků, kteří byli na případové konferenci a jejich kontaktní údaje. Individuální plán péče obsahuje také cíle spolupráce, formulované kroky k naplnění cílů, termíny splnění cílů a odpovědnou osobu za řešení (tzv. kdo, co, kdy). Součástí jsou také rizika, která mohou nastat a náhradní plán. Mimo jiné jsou zmíněny také informace o předávání zpětné vazby mezi zainteresovanými účastníky k plněným plánům (kdo, kdy), informace o vyhodnocení plánu koordinátorem (jak, kdy) a podmínky pro svolání další případové konference či informace na téma, kdo bude informován o obsahu plánu, když nebude přítomen rodič nebo dítě. V neposlední řadě je zde uveden termín dalšího setkání, pokud byl domluven (Manuál k PK, 2011, s. 21).

V průběhu případové konference je zapisovatelem pořizován zápis ze setkání, který musí všichni účastníci na závěr schválit a podepsat. V časovém harmonogramu je tedy nutné počítat s časem navíc pro zpracování zápisu na místě včetně informací, kdo obdržel kopii. Zápis může být přepsán i dodatečně s tím, že je případová konference nahrána a s touto audio nahrávkou musí souhlasit všichni účastníci (Průšová, 2018, s. 3 [online]).

Orgán sociálně-právní ochrany dětí má povinnosti pořizovat protokol o případové konferenci podle správního řádu. Janebová a Landová (2014, s. 37) v časopise Sociální práce/Sociálna práca vyzývají k diskusi nad přehodnocením směrnice č. j.: 2013/26780-21 ze dne 17. září 2013 v čl. 6, odst. 4 ve věci povinnosti OSPOD pořizovat protokol o případové konferenci (podle §18 odst. 2 správního řádu). Autorky jsou si vědomy toho, že výkon státní správy v oblasti SPOD je úřední agendou, ale že je vždy nutné, aby praxe vycházela z metod sociální práce. Na základě zkušeností z praxe se domnívají, že zápis z případové konference, nelze zaměňovat s úředním jednáním, které je podřízeno správnímu řádu. Uvádějí proto argumenty, že případová konference má svou strukturu, obsah a pravidla umožňující stanovit vhodný cíl případové konference, vyhodnotit situaci dítěte a spolu s rodiči vytvořit plán opatření (Janebová, Landová, 2014, s. 37).

K vytvoření zápisu z případové konference je vždy pověřen zapisovatel. Zápis obsahuje podrobně popsaná a vyhodnocená rizika včetně jasně definovaných kompetencí. Během případové konference facilitátor zaznamenává přehledně a srozumitelně důležité výstupy pro lepší orientaci účastníků PK na tabuli či flipchart. V příloze zápisu je prezenční listina s podpisy s datem, místem a časem, kdy se konference konala. Uvádějí také, že využívají

metodiky a doporučení zkušených sociálních pracovníků a literatury, kde je případová konference popisována jako metoda sociální práce a nikoliv jako úřední jednání, které podléhá správnímu řádu. Autorky článku reagují na to, že pokud by musel být zpracován protokol z případové konference v doslovném znění podle podmínek správního řádu, nebude toto pořízení protokolu smysluplné ani z časového hlediska (Janebová, Landová, 2014, s. 37).

Janebová s Landovou (2014, s. 37) upozorňují na nepřehlednost takového obsáhlého dokumentu pro další práci s rodinou. Pokud by zkrácená verze zápisu měla být všemi účastníky na místě přečtena, připomínkována a odsouhlasena všemi účastníky, vedlo by to k prodloužení času celé případové konference minimálně o třicet minut. Samotná případová konference i tak trvá v průměru dvě až dvě a půl hodiny a je zde riziko, že pokud by se čas ještě prodloužil, účastníci by ve spěchu podepisovali něco, co si důkladně nepřečetli či nepochopili obsah protokolu. Zápis z případové konference je v praxi nahrazen protokolem, který všichni účastníci obdrží a mohou jej dodatečně připomínkovat. Je tak zajištěna objektivita a každý má právo se k věci svobodně vyjádřit (Janebová, Landová, 2014, s. 37).

1.4 Legislativa

Z legislativního hlediska je potřeba upřesnit, jak některé zákony pohlíží na pořádání případové konference a jaké povinnosti vyplývají pro pracovníky OSPOD či NNO.

Zásadním pro potřeby případových konferencí je **zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí**, ve znění pozdějších předpisů, který ukládá orgánu sociálně právní ochrany dětí jistá práva, ale i povinnosti. SPOD má proto významné postavení při přípravě a organizaci případových konferencí v tom případě, že se jedná o ohrožené dítě (Zákon č. 359, §10, 14 [online]).

Podle zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, §10, odst. 3, písm. e) je SPOD povinen pořádat případovou konferenci pro řešení situací ohrožených dětí za účasti zákonného zástupce. Konference se účastní i další odborníci či instituce, které pracovaly, pracují nebo budou pracovat s rodinou (Zákon č. 359, §10, 14 [online]).

Zákon také ukládá povinnost pro SPOD organizovat případovou konferenci vždy před podáním návrhu nebo podnětu soudu, o kterém se píše v §14. Povinností SPOD je také pořádat případovou konferenci v průběhu řízení soudu o svěření dítěte do náhradní péče, jestliže nebyla PK uspořádána již před zahájením tohoto řízení, nebo pokud nebylo její uspořádání před podáním návrhu nebo podnětu soudu podle §14 možné nebo zjevně bezúčelné (Zákon č. 359, §10, 14 [online]).

Bechyňová a kol. (dle Bechyňové, 2012, s. 55) upozorňuje, že pro sociální pracovníky NNO ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách vyplývá povinnost realizovat pouze takové činnosti, které si uživatel u služby objedná. Pracovník nabízí případovou konferenci jako jednu z variant pomoci a pokud si rodina nepřeje svolat konferenci, pracovník to musí respektovat. Pokud sociální pracovník z NNO spolupracuje s rodinou a je přizván k případové konferenci, kterou pořádá jiný svolavatel než SPOD, rodina musí s účastí tohoto pracovníka souhlasit a být obeznámena, co o ní bude sdělováno.

1.5 Shrnutí

Závěrem této kapitoly bych chtěla zdůraznit právě potřebnost ztotožnění se s principy případových konferencí. Principy slouží jako vodítka a opěrné body pro účastníky případové konference. Proto když budou facilitátoři znát tyto principy, mohou se tak vyvarovat spoustě nedorozumění při spolupráci s klienty, ale i odborníky. Domnívám se, že dodržování stanovených principů by mohlo přispívat k hladkému průběhu celé konference. Pokud by některý z principů nebyl dodržen, mohlo by to narušit celý průběh konference.

Z mého pohledu by měl facilitátor dbát zejména na princip neutrality, důvěrnosti, diskrétnosti, bezpečí a profesionality zejména ve vztahu ke klientům. Díky těmto principům se zabrání či se minimalizují obavy ze zneužití informací. Dále by měl facilitátor podporovat silné stránky klienta a dbát na respekt a partnerství, což by vedlo k rozvoji a důvěře při spolupráci. Ostatní principy je potřeba uplatňovat ze strany odborníků, organizátorů a klientů. Pokud budou uplatňovány principy, je pravděpodobné, že se spolupráce může ubírat správným směrem. Zapotřebí však je, aby všichni účastníci věděli, co je cílem případové konference a jejich spolupráce. Konference slouží k výměně informací mezi účastníky a odborníky, a snaží se o společné hledání vhodného řešení. Domnívám se, že pokud budou správným způsobem uplatňovány výše zmíněné principy, mohou se všichni účastníci soustředit na cíl spolupráce.

Dále se domnívám, že je velmi důležitá příprava všech účastníků, kterou by měl zajišťovat organizátor PK. Samotný průběh už může svými dovednostmi ovlivnit facilitátor.

Pro orgán sociálně-právní ochrany dětí ze zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí vyplývá povinnost pořádat případové konference za určitých podmínek.

2 Role facilitátora

Úvodem této kapitoly stručně seznámím, kdo jsou účastníci případové konference s důrazem na facilitátora. Práce se zabývá případovou konferencí z pohledu facilitátora, proto uvedu několik definic, jak je z pohledu literatury na facilitátora nahlíženo. Následně se budu věnovat jeho kompetencím a rolím v průběhu setkání. Popíši možné komplikace, které by mohly nastat, kdyby facilitátor zastával více rolí najednou. Facilitace může být zajištěna interním nebo externím facilitátorem. Zmíním proto, jaké by mohly být výhody a nevýhody využití externího a interního facilitátora. V neposlední řadě uvedu, jaké jsou možnosti vzdělávání facilitátorů a okrajově představím vzdělavatele, kteří mohou na základě akreditace poskytovat vzdělání.

2.1 Účastníci případové konference

Případové konference se účastní zejména klienti, kteří by měli být přítomni vždy. Dále to jsou odborníci, kteří pracovali, pracují nebo budou pracovat s rodinou, a samozřejmě organizátoři případové konference. Pro změnu a zlepšení situace v rodině je nezbytné, aby byli rodiče či dítě aktivně přítomni. To, že bude rodina spolupracovat na řešení stanovených cílů, na ni může mít pozitivní vliv v její motivaci nebo v posilování důvěry (Manuál k PK, 2011, s. 16).

- 1) **Klient/uživatel** – je rodič, zákonný zástupce nebo dítě, případně podpůrné osoby. Pro úspěšnou a efektivní případovou konferenci je důležitá přítomnost a aktivní účast klienta (Manuál k PK, 2011, s. 16). Dítě nebo dospívající by měl být podporován k účasti na případové konferenci v závislosti na jeho věku, úrovni vyspělosti a porozumění. Pokud si dítě nepřeje být účastno na PK, může předložit svůj názor písemně či jinými prostředky (SBNI, 2018). Přítomnost dítěte by měla být individuálně zvážena, neboť u mladších dětí se mohou účastnit pouze části případové konference proto, aby mohly vyjádřit své představy, přání či obavy. Účast mladistvých na případové konferenci je však nezbytná (Manuál k PK, 2011, s. 16).
- 2) **Organizátor** – je osoba nebo osoby, které zajišťují průběh realizace případové konference. Vyzná se v oblasti sociálně-právní ochrany dětí, je však nestranný. Na konferenci vystupuje v roli zapisovatele, nebo může být v roli klientovy podpory (Manuál k PK, 2011, s. 17).

3) **Odborník** – je osoba, jehož se daný případ dotýká nebo by mohl přispět k jeho řešení. Je jím např. psycholog, pedagog, nebo neformální podpora klienta – podpůrná osoba (Manuál k PK, 2011, s. 16).

Na případové konferenci se také podílí:

- 4) **Svolavatel** – je zpravidla OSPOD, nebo jím může být i jiný subjekt např. doprovázející organizace (Dobrá rodina, PK [online]).
- 5) **Facilitátor** – řídí diskuzi a je zodpovědný za průběh PK. Zásadním způsobem ovlivňuje průběh setkání a směřuje práci k výsledku, za který však není odpovědný (Dobrá rodina, PK [online]).
- 6) **Zapisovatel** – píše zápis z případové konference (Dobrá rodina, PK [online]).

Počet účastníků na případové konferenci by neměl přesáhnout 10 – 12 osob. V tomto počtu je zahrnut i klient, zákonný zástupce, svolavatel a facilitátor (Manuál k PK, 2011, s. 17).

2.2 Kdo je to facilitátor a moderátor

V literatuře se objevují termíny facilitátor a moderátor, jedná se o stejnou osobu. Manuál k PK (2011) a Hrdinová a kol. (2010) v textu nerozlišují termín facilitátor a moderátor. Bechyňová (2012) používá pouze termín moderátor a Klečková a kol. (2019) facilitátor.

Bednařík (2008, s. 9) vysvětluje, že se pojmy facilitátor a moderátor používají jako synonyma. Je to dáno tím, že si v německy mluvících zemích neosvojili pojem facilitovat, ale spíše využívají slovo moderovat, v Německu mají tedy moderátory. Následně si to různé interpretaci převzali podle svého mínění.

Komora mediátorů a facilitátorů ČR definuje facilitátora jako odborníka, který „...*volí metody jednání dle aktuální situace, vždy však tak, aby umožnil každému aktivně se zúčastnit a vyslovit svůj názor v bezpečné atmosféře. Zodpovídá za proces dorozumívání, nikoliv za výsledky řešení.*“ (Komora mediátorů a facilitátorů ČR, facilitace [online]).

Manuál k PK (2011, s. 17) popisuje facilitátora jako „...*nezávislého, nestranného a profesně i emočně neangažovaného facilitátora (moderátora) v procesu případové konference.*“

PREVENT 99, z. ú., nabízí vzdělání facilitátorům, popisuje facilitátora jako proškoleného odborníka „...*který vede jednání tak, aby směřovalo ke konkrétním výstupům a termínům (CO, KDO, KDY...).* Má na starosti průběh jednání, dbá o rovnost a bezpečí

účastníků.“ Facilitátor je nestranný, hlídá stanovené cíle, čas a pravidla setkání (Prevent 99, facilitace PK [online]).

Moderátor by neměl být přímo zapojen do projednávání případu, ale měl by mít zkušenosti s vedením skupin, skupinovou dynamikou a systémové znalosti. Musí vytvořit diskusní prostředí, ve kterém se aktéři cítí v bezpečí. Moderátor dále hlídá proces tak, aby se ubíral k řešení (Institut für Soziale Gesundheit, Fallkonferenzen, str. 3 [online]).

Z výše uvedených definic vyplývá, že facilitátor je vyškolená, nezávislá a nestranná osoba, která řídí průběh a moderuje případové konference. Snaží se, aby setkání směřovalo ke konkrétním výstupům, ale nezodpovídá za výsledky. Dbá na to, aby byl zajištěn bezpečný prostor pro všechny účastníky a oni tak mohli vyjádřit svůj názor bez obav. Dále hlídá časový rozsah a cíle, které se musí dodržet. Částečně se zde objevily některé skutečnosti, které by facilitátor měl během setkání hlídat, dodržovat a zajišťovat. To je spjato s rolí facilitátora, o které píše v následující podkapitole.

V bakalářské práci budu používat převážně pojem facilitátor, ale pokud půjde o text autorů, kteří užívají termín moderátora, nebudu to zaměňovat.

2.3 Kompetence a role facilitátora

Zde představím facilitátorovy kompetence, které by měl mít. Popíši roli facilitátora jako spoluorganizátora PK a jeho roli ve vztahu ke klientům. Následovat bude představení výhod a nevýhod využití externího či interního facilitátora.

2.3.1 Kompetence

Kompetencemi, které by měl mít facilitátor, se zabývá mezinárodní asociace facilitátorů (IAF), jejímiž členy jsou organizace z více než 65 zemí světa. Během několika let asociace vytvořila seznam šesti kompetencí, které jsou základními dovednostmi, znalostmi a chováním, které musí mít každý facilitátor, aby dosáhl úspěchu (IAF, about us [online]).

Facilitátor:

- 1) vytváří společné klientské vztahy,
- 2) utváří vhodný skupinový proces,
- 3) vytvoří a udržuje participativní prostředí,
- 4) vede skupinu k vhodným a užitečným výsledkům,
- 5) buduje a udržuje profesionální znalosti,
- 6) má pozitivní profesionální přístup (IAF, core competencies [online]).

2.3.2 Role facilitátora

Facilitátor jako spoluorganizátor případové konference

Dle Bechyňové (2012, s. 75-76) by moderátor měl v rámci přípravy získat stěžejní informace o případu a zajistit vhodnou formulaci cílů včetně konzultace jejich úprav a přijatelnosti pro klienty. Ověřuje si, zda jsou cíle vhodné podle metody SMART (konkrétnost, měřitelnost, aktuálnost, reálnost, termínovanost) a jestli nejsou cíle a řešení situace rozhodnuty předem. Moderátor také zjišťuje, jaké jsou hodnoty a zdroje rodiny včetně toho, v čem je podstata potíží rodiny. Svolavatel se spolu s moderátorem domlouvá i na úpravě prostorů, kde má konference probíhat – rozmístění židlí, stolů, zapnutí topení, aj. (Bechyňová, 2012, s. 75-76).

Pro zachování základních principů případové konference – neutrality a nezávislosti facilitátora není vhodné, aby vykonával více rolí najednou v rámci organizátorů případové konference. Doporučuje se, aby facilitátor věděl o celé situaci rodiny co nejméně. Pro úspěšnou spolupráci by se mělo dbát i na to, aby nebyl facilitátor nadřízeným nebo podřízeným některého z účastníků, kolegou zadavatele aj. (Klečková a kol., 2019, s. 18-19).

V praxi však často bývá facilitátorem pověřený člen skupiny, a i když není zcela neutrální, nemusí to mít vždy negativní vliv na provádění úspěšné facilitace. Důležité ale je, aby byla jeho role jasně definována a dohodnuty jeho hranice, kdy je facilitátorem a kdy je už v jiné roli (Edutica, facilitace [online]). Pokud by mělo dojít k duplikování některých rolí, nejméně rizikové je propojení rolí facilitátora se zapisovatelem. Riziková situace by nastala, kdyby bylo zapotřebí zapsat více informací z případové konference nad rámec plánu, než jen přepis výstupů z flipchartu, což se ale zásadně nedoporučuje (Klečková a kol., 2019, s. 18-19).

V případě duplikování role facilitátora s administrátorem by nastal problém v rámci kontraktu získávání informací, které by mohly ohrozit neutralitu facilitátora, včetně vlivu

zadavatele a jeho očekávání od konference. Mohlo by dojít k tomu, že by byla facilitace vedena v jeho prospěch, nebo nedůvěra jiného účastníka v nezávislost facilitátora (Klečková a kol., 2019, s. 16).

Kdyby došlo ke spojení role facilitátora a svolavatele, facilitátor by popřel princip neutrality a nezávislosti. Vzhledem k tomu, že má sociální pracovník s ostatními účastníky navázaný kontakt a je v roli odborníka – sociálního pracovníka, má tedy svůj pohled na řešenou situaci a představu o ideálním řešení díky předchozím zkušenostem. Pro facilitátora by tak bylo velmi těžké nevyjadřovat svůj názor a nepředávat konkrétní návrhy na řešení. Facilitátor je odpovědný jen za proces konference, nikoliv za výsledek (Klečková a kol., 2019, s. 15).

Organizátor a facilitátor v jedné osobě znamená ovlivnění role facilitátora informacemi o rodině, vtažení do příběhu rodiny a jejich vztahů. Předchozími představami o řešení situace by byly popřeny základní principy případové konference a tím by byla významně ohrožena facilitátorova neutralita a nezájatost (Klečková a kol., 2019, s. 18).

Klečková a kol. (2019, s. 13) vnímá vyjasnění dílčích rolí jako jednu z nejdůležitějších věcí pro zajištění kvality případových konferencí. Kritizuje praktiky některých sociálních pracovníků OSPOD nebo NNO, kteří zastávají roli svolavatele, organizátora i facilitátora najednou, nebo případovou konferenci facilituje kolega, který o rodině ví velké množství informací. Proto upozorňuje na rizika, která přináší spojení role organizátora nebo facilitátora a podpůrné osoby dítěte. Problém by mohl nastat v situaci, kdy facilitátor moderuje PK, a proto může opomenout potřebu bezpečí pro dítě nebo potřebu srozumitelnosti. Doporučuje, aby jednotlivé role vykonávaly různé osoby a nedocházelo k prolínání. Nedostatkem pro oddělení rolí jsou nároky na kapacitu a podmínky odborníků jako je čas, finance a vzdělání (Klečková a kol., 2019, s. 13).

Facilitátor je ve vztahu ke klientovi v roli:

- 1) **Průvodce** – účastníky provádí přes důležité fáze případové konference od začátku do konce setkání, což zajistí přehlednost, ucelenost průběhu konference. Účastníci se tak mohou více orientovat (Edutica, články [online]).
- 2) **Spojovatele** – v případě neshody a rozporů účastníků vede facilitátor diskusi ke shodě prostřednictvím společného záměru všech, tj. dojít k úspěšnému cíli (Edutica, články [online]).

- 3) **Motivátora** – má za úkol podpořit zájem, energii účastníků a snaží se je zapojit do řešení. Motivuje je ke spolupráci a k dosažení společného cíle (Edutica, články [online]).
- 4) **Oceňovatele** – pozitivně hodnotí úsilí účastníků, pokroky a důsledky, které jsou dosaženy, účastníky to povzbudí a dodá energii. Zapotřebí je, aby ocenění bylo vyjádřeno upřímně, přiměřeně a konkrétně (Edutica, články [online]).
- 5) **Naslouchače** – otevřeně vnímá kontext toho, co je řečeno, ale i záměr, smysl a emoce. Vnímavost využívá k hladkému průběhu konference (Edutica, články [online]). Facilitátor podporuje vyjádření jakéhokoliv názoru, ale netoleruje nepřiměřený způsob jeho vyjádření. Podporuje pouze takové vyjadřování názorů, které jsou v souladu s facilitujícími principy – např. netoleruje zastrašování ostatních účastníků agresivním způsobem některého ze zúčastněných (Bednařík, 2008, s. 21).
- 6) **Preventisty** – je vnímavý a citlivý na neverbální signály, pokud některý ze signálů zachytí, je na něm, aby včas reagoval a předešel negativním důsledkům, které by mohly nastat (Edutica, články [online]).
- 7) **Usmiřovatele** – citlivě reaguje na vznik konfliktů a snaží se na ně reagovat klidně, ale zároveň si umí zjednat pořádek, aby se všichni vrátili zpět k probíranému tématu (Edutica, články [online]).
- 8) **Lídra** – facilitátor je osobou odpovědnou za průběh setkání a účastníky tzv. „udržuje v tahu na branku“. Musí být schopný ohleduplně a důsledně ukončovat diskuze se zachováním detailnosti. (Edutica, články [online]).

Z pohledu Manuálu k PK (2011, s. 17) je hlavním úkolem facilitátora, z organizačního hlediska případové konference, řídit konferenci a odpovědně dohlížet na průběh setkání. Facilitátor by měl nestranně ovlivňovat průběh konference a směřovat práci ke konkrétnímu výsledku tak, že vytvoří strukturu setkání, bude se snažit se o hladký průběh komunikace mezi účastníky a bude dbát na bezpečné sdílení účastníků. Zásadní je také to, že bude dávat všem účastníkům prostor k vyjádření a bude podporovat a hlídat, že se k výsledku dostanou účastníci sami pomocí postupných kroků (Manuál k PK, 2011, s. 17).

Pokud by bylo pro facilitátora souběhem rolí náročné udržet si hranice mezi rolemi, mohlo by to negativně ovlivnit průběh konference. Nabízí se proto řešení buď pověřit jiného člena ze skupiny nebo zajistit externího facilitátora (Edutica, facilitace [online]).

2.3.3 Pozitiva a negativa externího a interního facilitátora

Aby byl zajištěn profesionální facilitátor, je potřeba předem zvážit pozitiva a negativa využití externího a interního facilitátora.

Výhodou externího facilitátora je to, že je najímán pouze na konkrétní zakázku a nezná detaily případů. Facilitátor k diskuzi přistupuje bez předsudků a zkrslených představ, protože je odkázaný na informace, které jsou mu sděleny ve stručnosti (Kaňáková, 2008, s. 154). Je tak zajištěna jistá neutralita a nezávislost, protože by facilitátor neměl znát případ a neměl by mít možnost navázat bližší vztah s účastníky případové konference. Neutralitou si získá důvěru u zúčastněných. Vzhledem k nezávislosti má facilitátor možnost být direktivní vůči dominantním jedincům, a tak zajistit bezpečí účastníkům prostřednictvím pravidel nebo stanovením hranic (Klečková a kol., 2019, s. 41-42).

Výhodou je také neznalost kultury organizace, takže to umožňuje externímu facilitátorovi volnost v tom, co smí a nesmí, zároveň se nemusí obávat o svou pracovní pozici (Kaňáková, 2008, s. 154). Díky tomu, že facilitátor nevykonává najednou více rolí, je větší šance, že se zaměří na proces konference, nikoliv na obsah a výsledek. Když se bude zabývat procesem a dávat všem stejné možnosti pro vyjádření se, nebude mít tendenci se vyjadřovat a hodnotit návrhy řešení, což se po něm ani nechce. Pozitivem je i to, že externí facilitátor se účastní mnoha případových konferencí, na kterých sbírá zkušenosti a má tedy bohatou praxi (Klečková a kol., 2019, s. 41-42). Poradenské a vzdělávací firmy nebo facilitátoři sami mohou poskytovat službu jednorázově i dlouhodobě. V tomto případě je pozitivní i vysoká profesionalita a operativnost (Manuál k PK, 2011, s. 18). V neposlední řadě můžeme vzít v potaz fakt, že pokud s externím facilitátorem nebudeme spokojeni, tzn. s jeho prací a vedením, nemusíme se s ním opakovaně spolupracovat (Kaňáková, 2008, s. 154).

Na druhou stranu *nevýhodou externího facilitátora* může být jiný styl práce, přístup nebo využívání různých technik, které nemusí všem zúčastněným vyhovovat (Klečková a kol., 2019, s. 41-42). Nevýhodou podle Manuálu k PK (2011, s. 18) bývá také vyšší cena za služby, kterou zmiňuje také Kaňáková (2008, s. 153). Příprava externího facilitátora vyžaduje čas a může být odhaleno něco, co nechceme, aby bylo odtajněno (Kaňáková, 2008, s. 153).

Výhodou interního facilitátora je to, že je vždy k dispozici na pracovišti. Interní facilitátor je také cenově výhodnější než externí, protože je zaměstnancem služby a v rámci své pracovní náplně vykonává i roli facilitátora. Znalost problematiky ušetří čas s předáváním informací a jeho příprava na konferenci je jednodušší (Kaňáková, 2008, s. 153).

Naopak *nevýhodou interního facilitátora* je znalost situace a detailů případů, je zapotřebí dát si pozor na ohrožení jeho nestrannosti. Facilitátor může také narážet na interní vztahy na pracovišti, které se mohou odrážet na individuální osobní nevraživosti při práci v týmu. Po nějakém čase facilitování se může objevit profesionální slepota či tzv. ponorková nemoc. Další nevýhodou je znalost kultury organizace, která přináší různá očekávání ze strany zaměstnanců vůči facilitátorovi. „*Když facilitátor není do vztahů ve firmě nijak zapojen a zatahování osobních vztahů do práce zásadně nepřipustí, je průběh jeho práce mnohem efektivnější*“ (Kaňáková, 2008, s. 153).

Manuál k PK (2011, s. 18) zadavatelům doporučuje, aby oslovovali zejména vzdělané facilitátory, kteří za sebou mají několik facilitačních výcviků včetně bohaté praxe. Zásadní je zjistit si reference jiných zadavatelů a institucí, které facilitátora zaštitily spolu s principy této instituce, včetně ověření zpětné vazby v případě nespokojenosti s facilitátorem (Manuál k PK, 2011, s. 18).

Pokud by zadavatel neměl možnost nebo finanční prostředky zajistit externího facilitátora, nabízí se mu i jiné způsoby, jak jej obstarat. O zajištění facilitátora více píše v následující podkapitole.

2.4 Možnosti vzdělávání facilitátorů

Manuál k PK (2011, s. 18) doporučuje několik způsobů, jak zajistit kvalitního facilitátora.

1) Oslovit a najmout profesionálního externího facilitátora

Možnosti, jak jej zajistit: vzdělávací firmy, poradenské firmy, oslovit facilitátora pracujícího jako OSVČ, nebo spolupracovat s neziskovou organizací, která tyto služby nabízí, aj. (Manuál k PK, 2011, s. 18).

2) Vyškolit si svého interního facilitátora

Jak toho dosáhnout:

- *Absolvování externího kurzu* (otevřeného), kde se potřebné dovednosti učí a prakticky trénuje. Kurzy jsou např. na téma: „Facilitační dovednosti“, „Vedení workshopů“, „Vedení porad“ (Manuál k PK, 2011, s. 18).
- *Absolvování interního kurzu nebo interního poradenství* (Manuál k PK, 2011, s. 18).

Realizace kurzu je přímo podle potřeb organizace realizována vzdělávací firmou nebo konkrétním lektorem. Výhodou je, že se mohou domlouvat na intenzitě setkání, délce kurzu nebo na konkrétním zaměření kurzu (Manuál k PK, 2011, s. 18). Financování vzdělávání

interních facilitátorů je zajištěno z dotace pro výkon sociálně-právní ochrany dětí (Metodika MPSV pro poskytování dotací na výkon agendy SPOD, 2017, s. 6-7 [online]).

Oprávnění vzdělávat facilitátory a mediátory podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách akreditovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR Komoru mediátorů a facilitátorů České republiky. V roce 2013 a v roce 2015 byly komorou vytvořeny dva vzdělávací programy, tj. Úvod do mediace a její uplatnění v sociální práci (č. akreditace 2013/0269-SP) a Základy mediace (č. akreditace 2015/0885-PC/SP/VP), které jsou zaměřené na pracovníky OSPOD a pracovníky v sociálních službách. Programy zasvěcují do specifik případových konferencí, úvodu komunikace a úvodu mediace a jejího uplatňování v sociální práci. Komora poskytuje vzdělání zatím v Praze, Brně, Plzni, Liberci a České Lípě (Komora mediátorů a facilitátorů ČR, vzdělávání [online]).

Komora mediátorů a facilitátorů České republiky je profesní organizace, která sdružuje profesionální i dobrovolné facilitátory a mediátory z akademické i komerční sféry. Hlavním zájmem komory z pohledu facilitace je zejména rozvoj alternativního způsobu řešení konfliktů. Komora kromě vzdělávání nabízí také poradenství, mediaci a facilitaci (Komora mediátorů a facilitátorů ČR, komora [online]).

Dále se mohou facilitátoři vzdělávat ve *Vzdělávacím centru pro veřejnou správu ČR*, kterou Ministerstvo vnitra ČR akreditovalo v roce 2012 (č. akreditace AK/I-2/2012) a následně v roce 2020 prodloužilo tuto akreditaci do roku 2023 (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o nás [online]).

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR je obecně prospěšnou společností. Centrum je držitelem 276 akreditovaných vzdělávacích programů, z toho 162 programů u Ministerstva vnitra ČR, 108 programů u Ministerstva práce a sociálních věcí ČR a 6 u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o nás [online]).

Jako dalšími institucemi, které vzdělávají, jsou například Edutica s. r. o., Velký vůz, z. s., PREVENT 99, z. ú., EDUPOL, v. o. s. a další.

2.5 Shrnutí

V této kapitole jsem vymezila, kdo je účastníkem případové konference a rozdělila je na tři složky, tj. klienty, organizátory a odborníky. Stěžejním aktérem PK a mé bakalářské práce je právě facilitátor. Shrнула jsem proto, kdo to je a co má za úkol v průběhu případové konference včetně jeho kompetencí.

Role facilitátora byla rozdělena do dvou kategorií, a to na roli v rámci spoluorganizační stránky konference a na roli facilitátora ve vztahu ke klientovi. Kdybych se zaměřila na roli facilitátora z pohledu spoluorganizační struktury, tak Klečková a kol. (2019) nedoporučuje, aby facilitátor zastával více rolí najednou. S tímto výrokem souhlasím a domnívám se, že by se facilitátor měl soustředit pouze na řízení diskuze, být nestranný a dávat všem účastníkům prostor se vyjádřit. Souhlasím s tím, že kdyby facilitátor zastával více rolí najednou, mohla by být ohrožena kvalita PK. Zejména role a kompetence facilitátora mohou ovlivnit případovou konferenci, ať v pozitivním či negativním slova smyslu.

Aby byla na případových konferencích zajištěna neutralita a nestrannost, je zde možnost zajistit externího facilitátora. U externích facilitátorů se objevuje spíše více pozitiv než negativ. Pokud by však organizátor případové konference nechtěl nebo nemohl využít služeb externího facilitátora, nabízí se mu možnost si vlastního facilitátora vyškolit, tj. buď interně, nebo externě. Volba vyškolení interního facilitátora je pro organizaci či OSPOD finančně výhodnější, protože v rámci jednoho pracovního úvazku zaměstnanec vykonává i roli facilitátora. Nevýhodou je však nestrannost a nezainteresovanost do případu, což může být na jednom pracovišti náročnější. Podle mého názoru je žádoucí, aby facilitátory případové konference byli právě externí facilitátoři, ačkoliv jsou finančně méně výhodní, ale zásadní je, že nejsou ovlivněni případem, a tudíž jsou nezávislí.

3 Faktory ovlivňující případovou konferenci

Cílem práce je zjistit, jaké faktory ovlivňující efektivní průběh případové konference.

V této kapitole proto představím faktory ovlivňující případové konference. Faktory jsou velmi široké téma, proto budou rozděleny dle literatury na vnější a vnitřní faktory.

3.1 Vnější faktory

1) Faktory související s financováním

Na projekt je potřeba sehnat dostatek financí, lidských zdrojů a materiálů (Austin dle Gedeonové, 2013, s. 35). Zdrojem financování případových konferencí může být dotace na výkon sociálně-právní ochrany dětí, která je určena obcím s rozšířenou působností a jde o účelovou neinvestiční dotaci (Metodika MPSV pro poskytování dotací na výkon agendy SPOD, 2017, s. 6-7 [online]).

Finance z této dotace mohou být využity pouze na pokrytí věcných, provozních a osobních výdajů, které se pojí s plněním úkolů a povinností v oblasti sociálně-právní ochrany dětí dle zákona č. 359/1999 Sb. Podmínkou je, aby výdaje hrazené z této dotace přímo souvisely s úkoly a povinnostmi plynoucími ze zákona o sociálně-právní ochraně dětí (Metodika MPSV pro poskytování dotací na výkon agendy SPOD, 2017, s. 6-7 [online]). Mohou to být výdaje na činnost externích odborníků, kteří zajišťují přípravu a vedení případové konference a kteří tuto činnost nevykonávají na základě dohody o provedení práce (Klečková a kol., 2019, s. 12). Povinnostmi plynoucími pro OSPOD je pořádání případových konferencí v situacích, které ukládá a upravuje zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí (Zákon č. 359, §10, 14 [online]) (viz podkap. 1.4 Legislativa).

Podle zákoníku práce náleží zaměstnanci plat, neboť zaměstnavatelem je stát (Zákon č. 262, §109 [online]). Interní zaměstnanec OSPOD, který vykonává roli facilitátora v rámci své pracovní náplně, již není za facilitaci případových konferencí více finančně ohodnocován nad rámec svého měsíčního platu (Kaňáková, 2008, s. 153). Odborníci se mohou účastnit případové konference v rámci svých pracovních povinností a není proto třeba jejich účast zvláště honorovat (Manuál k PK, 2011, s. 17).

Dotace na výkon sociálně-právní ochrany dětí je čerpaná především na osobní náklady SPOD, tj. platy, vzdělávání a supervize zaměstnanců, zákonné odvody (Macela, 2019 [online]).

Organizátor případové konference má mimo jiné za úkol zajistit facilitátora, měl by proto zvážit pozitiva a negativa externího a interního facilitátora i z finančního hlediska (Kaňáková, 2008, s. 153) (viz podkap. 2.3.3 Pozitiva a negativa externího a interního facilitátora).

2) Faktory související s legislativou

Legislativní faktory se vztahují k právnímu prostředí, a to je zpravidla vytvořeno státní mocí. V této souvislosti se hovoří o zákonech a vyhláškách či státní regulaci (Altaxo, analýza vnějšího okolí [online]).

Případové konference jsou upraveny zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí a OSPOD má povinnost v určitých situacích případovou konferenci svolat (Zákon č. 359, §10, 14 [online]) (více viz podkap. 1.4 Legislativa).

3) Faktory související s prostředím

V rámci přípravy před případovou konferencí by měl být vybrán vhodný a nerušený prostor vnějšími vlivy, jako je například hluk, nepřiměřená teplota a jiné (Průšová, 2018, s. 2 [online]). Moderátor před začátkem konference přemýšlí, jaký udělá na klienty první dojem místnost, zda je dostatečně osvětlená, má přiměřenou teplotu a zkontroluje počet míst pro účastníky. První dojem účastníků ovlivňuje začátek celé spolupráce (Bechyňová, 2012, s. 91).

Pro zajištění komfortu je potřeba připravit občerstvení, tj. vodu na pití, nebo kapesníky pro klienty, kteří podlehnou emočnímu tlaku (Průšová, 2018, s. 2 [online]).

Do místnosti vchází všichni účastníci společně v předem domluvený čas. Nelze akceptovat, aby se nejprve sešli odborníci a až po chvíli přizvali do místnosti klienty. Místa k sezení by měla být uzpůsobena do kruhu a všichni účastníci by měli mít možnost si vybrat, kam se v místnosti posadí – zejména klienti. Rodiče a dítě by měli však sedět vedle sebe pro pocit jistoty a bezpečí. Měli bychom si dát pozor na to, že není vhodné, aby zástupci jednotlivých institucí, kteří jsou účastníky, seděli vedle sebe. Doporučuje se, aby si sedli naproti sobě, což je výhodou i pro využití očního kontaktu. Facilitátor zahájí případovou konferenci, představí všechny zúčastněné, sdělí důvod setkání a zmíní pravidla setkání (Průšová, 2018, s. 2 [online]) (více viz podkap. 1.3.2 Průběh PK).

4) Faktory související se vzděláváním facilitátorů

Případová konference je metoda pomoci ohroženým dětem a sociální pracovníci by jí měli znát, neboť metody sociální práce jsou ve vzdělávacích osnovách vysokých a vyšších odborných škol se sociálním zaměřením (Asociace vzdělavatelů v SP, standardy [online]).

Facilitátoři jsou vzdělávání prostřednictvím interních nebo externích kurzů a oprávnění vzdělávat má Komora mediátorů a facilitátorů ČR, které byla udělena akreditace od Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (Komora mediátorů a facilitátorů ČR, vzdělávání [online]) (viz podkap. 2.4 Možnosti vzdělávání facilitátorů).

5) Faktory související s věkem dítěte

Podle Úmluvy o právech dítěte má dítě mít možnost formulovat své názory ke všem záležitostem, které se ho dotýkají. K názorům musí být věnovaná pozornost podle individuality, tzn. podle odpovídajícího věku a úrovně dítěte (Sdělení č. 104, Úmluvy o právech dítěte [online]). Rodinné právo ČR upravené v občanském zákoníku č. 89/2012 Sb. stanovuje hranici 12 let věku, kdy dítě musí být vyslechnuto v dané věci (Zákon č. 89, §806 [online]).

Dítě by mělo být připraveno na případovou konferenci s využitím vhodných technik a pomůcek (formou hry, kresby, knihy *Moje setkání*, apod.). Příprava se zaměřuje na potřeby a cíle dítěte, jeho obavy, podobu a průběh setkání (Klečková a kol., 2019, s. 27). Na základě zkušeností z praxe Průšová (2018, s. 1 [online]) doporučuje účast dítěte na procesu případové konference s ohledem na cíl konference a vytvořením individuálního výchovného plánu dítěte. Fraňková (dle Bechyňové, 2012, s. 53) upozorňuje, že pokud chceme přizvat dítě k případové konferenci, měli bychom zvážit fakt, že dítě nemůže být v diskuzi s dospělými rovnocenným partnerem. Je zapotřebí využít znalosti vývojové psychologie, která nám specifikuje odlišnosti dítěte v předškolním, školním věku a středním školním věku (Fraňková dle Bechyňové, 2012, s. 53).

Rozdělení podle věku dítěte:

Dítě předškolního věku

Při práci s předškolním dítětem je zapotřebí brát v potaz, že pozornost dítěte vydrží maximálně 45 minut. Děti v tomto věku často nerozumí pojmům používaným během případové konference, nerozumí důležitosti slov a neporozumění původní situaci (Fraňková dle Bechyňové, 2012, s. 53).

Dítě ve školním věku

Školní věk se dělí na tři dílčí fáze:

- 1) raný školní věk – tj. od 6 – 9 let,
- 2) střední školní věk – tj. od 9 – 12 let,
- 3) starší školní věk – tj. od 12 – 15 let (Vágnerová, 2008, s. 79).

1) Dítě v mladším/raném školním věku.

Děti v mladším školním věku se obtížně orientují v čase, dále se nemusejí vyznat v informacích, právech a možnostech. Často touží po přijetí, a proto vyhoví tomu, co si myslí, že je od něj očekáváno. Chtějí být pozitivně přijati a oceněni za to, že splnily, co se po nich žádalo. Jejich pozornost vydrží zhruba 60 – 70 minut (Fraňková dle Bechyňové, 2012, s. 53).

2) Dítě ve středním školním věku.

Dítě ve středním školním věku bere názor a rozhodnutí dospělých za správné chování a jejich požadavky akceptuje. Chce být opět pozitivně hodnoceno, chváleno, přijato a akceptováno. Přijatelné hodnocení jeho osoby podporuje a uspokojuje potřebu seberealizace (Vágnerová, 2008, s. 96-97).

3) Dítě ve starším školním věku/adolescent.

Adolescent může být ovlivněn hledáním své identity a vyžaduje proto určitou pozornost. Tomuto období se přezdívá tzv. „období vzdoru“, protože dospívající není často dospělými pochopen v oblasti chování a pohnutek. Zapotřebí je vnímat emoce dítěte podle jeho individuálních projevů. Měli bychom si všimnout zejména strachu, nejistoty a úzkosti, emočního bloku a pocitu viny (Fraňková dle Bechyňové, 2012, s. 53).

Účast mladistvých je na případové konferenci nezbytná, ale u mladšího a staršího školního věku pouze vhodná. Mladší děti se mohou účastnit případové konference pouze v části, kdy vyjádří svá názory, představy či obavy. Zapotřebí je předem zvážit a vyhodnotit rizika, která by mohla nastat během případové konference. Pro eliminaci obav dítěte se doporučuje přítomnost podpůrné osoby pro klienta či rodinu a také dostatečným informováním úměrně věku dítěte, co je důvodem setkání a jak bude konference probíhat (Manuál k PK, 2011, s. 16).

3.2 Vnitřní faktory

1) Faktory související s přípravou

Na každé úrovni spolupráce je nějaký reprezentant komunikující s druhou stranou (Austin dle Gedeonové, 2013, s. 34). V procesu případových konferencí je touto osobou svolavatel, kterým bývá velmi často OSPOD. Pokud je svolavatelem někdo jiný než OSPOD, měl by vždy sdělovat nezbytné informace o záměru pořádat případovou konferenci právě sociálnímu pracovníkovi dítěte z OSPOD a spolupracovat s ním. S organizováním pomáhá svolavateli organizátor, nebo se může jednat o splnutí rolí v jednu. Přítomnost organizátora na případové konferenci není nutná, ale může mít pozitivní vliv na průběh setkání, kdy šetří svolavateli čas, nebo může vystupovat v roli zapisovatele (Manuál k PK, 2011, s. 17).

Úkolem organizátora je *informovat* všechny účastníky o cíli, tématu konference, termínu, místě, časovém rámci a konzultovat složení účastníků, zmírňovat obavy účastníků, připravovat dítě na případovou konferenci a další (Bechyňová, 2012, s. 65-66) (více viz podkap. 1.3.1 Příprava PK). Dostatek informací potřebují zejména rodiče. Děti a rodiče jsou připravováni odborníkem, který je pro ně známý a mají k němu důvěru (Bechyňová, 2012, s. 50). V rámci přípravy případové konference by se mělo pamatovat i na přípravu dítěte (Klečková a kol., 2019, s. 27).

2) Faktory související průběhem

Pro případovou konferenci je také důležitá struktura a zejména v úvodním slově facilitátora by měla zaznít základní pravidla a cíl setkání (Manuál k PK, 2011, s. 20). Dále by měly být jasné a přesně definované role, kdy všichni účastníci rozumí svým právům, úkolům a povinnostem (Austin dle Gedeonové, 2013, s. 34).

3) Faktory související s cílem spolupráce

Austin (dle Gedeonové, 2013, s. 35) popisuje, aby měli aktéři stejnou vizi jako ostatní účastníci a vize může být vytvořena před zahájením spolupráce či se může utvořit až v průběhu spolupráce. Bechyňová (2012, s. 92-93) zmiňuje metodu SMART (konkrétnost, měřitelnost, aktuálnost, reálnost, časová ohraničenost), která pomáhá k vytvoření kvalitního cíle. Cíl by měl být hlavně konkrétní a dosažitelný (Austin dle Gedeonové, 2013, s. 35). Austin upozorňuje na dodržování dostatku času při dosažení společného cíle (Austin dle Gedeonové, 2013, s. 35). Cílem spolupráce je také flexibilita účastníků, kteří jsou v případě nutnosti otevření některým změnám (Austin dle Gedeonové, 2013, s. 34).

4) Faktory související se vztahy a komunikací

Faktor vztahů je ovlivněn tvorbou neformálních vztahů, kdy jsou vytvořeny vztahy mezi účastníky vedle oficiálních způsobů komunikace (Austin dle Gedeonové, 2013, s. 35).

Dobrá atmosféra na počátku případové konference může být zajištěna důstojným přivítáním klientů (Bechyňová, 2012, s. 51). Před začátkem případové konference je hodné navázat s klienty a účastníky krátký zdvořilostní rozhovor. Tzv. small talk se využívá před tím, než se začne mluvit k tématu schůzky a zároveň pomůže k uvolnění atmosféry. Hlavním účelem je odstranit bariéry mezi lidmi (Chování, Small talk [online]).

Moderátor na počátku zjišťuje očekávání rodičů v souvislosti s jejich účastí, a pokud jsou tato očekávání nereálná, moderátor by jim to měl otevřeně říci. V průběhu setkání je rodičům udělováno slovo, aby se mohli aktivně zapojit do hledání řešení. Nemělo by se ani zapomínat na to, že klienti jsou experty na své životy. Účastníci hovoří vyváženě o těžkostech ale také o pokrocích rodiny (Bechyňová, 2012, s. 51).

Pocit bezpečí můžeme zajistit klientovi tak, že mu budeme naslouchat, budeme se ho snažit pochopit, pomáhat a podporovat v tom, co on chce. K bezpečí pomohou i pracovníkovy dovednosti, konkrétně komunikační, kdy pracovník s klientem normálně mluví o věcech, o kterých to jiným lidem nejde (Úlehla, 2005, s. 47).

Kopřiva (2013, s. 40) upozorňuje na mocenskou pozici pracovníka, která může silně ovlivnit možnosti a způsoby poskytování pomoci, neboť čím větší pravomoc pomáhající má, tím větší může mít klient pocit nedůvěry a odstupu. „*Mocenský systém vede k oboustranné manipulaci*“ (Kopřiva, 2013, s. 40). Jestliže je moc vyžadována nebo vynucována, celé pomáhání se vzdálí účelu, kterým je rozvoj autonomie klienta (Kopřiva, 2013, s. 40). „*Čím více může pomáhající rozhodovat o věcech, které pro potřebného znamenají praktickou výhodu nebo újmu, tím složitější podmínky má pro to, aby se stal partnerským konzultantem v emočních a vztahových aspektech jeho problému*“ (Kopřiva, 2013, s. 41).

Pro dobrou spolupráci s klienty by odborníci neměli radit klientům, co by měli dělat, ale měli by je motivovat a podporovat ke společnému vymýšlení řešení (Šance dětem, sanace rodiny [online]).

Neshody mezi lidmi mohou vznikat z několika faktorů, tj. emocionální, poznávací a operativní faktory.

Emocionální faktory

Lidé mají rozdílné názory v hodnotách, postojích, přesvědčeních a předsudcích. Pokud jsou rozdíly mezi skupinami a jednotlivci správně řízeny, mohou být potencialem zdrojem

inovace a tvořivosti. Jestliže se nevyskytují společné cíle a hodnoty ve spolupráci, je zde riziko výskytu konfliktních situací. Nejsou-li skupiny a jednotliví účastníci jednotní ve společných cílech, může to vést k rozvratným situacím (Pereira, Kalabis, 2005, s. 81).

Poznávací faktory

Vyznačují se různými znalostmi lidí s odlišnými postoji a intelektuální kapacitou. Odlišnosti mohou být v odborných znalostech lidí a také ve způsobu argumentace, které jsou používány při posuzování situací a řešení problémů. Jeden typ lidí při střetu s problémem má tendenci zjednodušovat a třídit zjištěné informace, aby našel způsob urovnání nebo řešení. Tento způsob řešení se využívá jako rychlá reakce na jednoduché problémy. Další typy lidí v takovýchto situacích podrobně prověřují veškeré informace včetně možného řešení dříve, než najdou cestu k vyřešení problému. Tento způsob řešení se využívá při složitějších situacích vyžadujících kreativní řešení (Pereira, Kalabis, 2005, s. 81-82).

Operativní faktory

Jedinci pracující v organizaci mají předpoklady týkající se znalostí, konkrétních dovedností a postupů. Rozdíly mohou být potenciálním zdrojem tvořivosti a inovací, které jsou integrovány do kultury organizace, pomáhá to zaměstnance povzbuzovat v učení se rozdílným schopnostem druhých. Naopak zdrojem konfliktů může být nedostatečná výměna informací mezi lidmi a odděleními v organizaci (Pereira, Kalabis, 2005, s. 82).

5) Faktory související s přítomností dítěte a rodičů (klientů)

Velmi důležitá je pro efektivitu případové konference přítomnost a **účast klienta** popřípadě zákonného zástupce, protože pokud by nebyl ani jeden klient účasten, nejednalo by se o případovou konferenci. Pro proces konference je žádoucí, aby byla rodina aktivně přítomna a ve spolupráci s odborníky se snažila o řešení stanovených cílů (Manuál k PK, 2011, s. 16).

Dítě může být zapojeno do procesu případové konference po celou dobu nebo pouze na část PK. Pokud si dítě nepřeje být účastno na konferenci, zvolí si zástupce, prostřednictvím něhož se vyjádří, tedy že zástupce přečte dopis nebo pustí nahrávku. Další možností je zpřítomnění dítěte, což je docíleno vylepením jednostránkového profilu dítěte, kde je zaznamenáno, co má rádo, jak mu mohou pomoci (Klečková a kol., 2019, s. 20). Na PK mohou být i miminka, což může mít dobrý efekt na zúčastněné. Účastníci mluví jinak, když tam dítě vidí a také to ovlivňuje účastníky, kteří vidí dítě, o kom se baví (Klečková a kol., 2019, s. 21).

6) Faktory související s dalšími účastníky případové konference

Pro konferenci je velmi důležité složení pomáhajících odborníků, kteří dokážou ke klientům přistupovat jako k partnerům a klidná atmosféra vytváří prostor pro vzájemnou spolupráci. **Multidisciplinární tým** je sestaven například ze sociálních pracovníků OSPOD, psychologů, učitelů, lékařů, zdravotních sester, sociálních pracovníků ze sociálně aktivizační služby a jiné (Šance dětem, sanace rodiny [online]). Mezisektorová spolupráce zahrnuje aktéry, kterých se případ týká přímo nebo kým jsou následky spolupráce ovlivněny. Pro spolupráci je vhodné využít nestátní neziskové organizace z místní komunity. Když mají aktéři dostatek zkušeností, lépe pak rozumí svým rolím a mají reálné požadavky (Austin dle Gedeonové, 2013, s. 34).

Tento způsob spolupráce v týmu klade nároky každého člena, konkrétně na odbornost, schopnost týmové spolupráce a osobnostní předpoklady. Aktéři týmu dodržují domluvený plán práce i jeho pravidla, jsou iniciativní a motivovaní, chápou situaci rodiny v kontextu a snaží se na ni nahlížet z perspektivy ostatních odborníků, preventivně se snaží zabránit konfliktům, a pokud dojde ke konfliktu, snaží se najít přijatelná řešení pro všechny (Šance dětem, sanace rodiny [online]). Aktéři spolupráce vzájemně sdílejí porozumění, důvěru navzájem, respekt vůči ostatním a jsou vnímáni jako spolehlivé a kompetentní osoby (Austin dle Gedeonové, 2013, s. 34).

Projektem provází zodpovědná a zkušená osoba, která má organizační zkušenosti. Prostřednictvím těchto vlastností si tato osoba zjedná nejen respekt, ale také důvěru (Austin dle Gedeonové, 2013, s. 35). Průběhem PK provází moderátor, který ovlivňuje celý proces případové konference svou energií, dovednostmi a osobností (Bechyňová, 2012, s. 87) (více viz kap. 2 Role facilitátora).

Důležitá je pro klienty také **podpůrná osoba**, která svou přítomností zajišťuje pocit bezpečí účastníka. Podpůrná osoba podporuje klienta v jeho svobodném vyjadřování názorů. Všichni členové rodiny mají právo mít podpůrnou osobu a organizátor jim tu možnost musí nabídnout (Klečková a kol., 2019, s. 21). Dítě by však mělo mít na případové konferenci podpůrnou osobu vždy a měla by to být osoba, ke které má dítě vytvořenou alespoň nějakou důvěru. Může to být například osoba, která připravovala dítě na případovou konferenci (Klečková a kol., 2019, s. 22).

3.3 Shrnutí

Podkapitola 3.1 seznamuje s *vnějšími faktory*, které souvisí s financováním, legislativou, prostředím, vzděláváním facilitátorů a věkem dítěte. Všechny tyto faktory mohou ovlivnit případovou konferenci pozitivně i negativně, je tedy důležité si uvědomit, na co se zaměřit a co případně zlepšit.

Případové konference, které pořádá OSPOD, jsou financovány z dotace na výkon sociálně-právní ochrany dětí, ze které se však platí i jiné věci než pouze PK. Myslím si, že by v některých případech mohlo dojít k problému, kdy by OSPODy omezily využívání externích facilitátorů či pořádaly PK v krajních případech a omezeném množství, a to z důvodu ušetření financí z této dotace např. na platy a odměny zaměstnanců. Omezení financování externích facilitátorů by mohlo ohrozit kvalitu PK. Podle mého názoru by bylo vhodné financovat PK ze státního rozpočtu, nikoliv z účelové dotace jako doposud.

Legislativa pozitivně přispívá k pořádání případových konferencí, protože OSPOD má povinnost pořádat tato setkání. S ukotvením případových konferencí v zákoně souhlasím. Domnívám se však, že by se ale PK měly využívat i v jiných případech, než jsou uvedeny v zákoně jako povinné.

K pocitu bezpečí může přispět faktor související s prostředím, a to konkrétně vhodné uzpůsobení prostoru, kde se bude PK konat. Jestliže budou dodržena všechna výše uvedená pravidla uzpůsobující prostor, je velmi pravděpodobné, že to bude mít pozitivní vliv na všechny účastníky. Za předpokladu, že prostředí bude bezpečné a příjemné, účastníci se mohou cítit lépe a setkání se může odvíjet jiným směrem.

Dle mého názoru je důležitý také faktor vzdělání, které může facilitátorům pomoci k dobrému provázení a řízení PK. Role facilitátora velmi ovlivňuje celý průběh a je tedy zapotřebí, aby byl v této oblasti zkušený a ovládal různé techniky.

V poslední řadě může efektivitu případové konference ovlivnit také přítomnost dítěte. Účast dítěte je individuálně zvažována podle jeho věku a rozumové vyspělosti. Myslím si, že toto zvažování by mělo být prováděno důkladně, protože některé děti mohou být na svůj věk rozumově vyspělejší. Podle mého názoru by se nemělo stávat, že dítě nebude součástí PK, protože je mladšího školního věku a je předpoklad, že by nerozumělo, o čem se dospělí baví. Myslím si, že kterékoliv dítě má právo být součástí alespoň na část PK, protože se to týká jeho osoby. Také aktéři, kteří rozhodují o dítěti, by jej měli vidět, což může mít pozitivní vliv na řešení případu, jak říká Klečková a kol. (2019, s. 20-21). Jestliže se projednává kurátorská

situace dospívajícího dítěte, jeho přítomnost je nezbytná, v čemž naprosto souhlasím s Manuálem k PK (2011, s. 16).

V podkapitole 3.2 jsem představila *vnitřní faktory*, kterými jsou faktory související s přípravou, průběhem, cílem spolupráce, vztahy a komunikací, přítomností dítěte a rodičů a dalších účastníků PK.

Klientům by měly být v rámci přípravy na PK předány všechny potřebné informace vztahující se ke konferenci. Nejdůležitější osobou v procesu přípravy je podle mého názoru organizátor, který předává informace všem účastníkům. Pokud by nezvládal organizátor svou roli dobře, mohlo by to ohrozit celou PK.

Faktor související s přípravou je ovlivněn rolí facilitátora, který provází procesem. Souhlasím s Manuálem k PK (2011, s. 17), který přikládá důležitost struktury konference, a to konkrétně úvodnímu slovu facilitátora, který nastavuje na počátku pravidla, připomíná cíl spolupráce a časové rozmezí. V průběhu setkání facilitátor podporuje a dává všem účastníkům prostor pro sdělování vlastních názorů. Využívá své kompetence facilitátora včetně principů PK, o nichž se zmiňuji i v 1. a 2. kapitole.

Uvádím také faktor související s cílem PK, přítomnost dětí a rodičů na PK. Pokud by klienti nebyli přítomni na případové konferenci, nejednalo by se o participativní metodu pomoci ohroženým dětem a popírala by se pravidla PK. Zastávám tedy názor, že rodiče by měli být přítomni vždy a děti podle jejich rozumové vyspělosti, jak uvádí také Manuál k PK (2011). Přítomnost dítěte na případové konferenci může přispět jeho názory a pohledy na věc.

Dále je vhodné, aby byla prokonzultována skladba účastníků. Domnívám se, že pokud by byl v kolektivu konference někdo, koho tam klient/účastník chtít nebude a bude se ostýchat před ním mluvit, může to ovlivnit jeho chování v průběhu PK. Tomu by měl předejít organizátor setkání, který v rámci přípravy zjistí, koho tam klient chce a nechce. Souhlasím s názorem Klečkové a kol. (2019, s. 21), která říká, že pro klientův pocit bezpečí je důležitá podpůrná osoba.

Vztahy a komunikace mohou ovlivňovat pozitivní atmosféru setkání. Zastávám stejný názor jako Bechyňová (2012, s. 51), že dobrá atmosféra může být zajištěna důstojným přivítáním všech účastníků. Také si myslím si, že je žádoucí, aby facilitátor a ostatní odborníci aplikovali neformální komunikaci do praxe. Ta by pomohla navodit dobrou atmosféru hned od počátku setkání. Též souhlasím s výrokem Kopřivy (2013, s. 40), že mocenská pozice pracovníka ovlivňuje způsob pomoci klientům. Myslím si, že problém by mohl nastat, kdyby facilitátor byl interním zaměstnancem OSPOD a nevymezil by si svou roli. Mohla by být podpůrná role facilitátora v ústraní a vyvstala by mocenská, která by mohla s klientem

manipulovat. Došlo by tak k tomu, že facilitátor by nebyl nezávislým. Pro efektivní průběh případové konference je potřebné, aby si tato možná rizika uvědomoval i facilitátor.

4 Metodologie výzkumu

Empirická část bakalářské práce navazuje na teoretickou a seznamuje s průběhem a formami výzkumu. Cílem práce je zjistit, jaké faktory ovlivňují efektivní průběh případových konferencí při práci s rodinou z pohledu facilitátora.

Úvodem představím hlavní cíl a dílčí cíle výzkumu, včetně výzkumných otázek. Následně popíši metodu, odůvodním výběr techniky polostrukturovaného rozhovoru a krátce představím jeho teoretický rámec. Dále seznámím s výzkumným vzorkem a jeho výběrem. Součástí práce je také analýza a rizika výzkumu.

4.1 Hlavní výzkumná otázka a dílčí otázky

Na počátku výzkumu je důležité si uvědomit, že cíl práce je významný a musí se vždy vztahovat k nějaké specifické skupině osob. Nejedná se tedy o univerzální cíl. Žádoucí je, abychom si v první řadě ujasnili, koho se budou cíle týkat, kdo je s námi bude sdílet a koho budou zajímat (Švaříček, Šed'ová, 2014, s. 62).

Miovský (2006, s. 123) blíže specifikuje, že cíle by měly být jasně a stručně definovány a mělo by z nich být zřejmé, čeho chceme prací dosáhnout a co je pro ni důležité. Součástí výzkumného cíle by měl být popsán hlavní výzkumný problém, kterým se výzkumník dále zabývá. Významnou roli při tvorbě výzkumu hraje formulace výzkumných otázek, ze kterých by měl plynout problém, který má výzkum řešit. Otázky by měly být opět jasné a vystihující podstatu (Miovský, 2006, s. 123). V praxi to chodí tak, že si výzkumník na počátku práce vybere téma a připraví na něj výzkumné otázky (Hendl, 2008, s. 48).

Hlavní výzkumnou otázkou kvalitativního výzkumu je, **jaké faktory ovlivňují efektivní průběh případové konference z pohledu facilitátora?**

Otázky, pomocí kterých budou získány odpovědi na hlavní výzkumnou otázku:

- Čím jsou podle Vás ovlivňovány případové konference?
- Co ovlivňuje efektivní průběh případových konferencí?
- Jak vnímáte znění zákona, který upravuje případové konference?
- Jaký máte názor na účast dítěte na případových konferencích?

Dílčí otázkou č. 1 je, **jaké faktory by mohly přispět ke zlepšení případové konference?**

Tyto otázky povedou ke zjištění dílčího cíle č. 1:

- Jaký je Váš pohled na financování případových konferencí z role facilitátora?
- Co by pomohlo ke zlepšení případových konferencí?
- Co vnímáte jako nejdůležitější v rámci celého procesu případových konferencí a proč?
- Jakým způsobem by se dalo přispět ke zlepšení spolupráce mezi klienty a odborníky?

Dílčí otázkou č. 2 je, **jaký má pohled facilitátor na svou roli v efektivním průběhu případové konference?**

Následující otázky odpovídající na 2. dílčí otázku jsou:

- Myslíte si, že to, co ovlivňuje průběh případové konference, můžete ovlivnit Vy jako facilitátor?
- Mohly by nějaké vaše kompetence ovlivnit průběh případových konferencí?
- Jak Vy osobně přispíváte k efektivitě případových konferencí?

4.2 Výzkumná metoda

Pro dosažení stanoveného cíle jsem využila metodu **kvalitativního výzkumu**. Ten jsem zvolila z toho důvodu, že facilitátor může otevřeně vyjádřit prostřednictvím rozhovoru s výzkumníkem své pohledy na případové konference, může sdělovat své názory, dále se vyjádřit k tomu, co a jak vnímá v rámci celého procesu PK, aj. Pomocí tohoto kontaktu s facilitátorem je velká možnost nalézat souvislosti nebo porozumět nedostatkům při realizaci PK, což by mohlo přispět ke zlepšení případových konferencí. Tento důvod pro výběr metody kvalitativního rozhovoru jsem zvolila na základě odborné literatury, kterou zmiňuji níže.

Empirický výzkum se podle Hanzla opírá o vědění, které je získáváno na základě sdělení vlastních zkušeností dotazovaného (Hanzl, 2014, s. 20 [online]). Hendl (2005, s. 52) uvádí, že hlavním úkolem kvalitativního výzkumu je objasnit, jak lidé ze stejného prostředí mají odlišné či naopak podobné názory, snaží se přijít na to, proč jednají tak, jak jednají a jak organizují své aktivity a interakce. Vhodné je využití této metody výzkumu v takových oblastech, které nebyly dostatečně výzkumně prozkoumány (Hendl, 2005, s. 52).

Disman se domnívá, že posláním je porozumění lidem v sociálních situacích (Disman, 2000, s. 289). Toto Dismanovo tvrzení doplňuje Reichel, který popisuje ve své publikaci, že kvalitativní přístup se snaží o nalezení porozumění zkoumaného sociálního problému (Reichel, 2009 s. 40). Výhodami kvalitativního výzkumu, jak dále zmiňuje Hendl (2005,

s. 53), je získání hloubkového popisu případu a fakt, že nezůstáváme pouze na povrchu věci (Hendl, 2005, s. 53). Kvalitativní výzkum nám poskytuje podrobné informace a pohled na jedince, skupiny nebo fenomény. Výzkumník se v procesu hledání významů snaží vytvořit podrobný popis toho, co pozoroval a zaznamenal za účelem pochopit dění (Hendl, 2005, s. 52-53).

4.3 Technika a průběh sběru dat

Nejčastěji využívanými technikami sběru dat jsou nestandardizované rozhovory, zúčastněné pozorování, nebo analýzy osobních dokumentů (Hanzl, 2014, s. 53 [online]). Rozhovory můžeme rozdělit na tři druhy, kterými jsou strukturovaný rozhovor, nestrukturovaný rozhovor a na polostrukturovaný rozhovor (Kutnohorská, 2009, s. 39).

Na základě charakteru výzkumného cíle jsem se rozhodla pro využití techniky rozhovoru, konkrétně **polostrukturovaného rozhovoru**. Stěžejní pro mou práci jsou právě názory, pohledy na věc a praktické zkušenosti facilitátorů. Prostřednictvím této techniky zajistím co možná největší subjektivitu dat, která mi sdělí účastníci rozhovoru, což je pro tento kvalitativní výzkum přínosné a žádoucí.

Hendl vyzdvihuje výhody polostrukturovaného rozhovoru v přizpůsobení otázek účastníkovi rozhovoru, čímž je dosažena bezprostřednost rozhovoru, konkrétnost a v konverzaci tak umožní jít do hloubkové komunikace (Hendl, 2016, s. 175). Pro zjištění účastnických myšlenek, názorů, pocitů a dalších je velmi vhodné využít právě interview, tedy rozhovor (Hendl, 2016, s. 161).

Postup sběru dat vypadá tak, že výzkumník nejprve sbírá potřebná data, na základě nich vytvoří analýzu a ze získaných výsledků vyhodnotí potřebu všech získaných informací. Podle potřeby sběru a analýzy dat může výzkumník začít znovu se získáváním informací. Sběr dat a analýza je dlouhodobý proces, který probíhá současně a v delším časovém intervalu. Během tohoto procesu by se měl výzkumník odpoutat od svých domněnek a předčasných závěrů (Hendl, 2008, s. 48).

Realizace rozhovorů proběhla v měsících únor a březen 2021. S potenciálními účastníky rozhovoru jsem byla v kontaktu několik měsíců předem prostřednictvím elektronické pošty, kdy mi potvrdili účast na výzkumu. Následně jsme se domluvili na konkrétním datu, času rozhovoru a zaslala jsem jim informovaný souhlas s pořizováním audio nahrávky. Informovaný souhlas obsahoval potvrzení od facilitátora, že souhlasí s nahrávkou rozhovoru, která bude sloužit pouze pro účely bakalářské práce. Obsahoval také informace o tom, že

nikde nebudou uváděna jména účastníků rozhovoru ani jiné identifikační údaje. Sběr dat do výzkumu byl částečně ztížen kvůli celorepublikovému šíření koronaviru SARS CoV-2, kdy bylo občanům Vládou ČR doporučeno minimalizovat osobní kontakty s cizími osobami. Všechny rozhovory s facilitátory proto proběhly v tzv. „online prostoru“ přes Skype nebo prostřednictvím telefonických hovorů.

Sturgessová a Hanrahanová (dle Miovského, 2006, s. 156) zmiňují výhody a nevýhody **telefonního interview**, které jsou mimo jiné spojeny s kvalitami tematické citlivosti. Autorky to popisují na příkladu citlivých témat, při kterých se účastník nemusí cítit příjemně. Pro takové účastníky může být forma telefonního rozhovoru přijatelnější, než u klasického interview tváří v tvář. Na druhou stranu pro témata, která jsou pro účastníky emočně těžká a bolestivá, se doporučuje využití vhodnější metody rozhovoru tváří v tvář (Sturgessová, Hanrahanová dle Miovského, 2006, s. 156).

Mezi výhody Miovský řadí nízkonákladovost výzkumu, ochranu výzkumníka a zapojení účastníků do výzkumu, kteří by se z různých důvodů a za běžné situace nezúčastnili výzkumu vůbec (Miovský, 2006, s. 156). Sturgessová a Hanrahanová dále upozorňují na nedostatky telefonního rozhovoru, kterými může být například to, že výzkumník nemá možnost vidět účastníkovy neverbální projevy. Telefonní interview je ochuzeno o část pozorování. Limitem ze strany účastníka je nutnost vlastnit telefon pro uskutečnění rozhovoru. Někteří výzkumníci zastávají názor, že telefonní interview je vhodnější spíše pro strukturované a krátké rozhovory, ale i přes to všechno mohou být získaná data stejně kvalitní jako u jiných metod výzkumu (Sturgessová, Hanrahanová dle Miovského, 2006, s. 156-157).

Neměli bychom určitě zapomínat na zvážení délky rozhovoru s účastníky či formu, pořadí nebo obsah otázek. Důležité je také věnovat pozornost začátku a konci rozhovoru, protože právě ke konci se můžeme dozvědět důležité informace (Hendl, 2008, s. 166).

4.4 Výzkumný vzorek a metoda jeho výběru

Hlavním kritériem pro výběr vzorku bylo, aby účastníci rozhovoru byli facilitátory případových konferencí při práci s rodinou. Výběr vzorku jsem prováděla na počátku účelově a oslovila jsem dva facilitátory, o kterých jsem zjistila, že facilitují případové konference. Tyto osoby mi dále doporučily své známé a kolegy, kteří jsou také facilitátory, došlo tedy k nabalování vzorku, čemuž se říká metoda sněhové koule.

Častou formou výběru vzorků v kvalitativním výzkumu je metoda **sněhová koule** nebo také nazývaná jako „snowball sample“. Výzkumník si zvolí jednoho nebo více jedinců pro rozhovor, kteří následně slouží jako informátoři pro doporučení dalších lidí (Hendl, 2005, s. 152). Pomocí informátorů se pak výzkumník dostává k dalším vhodným jedincům (Hendl, 2005, s. 390).

Pro zajištění anonymity účastníků výzkumu jsem každému účastníkovi hovoru přiřadila identifikační číslo, pod kterým dále interpretuji jejich slova. Následující tabulka znázorňuje informace o facilitátorech jako je pohlaví, věk, délka praxe, typ zaměstnavatele a zda facilitují případové konference jako externí či interní facilitátoři.

Tabulka 1: Základní informace o účastnících rozhovoru

Označení rozhovoru	Pohlaví	Věk	Délka praxe (uvedeno v letech)	Typ zaměstnavatele	Interní vs. externí
ÚR 1	žena	44	13	nestátní nezisková organizace	interní a externí
ÚR 2	muž	35	8	město (OSPOD)	interní
ÚR 3	žena	41	5	nestátní nezisková organizace	interní a externí
ÚR 4	muž	44	5	OSVČ	externí
ÚR 5	žena	60	11	město (OSPOD)	interní a externí
ÚR 6	žena	48	10	OSVČ	externí
ÚR 7	žena	40	10	nestátní nezisková organizace	externí
ÚR 8	žena	39	3	nestátní nezisková organizace	externí

Výzkumným vzorkem bylo celkem osm facilitátorů případových konferencí. Z toho se výzkumu zúčastnilo šest žen a dva muži, a jejich věkové rozmezí bylo 35 – 60 let. Nejvíce rozhovorů bylo vedeno s externími facilitátory případových konferencí, kteří pracují převážně v nestátních neziskových organizacích a zároveň externě facilitují PK i na OSPODu.

4.5 Analýza dat

Audio nahrávky rozhovorů jsem nejprve přepsala do elektronické podoby. K vyhodnocování analýzy dat získaných z rozhovorů, jsem použila techniku doslovné transkripce, kterou Mayring (dle Hendl, 2008, s. 208) nazývá jako „proces převodu mluveného projevu z interview“. Po přepisu rozhovoru můžeme důležitá slova a místa podtrhávat či vytvářet různé komentáře a poznámky na okraji textu, které slouží k přehlednosti důležitých informací a ke srovnání míst textu. Celý tento proces je časově velmi náročný, ale pro podrobné vyhodnocení dat je transkripce důležitá (Mayring dle Hendl, 2008, s. 208).

Již doslovně přepsané rozhovory jsem opakovaně pročítala a snažila se rozklíčovat smysl jednotlivých vět či slov. Využila jsem možnosti vložení komentářů do dokumentu v programu Microsoft Word.

Zjednodušeně můžeme říci, že kódování je procesem analýzy dat a kategorie jsou třídami pojmů (Strauss, Corbin, 1999, s. 42). Miovský (2006, s. 228-230) vysvětluje pojem **kódování** v kontextu zakotvené teorie jako tzv. „operaci“. Kódování nám pomáhá k analyzování získaných údajů, jejichž data jsou konceptualizována a znovu složena, což je procesem nové tvorby teorií. Na počátku metody zakotvené teorie probíhá otevřené kódování. Úkolem otevřeného kódování je přiřadit k jednotlivým pojmům název kódů, které v případě opakování utvoří kategorie (Miovský, 2006, s. 228-230). Proces, kdy se pojmy seskupují, a zdá se, že mají stejné nebo podobné jevy, se nazývá kategorizace (Strauss, Corbin, 1999, s. 45). Tvrzením, která mi sdělili účastníci hovoru, jsem dále přiřazovala výstižné kódy. Mezi opakujícími se kódy byly hledány souvislosti a vytvářeny vhodné kategorie a subkategorie.

Kategorie vytváříme tehdy, pokud při pozorování pojmů (kódů) nalezneme podobnost jevů. Tyto opakující se pojmy sdružíme do vyššího řádu, který nazýváme kategorie (Strauss, Corbin, 1999, s. 42). Následuje fáze axiálního kódování, během něhož hledáme, pojmenováváme a nacházíme určité vztahy a souvislosti mezi kategoriemi a subkategoriemi. Dáváme je do vzájemných vztahů (Miovský, 2006, s. 228-230).

Rozdílem mezi otevřeným a axiálním kódováním je podle Miovského ten, že u otevřeného kódování se snažíme rozlišit pojmy a vytvořit základní kategorie, včetně vlastností. Oproti tomu při axiálním kódování se tyto pojmy skládají dohromady a nacházejí se vazby mezi kategoriemi a subkategoriemi (Miovský, 2006, s. 229-230).

Pokud se nám pravidelně zkoumané události opakují, odvozujeme z toho obecně platné pravidlo, které bude platné i pro další události v jiném čase a místě, říká se tomu indukce.

„Indukce se v empirickém výzkumu používá k převedení pravidelnosti v datovém materiálu do obecného pravidla“ (Hendl, 2016, s. 33).

4.6 Limity výzkumu

Limitem bakalářské práce je rozsah stran. Překročení rozsahu je zapříčiněno rozsáhlým cílem práce.

Pro vyvážení vzorku jsem se snažila oslovit externí i interní facilitátory, výsledkem mé snahy však bylo, že jsem získala větší počet externích facilitátorů. Proto jsem cíleně kontaktovala OSPODY, abych získala vyvážený vzorek. Od velké většiny OSPODů jsem dostala odpověď, že facilitace je na PK zajištěna převážně externími facilitátory. Domnívám se proto, že získaná data výzkumu mohou působit zkresleně z důvodu menšího počtu interních facilitátorů. Myslím si, že by bylo vhodné získat více odpovědí právě od interních facilitátorů. Domnívám se, že jejich pohledy na efektivní průběh PK mohou být zajímavější z toho důvodu, že jsou pořádány z povinnosti, tudíž jim nemusí tolik záležet na nestrannosti a kvalitě. Tím, že ale OSPODY odpovídaly, že využívají externí facilitátory, je vidět, že se snaží o kvalitu konferencí. Dále si myslím, že výzkum je limitován genderovou nevyvážeností účastníků rozhovoru. Konkrétně jsem vedla rozhovory pouze se dvěma muži, ačkoliv mi byla předem přislíbena účast většího množství mužů. Odpovědi mužů a žen se však příliš nelišily.

5 Výsledky výzkumu

V této kapitole budou interpretovány odpovědi účastníků rozhovoru k hlavní výzkumné otázce a dílčím výzkumným otázkám.

Hlavní výzkumná otázka: Jaké faktory ovlivňují efektivní průběh případové konference?

Dílčí výzkumná otázka č. 1: Jaké faktory by mohly přispět ke zlepšení případové konference?

Dílčí výzkumná otázka č. 2: Jaký je pohled facilitátora na svou roli v efektivním průběhu PK?

Na konci každé otázky shrnu zjištěné informace a porovnáám je s teoretickou částí. O facilitátorech, se kterými jsem vedla rozhovor, budu hovořit jako o účastnících rozhovoru či pod zkratkou ÚR.

5.1 Vyhodnocení hlavní výzkumné otázky: Jaké faktory ovlivňují efektivní průběh případové konference z pohledu facilitátora?

Zde se věnuji *vnitřním faktorům*, které ovlivňují efektivní průběh případové konference. Všichni účastníci rozhovoru přikládali důležitost pro správné fungování **případové konference kvalitní přípravě všech účastníků, která souvisí s informovaností a vhodným načasováním PK.**

K načasování se vyjádřil ÚR 2: „...samozřejmě je i důležité načasování případové konference jako takové.“

Účastník rozhovoru 6 řekl: „Bezesporu příprava účastníků, ...nejen OSPODu, ale i odborníků a klientů, samozřejmě příprava moderátora.“

Pro praxi je dle účastníka rozhovoru 1 důležitá také příprava, neboť to může pozitivně ovlivnit setkání včetně usnadnění práce facilitátora.

„Z praxe vím, že dobrá příprava může významně ovlivnit konstruktivně, pozitivně konstruktivně, tu schůzku, to setkání.“ „...když je ta případová konference dobře připravená, tak facilitátor zas tak těžkou práci nemá.“ říká ÚR 1.

Celou případovou konferenci ovlivňuje kvalitní příprava ze strany koordinátora, která spočívá v tom:

„Jak si sám připraví podklady pro případovou konferenci, jak si připraví účastníky konference a nejvíc ty rodiče, ..., takže samozřejmě práce s přípravou rodičů a dítěte, kteří se případové konference účastní.“ (ÚR 5)

ÚR 5 vysvětlil, že případové konference jsou časově a administrativně náročné. Na to navazuje fakt, že je pro PK žádoucí, aby s organizováním PK pomohl také facilitátor. Dva účastníci rozhovoru sdělili, že konferenci pozitivně ovlivňuje spolupráce facilitátora s organizátorem a svolavatelem, kdy spolu s facilitátorem formulují cíle, domlouvají se, kdo bude účasten a společně vymezují čas, místo aj. Je třeba však dát pozor, aby se facilitátor nedozvěděl příliš informací o případu, aby byla zajištěna nestrannost.

„...já věnuji poměrně velkou pozornost přípravě případových konferencí, takže se na ni podílím i s tím svolavatelem, zpravidla právě s OSPODem. To znamená, že společně formulujeme cíle případové konference, společně vymezujeme účastníky, společně určujeme čas, místo a další aspekt konání případové konference. Takže při přípravě určitě a zejména při definici cíle.“ (ÚR 6).

„Ten facilitátor dává impulz těm stranám, které to zařizují, OSPODu nebo neziskovce a říká, koho je potřeba oslovit, co je potřeba předat za informace, jak je potřeba pracovat s dítětem.“ „...může být vlastně iniciátor těch věcí, aby se děly svižně a aby tam nebyly nějaké komunikační šumy.“ (ÚR 8)

V rámci přípravy se uskutečňuje setkání s dítětem. ÚR 1 došla k názoru „...že pokud je to dobře připravené, to dítě je vlastně také dopředu velmi pečlivě na případovou konferenci připravené, tak je to možné...“ (ÚR 1), že bude dítě součástí případové konference. Účastnice rozhovoru 1 si dále v praxi ověřila „...že i náročná témata, i když jsou tam třeba velké konflikty, tak po pečlivé přípravě to setkání lze zorganizovat s účastí dítěte relativně bezpečně.“ Dívka ve zpětné vazbě: „...byla ráda, že to tam mohla říct, že se cítila vyslyšena. Takže nebyla bezmocná, mohla do toho nějak zasáhnout.“ (ÚR 1)

Facilitátoři se domnívají, že účast dítěte je vhodná pouze na část případové konference.

„...účast dítěte ano, rozhodně ne na celé případové konferenci, ale na části té konference, kdy to bude jasně dopředu domluveno, ve které části té případové konference se to dítě účastní a co je cílem, kdo s tím dítětem na té případové konferenci vlastně bude mluvit...“ (ÚR 7)

Také ÚR 3 se domnívá, že účast dítěte na případové konferenci je možné, ale **předem vyhodnocuje možná rizika**, která by mohla nastat. Jsou to situace, které „...mohou být pro dítě traumatické, nebo mohou být nějak spouštěcí...“ (ÚR 3).

„...pokud už děti ano, tak je důležité si ošetřit, jak v případě, když bude situace vyhrocená, případně když bude dítě potřebovat ze svého vlastního přání odejít, tak mít ošetřeno tady toto, že dítě může odejít kdykoliv“ (ÚR 8).

Také je vhodné vyhodnocení rizik, které by si měl udělat facilitátor ve vztahu ke své osobě. „*Já třeba zpravidla, když se připravuju, tak se ptám: „Může tam něco být, nějaký takový exces?“*“ (ÚR 6). S tím souhlasí také ÚR 5, který říká: „*...znát své limity, do čeho jít a do čeho ne...*“ (ÚR 5).

Během přípravy by měly být všem účastníkům předány potřebné informace. **Dostatečně srozumitelná informovanost může ovlivnit efektivitu PK.**

Aktéři musí „*...mít nějaké kvalitní vstupní informace, účastníci musí vědět, proč tam jdou, z jakého důvodu tam jdou, jaké by měly být výstupy z toho setkání.*“ (ÚR 4)

„*Bavíme se s nimi laickým jazykem...*“ (ÚR 4), tím se snaží o srozumitelnost.

„*...vysvětluji lidem, proč to dělám a třeba se těch klientů doptávám na další věci. Jestli je to pro ně srozumitelné, jestli tomu rozumí a používám facilitační otázky, abych dostala zpětné vazby.*“ (ÚR 5)

„*...nejdůležitější mi přijdou srozumitelné informace pro všechny účastníky jak před tou případovou konferencí, tak v průběhu, ale zřejmě i v závěru shrnutí co se bude dít teď po té případové konferenci...*“ (ÚR 8)

Pro klienty je důležité dostávat srozumitelné informace a pro celý proces je žádoucí si vyjasnit **očekávání**, která od setkání aktéři mají.

Účastník rozhovoru 1 říká, že pracují „*...s jednotlivým očekáváním účastníků případové konference, jak už od odborníků, tak z řad rodiny.*“ (ÚR 1)

„*Dá se udělat maximum pro to, aby se dobře vyjednalo s tím, kdo tu případovou konferencí poptává, co si od toho slibuje, jaké má očekávání...*“ (ÚR 7)

„*Z pohledu facilitátora si myslím, že hodně ovlivňuje případovou konferencí ... jaké dostanou dopředu informace, co se bude dít a co se od nich očekává.*“ (ÚR 8)

Žádoucí je, aby byla vyřčena očekávání a **všichni k sobě byli upřímní.**

O upřímnosti hovořil účastník rozhovoru 7: „*Nezastírat si, k čemu to má sloužit, ale říct jasně všem proč nějaké to setkání je. Nešít nějakou boudu na ty lidi.*“ (ÚR 7)

Významné pro celou spolupráci je, aby všichni účastníci byli seznámeni a ztotožnění s cílem PK.

Účastník rozhovoru 7 řekl: „*Když se dobře stanoví cíl té případové konference, tak i ten se všem dopředu sdělí. To si myslím, že může všechny uklidnit a taky je potřeba to v průběhu udržet.*“ Jako jedno z nejdůležitějších je v rámci celého procesu „*Asi dobře vytvořený cíl...*“, a také pochopení OSPODů, co je cílem PK, řekl účastník rozhovoru 6.

ÚR 5 zmiňoval, že pokud je dítě připraveno na PK a zapojeno do procesu, je to pro něj „...hrozně důležité...“ následně „...ty děti víc pochopí ty cíle případové konference, co je třeba jejich role, že je to pro ně potom srozumitelnější.“ (ÚR 5)

Před začátkem samotného setkání by se měl facilitátor, ale i ostatní aktéři **zkoncentrovat** a být tzv. „duchem přítomní“.

„Ještě je asi důležité, ale to asi pro každého, kdo to dělá, vytěsnit z hlavy to ostatní.“ (ÚR 2)

Na počátku setkání pozitivně přispívá k navození dobré atmosféry, když facilitátor nebo jiní účastníci zahájí prvotní kontakt **neformální komunikací**, která se zatím netýká případu.

Důležité jsou podle účastníka rozhovoru 3 „...první vteřiny jako je uvítat se, posadit se, uvařit čaj nebo kafe, tady jsou záchody. Aby se prostě cítili komfortně i oni, aby to nebyla taková ta řízená kancelářská činnost, ale dát tomu nějaký náběh.“ ...

„Možná je i fajn trošičku ta neformálnost na začátku, ale i v tom konci, takové to: „jak jste dojeli, jaká byla cesta, je vám fajn, já ty máš dnes na tričku Mickey Mouse.“ Že to nastaví celou tu atmosféru do takového toho rodinnějšího, příjemnějšího, přátelštějšího komfortu, než když je to takové jenom: „Dobrý den, posadte se, tady máte jmenovku, začínáme, konec, dobrý máme, na shledanou,“ takže za mě, pustit tam malinko tu lidskost.“ (ÚR 3)

Dobrá atmosféra může být podle ÚR 5 nastolena také tím, že „...se jde spíše po těch věcech, co se daří a co je fajn, co se zvládá a přesto se dostat k věcem, které ne tak úplně fungují a hledat pak nějaké řešení. Určitě nezačínat tím: „Tohle děláte blbě, tohle děláte špatně...“ začít spíše tím, co se podařilo, jak to vypadá, jak se rodina snaží a tak dále i s nějakou pochvalou.“

Jako jedna z nejdůležitějších osob přítomných na konferenci je **facilitátor, který může výrazně ovlivňovat efektivitu případové konference**. Jeho role bude však podrobně popisována v dílčí otázce č. 2 Jaký je pohled facilitátora na svou roli v efektivním průběhu případové konference?

Facilitátor ovlivňuje PK svou nestranností, počtem absolvovaných setkání, a tudíž dostatečnou praxí, svými dovednostmi a kompetencemi, soustředěností na proces, vedením konference, vytvářením atmosféry a bezpečného prostředí pro sdílení aj.

„A je to samozřejmě práce toho facilitátora, to znamená, že pokud ty postupy byly dodrženy tak, jak měly, tak jestli facilitátor výborně provede svou práci, tak výrazně ovlivňuje efektivní průběh případové konference.“ (ÚR 4)

Pro celý proces je důležité **pochopit smysl setkání**, že PK je „...*participativní metoda, kde se má klient do posouzení a plánů intervence zapojit v maximální možné míře, jak je to možné.*“ (ÚR 6). Zejména organizátor, facilitátor a odborníci by měli pamatovat na to, že jde o spolupráci s klienty a je zde snaha společně najít řešení. Mělo by se myslet na to „...*že tam je ten klient jako expert na vlastní život a že je jeden z lidí, který navrhuje způsoby řešení té situace...*“ (ÚR 6).

„...*že se sejdou lidé, kteří mají různé názory a budou společně hledat a rozhodovat a plánovat...*“ (ÚR 1)

„...*tak tam může sehrát pozitivní roli v utváření názorů rodičů, že se tady hledá nějaké společné řešení, které je dobré.*“ (ÚR 2)

Klienti by měli mít pocit „...*že je nikdo do ničeho netlačil a k tomu výsledku, na kterém se tam shodli, došli společně s ostatními.*“ (ÚR 2)

Pro spolupráci je podle facilitátorů důležitá také komunikace s klientem tzv. „*rovný s rovným*“.

„*Podle mě je důležité toho klienta brát jako partnera, který je tam na stejné úrovni...*“ (ÚR 1)

„...*bavíme se s nimi jako rovný s rovným, a nikoliv z pozice nějaké vyšší.*“ (ÚR 4)

Facilitátor vhodně ovlivňuje průběh tím, že na začátku PK nastavuje například pravidla spolupráce a upozorňuje na mlčenlivost.

„*To bych asi opravdu shrnula do ... dobrého úvodního slova a nejenom vysvětlení pravidel, ale i přijetí těch pravidel tou skupinou, aby byly dodržovány v průběhu.*“ ... „*Samozřejmě seznámit všechny s mlčenlivostí na začátku, s pravidly.*“ (ÚR 7). Také podle účastníka rozhovoru 1 je důležité „...*nastolit tam pravidla.*“

„*To, co může pomoci efektivitě je v podstatě to, že si hned na začátku řekneme základní pravidla a řekneme si, že mlčenlivost je tu proto a proto.*“ (ÚR 2)

V samotném průběhu PK facilitátor řídí diskuzi a **dává každému prostor se vyjádřit**.

Účastník rozhovoru 6 považuje za vhodné „*Dát prostor všem účastníkům mluvit.*“ (ÚR 6).

S tímto výrokem souhlasí také ÚR 5, který říká z role facilitátora: „...*myslím si, že je důležité, když to člověk dokáže ukočírovat, uhlídat, dát každému prostor se vyjádřit.*“

Efektivitu PK také ovlivňuje pozitivní hodnocení toho, co se daří, pochvala a podpora.

„...určitě slovní podpora těm zúčastněným, nějaká schopnost facilitátora držet linku a podporovat všechny zúčastněné od rodiny až po toho sociálního pracovníka, který dává zakázku. Motivovat, podporovat, chválit po dobu toho setkání.“ (ÚR 8)

„...nezapomínat ty účastníky v průběhu pochválit...“ (ÚR 2)

„Takže je důležité, aby to pro ně bylo naprosto bezpečné prostředí, kde se jde spíše po těch věcech, co se daří a co je fajn, co se zvládá a přesto se dostat k věcem, které ne tak úplně fungují a hledat pak nějaké řešení.“ (ÚR 5)

Facilitátorům se osvědčilo průběžně **shrnovat informace**.

„Určitě je pak dobré, pokud se mám bavit o efektivitě, průběžně shrnovat průběh té případové konference a tak uzavírat nějaké dílčí celky.“ (ÚR 2)

„...a potom takové to zarámování mi přijde, že zvyšuje efektivitu, kdy vlastně shrnu nebo uvedu do nějaké srozumitelné linky, co jsme teď vlastně probrali.“ (ÚR 8)

„...komunikační dovednosti, které by ten facilitátor měl mít, měl by umět reflektovat, shrnovat...“ (ÚR 1)

Pokud se schyluje k nějakému konfliktu, jsou zde určité možnosti, co dělat. Dva interní facilitátoři OSPOD a jeden externí pracovník se shodují v tom, že **je vhodné nechat konflikt mezi klienty nebo klienty a odborníky rozvinout a hned do něj nevstupovat** jako facilitátor. Pro průběh je důležité si vyříkat mezi sebou určité věci a může se tak vyčistit atmosféra. Z pozorování reakcí klientů se mohou získat důležité informace. Facilitátor má ale za úkol to nenechat rozběhnout úplně, ale měl by vycítit, kdy už je vhodné zasáhnout a posunout se dál, neboť se stará o bezpečí a komfort účastníků.

„Já se třeba snažím o to, že když tam vznikne nějaký konflikt mezi rodiči nebo rodiči a školou, tak do toho hned nezasahuji. Ono je to důležité i pro ten průběh, protože se tam ti lidé hodně otevřou a hodně se i odhalí, jak ta komunikace mezi nimi funguje. Chvilí je nechám, aby si to vyříkali. Pak jim řeknu, že už do toho vstupuju a že už jedeme dál, abychom se nezasekli na jednom bodě. Ale někdy to nechám úmyslně rozjet, ono je to někdy dobré. Tam člověk vidí, jak ti lidé na sebe reagují a jak spolu běžně komunikují, což se zase může hodit i pro klíčové pracovníky z OSPODu. Ti lidé jsou pod nějakým tlakem a reagují tak, jak je jim to vlastní, nijak se nepřetvařují a nehlídají si sebeovládání. Pak to ale kočíruju a nenechávám to jít tak daleko, že by to bylo pro někoho ohrožující, ale někdy je to dobré pro další práci.“ (ÚR 5)

„Mít cit pro to, kdy nechat konflikt trochu vyventilovat, protože pokud je bude facilitátor brzdít moc brzo, tak ti lidé si to nikdy nevyříkají, naopak vycítit tu chvíli, kdy je potřeba do toho vstoupit, protože ten konflikt pro to jednání už nemá vůbec žádný přínos a spíš to graduje někam a může to celou tu případovou konferenci pohřbit. Takže si myslím, že to je ta práce facilitátora.“ (ÚR 2)

„Já se to snažím ... nechat ten proces co nejpřirozeněji běžet. Co nejmíň se snažit do toho zasahovat, co nejmíň intervenovat dokud ten proces běží sám, tak ho nechat tak přirozeně „hnít“. Někdy se tam snažím potlačit, abych tam nebyla a aby to bylo co nejmíň přirozenější a vstupovat do toho, až když vycítím, že už je to pro někoho moc, nebo málo, nebo že je pod tlakem, nebo že to směřuje jinam, než má.“ (ÚR 3)

Další možností je **pracovat s přestávkami**, jako uvádí účastník rozhovoru 1: *„Může pracovat různě s přestávkami, když se něco děje...“* Účastník rozhovoru 5 dělá přestávky, když potřebuje něco oddělit *„Nebo udělám přestávku, když je to potřeba oddělit...“*.

Případovou konferenci může ovlivnit **dobré složení účastníků**, o čemž hovořili dva účastníci rozhovoru. Ostatní se spíše vyjadřovali k opaku, že se nevhodným výběrem účastníků může PK zmařit.

„Samozřejmě, když budeme hovořit o efektivitě, tak je to i o složení účastníků, kteří tam jdou...“ (ÚR 3)

„...vhodná volba lidí, kteří budou účastni na případové konferenci.“ „Vlastně to ovlivňují i pozvaní odborníci...“ (ÚR 2)

Pro zajištění bezpečí pro dítě se dělá příprava dítěte, kde si spolu s facilitátorem dítě vyjasní, co ho bude čekat, včetně jeho obav.

„A přesně si řekne, co by ho mohlo čekat, za jakých okolností může mluvit, že může kdykoliv opustit tu konferenci. Aby bylo co nejmíň zajištěno jeho bezpečí a taky aby se to dítě nebálo případně mluvit ať už samo za sebe, nebo třeba mým prostřednictvím, nebo prostřednictvím důvěrníka, kterého tam může mít.“ (ÚR 4)

Dítěti by měla být dána nabídka, zda chce být součástí PK, včetně možnosti odejít, jak zmiňuje ÚR 5: *„...ty starší děti od nás dostávají informaci, že pokud to pro ně bude nějakým způsobem nepříjemné, tak součástí setkání být nemusí, ale že budeme rádi, když tam s námi bude do konce. Dostávají prostě informace, že můžou kdykoliv odejít.“*

Důležitá je pro klienta *„...možnost přizvat si nějaké podpůrné osoby“*, říká ÚR 1.

Účastník rozhovoru 1 dále hovořil o neziskové organizaci, která má vytvořené podmínky, za kterých bude facilitátor moderovat případové konference. „*Chtějí, aby všichni klienti měli zajištěnou podpůrnou osobu*“, k tomu dodává, že se klient cítí lépe, když k sobě někoho má a nestávalo by se, že by proti klientovi byla početní přesila odborníků. „*Ale zeptat se třeba toho klienta, koho tam potřebuje, aby se tam dobře cítil, kdo je pro něj důležitý...*“ (ÚR 1)

O přítomnosti podpůrné osoby pro dítě se vyjádřili další tři facilitátoři:

„*Pak je dobré, aby součástí případové konference byla psychologická podpora, aby tam byl někdo známý tomu dítěti a dělal mu podporu.*“ (ÚR 3)

„*Z mého pohledu je určitě dobré, aby dítě mělo někoho k sobě, což může být různá osoba a je potřeba to ošetřit dopředu. Může to být třeba zase ten sociální pracovník, který s dítětem pracuje, ať už na OSPODu, nebo nějaké služby, spolupracuje třeba s nějakým psychologem, který je ochotný tam přijít.*“ (ÚR 7)

„*...aby se to dítě nebálo případně mluvit ať už samo za sebe, nebo třeba mým prostřednictvím, nebo prostřednictvím důvěrníka, kterého tam může mít.*“ (ÚR 4)

Dle facilitátorů v praxi funguje, když s klienty spolupracují NNO a to například před konferencí, kdy klienty připraví na setkání, nebo po konferenci, kdy se domlouvají na další spolupráci. Je tak navázán vztah mezi klienty a odborníky. NNO klienty podporuje, motivuje, vysvětluje a snaží se zmírnit jejich obavy, což může mít velmi dobrý vliv na pohodu rodiny v rámci procesu.

„*...rodině jako OSPOD doporučíme spolupráci s nějakou neziskovou organizací, která s nimi soustavně pracuje a podporuje je, pomáhá, konkrétní osoba z neziskové organizace seznámí rodinu s případovou konferencí už během jejich spolupráce a připraví je na to. Ti lidé toho konkrétního klíčového pracovníka už znají a už se i méně obávají, než když s nimi komunikuje někdo z OSPODu, koho nikdy v životě neviděli.*“ (ÚR 5)

Pozitivní vliv má na případové konference to, když OSPOD „*...umí pracovat s pomocí, ale i s kontrolou...*“ (ÚR 6)

„*...někdy je i důležité, aby byl značný rozdíl mezi kontrolou a pomocí.*“ (ÚR 5)

„*...musím vážít ... kdy do toho vstupuju, jestli jsem kontrolní nebo pomocný...*“ (ÚR 2)

Pro přijatelnější formu setkání se nabízí **využít i interaktivní případové konference** konkrétně při práci s dětmi. O interaktivní případové konferenci hovořili dva externí facilitátoři z nestátních neziskových organizací.

„My ... využíváme nebo snažíme se nabízet kolegům z OSPODu, jiným kolegům ... takovou jemnější formu interaktivní případové konference, kterou jsme se inspirovali ze zahraničí a nějak jsme modifikovali na běžnou případovou konferenci tak, aby byla pro dítě přátelštější, to je vlastně taková jemnější forma.“ (ÚR 1)

Také účastník rozhovoru 8 se snaží do PK *„...přinést prvky interaktivní případové konference, která je srozumitelná pro ostatní, ráda používám flipcharty, kde mají ti lidé, kteří mají problém komunikovat, možnost to napsat a snažím se udělat vždycky to kolečko, aby každý měl prostor říct, co si o tom myslí, když se tam něco rozjednává...“ (ÚR 8).*

Zde představím *vnější faktory*, které ovlivňují efektivní průběh případové konference.

Jak řekl ÚR 1: *„Vlastně všechny ty vnější faktory si myslím, že je dobré nepodceňovat a myslet na ně.“*

Podle facilitátorů je dobře, že **případové konference jsou zakotvené v zákoně 359/1999 Sb., o sociálně- právní ochraně dětí.**

„Já si myslím, že být je případová konference metoda sociální práce, tak tím, že je uvedena přímo v zákoně a jsou tam uvedené ty situace, kdy se má svolávat, že to je dobře. Podle mě by se jinak nesvolávaly. Takže dobře je, že je tam uvedená.“ (ÚR 6)

„Ta efektivita je samozřejmě dána i nějakými zákonnými normami.“ (ÚR 3)

Na účast dítěte na případové konferenci pohlíželi facilitátoři různě. Shodovalo se však to, že je to závislé na věku a rozumové vyspělosti dítěte.

Účastnice rozhovoru 6 hovořila o účasti dítěte na případové konferenci tak, že pokud se jedná o kurátorské kauzy *„...to znamená, že se to týká nějakého dítěte s výchovnými problémy...Tam si myslím, že je užitečné, ... pokud je to dítě dostatečně mentálně vyzrálé a kompetentní, tak aby tam bylo. Ty kurátorské případové konference jsou s dětmi nad 10, 11, 12 let a staršími. Takže tam by měly být, protože ty děti samotné by se měly podílet na vyhodnocování té situace a na tvorbě plánu.“ Jestliže jsou děti mladšího věku „...hodně závisí na věku a kompetencích dítěte...“ (ÚR 6).*

„Pokud se jedná o starší děti a řeší se jejich budoucí kontakt a jeho frekvence s biologickými rodiči, tak si myslím, že by tam ty děti mohly být a vyjádřit se k tomu přímo na

té případové konferenci. Ale tam je to opravdu závislé na tom cíli a kompetenci toho dítěte.“
(ÚR 6)

Pokud jsou vyhodnoceny rizikové situace, je důležité, aby byl pro **dítě připravený bezpečný prostor**, kam může odejít z případové konference.

Pokud dítě bude chtít opustit konferenci, je pro něj připravena místnost či herna, kam může odejít.

„...já to tedy řeším ve chvíli, kdy se zmiňují nějaké události, které mohou být pro dítě traumatické, nebo mohou být nějak spouštěcí, tak mít nachystaný prostor, aby si to dítě mohlo jít vedle hrát nebo si nějakým způsobem pohrát s mobilem.“ (ÚR 3)

V případě, že dítě je účastno pouze na části PK nebo opustilo konferenci v průběhu, mělo by být dostatečně informováno o tom, co se vyjednalo. *„V každém případě, když je to dítě dáno mimo, tak apelovat na to, aby se tomu dítěti všechny informace dostaly, nebo když odejde v půlce jednání a pak se vrátí ke konci případové konference, tak aby vědělo, co to znamená a co se tam dělo.“* říká ÚR 3. Předávání informací dítěti může zajistit právě facilitátor.

Účastník rozhovoru 2 dodává, že když jsou v bezpečí děti, tak i rodiče jsou tzv. v pohodě. ÚR 2 řekl: *„...protože pak ve chvíli, kdy jsou děti za tím sklem a relativně nic neslyší, tak i ti rodiče jsou v pohodě, že děti jsou v pohodě, tak i to má vliv na tu dynamiku, co se tam děje.“*

Bezpečný prostor se využívá také na přípravu dítěte na PK, o čemž hovořil ÚR 4, že probíhá při přípravě *„Před tou případovou konferencí v nějaké bezpečné místnosti...“*

Speciálně uzpůsobený **prostor** působí také na rodiče a všechny účastníky.

Podle účastníka rozhovoru 5 jdou lidé na případovou konferenci s *„...pocitem nervozity a mají pocit, že jsou trochu na pranyři. Takže je důležité, aby to pro ně bylo naprosto bezpečné prostředí...“*

„A potom také mi přijde důležitý celkový průběh i prostor, kde jsou facilitace.“ (ÚR 8)

Ke vzhledu místnosti se vyjadřoval také ÚR 1 *„...jak to bude naaranžované, jak ti lidé budou sedět...“*

Účastník rozhovoru 8 má dobrou zkušenost s tím, když jsou **případové konference pořádány mimo úřad**, což přispělo ke zmírnění obav a uvolnění atmosféry.

„Když to bylo v prostoru známém tomu dítěti, tak tam byla úplně jiná atmosféra, než když to bylo na OSPODu, kde byli ti lidi hodně uzavření a trvalo déle tam udělat atmosféru“

setkání, které je přátelské a nápomocné těm účastníkům. Když to bylo spojené s tím úřadem, tak to vypadalo, že ti lidé jsou takoví víc zaseklí. Přeci jen je to oficiální prostor.“ (ÚR 8)

Případové konference jsou také ovlivněny **vzděláním facilitátorů**. Naučenými dovednostmi a znalostmi může facilitátor opět ovlivnit efektivní průběh případové konference.

„Podle mě je u té případové konference důležité, pokud mají být dělány dobře, aby pokud je ten facilitátor interní člověk, tak aby měl podporu jak ve vzdělávání, tak nějakou možnost sdílení svých zkušeností.“ (ÚR 2)

„...aby tam byli moderátoři, kteří mají vzdělání...“ (ÚR 3)

„...kvalitně vyškolení lidé, kteří ty případové konference mají nebo chtějí dělat.“ (ÚR 4)

Závěr a diskuze

Nejvýrazněji dle slov facilitátorů ovlivňuje efektivitu případové konference *vnitřní faktor*, tj. **faktor přípravy a informovanosti**. Účastníci rozhovoru odpovídali, že je důležité, aby všichni zúčastnění dostávali srozumitelné a dostatečné informace. Klečková a kol. (2019, s. 26-27) blíže specifikuje, že všechny informace předává organizátor podle individuálních potřeb účastníků a srozumitelně. Z rozhovorů vyplývalo, že dostatečná příprava a informovanost ovlivňuje spoustu dalších věcí.

Faktor související s cílem vnímají facilitátoři jako důležitý pro lepší spolupráci s klienty. Myslí si, že pokud bude všem účastníkům dopředu sdělen cíl a oni ho pochopí, může to pomoci pro porozumění, proč se tam setkali. K tomu se vyjadřuje Bechyňová, která hovoří o tom, že moderátor na počátku PK nahlas řekne cíl setkání a vyzve ostatní účastníky, aby se vyjádřili, jestli tomu rozumí, popř. se domluví, že bude cíl rozšířen (Bechyňová, 2012, s. 92-93).

Následujícím faktorem je faktor související s vyjasněním očekávání, rolí a rizik. Zejména pro klienty je důležité dostávat srozumitelné informace a pro celý proces je žádoucí si vyjasnit očekávání, která od setkání aktéři mají. To se shoduje s Manuálem k PK (2011, s. 10), který popisuje, že případová konference umožňuje všem zúčastněným vyměnit si nezbytné informace a vyjasnit si svá očekávání při řešení aktuálních potřeb dítěte. Facilitátoři dodávali, že je vhodné, aby byla vyřčena všechna očekávání a všichni k sobě byli upřímní.

Dobré je před PK vyhodnotit rizika, která by mohla nastat, kdyby bylo přítomné dítě a předcházet rizikovým situacím. Tyto situace jsou vyhodnoceny před PK, nebo jsou doplněny o informace, které se dozví facilitátor během přípravy dítěte. Vyhodnocování rizikových situací v souvislosti s přítomností dítěte v praxi korespondují s Manuálem k PK

(2011, s. 16), který říká, že je za potřeby předem zvážit a vyhodnotit rizika, která by mohla nastat během PK. Pro eliminaci obav dítěte se doporučuje přítomnost podpůrné osoby (Manuál k PK, 2011, s. 16). Literatura dále popisuje, že v rámci klasické PK jsou identifikována rizika ze strany dětí (Bechyňová, 2012, s. 34-36) a děti jsou zapojeny do procesu podle předchozího vyhodnocení rizik a jejich přání (Klečková a kol., 2019, str. 8-9). Facilitátoři také hovořili o vyhodnocení a uvědomění rizik, která by mohla ohrozit komfort facilitátora či jiného účastníka.

Případovou konferenci pozitivně ovlivňuje **faktor související se složením účastníků PK**. Účastníci rozhovorů zmiňovali, že pokud je dobře zvolená skladba aktérů, má to dobrý vliv na celý proces.

Také přítomnost dítěte na PK je žádoucí, neboť to podle odpovědí facilitátorů posiluje jejich pocit vyslyšení a možnosti se zapojit. Přítomnost dítěte na PK je však podmíněna jeho přípravou. Dítěti je vysvětleno, co se bude dít, kdy má možnost sdělovat své názory, nebo že může prostřednictvím facilitátora vyjádřit svá přání. To souhlasí s výrokem Klečkové a kol. (2019, s. 26-27), která popisuje specifickou přípravu dítěte, která by měla minimalizovat obavy dítěte. Dítě se může facilitátora ptát na otázky nebo se mohou společně domluvit na opatřeních, která povedou ke snížení obav (Klečková a kol., 2019, s. 29). Pro snížení obav je podle účastníků rozhovorů možné přizvat si podpůrnou osobu, která klienta podporuje a dodává bezpečí. To se shoduje s informací od Klečkové a kol. (2019, s. 21), kdy přítomnost podpůrné osoby zajišťuje pocit bezpečí účastníka a všichni členové mají právo ji mít.

Pozitivně ovlivňuje případovou konferenci nestranný facilitátor, který má určité znalosti, dovednosti, kompetence, utváří atmosféru a zároveň vede PK. O roli facilitátora se více zmiňují v dílčí otázce č. 2 Jaký je pohled facilitátora na svou roli v efektivním průběhu případové konference?

Facilitátoři také pozitivně hodnotí spolupráci NNO s klienty, kteří se pravidelně setkávají a mohou otevírat různá témata k PK. Tato spolupráce má dobrý vliv na pohodu rodiny a zmírní to její obavy. Austin (dle Gedeonové, 2013, s. 34) doporučuje využít NNO z místní komunity pro spolupráci s klientem.

Faktor související s atmosférou setkání ovlivňuje podle facilitátorů zejména neformální komunikace na počátku a na konci konference. K tomu se vyjadřuje Bechyňová (2012, s. 51), že dobrá atmosféra PK může být zajištěna důstojným přivítáním klientů. Dále účastníci rozhovorů hovořili o tom, že funguje, když klienty podporují, chválí, nebo se tzv. jde i po věcech, co se daří. K tomu se vyjadřuje také Bechyňová (2012, s. 51), která hovoří o tom, že by měly být vyvážené těžkosti a pokroky rodiny.

Faktor související s průběhem případové konference. Dobře funguje, když jsou na počátku konference všem účastníkům sdělena pravidla spolupráce, proběhne upozornění na mlčenlivost, opakování cíle spolupráce. Tyto náležitosti, které v praxi fungují, obsahuje podkap. 1.3.2 Průběh PK. Facilitátor podle účastníků rozhovoru dává každému prostor se vyjádřit, což se také shoduje s výrokem Klečkové a kol. (2019, s. 41-42), že facilitátor dává všem možnosti se vyjádřit. Výhodné je, když facilitátor v průběhu shrnuje informace. Účastníci rozhovorů hovořili o možnostech řešení konfliktu nebo podchycení takových situací. Popisovali, že je vhodné nechat konflikt mezi klienty nebo klienty a odborníky rozvinout a hned do něj nevstupovat jako facilitátor. Vyřikání si určitých věcí mezi sebou je důležité pro celý proces PK. Pokud se něco děje, je vhodné pracovat s přestávkami.

Vnější faktory

Faktor související s účastí dítěte na PK dle věku. Manuál k PK (2011, s. 16) popisuje, že přítomnost dětí by měla být individuálně zvažena a doporučuje účast mladších dětí pouze na část konference, aby se mohly vyjádřit k tomu, jak si situaci představují nebo co je jejich přání. Naopak přítomnost mladistvých je nezbytná (Manuál k PK, 2011, s. 16). Shodovalo se však to, že je **účasť dítěte závislá na jeho věku a rozumové vyspělosti**. Většina facilitátorů se domnívá, že by mladší dítě mělo být účastno pouze na část PK a následně informováno o tom, co se dělo. U starších dětí je přítomnost na PK podle facilitátora nutná. Podle sdělení č. 104 (Úmluvy o právech dítěte [online]) má dítě právo formulovat své názory ve všech záležitostech, které se ho dotýkají a pozornost by jim měla být věnována podle individuality věku a úrovně dítěte.

Faktor bezpečného prostředí má vliv na komfort dítěte i v té situaci, kdyby chtělo v průběhu PK opustit místnost. V tom případě je vhodné mít předem připravenou místnost či hernu, kde bude na dítě dohlížet pověřená osoba, což v praxi dle slov účastníků rozhovoru běžně funguje. O bezpečném prostoru, kam by mohlo dítě odejít, se v literatuře nepíše.

Speciálně uzpůsobený prostor, kde probíhá PK, působí také na rodiče a všechny účastníky, účastníci rozhovoru pouze okrajově hovořili o uzpůsobení prostoru. Průšová (2018, s. 2 [online]) podrobně popisuje uzpůsobení prostoru, kde PK probíhá a další náležitosti. K tomu dodává Bechyňová (2012, s. 91), že facilitátor si prostory kontroluje, popř. dělá poslední úpravy. Účastník rozhovoru 8 popisoval dobrou zkušenost s pořádáním PK mimo prostory úřadu, protože v prostředí, které znají klienti, může snáz dojít k uvolnění atmosféry a zmírnění obav.

Případové konferenci pomáhá, jak říkají účastníci rozhovorů, když ji vede kvalitně vzdělaný facilitátor. **Faktor související se vzděláním facilitátorů** se potvrdil. O vzdělání interních a externích facilitátorů se píše v Manuálu k PK (2011, s. 18).

Účastníci rozhovorů se ztotožňují se zákonem o sociálně-právní ochraně dětí a myslí si, že pozitivně ovlivňuje případovou konferenci tím, že dává OSPODům povinnost pořádat PK. Jak sami řekli, kdyby to nebylo zakotveno v zákoně, PK by se vůbec nevyužívaly. Efektivitu PK proto ovlivňuje **faktor související s legislativou**.

5.2 Vyhodnocení dílčí výzkumné otázky č. 1: Jaké faktory by mohly přispět ke zlepšení případové konference?

Vyhodnocení této dílčí výzkumné otázky vychází z předešlé, která se zaměřovala na faktory, které efektivně ovlivňují případové konference. Můžeme tedy říci, že to, co pozitivně ovlivňuje případové konference, nemusí fungovat všude. Účastníci rozhovorů sdělovali spíše to, co se nedaří nebo by se dalo zlepšit. Zapotřebí je, se nad tím zamyslet, uvědomit či si to připomenout.

V následujících výsledcích dílčí otázky č. 1 budou prezentovány vnitřní a vnější faktory, které by podle facilitátorů mohly přispět ke zlepšení případových konferencí.

Nejčastěji byly zmiňovány *vnitřní faktory*, **související s přípravou a informovaností**, někteří ještě dodávali, že by měla být organizována s **časovým předstihem**.

„Já si myslím, že se v té praxi velmi a velmi podceňuje ta příprava.“ (ÚR 1)

„Možná, že i informovanost těch dětí, vlastně celá ta příprava...“ (ÚR 3)

Účastník rozhovoru 4 upozorňuje, že by se nemělo stávat, že: „...účastníci dostanou informaci: „...dostavte se na případovou konferenci zítra,“..., nemají k tomu žádné informace, ví, že mají někam dojít, netuší vůbec, co je to případová konference.“ Proto by se mělo dbát na kvalitní přípravu, která je organizována dostatečně dopředu a na které jsou účastníkům předány potřebné **informace**. ÚR 6 říká: „...určitě je potřeba klientovi vysvětlit co to je, jak to bude probíhat...“ Rodině by mělo být vysvětleno „...že je to nějaká diskuze, kde se ty informace jenom nějak sbírají, že to není nějaký rozsudek.“ (ÚR 3).

Při svolávání případové konference je vhodné si položit otázku, jako to udělal účastník rozhovoru 1: „Jestli je dostatek času na přípravu. Jestli to není jenom narychlo svolaná schůzka.“ Příprava je proto důležitá i ve vztahuje k „...**načasování** případové konference jako takové...“ (ÚR 2). Když bude případová konference kvalitně připravená, během přípravy

budou předány potřebné informace a bude správně načasovaná, bude mít větší efektivitu, než ta nepřipravená a narychlo svolaná konference.

Se zajímavou myšlenkou se ztotožnila polovina dotazovaných facilitátorů. Domnívají se, že by případová konference měla být využita jako **preventivní nástroj pomoci**. Případová konference by se neměla využívat, až když se něco stane, což v současné situaci zatím bývá. Konference se také pořádají tzv. z povinnosti. ÚR 7 si myslí, že kdyby OSPODy „...intenzivněji spolupracovaly už dříve, tak se dá těm situacím třeba i předcházet,“ to je však ovlivněno, jak dále facilitátorka uvádí, nedostatkem času OSPODu na případ, protože mají velké množství rodin. Facilitátor (ÚR 7) dodává: „Ale od toho tu jsou právě ty sociální služby, které by s těmi rodinami pracovat mohly.“

Výzkumem bylo zjištěno, že případové konference jsou ovlivněny **volbou složení účastníků**, kterou by bylo v některých případech vhodné zlepšit. Volba, kdo z odborníků se bude účastnit, by se dala částečně zlepšit i jejich přípravou, informovaností a právě tím vhodným výběrem. ÚR 1 upozorňuje na včasnou přípravu konference, protože když jsou svolány narychlo, volba účastníků není tak promyšlená, „...takže není výjimkou, že se to svolá z týdne na týden a samozřejmě tam není čas na nějaké přemýšlení, kdo by ještě mohl být přítomen...“

Účastník rozhovoru 2 si myslí, že je to také o citu organizátora, jaké odborníky přizve, neboť nevhodná volba může pokazit efektivní případovou konferenci. „Myslím si, že je to i o tom citu, že jsou situace, kdy ti lidé mají problémy třeba jako s dávkami, nabízelo by se tam asi přizvat úřad práce, ale my tam nejdeme řešit dávky, my jdeme řešit vztah rodiče a dítěte a v tu chvíli, kdybychom tam přizvali nějakého takového hosta, tak tam začne tepat do něčeho, co není úplně podstatou a může to tu případovou konferenci hodit někam úplně jinam, než jsme chtěli a té aktivitě to nepomůže.“ (ÚR 2)

K tomu dodává ÚR 5, že není důležitá kvantita odborníků, protože může přinášet limity, ale kvalita „...kdy není úplně nutné, aby tam byla celá škála spolupracujících, protože tam jsou třeba limity, že se rodiče před zástupci škol nechtějí úplně otevřít nebo sdělovat další informace. Myslím si, že mají obavy, aby to celé pak proti nim nebylo použito ve škole.“

Zapotřebí je také zvážit **počet odborníků**, aby nedošlo k množstevní přesile nad klientem. Účastník rozhovoru 1 doporučuje „...aby všichni klienti měli zajištěnou podpůrnou osobu, aby tam nebyli sami, aby se nestalo..., že maminka z azylového domu byla sama proti devíti odborníkům.“ (ÚR 1). To potvrzuje i výrok ÚR 7 „...vlastně OSPOD tam je v přesile množstevní a ... třeba i za účasti odborníků, kteří jsou ještě OSPODem instruováni.“ ÚR 5 dodává, že je zapotřebí dostatečně informovat odborníky o podstatě případové konference.

„Třeba s učiteli, kteří se účastní té případové konference, ... je potřeba o tom se školami mluvit, že to není nějaká trestní komise, protože ne všichni to úplně chápou.“ Podle ÚR 3 by se nemělo stávat, že na konferenci budou odborníci něčím ovlivnění „...často jsou tam odborníci z oblasti zdravotnické, školské, kteří mohou přicházet už s nějakými **předsudky** nebo předem udělanými závěry.“

S předem připraveným řešením a závěry podle externích facilitátorů přichází často samotné OSPODY. Účastníci rozhovorů zmiňovali, že by bylo vhodné, aby se pracovníci SPOD zamysleli, **co je podstatou** případové konference a zda se v konkrétních případech stále jedná o participativní způsob spolupráce. Předem připravená řešení popisuje ÚR 1: „...pracovníci třeba OSPODu ... mají ... předem připravené řešení, které tam spíš chtějí jenom prezentovat.“ Dále upozorňuje na to, co se někdy bohužel v praxi děje a nemělo by, že před konferencí se odborníci scházejí „...že před tím je schůzka odborníků a potom si zavolají klienta.“ ... „...klienti by neměli mít pocit, že je tam na ně ... nějaká ta odborná část už připravená, že se před nimi třeba odborníci domlouvali.“ (ÚR 1). Účastník rozhovoru 6 dodává: „Někdy to přímo moderují vedoucí OSPODu, kteří si to zaranžují tak, aby to dopadlo, tak jak oni chtějí.“ ÚR 6 zmiňuje také „...že to prostě není setkání, kdy si OSPOD bez klienta vytvoří plán a potom pozve klienta a tam tomu klientovi řekne, co má dělat.“ Také ÚR 7 upozorňuje na roli OSPODu „...aby to nebylo tak, že si někdo najme facilitátora a vlastně už má přesný plán, jak na ty lidi a nějak to chce zaobalit do takové hezké schůzky, že už dopředu tuší, že se tam nebude nic vyjednávat, nebo že se to tak bude jenom tvářit, ale výsledek je jasný.“ Odborníci by si podle ÚR 1 měli uvědomit situaci: „...jestli už mám v hlavě nějaký cíl a chci ho tam protlačit.“

Zkrátka by se setkání mělo více **zaměřit na spolupráci** klientů s odborníky a hledání různých variant pomoci, protože se občas stává, že OSPOD má jasnou představu „... kam to potřebují nasměrovat.“ (ÚR 7). Facilitátor (ÚR 7) má někdy z OSPODu pocit, že „...už jen potřebují rodičům říct, jak to bude a přizvat si k tomu odborníky, aby se k tomu nějak vyjádřili a rodiče tak pochopili, že je to ta nejlepší varianta.“

Předčasné závěry odborníků neumožňují otevřenost a **toleranci názorů** klientů včetně **zplnomocnění k řešení** jejich problémů. Podle účastníků rozhovoru 1 „...to ztrácí opravdu význam toho participativního rozměru.“ Účastník rozhovoru 6 říká o OSPODEch, že je důležité „...aby pochopily, že případová konference je participativní metoda, kde se má klient do posouzení a plánů intervence zapojit v maximální možné míře, jak je to možné.“ Dále ÚR 6 dodává, že by odborníci měli akceptovat klienta a vnímat tak, že je „...expert na vlastní život a že je jeden z lidí, který navrhuje způsoby řešení té situace.“ Setkání klientů s odborníky dle

ÚR 2 „...může sehrát pozitivní roli v utváření názorů rodičů, že se tady hledá nějaké společné řešení, které je dobré“, a uvědomění faktu, že klienta „...nikdo do ničeho netlačil a k tomu výsledku...“ a že k výsledku „...na kterém se tam shodli, došli společně s ostatními.“ (ÚR2). Účastník rozhovoru 4 upozorňuje, že je důležité s lidmi mluvit „...z pozice rovný s rovným...“ a že je pro klienty důležité, že „...hledají možnosti spolu...“ s odborníky (ÚR 4). K tomuto názoru se přidává také ÚR 1: „Podle mě je důležité toho klienta brát jako partnera, který je tam na stejné úrovni...“ Vhodné také je, aby se odborníci k rodině chovali tak „...že s nimi chceme hledat nějaké možnosti a zapojit je do řešení jejich situace...“ (ÚR 4).

Zplnomocnění klientů se týká také **dětí**, pro které to je „...vlastně hrozně důležité, protože ony mají pocit, že se to týká jich a že ony samy jsou při tom rozhodování, co bude dál a že si můžou říct, jak ony to chtějí a ne že to rozhodne za ně nějaká sociálka s rodiči.“ řekl ÚR 5. Nemělo by se ani zapomínat na starší děti „...kteří se naopak mohou cítit odstrčeni, když by neměly možnost mluvit do té záležitosti, které se jich přímo dotýkají.“ (ÚR 7). Účastník rozhovoru 1 hovořil o situaci, že právě pro starší děti i v náročných situacích je důležité, aby mohly říci svůj názor a aby se cítily být vyslyšeny.

O **participaci** hovořili facilitátoři v souvislosti s účastí dítěte na PK.

„A zároveň jsou třeba ty straší děti jako pubertáci, kteří se naopak mohou cítit odstrčeni, když by neměli možnost mluvit do těch záležitostí, které se jich přímo dotýkají. ... Myslím si, že určitě není důvod tomu dítěti, které se samo přihlásí, že se chce zúčastnit případové konference a ví, že se bude konat, upírat tu možnost.“ (ÚR 7)

„A pak je to participace, aby skutečně klienti mohli říct, jak oni vnímají tu situaci a aby byl jejich názor slyšen a aby nebyl jenom řečen, ale byl i slyšen a aby byly vyslyšeny i ty další věci...“ (ÚR 6)

Facilitátor (ÚR 6) popisoval situaci, kdy se klienti dostávají do těžké životní situace kvůli makrosystémovým a mikrosystémovým příčinám a že to selhání není jenom na straně klienta, ale že je to i jinde. Dále sdílel myšlenku, že by bylo ze strany odborníků vhodné, aby je vyslechli včetně názorů a argumentů. ÚR 6 se setkal se situací, kdy OSPOD klientku zahrnul sociálními službami, které má využívat, ale klientka nemohla chodit na setkání, neboť neměla hlídání pro děti. Tímto příkladem chtěl facilitátor upozornit na to, aby se odborníci zajímali o klienta v širším kontextu.

S tímto výrokem se ztotožnil i ÚR 2, který uváděl příklad školy a jejího **zúženého pohledu** na situaci dítěte. Učitel vidí a hodnotí dítě pouze z toho pohledu, zda chodí nebo nechodí do školy, zda je a není připravené aj. Nezajímá se však o to, proč tomu tak je, protože kdyby věděl i více informací, pochopil by jeho situaci. „On třeba učitel ještě ví, že má to dítě

ještě dva sourozence, ..., ale on už neví, že to dítě s těmi dvěma sourozenci sdílí jeden pokoj, že nemá svůj pracovní stůl, na kterém by si dělal úkoly, že rodiče mu tady a tady v tom nepomůžou a starší brácha začal randit se slečnou, který mu do teď pomáhal a on teď selhává. a to už je za tím horizontem, kam oni dokážou dohlédnout.“ říká ÚR 2.

Podobný příklad zúženého pohledu popisuje u pediatriů, kteří se zajímají pouze o to, zda „...přišel na očkování, nepřišel na očkování, má prostě něco zdravotního, trošku ho vyzpovídá, co doma, ale už to není o tom, že zná bytové podmínky, protože doma mají vlhkost a má to nějaký zdravotní dopad na to dítě, takže tohle je jeden směr.“ (ÚR 2).

Ke stejnému tématu a s příkladem přišel i ÚR 5, který popisoval neadekvátní chování zástupkyně školy, která měla pouze jediný zájem „...aby to dítě opustilo školu a přestoupilo jinam...“, ale ona neměla vůbec snahu pomoci tomu dítěti a rodině, což se projevovalo i na nespolupráci s ostatními. Účastník rozhovoru 5 dodává: „*Nezajímala se o dítě, ale o tzv. dobro školy.*“ Zúžený pohled odborníků je spojen s tím, že odborníci nemají celostní pohled na klienta, což se projevovalo ve všech výše uvedených příkladech. Účastník rozhovoru 7 navrhuje „...že by někdy stačilo trochu více přemýšlet nad situací toho člověka, klienta a fakt se zamýšlet nad ním.“

V rámci přípravy účastníci rozhovoru také zmiňovali, že je vhodné **vyhodnotit rizika**, která by mohla nastat. Souvisí to s volbou složení účastníků, předčasnými závěry odborníků a minimalizováním obav klientů. Nejčastěji zmiňovaná rizika byla spojena s účastí dětí na případové konferenci, nebo s konflikty mezi odborníky a klienty. Účastník rozhovoru 8 popsal, jak by měla být ošetřena situace, aby se dítě mohlo zúčastnit případové konference, ale zároveň aby bylo v bezpečí a nemuselo se potkat s rizikovou osobou. Řekl: „...pokud jsou děti týrané nebo je to nějaký komplikovaný případ, tak spíš zjistit, kdo tam může být velké riziko pro to dítě a zkombinovat to, že to dítě tam je a pak ta riziková osoba přichází.“

Předem je tedy zapotřebí vyhodnotit, kdo by mohl být tou rizikovou osobou. Další účastník rozhovoru 7 zmiňuje příklad, že by se týrané nebo zneužívané dítě nemělo účastnit případové konference a měl by to vyhodnotit OSPOD v rámci spolupráce s rodinou. Účastník výzkumu 7 říkal, že „...je potřeba na to pohlížet i v nějakém kontextu týrání nebo zneužívání toho dítěte, ..., že to jsou rozhodně situace, kdy by se dítě účastnit nemělo. ... Ale to jsou asi zase informace, které OSPOD, když spolupracuje s tou rodinou, má zjištěné dopředu.“ Také účastník rozhovoru 3 pokládá za důležité vyhodnotit rizika ve chvíli „...kdy se zmiňují nějaké události, které mohou být pro dítě traumatické, nebo mohou být nějak spouštěcí.“

K předcházení rizik konfliktů mezi odborníky a klienty se vyjadřuje ÚR 5: „...nepřipustit tam ty války mezi lidmi a obviňování mezi školou a rodiči.“

Dva facilitátoři přikládali důležitost také **práci s očekáváním** všech zúčastněných, protože to může významně pomoci k vyřešení mylných představ a obav. Jeden z nich uvedl, že pokud rodina spolupracuje se sociálně-aktivizační službou, měli by společně mluvit o tom, co klienti chtějí a nechtějí rozebírat na případové konferenci. Vyjasnili by si tak svá přání a eliminovali obavy klientů z věcí, které by byly OSPODem použity proti nim, ačkoliv jim do toho nic není. Druhý popisoval, že hodně pracují s očekáváním účastníků případové konference, jak odborníků, tak rodiny.

Všechny výše uvedené podněty, které facilitátoři zmínili, pro zlepšení případové konference velmi souvisí s přípravou a informovaností, kterou zřejmě nejlépe vystihl ÚR 3 slovy, že je důležitá: „...vlastně celá ta příprava toho, ať tam prostě nepřijde hromádka vystresovaných lidí, kteří čekají na nějaký verdikt, prostě jim vysvětlit, že je to nějaká schůzka k tomu probrat ty možnosti a vůbec si nastínit, jaké ty cesty můžou být.“

K celkovému zlepšení případových konferencí může podle všech facilitátorů přispět právě **role facilitátora** a jasně definované role. Podle slov účastníků rozhovorů je častým problémem to, že mezi organizátory a odborníky nejsou jasně definované role, takže se někdy stává, že případovou konferenci vede „...jeden pracovník OSPODu, ten další se účastní za tu kauzu a třetí pracovník OSPODu tam píše zápis. Ale často se prolínají i v těch rolích. To znamená, že ani těm lidem to není vyjasněno.“ (ÚR 7). To potvrzuje i ÚR 4, který si myslí, že „...největší problém je ..., kdo je ... angažován za tu organizaci v té případové konferenci, tak by tu konferenci neměl vést nebo facilitovat“, což by se dalo vyřešit externím facilitátorem.

Účastník rozhovoru 7 navrhuje: „Rozhodně by pomohlo minimálně to, kdyby každá případová konference měla facilitátora.“

Zmatek v rolích může nastat také v případě, kdy se interní facilitátor nedrží v roli „...ale vlastně chvíli mluví za OSPOD, chvíli řídí diskuzi, chvíli těm lidem něco navrhuje, co by se sebou mohli dělat a najednou se tam vytváří zmatek v těch lidech.“ (ÚR 7). Také ÚR 4 se vyjadřuje ke zmatku v rolích a nedodržení nestrannosti: „...že pokud facilitátora dělá někdo z organizace, ... „OSPOďák“ a OSPOD vystupuje aktivně, tak to je jednoznačně velké mínus z hlediska strannosti.“ Těmto případům by se mělo předcházet. K prolínání rolí se vyjadřuje také ÚR 2, který popisuje fungování OSPODu „...že mají opravdu interního facilitátora, který to řeší v podstatě z řad vlastních pracovníků, nebo i těch modelů je více, kdy si to ti kolegové facilitují navzájem, někde je to zase případ, že je to vedoucí oddělení, někde je to vedoucí odboru...“.

Účastníci rozhovoru zmiňovali také techniky, které jim pomáhají v tom, udržet se v roli. Jedna technika, kterou bych stručně nazvala jako „nasazení klobouku“, spočívá v tom, že

když si facilitátor dá na hlavu klobouk, tak mluvím za sociálního pracovníka a když si ho sundá, tak je opět facilitátorem. Druhým příkladem je to, že když facilitátor postřehne něco, co by mohlo pomoci v řešení případu, ale je v roli facilitátora a nemůže navrhnout řešení, pokládá otázky ve stylu: „Mám fantazii, jestli by třeba tohle mohlo pomoci“ nebo klade jiné vhodné otázky. Nikomu tak nevnucuje názor a řešení. Další formu vyjádření podnětu popsal facilitátor tak, že pokud vidí, že kolegyni uniklo něco podstatného, napíše to na papír a podstrčí jí ho. Tím zajistí to, že nevystoupí z role. Tyto techniky by mohly pomoci i jiným facilitátorům, aby nedocházelo ke zmatkům v rolích.

Účastníci rozhovoru upozorňovali na **vyváženost práce s pomocí a kontrolou**.

„Dále jsem až v průběhu pochopil paradigma sociální práce mezi pomocí a kontrolou ve chvíli, kdy musím vážit jako sociální pracovník v tu chvíli, kdy do toho vstupuju, jestli jsem kontrolní nebo pomocný, protože když si to tak vezmete, tak facilitátor případových konferencí by měl být ten pomocný, on tam není v roli, co by měl ten člověk dělat a jak by to měl dělat.“ (ÚR 2)

„A někdy je i důležité, aby byl značný rozdíl mezi kontrolou a pomocí.“ (ÚR 5)

„Myslím si, že roli hraje připravenost OSPODu, ale i to, jak umí pracovat s pomocí, ale i s kontrolou, jak umí motivovat klienty.“ (ÚR 6)

Dále byly zmiňovány *vnější faktory*, které by pomohly zlepšit případové konference a často **souvisejí se vzděláním, osvětou, doplněním zákona a částečně financováním**.

Facilitátoři přicházeli s konkrétními nápady, jak by se daly zlepšit případové konference. Například zmiňovali **vzdělávání organizátorů, sdílení zkušeností a osvětu odborníků a klientů**.

Interní facilitátor zaměstnaný městem (ÚR 2) navrhuje, aby bylo interním facilitátorům umožněno *„...nějaké specifické vzdělávání, nebo ... nějaké workshopy“*, aby jim byla zajištěna **podpora ve vzdělávání**.

„Nebo účastnit se různých workshopů, kde o těch tématech můžeme mluvit, a právě i touto cestou se vysvětlí spousta věcí.“ (ÚR 7)

„Ale co by přispělo, myslím, že kvalitní výcviky facilitátorů a to nejen z řad OSPOĐáků, ale já jsem třeba měla možnost, že se na výcvik nehlásili vyloženě lidi z oboru, byli to lidi z jiného oboru nebo ti, koho napadlo si to udělat.“ (ÚR 5)

„A kdyby bylo nějaké lepší povědomí, ... spíš mezi tou odbornou veřejností, respektive mezi pracovníky.“ (ÚR 7)

Zajímavý názor na věc měl ÚR 7, který hovořil o **osobním nastavení jednotlivých pracovníků** a o jejich ochotě se dále vzdělávat například i formou samostudia či být otevřený dobrým zkušenostem jiných.

„Není to o tom, že by neměli přístup k těm informacím, protože ty informace mají a jsou dostupné. Na to člověk nemusí absolvovat nutně nějaké školení. Minimálně si mohou přečíst nějakou metodiku nebo příručku ministerstva, ale i spoustu publikací z těch neziskových organizací, které se specializují na případové konference a mají s tím zkušenost. Myslím si, že si z toho někdy ti OSPODáci vezmou to, co se jim hodí, že si udělají takový výtah z té případové konference a nějak to začnou praktikovat a pak už si po čase myslí, že tohle je ono a už není jiná varianta.“ (ÚR 7)

Pomohlo by také **sdílení zkušeností a zpětná vazba** od ostatních kolegů. *„Jsou různé případové intervize a supervize, na kterých by se probíralo, co se dělá, jak se to dělá. Myslím si, že by si tam měli sednout a říct si, co dělají špatně, obzvláště když si lidé pak stěžují.“ (ÚR 7).*

Ke **snaze o osvětu zaměstnanců OSPOD** se vyjadřuje opět účastník rozhovoru 7, který pracuje v nestátní neziskové organizaci, kde se snaží OSPODům nabízet různá školení, nebo diskuze *„...jak by ta případová konference měla vypadat, tak o to nemají zájem,“* z jeho dalších slov plyne, že některé OSPODy neprojevují zájem o zlepšení případových konferencí. Iniciativa by ale měla vycházet od nich. Často se prý OSPODy domnívají, že znají a dělají konference správně. K tomu dodává ÚR 1, *„...že ta práce s odborníky, kteří už zajeli do nějaké rutiny, je daleko složitější než třeba na začátku,“* *„...je těžké vymýtit nějaké ty nešvary, protože oni říkají, že to takhle už dělají spoustu let.“*

U osvěty by bylo vhodné *„...snažit se to šířit mezi odborníky, ale i klienty,“* říká ÚR 3, který to tak dělá. Také ÚR 5 říká svým kolegům na OSPODu o případových konferencích *„...že je potřeba je dělat častěji a ve více situacích.“* O osvětu se snaží také ÚR 7, který doporučuje ostatním lidem *„...kteří si myslí, že ví jak na to, ukázat, že by se na to mohli dívat víc očima těch lidí, myslet víc na tu rodinu,“* čímž pomáhá vyvést lidi z jejich zúžených pohledů či stereotypů.

„...myslím si, že by někdy stačilo trochu více přemýšlet nad situací toho člověka...“ (ÚR 7)

Podle ÚR 1 lze kultivovat případové konference ze všech rolí, které jsou přítomné na konferenci. Pomůže tomu například klíčový pracovník, který kvalitně připraví klienta nebo upozorní na něco, co nefunguje. Kdokoliv může vnášet podněty nebo upozorňovat na to, co by se dalo dělat jinak či lépe.

Zlepšit by se měla také **osvěta odborníků**, kteří jsou přizváni na PK. ÚR 2 zmiňuje osvětu ve školách, protože mají mylné představy o případové konferenci.

„Třeba s učiteli, kteří se účastní té případové konference, nejčastěji jsou na pozici třídního učitele, protože výchovní poradci nebo školní metodici prevence už tento nástroj znají, je potřeba o tom se školami mluvit, že to není nějaká trestní komise, protože ne všichni to úplně chápou. To potom může mít asi vliv na efektivitu té konference. Protože když je tam učitelka, která tam začne matku vyslyšet takovým způsobem, jakým jsou zvyklí, tak je to zase na roli facilitátora, aby to ukočíroval...“ (ÚR 5)

Účastník rozhovoru 1 popisoval jednu nestátní neziskovou organizaci, která se snaží o zkvalitnění případových konferencí. Tato organizace má **vytvořené podmínky, za kterých budou jejich facilitátoři externě moderovat konference**. ÚR 1 říká, že měli vytvořený „...*takový formulář podmínek, za kterých budou realizovat případové konference. a pokud byli přizváni jenom jako facilitátoři, tak měli seznam, co všechno má ten organizátor zajistit a pokud se to nestalo, tak prostě na místě odmítli facilitovat. Situace, kdy nepřišel klient, tak ostatní přítomní odborníci si řekli: „Uděláme případovou konferenci bez klienta“.* Ne, za nás je případová konference, kde je jenom klient, nebudeme facilitovat nějakou schůzku odborníků, odjždíme a chceme zaplatit nějakou část, která by nám pokryla ten čas a to, že jsme se tím zabývali.“ Facilitátor 1 dále popisoval svou zkušenost, že se snažil o podobné nastavení podmínek v praxi, ale setkal se však s nepochopením a tím, že si OSPODY raději našly někoho jiného. Pro organizátory je pohodlnější si sjednat takového facilitátora, který po nich nebude nic chtít. Ovšem nastavení takových pravidel ze strany facilitátora by pomohlo případovým konferencím a klientům.

Jiný facilitátor vybízí k **upravení vnitřních pravidel** konkrétních OSPODŮ, které by obsahovaly pravidla, kdo může facilitovat případové konference. Upozorňoval na zajištění nestrannosti v interním kolektivu, kdy vedoucí OSPOD zná případy kolegyně a zároveň je facilitátorem případové konference. Ne na všech pracovištích OSPOD může být zajištěna nestrannost. K tomuto výroku se přiklání i další účastník rozhovoru a zmiňuje **vytvoření metodik**, jak to má fungovat, aby si to OSPODY nedělaly po svém.

„Někdy to přímo moderují vedoucí OSPODu, kteří si to zaranžují tak, aby to dopadlo, tak jak oni chtějí a to potom za případová konference ztrácí smysl, protože to je jenom trochu manipulativnější nátlak k nějakému výsledku.“ (ÚR 6).

Často se facilitátoři vyjadřovali k **doplnění zákona**. Objevil se podnět pro větší zapojení dítěte do procesu případové konference, což naráží na skutečnost, že v zákoně nejsou případové konference tzv. „*předepsané úplně*“.

„Aby tam bylo více, že to dítě má opravdu zapojit aktivně nebo že se má ten pracovník, který dělá tu případovou konferenci snažit v maximální možné míře to dítě zapojit. Protože se děje to, že ty případové konference nejsou předepsané úplně, tak jsou často případy OSPODu, které to nerady dělají, takže to nedělají.“ (ÚR 8).

ÚR 8 navrhuje také **zřízení kontrolního orgánu** nad OSPODy: *„...který by kontroloval, kolik případových konferencí, kde jsou děti a které se řeší, tak proč ten pracovník neudělal tu případovou konferenci. Nějaký systémový prvek, který by řešil, že ty OSPODy, ... to nedělají, ... mít nějak ošetřené, proč se to neděje.“ (ÚR 8).* Podobný názor má i účastník rozhovoru 6: *„Zároveň tam nejsou žádné mechanismy, když je případně OSPOD nesvolá...“.*

Další účastník rozhovoru by trochu v tom zákoně tzv. otevřel nůžky případovým konferencím a tomu na co je použit, ale zároveň nedávat *„...úplně striktním nařízením, že to musí být pokaždé.“* Dále dodává: *„Ten zákon je velice strohý podle mého, myslím si, že by bylo fajn upravit to tak, ať je to víc do praxe.“ (ÚR 3).* Názory na znění zákona se často lišily a každý si zákon vykládal po svém. Někdo se domníval, že zákon je dostačující, někdo že je strohý, někdo říkal, že tam není klička pro nevyužití konference, někdo tam tu kličku zase našel. Jiný facilitátor by uvítal více zákonem nařizující využití případové konference, jiný zase na zvážení pracovníka či rozvolnění nařízení atd.

„Já bych tam viděla, co se týče nějakého reformního paradigmatu, kdyby tam bylo malinko rozvolnění toho, kdy se ty případové konference mají pořádat, aby tam nebylo „musíme vždycky.“ (ÚR 3)

Po ukončení případové konference by podle ÚR 8 mělo následovat nějaké **revizní setkání** *„...tak aby potom bylo nějaké zhodnocení té případové konference, aby to nekončilo jednou případovou konferencí, ale aby se s tím nástrojem dál pracovalo, využilo se toho, aby byla nějaká reflexe zpětná. Aby se zjistily ty dopady, co se podařilo a jak dál pokračuje to, co se tam naplánovalo.“* To by podle facilitátora pomohlo k další spolupráci s klienty, kdy by se zhodnotily stávající cíle a nastavily se nové.

Jeden facilitátor zmiňoval, že se klienti cítí lépe ve známém prostředí, což uvolňuje i atmosféru setkání. **Za zvážení by stálo, aby se případové konference konaly mimo prostředí úřadu,** které je tzv. svazuje, a klienti mají obavy.

„...když jsme v té organizaci, nebo když se ty případové konference dělají u těch lidí doma nebo v tom zařízení, kde žijí, tak ta atmosféra všech účastníků byla úplně jiná. I ta nálada, ta otevřenost, dát se do řeči mezi sebou, což když jsou v prostředí instituce, která rozhoduje, co s tím dítětem a rodinou bude, tak mají takový strach a jsou víc taková opatrní.“ (ÚR 8).

„Když to bylo v prostoru známém tomu dítěti, tak tam byla úplně jiná atmosféra, než když to bylo na OSPODu, kde byli ti lidi hodně uzavření a trvalo déle tam udělat atmosféru setkání, které je přátelské a nápomocné těm účastníkům. Když to bylo spojené s tím úřadem, tak to vypadalo, že ti lidé jsou takoví víc zaseklí. Přeci jen je to oficiální prostor.“ (ÚR 8).

Zmiňována byla také **náročnost přípravy, realizace a administrativy**. S tím je spojeno, že se případová konference využívá v menším počtu, kvůli náročnosti pro organizátory. Stojí za to zamyslet se nad jejím ulehčením či rozložením sil mezi více lidí.

„Takže i nízké počty, které se svolávají, tak jsou dány náročností toho procesu.“ (ÚR 6)

„Příprava a realizace je dost časově náročná, a to jak v přípravě účastníků na jednání PK, tak i administrativní část realizace.“ (ÚR 5)

Podle některých facilitátorů by se dalo **zlepšit financování** případových konferencí, pro jiné zase s financováním není problém.

Ti účastníci, kteří si myslí, že by se dalo zlepšit financování, se domnívají, že na případové konference mají OSPODy nedostatek financí, což je zapříčiněno tím, že z dotace na výkon SPOD se hradí i jiné věci.

„V zásadě si myslím, že OSPODy mají nedostatek financí na hrazení PK, měly by je hradit z dotace na výkon SPOD, ale z té hradí spíše jiné vlastní priority, například odměny SP, realizují různé nákupy apod.“ (ÚR 7).

„Vzhledem k tomu, že finanční prostředky z dotace nejsou neomezené, a navíc je nutné se s ostatními náklady, čerpanými z dotace, vejít do 20 procent z nákladů osobních, což jsou mzdy, vzdělávání a supervize pracovníků sociálně-právní ochrany...“ (ÚR 5).

„V praxi je běžné, že pracoviště OSPOD za facilitátora nechtějí platit, protože musí sáhnout do svého balíčku, ze kterého potřebují financovat i jiné věci. Pak se stává, že například facilituje vedoucí OSPOD všem svým kolegům nebo si vzájemně PK facilitují kolegové.“ (ÚR 1).

K tomu dále ÚR 1 dodává, že pokud by OSPODy nemusely šetřit finance, využívaly by externí facilitátory ve větší míře, čímž by se zajistila nestrannost celého procesu. ÚR 8 popsal výmluvu OSPOD na nepořádání případových konferencí. *„Někdy se to dost obchází ze strany OSPODu, oni řeknou: „My to nepotřebujeme nebo my na to nemáme peníze“.“*

Řešením podle účastníka rozhovoru 7 by mohly být **finance z projektů** na hrazení případových konferencí. *„Řešením by z mého pohledu mohly být projekty, ve kterých by si OSPODy žádaly o finance na hrazení případových konferencích.“*

Účastník rozhovoru 2 vybízí k zamyšlení, aby byly pro OSPODy více **dostupní externí facilitátoři** tak, aby bylo jejich množství dostatečné. Popisoval, že například v malém městě se špatnou dopravou mají problémy zajistit externího facilitátora.

„Zároveň si myslím, že by pro ty OSPODy mělo být dostupné, zajistit si tu facilitaci někým z venku. Takže i množství těch externích facilitátorů by mělo být dostatečné.“ (ÚR 2)

Nedostupnost externích facilitátorů není podle ÚR 2 dána financemi, ale spíše horší dopravou do malého města, což může být pro některé externí facilitátory odrazující i z časového hlediska. Proto v tomto případě vidí jako vhodnou a levnější variantu využití interního facilitátora.

Závěr a diskuze

Výzkum přinesl zajímavé poznatky, které se pouze z části shodují s literaturou. Z pohledu *vnitřních faktorů* by se podle facilitátorů mělo více zaměřit na celkovou přípravu všech účastníků včetně organizátorů a měla by se zvýšit informovanost. Literatura se zaměřuje zejména na přípravu rodiny, tj. rodiče a dítěte a odborníků, s čímž souhlasí i dotazovaní účastníci rozhovorů. Jeden z účastníků rozhovoru však hovořil o přípravě organizátorů, neboť oni mohou významně ovlivnit případovou konferenci tím, jak jsou připraveni a jaké informace budou předávat. Potřeba informovanosti účastníků v rámci přípravy se potvrdila. Klečková a kol. (2019, s. 26-27) popisuje, že informace jsou předávány právě prostřednictvím organizátora. **Faktor, který by se měl zlepšit, se týká přípravy a informovanosti.**

Účastníci rozhovorů dále hovořili o zlepšení načasování případových konferencí a o tom, aby nebylo setkání svoláno narychlo. Literatura popisovala pouze časovou dotaci na konferenci, se kterou by měli účastníci počítat. Facilitátoři však přikládali důležitost vhodnému načasování konference. Domnívají se, že by případová konference měla být pořádána jako preventivní nástroj a neměla by se svolávat, až když se něco stane. **Příspěť zlepšení by proto mohl faktor prevence a vhodného načasování PK.**

Případová konference by se dle účastníků rozhovoru mohla zlepšit **ve faktoru souvisejícím se složením účastníků PK**. Důraz by se měl klást na volbu složení účastníků a jejich počet. To by se podle facilitátorů dalo zlepšit dostatečnou přípravou a časovým předstihem, kdy by organizátoři důkladně promýšleli složení účastníků konference.

Jeden účastník rozhovoru zmiňoval, že není důležitá kvantita odborníků, ale jejich kvalita. Facilitátoři hovořili o tom, že by se nemělo stávat a někdy se stává, že jsou odborníci v množstevní přesile nad klientem. Manuál k PK (2011, s. 17) hovoří pouze o celkovém počtu

účastníků na PK, který by neměl přesáhnout 10 – 12 osob. Rovnoměrné rozložení a složení odborníků konzultuje organizátor se zadavatelem tak, aby nedošlo k odborné převaze (Klečková a kol., 2019, s. 26-27).

Dalším **faktorem by mohl být faktor související s vyjasněním rolí, rizika a očekávání.** Odborníci a organizátoři by podle účastníků rozhovorů měli mít jasně definované role, protože v praxi se často stává, že je zmatek v rolích a role se různě prolínají. Klečková a kol. (2019, s. 18-19) doporučuje pro zajištění neutrality a nezávislosti, aby facilitátor nevykonával v rámci případové konference více rolí najednou. V literatuře dále Klečková a kol. (2019, s. 13) upozorňuje na rizika spojená se sociálními pracovníky OSPOD nebo NNO, kteří jsou svolavateli a facilitátory, organizátory a facilitátory najednou nebo facilitátorem je kolega organizátora. Z toho vyplývá, že facilitátor je ovlivněný. Účastníci rozhovoru upozorňovali, že se prolínání rolí často v praxi stává na pracovištích OSPOD, což by se dle nich mělo změnit pro efektivní fungování PK a zachování principů neutrality a bezpečí. Shoda literatury s odpověďmi účastníků rozhovoru se objevila ve významnosti role facilitátora v procesu PK, facilitátoři dodávali, že by OSPODY měly hojněji využívat externí facilitátory.

Účastník rozhovoru hovořil o spolupráci rodiny se sociálně-aktivizační službou pro rodiny s dětmi, kdy by si měli vyjasnit očekávání, co bude následně na PK řečeno, aby nedocházelo k situacím, že na klienty bude vytaženo něco, co si nepřejí, aby tam zaznělo. Samozřejmě by s tím měl sociální pracovník uváženě pracovat. Také by se dle facilitátorů mělo více pracovat s očekáváním OSPODů, jakou mají představu a zda pochopili smysl PK. K této oblasti se literatura nevyjadřuje.

Případovým konferencím by mohl přispět i **faktor empatie a tolerance.**

Účastníci rozhovoru hovořili zejména o toleranci ze strany OSPODů a odborníků vůči klientům. Zapotřebí by bylo nezapomínat na význam konference, která je participaçní a záleží jí na názoru klienta, kdy společně hledají řešení. O participaci píše Klečková a kol. (2019, s. 8-9), kdy je pozitivně vnímaná a podporovaná aktivní účast na PK, a také děti se mohou zapojit po předešlém vyhodnocení rizik a jejich přání.

Z odpovědí facilitátorů vyplývá, že je někdy zapomínáno na principy případové konference, kterými dle literatury je např. spolupráce, týmový přístup, podpora samostatnosti a zaměření na silné stránky, respekt a partnerství, participace rodiny a dítěte. Účastníci rozhovoru dále hovořili o OSPODech, které často přichází s již předem připravenými závěry nebo předsudky, tudíž nejsou příliš otevřeny tolerovat nové nebo odlišné názory klienta.

S předsudky a se zúženým pohledem na věc přicházejí rovněž odborníci, kteří se na klienta dívají pouze ze svého oboru. Ne všichni odborníci mají empatické citění, kdy by se zajímali o dítě a jeho rodinu z holistického pohledu či se snažili pochopit, proč se něco děje. To by bylo vhodné změnit nebo minimalizovat, aby mohly případové konference dobře fungovat.

Poslední faktor souvisí s atmosférou setkání. Účastníci rozhovorů hovořili o zlepšení a nastolení dobré atmosféry hned od počátku setkání. Uváděli příklady neopomenutí neformální komunikace, která je na počátku a na konci PK, tj. přivítání a rozloučení. Neformální komunikace se nevztahuje zatím k probíranému tématu. Tyto výroky se objevují také v literatuře, kdy Bechyňová (2012, s. 51) popisuje, že dobrá atmosféra PK může být zajištěna důstojným přivítáním klientů. Hlavním účelem neformální komunikace je odstranění bariér mezi lidmi (Chování, Small talk [online]). To bylo zmiňováno i v rozhovorech.

Zmíněna byla taky vyváženost mezi kontrolou a pomocí ze strany organizátorů a odborníků. To je shodné s výrokem Kopřivy (2013, s. 40), že by si pracovníci měli dávat pozor na svou mocenskou pozici, protože čím větší pravomoc pomáhající má, tím může mít klient větší pocit nedůvěry.

Z pohledu *vnějších faktorů* byl často zmiňován **faktor související s legislativou** s konkrétními návrhy na změnu. Facilitátoři se ztotožňují se zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, který zmiňuje PK a situace jejich využití. Objevil se však podnět ze strany facilitátora o větší míru zapojení dítěte do procesu PK, což je dosud ztíženo tím, že jsou v zákoně PK zmíněny pouze okrajově. Někteří facilitátoři by také ocenili, kdyby se zákon zabýval více PK, zároveň však došli k názoru, že je pro ně vhodnější, když to zákon přímo neupravuje, neboť si PK mohou dělat tzv. „po svém“.

Limitem je, že si PK některé OSPODy dělají podle svého, a tudíž mají velké pole působnosti, které může být rizikem pro PK. Jedním z návrhů bylo, aby byl zřízen kontrolní orgán nad OSPODy, který by je hlídal, zda využili PK, případně proč je nevyužili. K tomu se přikláněl i jiný facilitátor, že nejsou vytvořené žádné mechanismy pro kontrolu. Dalším návrhem byla úprava vnitřních pravidel nebo utvoření metodik, které by zamezovaly nežádoucímu prolínání rolí, konkrétně role facilitátora a organizátora nebo svolavatele.

Ke zlepšení by také přispělo, aby měli facilitátoři vytvořené podmínky, za kterých budou externě moderovat PK. V současné době tuto formu využívá pouze pár organizací. Z pohledu externího facilitátora je pro OSPODy zatím pohodlnější si sjednat někoho, kdo po nich nic nechce, ale nepřispívá to PK. Jako návrh bylo zmíněno pořádání revizního setkání, které by se uskutečnilo nějaký čas po PK a zhodnotilo by se tam, co se podařilo, jaké byly

dopady, cíle aj. To by podle facilitátora pomohlo k lepší spolupráci s klienty a nastavení dalších kroků. K faktoru legislativy není k dispozici vhodná literatura.

Podle účastníků rozhovorů by se dal zlepšit **faktor související s financováním**, protože jak uváděli v rozhovorech, tak PK jsou financovány z dotace na výkon SPOD, ze které jsou placeny i jiné výdaje. To se shoduje s literaturou, která popisuje, že finance z dotace mohou být využity pouze na pokrytí věcných, provozních a osobních výdajů souvisejících s úkoly a povinnostmi OSPOD, které ukládá zákon. Jak udává Macela (2019 [online]), dotace na výkon SPOD je čerpána na osobní náklady SPOD, ze kterých jsou vypláceny platy zaměstnancům, supervize zaměstnanců, vzdělávání, aj. Facilitátoři uváděli, že OSPODy se někdy vymlouvají, že na PK nemají finance, proto upřednostňují jiné priority. Pro ušetření financí si proto OSPODy moderují PK navzájem, což dle účastníků rozhovoru ohrožuje kvalitu PK. Jako řešení udával jeden z facilitátorů hrazení případových konferencí z projektů.

Zmiňován byl také **faktor související se vzděláváním a osvětou**, který by podle facilitátorů měl být zaměřen na vzdělávání organizátorů, sdílení zkušeností a osvětu odborníků a klientů. Facilitátoři by rádi využívali možnosti sdílení zkušeností z praxe s ostatními facilitátory nebo různé workshopy včetně podpory od vedení. Z literatury plyne, že se facilitátoři mohou vzdělávat v oblasti PK na počátku své kariéry facilitátora, kdy absolvují odborný akreditovaný kurz. O dalším vzdělávání v oblasti případových konferencí nebylo více nalezeno.

Dva externí facilitátoři popisovali situace, kdy se snažili o osvětu zaměstnanců OSPOD, ti však nejevili zájem o diskuze či školení ze strany organizací, které se PK zabývají. Zmiňovali právě změnu osobního nastavení pracovníků OSPOD ke vzdělávání se v oblasti PK, protože prý přístup k informacím mají, ale zřejmě nemají zájem. Všichni sociální pracovníci by se měli snažit o osvětu odborníků, tj. předávání informací pediatrům, školám, ale také rodinám, aby pochopili, že je zde možnost využít tuto metodu sociální práce. O osvětu se účastníci rozhovoru převážně snaží. Podle účastníka rozhovoru 1 je možné kultivovat PK ze všech rolí, které jsou přítomné na konferenci. O jiných možnostech sdílení zkušeností nebylo v literatuře nic nalezeno.

Poslední faktor souvisí s bezpečným prostředím. Pomoci tomu může vhodné uzpůsobení prostoru, kde se PK koná. Facilitátorovi se osvědčilo, když se PK nekonala na úřadu, ale spíše v prostředí, které znala rodina i dítě. Mělo to pozitivní vliv na jejich pohodu. Cítili se ve větším bezpečí, když to bylo mimo úřad. V literatuře nebylo nic nalezeno o pořádání PK mimo úřad.

V oblasti *vnitřních faktorů* by bylo vhodné se zaměřit na faktory související s přípravou, faktor prevence a vhodného načasování PK, faktor související se složením účastníků PK, faktor vyjasňující role, rizika a očekávání. Je třeba věnovat se také faktoru empatie a tolerance a faktoru souvisejícímu s atmosférou setkání.

Zlepšení si zaslouží také *vnější faktory*, kterými jsou faktory související s legislativou, financováním, vzděláním a osvětou, a také prostředím.

5.3 Vyhodnocení dílčí výzkumné otázky č. 2: Jaký je pohled facilitátora na svou roli v efektivním průběhu případové konference?

Facilitátoři se shodovali v pohledu na svou roli, že jsou pro celý proces případové konference velmi důležití. To dokládá např. účastník rozhovoru 5, který říká: „*Facilitátor je prostě důležitý, nejdůležitější v tom procesu.*“

Účastníci rozhovoru na svou roli v efektivním průběhu PK pohlíželi z pohledu schopností, které by měl facilitátor mít a z pohledu toho, co by měl dělat. Případovou konferenci může facilitátor výrazně ovlivnit tím, že bude dodržovat určité náležitosti pro jeho roli. Tím jsou myšleny kompetence, dovednosti, schopnosti, znalosti, empatie apod.

Facilitátoři kladli důraz na **dovednosti v komunikaci** a vedení týmu.

Účastník rozhovoru 1 říká: „*Určitě by to byly komunikační dovednosti, které by ten facilitátor měl mít...*“

K tomu se přidává i ÚR 2, který si myslí o facilitátorovi „*...že by měl mít rozvinuté komunikační schopnosti...*“

„*Takže musí zvládat komunikaci a vedení týmu, porad a mít kompetence komunikačně procesní...*“, říká účastník rozhovoru 4 a dodává, že facilitátor „*...musí umět vést ten proces.*“

Facilitátor by podle účastníka rozhovoru 6 měl mít „*...komunikační kompetence, což znamená, umět zprostředkovat komunikaci a srozumitelně komunikovat se všemi těmi účastníky.*“

Účastník rozhovoru 5 říká: „*Člověk musí být zvyklý komunikovat a být výřečný.*“ K tomu dodává, že si facilitátor musí „*Uhlídat ... prostě celý ten proces...*“

Do komunikačních dovedností je zahrnuto také **reflektování, shrnování informací, dotazování, vysvětlování, improvizace** a jiné schopnosti, které pomohou celé případové konferenci.

Facilitátor „...měl by umět reflektovat, shrnovat, měl by umět rozprostřít tu pozornost...“, facilitátor by se měl „Doptávat ...a otvírat víc to pole...“ (ÚR 1).

Účastník rozhovoru 2 zmiňoval „...průběžné shrnování, nezapomínat ty účastníky v průběhu pochválit, umět ty věci přeformulovat, nechat těm emocím někdy průběh a podobně.“

K tomu dodává účastník rozhovoru 3, že facilitátor by měl „...vychytat ty důležité věci, vysvětluji lidem, proč to dělám a třeba se těch klientů doptávám na další věci. Jestli je to pro ně srozumitelné, jestli tomu rozumí a používám facilitační otázky, abych dostala zpětné vazby.“

„...potom takové to zarámování mi přijde, že zvyšuje efektivitu, kdy vlastně shrnu nebo uvedu do nějaké srozumitelné linky, co jsme teď vlastně probrali.“ (ÚR 8)

Důležitá je také vyrovnaná komunikace facilitátora s klientem a ostatními aktéry.

„Podle mě je důležité toho klienta brát jako partnera, který je tam na stejné úrovni.“ (ÚR 1)

„...neberu žádného z těch účastníků ani tak, že by byl lepší nebo horší, беру všechny ty účastníky rovnocenně a mluvím s nimi opravdu jako rovný s rovným, nepovyšuju se nad ně...“ (ÚR 4)

Ke komunikačním dovednostem facilitátora se vyjadřuje také ÚR 5: „Musí být zvyklý komunikovat na veřejnosti a musí být mistr improvizace.“

Na improvizaci navazuje také účastník rozhovoru 2: „Protože facilitátor musí v průběhu reagovat a přizpůsobit svůj způsob vedení konference...“

Další oblastí je **práce s emocemi nejen svými, ale i s klientovými**. Účastník rozhovoru 1 hovořil o tom, že je potřeba „...umět reagovat na emoce klientů nějak adekvátně...“ (ÚR 1)

„...práce s emocemi... To už je asi nějakým nadstandardem, ale samozřejmě tam ty emoce jsou, například lítost, smutek, může tam být i agresivita, vztek, takže si myslím, že s těmi emocemi musíme pracovat.“ (ÚR 6).

Abychom předešli diskomfortu facilitátora způsobenému emocemi vůči jeho osobě, je vhodné **vyhodnotit rizika**, která by mohla nastat.

„Já třeba zpravidla, když se připravuju, tak se ptám: ‚Může tam něco být, nějaký takový exces?‘“ (ÚR 6).

S tím souhlasí také ÚR 5, který říká: „...znát své limity, do čeho jít a do čeho ne...“

Co facilitátor dělá:

- může se podílet na přípravě

„...protože já věnuji poměrně velkou pozornost přípravě případových konferencí, takže se na ní podílím i s tím svolavatelem, zpravidla právě s OSPODem. To znamená, že společně formulujeme cíle případové konference, společně vymezujeme účastníky, společně určujeme čas, místo a další aspekt konání případové konference. Takže při přípravě určitě a zejména při definici cíle.“ (ÚR 6)

„Ten facilitátor dává impuls těm stranám, které to zařizují, OSPODu nebo neziskovce a říká, koho je potřeba oslovit, co je potřeba předat za informace, jak je potřeba pracovat s dítětem.“ „...může být vlastně iniciátor těch věcí, aby se děly svižně a aby tam nebyly nějaké komunikační šumy.“ (ÚR 8)

Facilitátor se s dítětem setkává v rámci přípravy. Účastník rozhovoru 4 říká „...v 90 % se s tím dítětem setkávám předem.“

- vede diskuzi

„Snažím se to vést k nějaké kultivované diskuzi, nastolit tam pravidla.“ (ÚR 1)

„Snažím se, aby byl cíl dosažen, a proto i na začátku zopakují, co by mělo být cílem případové konference, co se bude projednávat a tak dále.“ (ÚR 5)

- je koncentrovaný a soustředěný na proces

„Jako facilitátor se snažím jen soustředit na ten proces...“ „...umět je vypíchnout z toho všeho, co je důležité...“ (ÚR 5)

„Pokud třeba nejsem úplně ve své kůži nebo jestli je to nějaký citlivý případ, tak se může stát, že začnu třeba být moc na straně jednoho, že nejsem neutrální“ (ÚR 8)

- je odpovědný za proces, ne za výsledky

„...a tím, že je facilitátor zodpovědný za proces, tak jeho úkolem je to, aby se našly alespoň malé dílčí kroky, pokud to alespoň trochu jde, na kterých se tam podaří nějak domluvit mezi těmi účastníky a vznikne z toho nějaký plán, jakým způsobem dál.“ (ÚR 2)

- nastavuje a udržuje atmosféru spolupráce

„Snažím se asi o nastolení nějaké otevřené atmosféry spolupráce ... tvořit nějakou atmosféru důvěry ... můžu nastolit dobrou atmosféru hned od začátku.“ (ÚR 1)

„Já už na začátku se snažím nastavit tu atmosféru pohody, klidu, ošetření toho dítěte, ošetření klientů, zajištění toho, aby tam byly tekutiny, aby se tam všichni cítili příjemně,

aby věděli, že na chodbě je někde ten záchod, že můžou mít to své slovo, že se nemusí bát.“ (ÚR 3)

- nastavuje pravidla

„Snažím se hezky naznačit lidem, že tady už je třeba stopka a že to téma odvádím jinam, ale slušně a bez ponižování.“ (ÚR 5)

„...průběh případové konference můžu ovlivnit také, protože někdy tam zaznívají třeba věci, které nejsou vůči klientovi zcela korektní. Jsou tam nějaké moralizace a podobně, takže na ty já můžu jako moderátor reagovat.“ (ÚR 6)

„Nebo pokud vidím, že to sklouzává k nějaké velké kritice nebo osobním útokům, tak to můžu nějak kultivovaně zastavit a pokusit se tam nastolit jinou atmosféru.“ (ÚR 1)

- kontroluje průběh, tj. pravidla, zklidňuje situaci a uzpůsobuje průběh PK podle situace

„Protože facilitátor musí v průběhu reagovat a přizpůsobit svůj způsob vedení konference, toho, co tam má a koho tam má, protože můžou být situace, kdy tam bude někdo hodně dominantní, arogantní nebo tam bude někdo, kdo bude potřebovat empatický přístup.“ (ÚR 2)

„Určitě zdůraznění mlčenlivosti, že to co se tam řekne, to tam zůstane...“ (ÚR 3)

„...jsem schopen držet někoho, kdo by měl tendenci být vulgární, nebo se rozjíždět a brát si ten prostor pro sebe...“ (ÚR 4)

„Někdy používám i mediační techniky, i když jsou mimo tenhle nástroj, tak některé nástroje mediace tam jsou využitelné, tak můžete tu situaci zklidnit, takže mám někdy pocit, že jsem tam spíš jako mediátor než jako moderátor.“ (ÚR 6)

„...hlídat, aby se dosáhlo všech cílů, hlídat čas a strukturovat to.“ (ÚR 6)

„...si toto vezme na starost a bude tlačit, aby názor dítěte byl vyslyšený, popřípadě aby dospěli nejednali o dítěti bez dítěte.“ (ÚR 1)

- dává prostor pro vyjádření se všem účastníkům

„Myslím si, že facilitátor tady má hodně možností, především nějaké komunikační dovednosti, jak to udělat, aby se tam ten klient necítil jako ztracený, aby dostával slovo.“ (ÚR 1)

„...hlídat si účastníky, neupozadovat nikoho, dát všem prostor pro to, aby se vyjádřili nějakým způsobem.“ (ÚR 4)

„...že je to prostě ten prostor na to, vyjádřit se, komunikovat.“ (ÚR 3)

„...myslím si, že je důležité, když to člověk dokáže ukočírovat, uhlídat, dát každému prostor se vyjádřit.“ (ÚR 5)

„Dát prostor všem účastníkům mluvit...“ (ÚR 6)

„...snažím se udělat vždycky to kolečko, aby každý měl prostor říct, co si o tom myslí, když se tam něco rozjednává, takže zjistit ten názor od všech.“ (ÚR 8)

- snaží se motivovat klienta k řešení jeho problémů, tolerovat a přijímat odlišnosti jejich nastavení

ÚR 1 říká: „Že jsou to jejich životy, a že když my to máme jinak, tak pro mě ta lidská svoboda v tom rozhodování je hodně důležitá.“ (ÚR 1)

„...vnímat potřeby toho klienta...“ (ÚR 5)

- naslouchá

„...myslím si, že by facilitátor měl umět naslouchat...“ (ÚR 2)

„Taky si myslím, že je důležité umět naslouchat a slyšet, umět si vlastně z toho, co ostatní říkají vytáhnout to důležité a zapsat to na ten flipchart. Rozlišovat, co je a není důležité a to důležité...“ (ÚR 5)

„Facilitátor musí umět naslouchat, ale to je asi jedna ze základních kompetencí sociálního pracovníka, takže by to nemělo být něco nového.“

- myslí na klienta a jeho bezpečí

„Myslím si, že se snažím hodně zaměřit na klienta, když je tam dítě, tak na to dítě. Myslím si, že se hodně snažím o to, aby se tam ti lidé dobře cítili.“ (ÚR 1)

„...nepřipustit tam ty války mezi lidmi a obviňování mezi školou a rodiči.“ (ÚR 5)

- uzpůsobuje prostor

„Jako facilitátor můžu udělat na místě to, že zajistím dobrý prostor, když vidím, že tam je ohromná zasedací místnost, kde by se ti klienti cítili jak ztracení, tak třeba v rohu můžu uspořádat sezení a nebát se toho.“ (ÚR 1)

- může dělat osvětu o případových konferencích

„Snažím se ostatním lidem, kteří si myslí, že ví jak na to, ukázat, že by se na to mohli dívat víc očima těch lidí, myslet víc na tu rodinu.“ (ÚR 7)

„...snažit se to šířit mezi odborníky, ale i klienty...“ (ÚR 3)

Také ÚR 5 říká svým kolegům na OSPODu o PK *„...že je potřeba je dělat častěji a ve více situacích.“*

Jaký je a měl by být facilitátor:

- je empatický
 - „...měl by mít velkou míru empatie a pochopení jednotlivých subjektů...“ (ÚR 2).
 - „Myslím si, že je to určitá taková alchymie, psychologie a i vycítění z toho případu celkově.“ (ÚR 2).
 - „...je i hodně takovýchto vjemů, které je potřeba vnímat a případně tomu přizpůsobit průběh té případové konference.“ (ÚR 2)
- je rozhodný, jistý a má přirozenou autoritu
 - „Když to shrnu, tak je to asi nějaká rozhodnost, ..., nebát se těch témat, nebát se vstoupit do tématu, nenechat se natlačit do kouta...“ (ÚR 5)
 - „Člověk tam nemůže jít prostě ve stresu, že jde facilitovat...“ (ÚR 5)
 - O vstupu do debaty či konfliktu říká ÚR 5: „Někdy i zvážit, kdy do toho už vstoupit, takže asi nějaká rozhodnost.“
 - „Myslím si, že by ten facilitátor měl vzbuzovat trochu i respekt, ale ne moc. Aby tam pak facilitátor nestál bezradně, když se mu tam začnou rodiče hádat.“ (ÚR 5)
 - „...přirozené autority, nehraju si na nic.“ (ÚR 4)
- je vzdělaný a umí aplikovat teorii do praxe
 - „...by měl mít rozvinuté ... komunikační dovednosti z pohledu metod sociální práce, nějaké konkrétní dovednosti z mediací.“ (ÚR 2)
 - „...facilitátor by měl mít nějakou paletu, včetně těch pravidel, tak by měl disponovat sadou dovedností toho, jak to setkání vést.“ (ÚR 2)
 - „Nějaká znalostní kompetence, rozumět tomu, co to je a umět to aplikovat do praxe při organizování a průběhu případových konferencí.“ (ÚR 6)
- je otevřený a nemá zúžený pohled na věc
 - „Snažím se spíš o otevírání nových možností a nesoustředit se jenom na jedno možné řešení...“ (ÚR 1)
 - „...když je člověk v nějaké krizi, tak vidí jen tak tunelovitě a myslím si, že mým úkolem to je víc rozkošatět, otevřít a někdy se ukáže, že může být řešení jinde.“ (ÚR 1)
- je profesionální
 - „V každém případě profesionálnost...“ (ÚR 3)

– je v roli facilitátora

„...než jsem si udělala pořádek v roli člověka, sociálního pracovníka a facilitátora, tak jsem měla tendenci jako přebíhat ... do toho vstupovat s dalším řešením, což by určitě nemělo nastat, protože ten facilitátor do toho takto nezasahuje a nepřichází s řešením. Ta hranice je na takovém tenkém ledu a nemělo by to tak být.“ ... „...uvědomění té role, vědět, jaká je tam zrovna moje role.“ (ÚR 3)

„Pracuji jen s tématy, které tam někdo vnese a v mých kompetencích už není, abych byla v roli i sociálního pracovníka OSPOD...“ „A hlavně být v té roli facilitátora...“ (ÚR 5)

„...nezvládnou nějak tu svou roli, tak celé se to může změnit a může to být nepovedená případová konference.“ (ÚR 8)

„...nevypadávat ze své role.“ (ÚR 2)

Závěr a diskuze

Účastníci rozhovorů vnímají svou roli facilitátora v procesu jako velmi důležitou a potřebnou. Případová konference může být ovlivněna tím, zda facilitátor zvládá či nezvládá svou roli. Facilitátoři se často vyjadřovali ke kompetencím, dovednostem, schopnostem, znalostem a jiným vlastnostem.

Nejčastěji byly zmiňovány komunikační dovednosti, reflektování, shrnování informací, dotazování, vysvětlování a improvizace.

Od faktoru komunikace se odvíjí také facilitátorova dovednost v utváření atmosféry, o které se zmiňovali účastníci rozhovoru v tom smyslu, že hned od počátku setkání se snaží začít neformální komunikaci a vytvořit tak nějakou atmosféru důvěry.

Facilitátor se dle odpovědí účastníků rozhovoru může podílet na přípravě, kdy společně se svolavatelem formuluje cíle PK, vymezuje účastníky, místo, čas PK. Odpovědi dvou účastníků rozhovoru k přípravě a zapojení facilitátora do ní jsou v rozporu s literaturou (Klečková a kol., 2019, s. 29), která říká, že není žádoucí, aby se facilitátor s účastníky PK blíže setkal. Mohl by být ohrožen princip nezávislosti. Pouze dva účastníci zmiňovali spolupráci se svolavatelem a organizátory. Podle literatury by však tuto přípravu, se kterou v praxi pomáhá i facilitátor, měl dělat organizátor (Klečková a kol., 2019, s. 26-27). Klečková a kol. (2019, s. 29) však připouští možnost setkání facilitátora s dítětem, což i účastníci rozhovoru potvrdili, že se v praxi běžně dělá a je to přímo nutné. Facilitátoři hovořili o tom, že ze své role mohou uzpůsobovat a připravovat prostor tak, aby se tam všichni cítili dobře.

Z rozhovorů vyplývalo, že facilitátor vede diskuzi, je odpovědný za proces nikoliv za výsledky, což se objevuje také v publikaci od Klečkové a kol. (2019, s. 15). Jeden z facilitátorů dodává, že je potřeba, aby byl soustředěný na proces a koncentrovaný.

Odpovědi facilitátorů se shodovaly s literaturou v tom, jaký by měl být facilitátor ve vztahu ke klientovi. Měl by být průvodcem, motivátorem, oceňovatelem, naslouchajícím, preventistou, usmiřovatelem a lídrem.

Odpovědi se také vztahovaly ke kompetencím, které jsou shodné s IAF (IAF, core competencies [online]):

- 1) vytváří společné klientské vztahy,
- 2) utváří vhodný skupinový proces,
- 3) vytvoří a udržuje participativní prostředí,
- 4) vede skupinu k vhodným a užitečným výsledkům,
- 5) buduje a udržuje profesionální znalosti,
- 6) má pozitivní profesionální přístup.

Facilitátor nastavuje a hlídá pravidla PK, také principy PK, konkrétně respekt a partnerství, snaha participovat rodinu a dítě, předávání informací dítěti na přípravě před PK a srozumitelnost.

Účastníci rozhovorů dále zmiňovali, že facilitátor dává prostor na vyjádření všem účastníkům, myslí na klienta včetně jeho bezpečí a pracuje se svými a klientovými emocemi. Pro větší bezpečí by měl facilitátor vyhodnotit rizika, která by mohla nastat.

Facilitátoři hovořili o snaze dělat osvětu o PK mezi odborníky a kolegy.

Facilitátoři se vyjadřovali také k tomu, jaký by měl být facilitátor. Nejčastěji zmiňovali, aby byl v roli facilitátora, protože se v praxi stává, že ne vždy se to daří. Konkrétně se to nedaří v situacích, kdy není zajištěn externí facilitátor, proto sociální pracovník OSPOD obstará interního facilitátora z řad svých kolegů či nadřízeného. Kaňáková (2008, s. 153) popisuje nevýhodu interního facilitátora, který může být ovlivněn znalostí situace a detailů případů, je nutné dát si pozor na nestrannost. Účastníci rozhovoru dále popisovali situace, kdy může být interní facilitátor ovlivněn informacemi, které mu předává organizátor. Může mít vytvořené předčasné závěry a může na PK vcházet s předsudky. Tento problém v literatuře nebyl nalezen, pouze Klečková a kol. (2019, s. 18-19) upozorňovala, že je nevhodné, aby facilitátor zastával více rolí najednou.

Facilitátor by dle slov účastníků rozhovorů měl být empatický, mít přirozenou autoritu a být si jistý ve své roli facilitátora. Samozřejmě by měl také být vzdělaný, profesionální, otevřený a nemít tudíž zúžený pohled na věc a dokázat aplikovat teorii do praxe.

5.4 Shrnutí výzkumné části

Výzkumná část bakalářské práce odpověděla na hlavní výzkumnou otázku: Jaké faktory ovlivňují efektivní průběh případové konference? Hlavním zjištěním je, že případová konference je ovlivněna *vnitřními faktory*, kterými jsou faktor přípravy a informovanosti, faktor související s cílem, faktor související s vyjasněním očekávání, rolí a rizik, faktor související se složením účastníků PK, faktor související s atmosférou setkání a faktor související s průběhem PK. Nejvíce významný je dle účastníků rozhovoru faktor přípravy a informovanosti, který ovlivňuje v podstatě všechny další vnitřní faktory.

Faktor přípravy a informovanosti může výrazně ovlivnit PK tím, že klienti a odborníci budou kvalitně připraveni, tudíž budou např. vědět, co je čeká, jak bude PK probíhat, proč tam jsou, jaká mají očekávání, vyhodnocená rizika aj. Případovou konferenci také velmi pozitivně ovlivňuje faktor související se složením účastníků PK, protože když bude zvolena vhodná skladba účastníků, může fungovat velmi dobře spolupráce a bude podpořeno bezpečí klientů. Také faktor související s průběhem ovlivňuje efektivitu PK, protože když budou respektována a hlídána pravidla, náležitosti a techniky, povede to ke zdárné konferenci. Jako vnější faktory ovlivňující efektivitu byly zmiňovány faktory související s účastí dítěte na PK dle věku, legislativou, vzděláním facilitátorů a faktorem bezpečného prostředí.

Účastníci rozhovorů odpověděli i na dílčí otázku č. 1 **Jaké faktory by mohly přispět ke zlepšení případové konference?** V podstatě by se dalo říci, že pokud nebudou naplněny faktory, které ovlivňují efektivitu PK, není možné dosáhnout dostatečné kvality případové konference.

Facilitátoři popisovali, co nefunguje, co by se dalo zlepšit včetně konkrétních návrhů na změnu. Zlepšení v oblasti vnitřních faktorů se týká faktoru souvisejícího s **přípravou a informovaností** všech účastníků, která je v některých případech nedostačující a od ní se odvíjí celý průběh PK. Nabízí se zde možnost věnovat více pozornosti práci s odborníky, a to v rámci přípravy a informovanosti, aby nepřicházeli na konferenci s předsudky vůči klientům či předem připraveným závěrům. Dále facilitátoři přikládali důležitost tomu, aby PK nebyly narychlo uspořádány, což se v praxi někdy stává a má to negativní vliv na kvalitu PK. Účastníci rozhovoru se domnívají, že by měla případová konference být využívána jako

prevence, nikoliv až když se něco stane. Tento faktor byl pojmenován jako **prevence a vhodné načasování PK**.

Jestliže jsou PK svolány narychlo, má to negativní dopad na **faktor související se složením účastníků PK**. Podle facilitátorů by se mělo dostatečně promýšlet, kdo se zúčastní PK a kdo by mohl být pro rodinu prospěšný. Volba složení účastníků souvisí také s vhodným počtem, aby nedocházelo k množstevní přesile vůči klientovi. Zlepšit by se měl taky **faktor související s vyjasněním rolí a očekáváníí**. Organizátoři a odborníci by podle účastníků rozhovoru měli mít jasně definované role, neboť se v praxi často stává, že je zmatek v rolích a role se různě prolínají. Nemělo by se stávat, že facilitátor bude ovlivněný, což se prý bohužel stává u interního facilitátora OSPOD, kterým je kolega organizátora nebo nadřízený. Všichni by k sobě měli být upřímní a měli by otevřeně říci svá očekáváníí.

Případovým konferencím by mohl přispět i **faktor empatie a tolerance**, konkrétně tolerance ze strany OSPODů a odborníků vůči klientovým názorům, postojům a snaze o spolupráci, protože se na principy PK občas zapomíná. Organizátoři a svolavatelé by neměli mít předem připravené závěry, ale měli by se na nich domluvit spolu s klientem.

Ne všichni odborníci mají empatické cítění, kdy by se zajímali o dítě a jeho rodinu z holistického pohledu či se snažili pochopit, proč se něco děje. To by bylo vhodné změnit nebo minimalizovat, aby mohly případové konference správně fungovat.

Posledním vnitřním faktorem je faktor související s atmosférou setkání. Účastníci rozhovoru uváděli příklady pro zlepšení PK. Jedním z nich je nezapomínat na neformální komunikaci, která by měla být na počátku a na konci PK, tj. přivítání a rozloučení.

Z pohledu *vnějších faktorů* byl často zmiňován **faktor související s legislativou** s konkrétními návrhy na změnu. Například jeden z účastníků rozhovorů navrhoval, aby bylo dítě ve větší míře zapojeno do procesu PK, což je limitováno zákonem o sociálně-právní ochraně dětí, který PK upravuje pouze okrajově. Tím, že PK nejsou více specifikovány v zákoně, OSPODy mají velmi otevřené možnosti, jak je uskutečňovat, což může být na škodu. Proto dva facilitátoři navrhovali, aby byl zřízen kontrolní orgán OSPODů, protože nejsou vytvořené žádné kontrolní mechanismy.

Tvorba vnitřních pravidel nebo metodik by přispěla k minimalizování prolínání rolí během PK, tj. role organizátora nebo svolavatele s rolí facilitátora. Navrhováno také bylo, aby byly plošně vytvořeny podmínky, za kterých budou facilitátoři moderovat PK. Mohlo by se také zavést nějaké revizní setkání, kde by se zhodnotilo, co se podařilo, či by se nastavily nové cíle spolupráce.

Faktor související s financováním by se dle facilitátorů dal zlepšit v tom, že by byl facilitátor financovaný z projektů či jiných zdrojů, protože z dotace na výkon SPOD jsou hrazeny i jiné výdaje na úkor PK. Šetření financí na OSPODu se odráží v neoslovování externích facilitátorů, protože interní zaměstnanec je levnější. Interní facilitátor však skrývá mnoho rizik s tím spojených, tj. není neutrální.

Účastníci rozhovorů touží po větší podpoře jejich vzdělávání, rádi by více sdíleli zkušenosti s ostatními kolegy a účastnili se workshopů. Také pociťují, že je zapotřebí věnovat se větší osvětě odborníků, tedy pediatrů, škol, ale také klientů, že existuje možnost řešit situaci. Osvěta lze dělat ze všech rolí, které jsou přítomné na PK. Zlepšit by se tedy dal **faktor související se vzděláním a osvětou**.

Poslední faktor souvisí s prostředím. Facilitátorovi se osvědčilo, když se PK nekonala na úřadu, ale spíše v prostředí známém rodině a dítěti. Mělo to pozitivní vliv na jejich pohodu. Cítili se ve větším bezpečí, když se PK konala mimo úřad.

Poslední dílčí otázkou je otázka č. 2, která zjišťuje **Jaký je pohled facilitátora na svou roli v efektivním průběhu případové konference?**

Facilitátoři vnímají svou roli v procesu případových konferencí jako důležitou a nejčastěji se vyjadřovali k dovednostem, kompetencím, schopnostem aj.

Nejdůležitější jsou podle účastníků rozhovorů **komunikační dovednosti**, umění shrnout informace, vysvětlovat. Komunikační schopnosti může facilitátor zúročit také při utváření atmosféry konference tím, jak naváže s klienty a ostatními účastníky kontakt a zahájí neformální komunikaci. Tím se vytvoří atmosféra důvěry, která pomáhá k vytvoření vztahu a vzájemné spolupráci. V praxi se facilitátor setkává s dítětem v rámci přípravy, aby se minimalizovaly jeho obavy.

Facilitátoři odpovídali, že se někdy podílí na přípravě konference, čímž pomáhají organizátorům, tam je však potřeba si uvědomovat a hlídat svou roli, aby facilitátor nevstupoval do jiné, např. do role organizátora. Bylo upozorňováno na to, aby facilitátor stále byl ve své roli. Facilitátor si může uzpůsobovat a připravovat prostor, tam kde bude PK probíhat, klienti se v takovém upraveném prostoru mohou cítit lépe.

Jako další zásada bylo zmiňováno soustředění na proces, ať už z role facilitátora či jiného účastníka. Účastníci rozhovorů zmiňovali svou roli ve vztahu ke klientovi, kdy jsou průvodcem, motivátorem, oceňovatelem, naslouchajícím, preventistou, usmiřovatelem a lídrem. Z odpovědí bylo zřejmé, že facilitátoři mají kompetence, které jsou uvedeny i v literatuře. Facilitátor dále hlídá a nastavuje pravidla PK s důrazem na respekt a partnerství,

participaci rodiny a dítěte atd. Pro dobré fungování PK je žádoucí, aby každý účastník dostal prostor se vyjádřit, aby bylo vhodně pracováno s emocemi a byla předem vyhodnocována rizika. Z pohledu vlastností by facilitátor měl být empatický, profesionální, měl by si být jistý ve své roli, kterou v průběhu PK má. Dále by měl být vzdělaný, mít přirozenou autoritu a být otevřený, nebýt zaujatý a nemít zúžený pohled na věc.

Závěr

Práce se zabývala případovými konferencemi, a to konkrétně faktory, které přispívají efektivitě PK nebo které by se mohly zlepšit. Práce byla zaměřena na pohledy facilitátorů, neboť jsou důležití v celém procesu a přispívají případovým konferencím právě svou rolí a svými kompetencemi.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, jaké faktory ovlivňují efektivní průběh případové konference. Stejně jako při práci s klienty není vhodné pouze kritizovat, tak i mým pomyslným cílem bylo poukázat na to, co v případových konferencích funguje. Některá pravidla, principy a dovednosti je potřeba si stále připomínat, osvěžovat a případně zlepšovat.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a výzkumnou část a obsahuje pět kapitol. První kapitola teoretické části nastiňuje význam a přínosy případové konference. Pro bližší pochopení tématu byly popsány typy, principy a cíle případové konference. Následně jsem podrobně přiblížila proces přípravy a průběhu PK s důrazem na roli facilitátora, kterou v procesu má. Zmíněn byl také legislativní rámec. Druhá kapitola představuje, kdo se účastní PK opět s poukázáním na roli facilitátora, který výrazně ovlivňuje průběh PK. Seznámila jsem také s jeho kompetencemi a objasnila pozitiva a negativa interních a externích facilitátorů, které mohou mít vliv. Třetí kapitola byla věnovaná faktorům, které ovlivňují spolupráci, a protože jde o velmi obsáhlé téma, byly rozděleny na vnější a vnitřní faktory.

Čtvrtá kapitola se zabývá výzkumem. Nejprve jsem vymezila metodologii spolu s uvedením základních pojmů vztahujících se k mému výzkumu. Byla popsána výzkumná metoda, kterou je kvalitativní výzkum a technika polostrukturovaného rozhovoru, pomocí kterého jsem sbírala data. Výzkumným vzorkem byli facilitátoři případových konferencí a celkem bylo provedeno osm rozhovorů v měsíci únor a březen 2021. Závěrečná kapitola shrnuje výsledky výzkumu.

Ve výzkumné části byly analyzovány odpovědi účastníků rozhovoru na hlavní výzkumnou otázku, ale také na dvě dílčí otázky, které se zajímaly o to, jaké faktory by mohly přispět ke zlepšení případové konference a jaký je pohled facilitátora na svou roli v efektivním průběhu případové konference.

Hlavním cílem práce bylo zjistit, jaké faktory ovlivňují efektivní průběh případové konference. Výzkumem bylo zjištěno, že efektivita PK je ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími faktory. Mezi nejvýznamnější *vnitřní faktory* patří **faktor přípravy a informovanosti**, který ovlivňuje celou PK tím, že když budou všichni účastníci kvalitně připraveni, mohou se soustředit na spolupráci a vyhnou se nedorozuměním nebo nepochopením. Dobře také funguje,

když je pamatováno na **faktor související s cílem a faktor vyjasňující očekávání, role a rizika**. Pokud je v rámci přípravy vhodně vymyšlen **faktor související se složením účastníků**, vede to k dobré spolupráci. Pro dobré PK je žádoucí také nezapomínat na **faktor související s průběhem**, na který dohlíží facilitátor, aby byla respektována pravidla setkání, principy a náležitosti. Uvolněnou atmosféru popisuje **faktor související s atmosférou setkání**. Lze ji nastolit mimo jiné otevřeností a rolí facilitátora, konkrétně neformální komunikací na počátku a na konci setkání.

Facilitátoři se vyjadřovali také k *vnějším faktorům*, které **souvisí s legislativou**, neboť kdyby PK nebyly zakotveny v zákoně o sociálně-právní ochraně dětí, zřejmě by se ani nepořádaly. Z rozhovorů vyvstal také **faktor související s účastí dítěte na PK podle věku**, který je v souladu s Úmluvou o právech dítěte, která říká, že dítě má právo se vyjádřit k věcem, které se ho týkají. Dospívající děti by se účastnit PK přímo měly. Tento faktor souvisí s faktorem vyhodnocení rizik, protože je žádoucí, aby se dítě účastnilo PK ve kterémkoliv věku, pokud o to má zájem. Zapotřebí je však pamatovat na rizika, která by mohla nastat. V rámci přípravy a vyhodnocení rizik je žádoucí si uvědomit, že **faktor související s bezpečným prostředím** lze ovlivnit přípravou bezpečného prostoru pro dítě pro případ, že by chtělo v průběhu PK opustit místnost. Je také vhodné uzpůsobit prostory, kde se PK koná tak, aby se všichni cítili dobře. V neposlední řadě je efektivita PK ovlivněna **faktorem vzdělávání facilitátorů**, neboť když je facilitátor zkušený, vzdělaný a profesionální, vede to k dobrému vedení PK. Rolí facilitátora v procesu PK se zabývala dílčí otázka č. 2 Jaký je pohled facilitátora na svou roli v efektivním průběhu případové konference, která blíže specifikuje, jaký by měl facilitátor být a co by měl dělat.

Dalo by se říci, že ne vždy mohou fungovat všechny faktory, které přispívají k efektivitě PK, proto se dílčí otázka č. 1 věnovala faktorům, které by mohly přispět ke zlepšení PK. Facilitátoři zmiňovali, že by se z *vnitřních faktorů* měl zlepšit **faktor přípravy a informovanosti**, protože ne všichni získávají dostatek potřebných informací. Za přípravu a informovanost je odpovědný organizátor. Případové konference by se měly pořádat **preventivně a s vhodným načasováním**. Konference by se měla dle facilitátorů využívat jako preventivní nástroj. V praxi se často stává, že jsou PK pořádány narychlo, což vede k zanedbání přípravy a nevhodnému výběru účastníků PK včetně množství přesily odborníků. Zlepšit by se proto měl **faktor související se složením účastníků PK a faktor vyjasňující role a očekávání**. Ve vztahu k rolím by se měl klást důraz na nestrannost facilitátorů, která je často ohrožena prolínáním rolí nebo že facilitátorem je nadřízený či kolega organizátora. Nabízí se zde také možnost zlepšení **faktoru empatie a tolerance**, čímž

je myšlena tolerance názorů klientů, aby se nestávalo, že je předem připravené řešení situace, což se často stává na OSPODech. Empatie se vztahuje k odborníkům, kteří by se měli o rodinu zajímat ze širšího pohledu, než jen ze svého oboru, to dosud schází PK. Domnívám se, že širší pohled ze strany školy by mohl být do budoucna zajištěn školním sociálním pracovníkem. Účastníci rozhovoru také zmiňovali zlepšení PK tak, aby se nezapomínalo na **faktor související s atmosférou setkání**, která může být zajištěna neformální komunikací.

Vnější faktory by mohly být zlepšeny reformním sociálním pracovníkem, který by prosazoval změny v oblasti **faktorů související s legislativou a financováním**. Ve vnitřních pravidlech nebo metodikách organizací či OSPODů by měla být upravena pravidla, kdo bude facilitátorem, aby nedocházelo k zaujetí facilitátora či prolínání rolí. Kvalitě PK by mohlo přispět organizování revizních setkání a také kontrolní orgán, který by hlídal OSPODy, zda využívají PK v dostatečné míře. Oblast financování PK by mohla být podpořena projekty, ze kterých by se hradily pouze PK, protože v současné době jsou z dotace na výkon SPOD hrazeny i jiné výdaje na úkor případových konferencí. Výzkumem bylo také zjištěno, že facilitátoři mají zájem o vzdělávání, sdílení zkušeností a workshopy i v průběhu vykonávané práce facilitátora. Zapotřebí je šířit osvětu o případových konferencích mezi odborníky, aby pochopili její smysl, neměli zúžený pohled a mohla tak fungovat spolupráce s klienty. Zlepšit by se proto dal **faktor související se vzděláním a osvětou**. Za zvážení by stál také **faktor související s prostředím**, kdy by se PK konaly mimo prostory úřadu, to by mohlo ovlivnit pohodu a bezpečí setkání.

Výsledky výzkumu by mohly být námětem pro legislativní změny nebo pro úpravu metodik či vnitřních pravidel organizací a OSPODů. Dále by mohly sloužit jako návrh pro šíření větší osvěty o případových konferencích a tím i větší využitelnosti PK v praxi. Domnívám se, že by práce mohla pomoci vzdělavatelům jako podnět pro nabídku vzdělávání facilitátorů či organizátorů včetně pravidelných sdílení zkušeností z praxe.

Práce by mohla posloužit pro všechny facilitátory, ale také organizátory PK jako uvědomění toho, co funguje, na co pamatovat, na co si dát pozor a co v rámci praxe dělat tak, aby vše fungovalo.

Na konci března letošního roku, těsně před odevzdáním práce, jsem se zúčastnila interní poradny neziskové organizace Amalthea z. s., která má bohaté zkušenosti s pořádáním a využíváním případových konferencí. Setkání se zabývalo hodnocením jejich dosavadní praxe s PK, a také možnostmi zlepšení případových konferencí pro další. O výsledky, které byly zjištěny v rámci výzkumu mé bakalářské práce, jsem se podělila s pracovním týmem a shodovaly se s jejich náměty na zlepšení.

Facilitátoři, se kterými jsem vedla rozhovory, projevili zájem o výsledky výzkumu mé bakalářské práce, což mě potěšilo i z toho důvodu, že práce bude rozšířena mezi několik neziskových organizací a OSPODů a někdo si z ní vezme něco užitečného.

Myslím si, že tato bakalářská práce přispěje sociální práci v tom, jak pořádat a zlepšovat případové konference.

Seznam použité literatury

- BEDNAŘÍK, Aleš. 2008. *Facilitace: jak vést skupinová setkání?* Kladno: Aisis. ISBN 80-904071-0-7.
- BECHYŇOVÁ, Věra. 2012. *Případové konference: praktický průvodce pro práci s ohroženou rodinou.* Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0181-6.
- DISMAN, Miroslav. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele.* Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7.
- GEDEONOVÁ, Hedviga. 2013. *Faktory ovlivňující funkčnost spolupráce mezi firmami a NNO v rámci programu CSR v České republice.* Praha (diplomová práce). Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra studií občanské společnosti.
- HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- HENDL, Jan. 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- KAŇÁKOVÁ, Eva. 2008. *Jak efektivně vést porady.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1625-1.
- KLEČKOVÁ, Markéta, MAŇKOVÁ, Sabina a Natálie, RUMLOVÁ. 2019. *Případové, interaktivní a rodinné konference v praxi: a jak na ně v tématech domácího násilí, závislostí a sociálního vyloučení.* Brno, IQ Roma servis, z. s.
- KOPŘIVA, Karel. 2013. *Lidský vztah jako součást profese.* Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0528-9.
- KUTNOHORSKÁ, Jana. 2009. *Výzkum v ošetrovatelství.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2713-4.
- MATOUŠEK, Oldřich. 2008. *Slovník sociální práce.* Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-368-0.
- MIOVSKÝ, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.
- PEREIRA, Teresa a Zbyněk, KALABIS. 2005. *Jednání s klientem.* Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 80-7265-081-5.
- REICHEL, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.
- STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie.* Brno: Sdružení Podané ruce. ISBN 80-85834-60-x.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.

- ÚLEHLA, Ivan. 2005. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Praha: SLON. ISBN 978-80-86429-36-6.
- VÁGNEROVÁ, Marie. 2008. *Vývojová psychologie pro obor speciální pedagogika – vychovatelství*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-306-4.

Internetové zdroje

- Altaxo. Analýza vnějšího okolí. altaxo.cz [online]. ©2019 [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analiza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>
- Asociace vzdělavatelů v sociální práci. Standardy. asvsp.org [online]. ©2019 [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.asvsp.org/standardy/#metody>
- Dobrá rodina. Případové konference. dobrarodina.cz [online]. ©2015 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <http://dobrarodina.cz/co-delame/moderni-pristupy/pripadove-konference/struktura-pripadove-konference#facilitator-moderator>
- Eductica. Facilitace. edutica.cz [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.edutica.cz/facilitace>
- Eductica. Články. edutica.cz [online]. [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.edutica.cz/clanky/8-rol-i-facilitace-pro-efektivni-vedeni-porad>
- HANZL, Daniel. 2014. *Metody a techniky sociálního výzkumu. Studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vysoká škola Polytechnická Jihlava. [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/68461851-Metody-a-techniky-socialniho-vyzkumu.html>
- HRDINOVÁ, Andrea, KRUPÍČKOVÁ, Petra, HANUŠOVÁ, Ludmila, ŠTĚTKOVÁ, Petra a Jana, PETRANOVÁ. 2010. *Na jedné lodi aneb jak uspořádat případovou konferenci v oblasti péče o ohrožené děti*. Říčany: Občanské sdružení Rozum a Cit. [online]. [cit. 2020-09-20]. Dostupné z: <http://www.knihovnanrp.cz/wp-content/uploads/2017/03/pripadove-konference.pdf>
- Chování. Small talk. chovani.eu [online]. ©nedatováno [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/small-talk/c854>
- International Association of Facilitators. About us. iaf-world.org [online]. ©2018 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.iaf-world.org/site/about>
- International Association of Facilitators. IAF Core Competencies. iaf-world.org [online]. ©2018 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>
- Institut für Soziale Gesundheit. Fallkonferenzen. severam.de [online]. ©2011 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.severam.de/wp-content/uploads/2012/03/Leitlinien-Fallkonferenz.pdf>

- JANEBOVÁ, Radka a Olga, LANDOVÁ. Otazníky okolo případových konferencí. 2014. *Sociální práce/Sociálna práca*. č. 1, str. 37-39. ISSN:1805-885x. [online]. [cit. 2020-10-11]
Dostupné z: <https://socialniprace.cz/wp-content/uploads/2020/11/2014-1.pdf>
- Komora mediátorů a facilitátorů ČR. Komora. kmfcr.cz [online]. ©2012 [cit. 2020-09-12].
Dostupné z: <https://kmfcr.cz/komora.html>
- Komora mediátorů a facilitátorů ČR. Facilitace. kmfcr.cz [online]. ©2012 [cit. 2020-09-12].
Dostupné z: <https://kmfcr.cz/facilitace.html>
- Komora mediátorů a facilitátorů ČR. Vzdělávání. kmfcr.cz [online]. ©2012 [cit. 2020-09-12].
Dostupné z: <https://kmfcr.cz/vzdelavani.html>
- MACELA, Miloslav. 2019. *Dotace na výkon sociálně-právní ochrany dětí* In: Deník veřejné správy [online]. 27. březen 2019 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z:
<http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6770783>
- Manuál k případovým konferencím. 2011. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. ISBN 978-80-7421-038-9. [online]. [cit. 2020-10-09]. Dostupné z:
<https://www.mpsv.cz/documents/20142/954480/manual.pdf/acf5d4a4-2427-aff8-c229-e2a2ce81f5db>
- MPSV. 2017. *Metodika Ministerstva práce a sociálních věcí pro poskytování dotací ze státního rozpočtu obcím s rozšířenou působností a hl. m. Praze na výkon agendy sociálně-právní ochrany dětí pro rok 2017*. Praha. [online]. [cit. 2021-02-11]. Dostupné z:
https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Methodika_MPSV_pro_poskytovani_dotaci_ze_statniho_rozpocetu_obcim_s_rozsirenou_pusobnosti_na_vykon.pdf/b7ee7ccb-d36c-f8f2-4a05-a1270283f892
- Prevent 99. Facilitace případových konferencí. prevent99.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-02-01].
Dostupné z: <https://www.prevent99.cz/sluzby/facilitace-pripadovych-konferenci/>
- PRŮŠOVÁ, Lenka. 2018. *Případové konference – praktické dovednosti pro realizaci případových konferencí*. Národní ústav pro vzdělávání.[online].[cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/file/3484/>
- ŘEZÁČ, Karel, 2017. Doprovázení pěstounských rodin. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. In: *Sešit sociální práce. č. 2, Pojetí případové sociální práce: (case work a case management)*. str. 48-54. ISBN 978-80-7421-137-9. [online]. [cit. 2020-10-7]. Dostupné z:
https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Sesit_socialni_prace_c._2.pdf/333bf02f-e609-4550-ecd1-0ece69cf853f
- Safeguarding Board for Northern Ireland. Child Protection Case Conferences. [online]. ©2018 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z:
https://www.proceduresonline.com/sbni/p_ch_protection_conf.html

Šance dětem. Sociální práce s rodinou aneb sanace rodiny. sancedetem.cz [online]. ©2011-2021 [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://sancedetem.cz/socialni-prace-s-rodinou-aneb-sanace-rodiny>

Sdělení č. 104 ze dne 8. 4. 1991 Úmluvy o právech dítěte. [online]. [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-104>

ŠŤASTNÁ, Martina. nedatováno. *Metodika případových konferencí v rámci interdisciplinární spolupráce města Chrudim formou case managementu*. Chrudim [online]. [cit. 2020-10-11]. Dostupné na: <http://www.sance.chrudim.cz/case-management-dokumenty-ke-stazeni-540/>

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR. O nás. vcvscr.cz [online]. ©2012

[cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.vcvscr.cz/homepage/staticka?url=o-nas>

Zákon č. 89 ze dne 22. 3. 2012 občanský zákoník. [online]. [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 359 ze dne 30. 12. 1999 o sociálně-právní ochraně dětí. [online]. [cit. 2020-10-18].

Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-359>

Zákon č. 262 ze dne 7. 6. 2006 zákoník práce. [online]. [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1: Základní schéma průběhu PK a posloupnost návaznosti jednotlivých setkání (Klečková a kol., 2019, s. 13).....	19
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o účastnících rozhovoru	50
---	----