

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Veronika Tichá

Exuser a řízení v terapeutické komunitě – koncept Betel

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Blanka Tollarová, PhD.

Praha 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 28. června 2013

Veronika Tichá

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Blance Tollarové, PhD. za její čas, ochotu, odbornou pomoc a vedení práce. Mé poděkování rovněž patří exuserům a profesionálové pracujícím v Betelu v ČR a Velké Británii, kteří se velmi ochotně sdíleli o své roli a odpovídali na mé dotazy.

Práci věnuji všem „Betelitos“, kteří pomáhají svým závislým vrstevníkům začít svobodně žít.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá postavením a rolí exuserů (bývalých uživatelů návykových látek) v léčbě závislých klientů a v procesech řízení komunit organizace Betel. Značnou pozornost věnuje i popisu metod práce v organizaci Betel, která ve svém dlouhodobém rezidenčním programu pro závislé využívá svépomocný terapeutický potenciál exuserů v převážné míře. V celé práci je tento alternativní přístup v léčbě využíván v Betelu porovnáván s hojněji užívaným konceptem odborně vedených terapeutických komunit.

Teoretická část je dělena do pěti hlavních kapitol. První kapitola se zabývá popisem práce v odborně vedené terapeutické komunitě, jejím místem v systému pomoci závislým v ČR a její účinností v léčbě. Druhá kapitola podrobně rozebírá metody a specifika pomoci, které jsou v léčbě závislých používány v Betelu, přičemž se zaměřuje na roli exuserů v tomto konceptu. Třetí kapitola se soustředí na historii komunitního způsobu života s důrazem na jeho svépomocné terapeutické působení. Ve čtvrté kapitole jsou popsána specifika řízení terapeutických komunit a komunit Betel a pátá kapitola se zaměřuje na výhody a nevýhody terapeutického potenciálu exuserů.

Výzkumná část se zaměřuje na postavení a roli exuserů v komunitě Betel v Kralupech nad Vltavou a pro porovnání i ve Velké Británii. Prostřednictvím rozhovorů, pozorování a sekundární analýzy literatury dochází ke zjištěním ohledně konkrétní koncepce role exuserů v komunitách Betel v kontextu jejich vztahů s profesionály a s klienty. Práce přináší podnětná zjištění o exuserech, kteří v komunitách Betel pracují, na základě nichž byla v závěru práce formulována i doporučení pro praxi. Cílem práce je přispět do otevřené odborné diskuse, která se o exuserech vede, přesným popisem způsobů práce v komunitě Betel a zjištěními ohledně její konkrétní koncepce role exuserů.

Klíčová slova: exuser, terapeutická komunita, řízení, léčba závislostí, terapie, alternativní způsob pomoci, koncept Betel

Abstract

This diploma thesis deals with the role of exusers (former habit-forming substances abusers) in the treatment of addicted clients and in the management processes utilised within the communities of the Betel organisation. Extensive attention is paid to the description of the methods of work in the Betel organisation, which uses in the majority, the self-help therapeutic potential of the exusers in its long-term residential programme. Throughout this thesis, the alternative approach in treatment used in Betel is compared to the more frequently used concept of professionally managed therapeutic communities.

The theoretical part of this thesis is divided into five main chapters. The first chapter deals with the description of the workings of professionally managed therapeutic communities, their place in the system of help to the addicted in the Czech Republic, and their effectiveness in the treatment. The second chapter describes in detail the methods and specifics of the help that is used in Betel and especially points out the role of exusers in this concept. The third chapter focuses on the history of community lifestyle with an emphasis on the self-help therapeutic impact. In the fourth chapter there is a description of the specifics of the management processes utilised in both the therapeutic and Betel communities, and the fifth chapter concentrates on the advantages and disadvantages of the therapeutic potential of the exusers.

The research part of this thesis focuses on the position and role of the exusers in the Betel community in Kralupy nad Vltavou and for comparison in the Betel communities in Great Britain also. Using interview, observation and secondary literature analysis, this thesis explores the particular concept of the exusers role in the Betel communities in the context of their relationships with professionals and clients. This thesis discovers a number of interesting facts about the exusers who work in the Betel communities and on the basis of those facts there have been useful suggestions formulated for practice. The purpose of this thesis is to contribute to the open professional discussion about exusers, through a precise description of the approach taken in the Betel communities and findings about the particular role of exusers within them.

Key words: exuser, therapeutic community, management, treatment of addiction, therapy, alternative way of help, concept Betel

Obsah

Úvod.....	8
1 Terapeutická komunita.....	10
1.1 Komunita a terapie.....	10
1.2 Definice terapeutické komunity pro závislé	13
1.3 Místo TK v systému léčby závislostí v ČR	15
1.4 Charakteristika metod práce v TK.....	18
1.5 Účinnost léčby v TK.....	21
2 Koncept Betel.....	23
2.1 Vznik a rozvoj	23
2.2 Charakteristika metod práce	25
2.3 Specifikace pomoci závislým	31
2.4 Betel jako alternativní životní styl.....	34
2.5 Charakteristika střediska Betelu v ČR.....	35
3 Historie komunitního způsobu života.....	37
3.1 Mnišské řády.....	37
3.2 Obnovená Jednota bratrská.....	37
3.3 Protestantské svépomocné organizace.....	38
3.4 Katolické svépomocné komunity	39
3.5 Demokratická terapeutická komunita Maxwella Jonese	40
3.6 Hierarchické terapeutické komunity pro závislé	41
3.7 Rozvoj terapeutických komunit v Československu a v ČR.....	46
3.7.1 Profesionalizace TK.....	47
3.8 Koncept Betel v historickém kontextu – shrnutí	48
4 Řízení v terapeutických komunitách	50
4.1 Strategické řízení a cíle v TK	52
4.2 Legislativní rámec a finanční řízení v TK	53

4.3 Řízení kvality služeb v TK	56
4.4 Organizační struktury a operační řízení v TK	57
5 Exuser v TK	63
5.1 Obecné znaky svépomoci	63
5.2 Složení týmů TK.....	64
5.3 Význam exusera v procesu léčby v TK	67
5.4 Možné problematické aspekty práce exusera v TK.....	70
5.5 Vlastní zkušenost s exusery	73
6 Výzkumná část.....	75
6.1 Formulace výzkumného problému, výzkumné otázky a cíl výzkumu	75
6.2 Sběr dat a metodologické poznámky	76
6.3. Motivace exuserů pracujících na vedoucích pozicích v Betelu.....	78
6.4 Role malých vedoucích – „stínů“	83
6.4.1 Překonat „el chibato“ aneb už nehraje levou	83
6.4.2 Stínování	84
6.5 Role vedoucího domu	88
6.5.1 Prožitky exusera v pozici vedoucího domu	95
6.5.2 Problém trpělivosti a neustálého opakování	96
6.6 Bejt vzorem.....	99
6.7 Kamarádství a respekt	101
6.8 Profesionál jako jeden z nás	102
6.9 Model manažerské supervize jako dohled a doprovázení vedoucích.....	104
6.10 Styly řízení.....	107
Závěr.....	109
Seznam citované literatury	113
Seznam tabulek.....	117
Seznam obrázků	117
Seznam příloh.....	118

Úvod

Tématem diplomové práce je postavení a role exuserů (bývalých uživatelů návykových látek) v procesech řízení komunit organizace Betel. Cílem diplomové práce je přispět do otevřené odborné diskuse přesným popisem způsobů práce v komunitě Betel a zjištěními ohledně její konkrétní koncepce role exuserů. Tato komunita je součástí celosvětově působící organizace Betel International, která funguje od roku 1985. Jedná se o alternativní model dlouhodobé pomoci lidem závislým na návykových látkách, který doslova živelně vznikl ve Španělsku v roce 1985. Betel není odborně vedenou terapeutickou komunitou, ale alternativním dlouhodobým rezidenčním programem primárně založeným na svépomoci, který určité prvky terapeutické komunity využívá.

K výběru tohoto tématu mě vedl můj obdiv ke všem exuserům, kteří se rozhodli, pomáhat současným závislým změnit svůj životní styl. V průběhu své již téměř patnáctileté praxe v oblasti léčby závislostí, jsem měla tu čest pracovat s mnoha vyléčenými uživateli ve třech různých zemích. Byla to spolupráce většinou příjemná, kdyby nebyla, nepsala bych tuto práci. Na základě svých pozitivních zkušeností jsem si začala klást otázku, proč je terapeutický potenciál exuserů, který považuji za nepostradatelný, v protidrogových programech v ČR využíván velmi zřídka, jinými slovy, proč se v týmech terapeutických komunit exuseři téměř nevyskytují. Proč je jejich terapeutické působení ve velké míře podceňováno a problematizováno, přestože v historii se svépomocný model v léčbě závislostí osvědčil. Odpovědi na výše uvedené otázky a problémy jsem hledala v odborné literatuře, která se terapeutickou komunitou zabývá. Výsledky hledání, svůj pohled na ně a zkušenosti z praxe, ve které exuseři hojně působí, jsem sepsala do následujícího textu.

Dalším důvodem k výběru tohoto tématu je i zcela zjevný politický tlak na profesionalizaci protidrogových služeb. Požadavky pro udělení certifikace odborné způsobilosti, na které je závislé přidělení grantů a dotací pro terapeutické komunity (Národní vzdělávací fond, 2012), znemožňují vznik týmů složených z exuserů a programy, které jejich terapeutický potenciál využívají v převážné míře, staví do role Popelky na trhu protidrogových služeb. Mou snahou bude v této práci ukázat funkční a účinný alternativní model léčby závislostí, který není postaven na multidisciplinárním profesionálním týmu a reagovat tak na výše zmíněný trend v ČR. Alternativní model

léčby aplikovaný v komunitách Betel porovnáám s klasickým modelem terapeutické komunity, který je v tuto chvíli hlavním nástrojem dlouhodobé léčby závislostí v ČR. Ráda bych zdůraznila, že nechci zpochybnit význam ani účinnost léčby klasických profesionálních terapeutických komunit. Nemyslím si také, že by je měl svépomocný model zcela nahradit. Snažím se jen poukázat na důležitost existence alternativních svépomocných modelů a vyvrátit názor, že jsou překonané, problematické nebo méně kvalitní. Ve Velké Británii se těší svépomocný model Betelu z podpory a uznání své činnosti od členů parlamentu. Ve Španělsku získal v roce 2009 prestižní ocenění Diakonie za svůj dlouhodobý přínos v oblasti sociálních služeb. (Asociación Betel, 2010)

V první kapitole teoretické části se budu zabývat současnou podobou a místem terapeutických komunit v komplexním systému léčby závislostí v ČR. Ve druhé kapitole detailně popíši alternativní model léčby závislostí, který Betel využívá a specifikuji nezastupitelné místo exuserů v tomto konceptu. Výchozím pro charakteristiku provozu komunity Betel v ČR bude i popis způsobu práce mezinárodní organizace Betel, od jejího vzniku ve Španělsku až po rozšíření na všechny kontinenty. Ve třetí kapitole uvedu přehled historie komunitního života a modelů, které terapeutickým komunitám předcházely a ovlivnily jejich podobu, přičemž se zaměřím i na zdůraznění shod a rozdílů jednotlivých modelů s konceptem Betel. V dalších kapitolách se budu soustředit na řízení v terapeutických komunitách a v Betelu, složení terapeutických týmů a uplatnění a roli exuserů v procesu léčby závislých klientů.

Ve výzkumné části budou zjišťovány zkušenosti exuserů v Betelu s vlastním vývojem a současnou pozicí v kontextu jejich práce v týmu s profesionály a jejich vztahů s klienty. Pro detailní zachycení zkoumaného jevu a poskytnutí nejen popisu, ale i chápání vlastní role exusery, bude použita kvalitativní výzkumná strategie. Odpovědi na výzkumnou otázku budu hledat pomocí kombinace technik: polostrukturovaných rozhovorů s exusery pracujícími v komunitě v Kralupech nad Vltavou a ve Velké Británii, pozorování a sekundární analýzy literatury. Na základě vlastních zjištění konfrontovaných s odbornou diskuzí, která se o exuserech vede, budou v závěru formulována doporučení pro praxi i upozornění, čeho se v rámci dobré praxe vyvarovat. Výsledky kvalitativního výzkumu budou použity v komunitách Betel pro zkvalitnění výběru, zaškolování, motivování, hodnocení a péče o exusery ve vedoucích pozicích.

1 Terapeutická komunita

Chápání pojmu terapeutická komunita se vyvíjelo a upřesňovalo postupně. V současnosti se toto označení často používá, ale ne vždy s jednotným porozuměním. V této kapitole se zaměřím na vysvětlení pojmu terapeutická komunita (dále TK) a popis její současné podoby a místa v systému léčby závislostí v ČR. V neposlední řadě se budu zabývat i úspěšností léčby v TK.

TK je fascinujícím modelem dočasného lidského soužití, který se vyvinul za účelem pomoci různě znevýhodněným jedincům. Jeho prokazatelné terapeutické působení dle mého názoru zůstává do jisté míry tajemstvím, i přesto že o něm byly napsány tisíce stránek odborníky i laiky z různých zemí.

1.1 Komunita a terapie

V úvodu této kapitoly je nutné se v souladu s jejím cílem zaměřit nejen na komunitu terapeutickou, ale i porozumění obecným pojmům „komunita a terapie“. V literatuře zabývající se terapeutickou komunitou je běžné, že je toto sousloví vysvětlováno jako jeden koncept – celek (Kalina, 2008, Radimecký, 2007b, Adameček a Richterová-Těmínová, 2003). Vzhledem k tomu, že cílem práce je kromě definování role exuserů i detailní popis organizace Betel a jeho vymezení vůči současnému pojetí terapeutické komunity, považuji za důležité vysvětlit hned na začátku pojmy „komunita“ a „terapie“ samostatně. Již na porozumění těmto pojmům lze najít shody i rozdíly mezi TK a Betelem.

Vhodným odrazovým můstkem pro zamyšlení se nad obecným pojmem „komunita“ jsou známé definice, které z Encyklopedického a Velkého sociologického slovníku vybral Hartl. Komunitu definují „*sociologicky jako souhrn osob, které žijí v určitém vymezeném prostoru, kde vykonávají každodenní aktivity a obvykle tvoří autonomní jednotku; psychologicky jako typ organizace, kde jsou odstraněny vztahy nadřízenosti a podřízenosti (např. mezi pacienty a personálem), čímž se dosahuje lepší komunikace a spolupráce. ... považuje komunitu za pospolitost danou zvláštním typem vnitřních vazeb a jejím zařazením do širšího sociálního prostředí. Heslo rozlišuje komunity sídelní či místní a komunitní hnutí, jakým byly od nepaměti ašrámy, kláštery a později kibucy či komunity hippies.*“ (Hartl, 1997: 24) Kraus (2008) podobně popisuje

komunity sídelní (geografické), tedy místně vázané. Dále upozorňuje i na komunitu občanskou, kterou tvoří společenství osob, které ve společném prostoru vykonávají každodenní aktivity. Od komunity sídelní a občanské odlišuje komunity morální (duchovní), ve kterých je platná společná hodnotová orientace a víra v Boha nebo nadpřirozeno. Do morálních komunit řadí nejenom společensky prospěšné komunity, ale i více či méně nebezpečná seskupení, jakými jsou sekty, squateři apod. Kraus uvádí sektu jako jeden z druhů morální komunity. Někteří autoři (Kalina 2008, Adameček 2007) navíc upozorňují na nebezpečí proměny v sektu, které hrozí i komunitě, která byla původně založena za účelem pomáhání a vzájemného prospěchu. Stejně jako pro sektu jsou pro terapeutickou komunitu typickými znaky izolovanost, důraz na dodržování pravidel, ustálený jazyk, identifikace se skupinou a požadavek na přerušování kontaktů s vnějším světem. Zde se dle mého názoru velmi výrazně liší důvod, v sektě je to oddělení od zpětné vazby vnějšího světa a snadnější manipulace s člověkem. V TK je důvodem přerušování vztahů s drogovými přáteli a prostředím a soustředění se na sebe, svou léčbu a osobní rozvoj. Cílem sekty je lidi pohltit na stálo za použití různých praktik včetně zneužití moci.¹ V komunitě jde naopak o dočasné soužití, jehož cílem je návrat uzdraveného člověka do většinové společnosti. Metody jsou aplikované v souladu s jasně definovanými etickými principy a komunita je otevřena evaluaci a zlepšování svého působení.

Všechny výše zmíněné charakteristiky komunity jako je územní vázanost, každodenní aktivity, společný život, rovnocenné vztahové vazby a spolupráce jsou pro práci v TK zaměřených na léčbu drogově závislých typické a využívají se hojně i v Betelu a jsou tudíž pro oba koncepty společné. Stejně nebezpečná pro oba koncepty je i možná přeměna v sektu. Specifická je podobnost konceptu Betel s kláštery, která bude později v kapitole Historie komunitního způsobu života stručně popsána.

Terapie, druhý z termínů (lépe řečeno jeho pojetí), naopak oba koncepty rozděluje. Terapie obecně je chápána jako léčebný postup, který vede k uzdravení nebo zlepšení tělesných, duševních nebo sociálních obtíží jedince. V rámci léčby v TK je kladen důraz na využití psychoterapie, ať už individuální nebo ještě častěji skupinové. Psychoterapie jako taková je však pouze jedním aspektem celistvého léčebného působení v TK. Dalším aspektem léčby je rozměr společenství. *„TK nabízí bezpečné prostředí s jasnou strukturou hranic a očekávání; zajišťuje vysoce strukturované prostředí se soustavou*

¹ Srov. Synanon str. 41

pravidel a denním řádem. V tomto prostředí se utváří síť vztahů a setkání, které poskytují bezpečný emoční prostor. ... každodenní život společenství, prožívání a chování jednotlivců, jejich vyrovnávání se se strukturou, pravidly a ostatními členy se stává základním materiálem terapie. Na rovině terapie se veškeré dění a procesy společenství neustále reflektují, objasňují a konfrontují. “ (Kalina, 2008: 18-19)

V odborně vedených TK je psychoterapie neodmyslitelnou součástí celého léčebného procesu a je využívána k reflexi života společenství. Psychoterapie je definována jako léčebná činnost, léčebné působení neboli soubor léčebných metod využívajících působení psychologických prostředků jako jsou: rozhovor, neverbální chování, podněcování emocí, vytvoření terapeutického vztahu, sugesce, učení, vztahy a interakce ve skupině aj. Cílem psychoterapie je odstranění chorobných duševních příznaků. Úkolem terapeuta je buďto odstranit příznaky obtíží nebo ještě lépe zjistit a odstranit jejich příčinu. (Kratochvíl, 2006)

Psychoterapie hraje v rámci programu TK čím dál tím větší roli. Zatímco dříve byla využívána především skupinová psychoterapie, v současnosti Kalina (citován in Nevšimal, 2004) uvádí, že je v odborně vedených TK kladen stále větší důraz i na souběžnou individuální psychoterapii. Jinde (citován in Nevšimal, 2004) zmiňuje kvantitativní posun v důrazu na aplikaci psychoterapie v rámci TK. Její podíl v programu TK se od 80. let dvacátého století do r. 1995 ztrojnásobil. Jinde (citován in Nevšimal, 2004) se domnívá, že se díky psychoterapii daří udržet v léčbě i klienty se závažnějšími psychologickými problémy, kteří dříve předčasně odcházeli z léčby. Vzhledem k tomu, že psychoterapii musí provádět kvalifikovaná osoba s lékařským nebo psychologickým vzděláním a k provádění odborné a systematické psychoterapie je nutností i speciální výcvik, je jasné, že v týmech TK převažují odborníci s psychologickým vzděláním či psychoterapeutickým výcvikem. Zatímco týmy Betelu jsou složeny v některých zemích výhradně a v některých převážně z exuserů.

V Betelu se působení odborné psychoterapie neaplikuje vůbec. Život společenství, strukturované prostředí a pevná pravidla jsou významnou součástí jeho léčebného působení, k odborné psychoterapeutické reflexi a objasňování ale nedochází. To ovšem neznamená, že nedochází k žádné reflexi. I v Betelu je život společenství „základním materiálem terapie“, o kterém se přemýšlí a hovoří, a který ukazuje na to, kde se jednotliví členové komunity nacházejí. K tomuto „materiálu“ je ovšem přistupováno v případě exuserů laicky a na základě vlastní zkušenosti. O rozdílech v profesionálním

terapeutickém a laickém přístupu k reflexi života komunitního společenství bude pojednáno podrobněji v podkapitole Obecné znaky svépomoci.

Nejbližší pohled na terapii, jak je chápána v Betelu, poskytuje sociální pedagogika. Za terapii považuje složitý, náročný a dlouhodobý proces, jehož cílem je náprava, přetváření stereotypů, návyků a modelů chování. Terapii chápe jako proces komplexní nápravy osobnosti jednající deviantně. Proces léčby je zaměřen na znovuvytvoření přiměřeného sociálního jednání, obnovení a posílení zájmu člověka o společenský život a vztahy mimo drogovou scénu, změnu postojů a hodnotové orientace a přijetí zdravého životního stylu. (Kraus, 2008) Právě u závislosti je velmi důležité přistupovat k léčbě jako k procesu komplexní nápravy celé osobnosti a nezaměřovat se primárně na jednání. Závislost má multifaktoriální etiologii, která dle moderního bio-psycho-socio-spirituálního přístupu (Kudrle, 2003) zahrnuje příčiny biologické spojené s dědičnými dispozicemi, psychické spojené s emočními prožitky a celkovým emočním založením konkrétní osobnosti, sociální vážící se na problematické rodinné či vrstevnické prostředí a spirituální příčiny navázané na vlastní chápání lidské existence, smyslu života a každodenního bytí. Všechny tyto aspekty závislosti musí být v procesu léčby zahrnuty. Pouhá aplikace komplexního přístupu ale nestačí. Za základní předpoklad úspěchu léčby je v sociální pedagogice i v Betelu považována „*ochota a snaha daného jedince změnit se (spolupracovat)*.“ (Kraus, 2008: 153)

V této podkapitole jsem vysvětlila pojmy komunita a terapie a především to, jak jsou chápány a pojímány konceptem Betel a současným modelem odborně vedené TK. Tyto dva léčebné modely se shodují především ve svém pojetí termínu komunita, který je chápán jako forma dočasného soužití za účelem léčby. Rozdílné je chápání pojmu terapie a jeho praktická aplikace. V TK převládá v léčbě odborné psychoterapeutické působení, zatímco v Betelu je terapie chápána sociálně pedagogicky a převládá svépomocné působení exuserů. Pro léčbu je klíčová ochota a snaha daného jedince změnit se.

1.2 Definice terapeutické komunity pro závislé

Terapeutická komunita je léčebnou modalitou využívanou pro řadu cílových skupin, mezi něž patří drogově závislí, alkoholici, lidé s různými duševními onemocněními, mladiství s poruchami chování a další. V této podkapitole se ale zaměřím na definování terapeutické komunity zaměřené na léčbu drogově závislých jako celku.

„Terapeutická komunita pro závislé je bezdrogová modalita využívající jedinečný sociálně psychologický přístup k léčbě drogové závislosti; jejím charakteristickým prostředím je společné komunitní bydlení. ... Terapeutické komunity nabízejí širokou škálu služeb zahrnujících služby sociální, psychologické, vzdělávací, lékařské, právní a sociálně právní.“ (De Leon, 2004: 133) Tato definice zmiňuje základní podmínku léčby drogové závislosti, kterou je samozřejmě bezdrogové prostředí, které každá komunita musí být schopna zajistit. Mluví i o sociálně psychologickém přístupu, tedy o již zmíněné léčebné kombinaci využívající společenství a společného života v komunitě jako „materiálu“, který je za pomoci individuální a skupinové psychoterapie reflektován a využíván k učení (Kalina, 2008). O klienty v TK je postaráno ve všech oblastech. Je jim poskytována potřebná lékařská péče a prevence (testování na HIV a hepatitidy), právní a sociálně právní poradenství, které se týká především jejich případné předchozí trestné činnosti či zadluženosti, registrace na úřadu práce apod. V rámci TK jsou klienti i vzděláváni. Tématy, která jsou probírána, jsou např. orientace na trhu práce, zvládnání cravingu (bažení, chuti na drogu) apod.

Velmi obsáhlou nicméně důležitou a výstižnou definici TK pro léčbu závislostí, která se snaží o co nejširší konsensus v rámci odborné veřejnosti, přijala na základě několika let trvajících diskusí v roce 1981 Světová federace terapeutických komunit.

- *„Hlavním cílem terapeutické komunity je podporovat osobní růst. Toho lze dosáhnout změnou životního stylu a díky společenství lidí, kteří spolu pracují na vzájemné pomoci.*
- *Terapeutická komunita představuje vysoce strukturované prostředí s definovanými hranicemi – morálními i etickými. To představuje sankce a tresty stejně jako možnost dosáhnout vyššího statusu a výhod. Zvláště významným faktorem v podpoře pozitivního růstu je pocit, že člověk se stává součástí něčeho, co jej přesahuje.*
- *Lidé v terapeutické komunitě jsou jejími členy – tak jako v rodině -, nejsou pacienti instituce. Tito členové hrají významnou roli při řízení komunity a stávají se pozitivními vzory pro ostatní.*
- *Členové a tým fungují jako facilitátoři, zdůrazňují osobní odpovědnost za vlastní život a jeho zlepšení. Členové jsou podporováni týmem a dochází ke spolupráci na smysluplných úkolech ve prospěch komunity.*
- *Tlak skupiny vrstevníků je často katalyzátorem, který skrze kritiku a osobní vhléd vyvolává pozitivní změnu. Náhled na osobní problémy se děje prostřednictvím skupiny*

a individuální interakce, ale učení na základě prožitku, selhání i úspěchů a následků se považuje za nejsilnější faktory vedoucí k trvalým změnám.

• *Terapeutická komunita zdůrazňuje integraci individua v komunitě a pokroky jsou hodnoceny v rámci komunity vzhledem k jejím očekáváním. Napětí mezi jednotlivcem a komunitou se využívá ve prospěch jedince a změny takto dosažené se využívá pro další úkoly při integraci dotyčného do společnosti.*

• *V komunitě existují dvě linie autority – horizontální a vertikální -, to podporuje myšlenku sdílení odpovědnosti podpory procesu společného rozhodování – pokud je to prospěšné a v souladu s filosofií a cíli terapeutické komunity.“ (Kerr citován in Kooyman, 2004: 12)*

Na tomto místě mi připadá důležité zdůraznit, že je tato definice i po více než třiceti letech od svého vzniku velmi přesná a vystihuje i současnou podobu TK až na to, že se v ní nikde neobjevuje důležitost multidisciplinárního a profesionálního přístupu. Je to proto, že byla formulována mimo jiné i na základě praxe úplně první komunity pro závislé Synanon², která byla ryze svépomocná, a profesionálové v ní vůbec nepůsobili, což ukazuje, jak výrazný posun směrem k profesionalizaci konceptu TK udělal od roku 1981, kdy byla definice zveřejněna. Všechny body jsou shodné pro odborně vedené TK i Betel, jejich aplikace se však liší především v již zmíněném pojetí terapie (profesionální psychoterapeutické versus laické svépomocné).

1.3 Místo TK v systému léčby závislostí v ČR

Systém pomoci závislým je v ČR celkově propracovaný. Detailnější popis jednotlivých složek systému přesahuje rámec této práce, a proto ho jen rámcově načrtnu, přičemž se budu soustředit na TK, její cílovou skupinu, indikaci a kontraindikaci léčby.

Zneužívání návykových látek je poměrně rozšířený společenský problém, jehož řešení není jednoduché a vyžaduje komplexní již zmíněný bio-psycho-socio-spirituální přístup. Pomoc je poskytována v oblasti specifické i nespecifické primární prevence (práce s mládeží, preventivní programy na školách, nízkoprahové kluby pro mládež), sekundární prevence – jako je ambulantní léčba, substituční programy (distribuce metadonu, subutexu), krátkodobá (3 měsíce), střednědobá (6-8 měsíců většinou

² Viz. str. 41

na oddělení léčby závislostí v psychiatrické léčebně) a dlouhodobá pobytová léčba (TK 9-18 měsíců), ale i terciární prevence v podobě terénních programů (mapování drogové situace, poradenství, distribuce injekčního materiálu v terénu), kontaktních center (poradenství, injekční materiál, zajištění hygieny – uživatelé se zde mohou vysprchovat, vyprat prádlo apod.) a doléčovacích programů (podpora a pomoc po dokončení střednědobé nebo dlouhodobé léčby). Tyto služby jsou většinou poskytovány neziskovými organizacemi. Státní zařízení poskytují péči především v oblasti detoxifikace a krátkodobé a střednědobé ústavní léčby v psychiatrických léčebnách.

TK spadá v systému pomoci drogově závislým do oblasti sekundární prevence. Kalina (2003: 17) uvádí: „*Sekundární prevence je předcházení vzniku, rozvoji a přetrvávání závislosti u osob, které jsou už užíváním drogy zasaženy a postiženy, případně se na ní staly závislými. Obvykle je používána jako souborný název pro včasnou intervenci, poradenství a léčení.*“ Do oblasti sekundární prevence patří veškerá pomoc závislým, která by měla vést ke zlepšení jejich situace, ať už k úplné abstinenci nebo ke stabilizaci v oblasti sociálních vztahů, pracovního uplatnění, duševní pohody a zdravotního stavu. TK je určena pro klienty, kteří se rozhodli změnit svůj životní styl, přestat brát drogy a abstinovat. Jak bude patrné z následující kapitoly, kde budu charakterizovat metody práce v TK, dlouhodobá léčba v mezích přísných pravidel, v těsné blízkosti podobně znevýhodněných osob, není pro závislé jednoduchá, a proto se pro léčbu v TK rozhoduje poměrně malé množství lidí z celkového počtu závislých. Právě díky své náročnosti jsou TK v celkovém systému protidrogových služeb považovány za typ služby s vysokým prahem na pomyslném vrcholu pyramidy možné pomoci. Do TK jsou klienti referováni z předcházejících nízkoprahových typů služeb – kontaktních center, detoxifikačních jednotek psychiatrických léčeben, z ordinací lékařů poskytujících ambulantní nebo substituční léčbu. (Radimecký, 2007b)

Jací jsou tedy klienti, kteří o léčbu v TK žádají nebo jim je v nízkoprahových typech služeb doporučena? Kalina (2008) poskytuje velmi podrobný přehled, který se zde pokusím stručně shrnout a následně jej porovnam s klienty Betelu. Jedná se o klientelu v pokročilém stádiu závislosti, přičemž právě pokročilost závislosti a s ní spojený nezdravý životní styl jsou důležitými indikátory k léčbě v TK. Na jaké látce je člověk závislý, není tak podstatné. V důsledku dlouhodobé závislosti je klient často bez domova a bez zaměstnání. Většina žadatelů o léčbu v TK měla již v minulosti problémy s trestnou činností a nezřídka je jim léčba doporučena právě orgány činnými v trestním řízení.

Klienti pochází z rozpadlých rodin nebo mají v důsledku závislosti rozvrácené rodinné zázemí. Řada klientů ucházejících se o léčbu v TK, tak činí proto, že u nich méně náročná léčba např. ambulantní nebo krátkodobá pobytová v rámci psychiatrické léčebny selhala.

Cílová skupina je opět jak v TK, tak v Betelu velmi podobná. V roce 2011 byl s využitím kvantitativních metod zkoumán profil klientů, kteří se léčili v Betelu v letech 2006-2010 a výsledky ukázaly, *“ že klienti Betelu mají velmi vážné problémy spojené s užíváním návykových látek. ...Většina klientů užívala v kombinaci více návykových látek, což rozšiřuje závažnost zdravotního a sociálního poškození. ...Alarmující výsledky byly zjištěny v oblasti délky závislosti a věku při začátku závislosti. Zde vykazují klienti Betelu vysoké hodnoty v délce závislosti a velmi nízký věk při začátku závislosti. Soudně trestáno bylo 46% klientů. Trest odnětí svobody v různé délce vykonalo 30% klientů. K alternativním trestům bylo odsouzeno 16% klientů. V této oblasti nejsou výsledky šokující, přesto ukazují závažný rozsah problému trestné činnosti spojené s užíváním návykových látek.”* (Tichá, 2011: 53-54)

Kontraindikace k přijetí do TK velmi přehledně uvádí Kooyman (citován in Kalina, 2008). Jedná se o klienty s extrémně narušenou osobností a sociopatickým chováním, kteří nejsou schopni budovat vztahy a aktivně se zapojovat do života komunity. Zařazení do komunity brání i vážný fyzický handicap, který může klienta vyřazovat z některých aktivit v komunitě. Dalším problémem je i věkový rozdíl oproti ostatním členům TK, kdy výrazně mladší nebo naopak starší postrádají vrstevníky, se kterými by se mohli identifikovat. Pro bývalé klienty, kteří relapsovali po absolvování programu, může být vhodnější nastoupit do jiné komunity s jiným týmem. Dalším problémem je jazyková odlišnost, která brání klientovi zapojit se do programu. Všechny tyto kontraindikace jsou relativní. V dnešní době již existují TK, které se specializují na péči o klienty s narušenou osobností nebo klienty s handicapem. Jazyková odlišnost se dá při intenzivním komunitním soužití také poměrně rychle překonat. Co se týká věkového rozdílu, již existují TK pro mladistvé i starší klienty s dlouhou drogovou kariérou. V případě Betelu je absolutní kontraindikací pro přijetí věk do 18 a nad 35 let. Vzhledem k tomu, že tým se skládá převážně z laiků-exuserů, nemůže Betel přijímat osoby vyžadující odbornou psychiatrickou péči. V Betelu je součástí programu i náročná práce, a proto je kontraindikací k přijetí fyzický handicap.

1.4 Charakteristika metod práce v TK

V předchozí kapitole jsem popsala místo TK v systému péče o drogově závislé a specifikovala cílovou skupinu, pro kterou je léčba v TK určena. Jedná se o velmi komplikovanou klientelu s rozsáhlými problémy v důsledku dlouhodobého užívání návykových látek. V této kapitole se stručně zaměřím na komplexní způsob pomoci, která je v rámci TK těmto klientům poskytována.

TK poskytují dlouhodobý pobytový program většinou v délce 6-18 měsíců. Jsou často umístěny v přírodě mimo město. Program je v nich rozdílný. Většinou se jedná o kombinaci různých terapeutických postupů s prací na farmě nebo pozemku komunity, výrobou dekoračních předmětů apod. Režim dne musí dodržovat všichni klienti. Důležitou součástí programu je i vhodně trávený volný čas. Komunity jsou většinou koedukované pro ženy i muže dohromady. V současnosti mají odborně vedené TK v ČR následující charakteristiky:

1. *Profesionální základ a vedení* – převažuje návaznost na širší odbornou komunitu v léčbě závislostí i propojenost s domácí tradicí psychoterapie a psychoterapeutického výcviku
2. *Metody* – běžné psychoterapeutické skupiny (biografické, dynamické a tematické), psychodrama, psychogymnastika, arteterapie apod.
3. *Rozdělení léčebného procesu* – standardní je členění léčebného procesu do čtyř fází (0-3), úspěšně ukončený pobyt je zakončen závěrečným rituálem
4. *Propojení s ostatními složkami systému péče o uživatele drog* – systém se utvářel současně a v duchu vzájemné spolupráce, TK spolupracují s nízkoprahovými centry, specializovanými odděleními pro závislé či detoxifikačními jednotkami
5. *Adaptace na různé cílové skupiny* – existují TK pro adolescenty, matky s dětmi, starší klientelu s dlouhodobou drogovou kariérou a pro klienty s duálními diagnózami
6. *Velikost* – oproti většině evropských komunit mají české komunity menší kapacitu (15-25 členů) (Kalina, 2008)

Hlavním cílem léčby v TK je změna životního stylu klienta. Mezi dílčí cíle léčby patří: zlepšení sebepojetí a přijetí sebe sama, schopnost řešit konflikty a náročné situace, pěstování hygienických a pracovních návyků, pěstování soucítění s ostatními, změna sebedestruktivního myšlení a chování, uvědomění si důležitosti svého zdraví, příprava

na každodenní boj s chutí na drogy. To vše se klient učí právě skrze život v komunitě. (Adameček, Richterová-Těmínová, Kalina, 2003) Změna životního stylu je široký pojem, pod kterým si lze představit mnoho věcí, proto je tento pro většinu klientů nastupujících do léčby nepředstavitelný a vzdálený pojem nutné rozdělit a specifikovat do dílčích cílů, kterých postupně v léčbě dosahují. Je jednodušší naučit se čistit si zuby, než změnit své sebepojetí. Je ovšem až neuvěřitelné, co se sebepojetím uživatelů drog udělá pouhá sprcha a nové čisté šaty. I tento malý detail výrazně posiluje jejich sebevědomí. Stejným způsobem funguje i zvládnutý konflikt, otevřené vztahy atd.

Cíle jsou v TK dosahovány za pomoci různých prostředků, které pomáhají závislým udělat si pořádek ve svém do nástupu do léčby značně chaotickém životě. Jedním z prostředků, které napomáhají klientům dosahovat dílčích cílů léčby je strukturování programu na jednotlivé fáze. *„Léčba je standardně uspořádána do tří hlavních etap, jimiž klient postupně prochází. Obsahují plánovaný sled úkolů a nároků na vzrůstající odpovědnost klienta v souvislosti s naplňováním léčebných cílů. Fáze jsou de facto hierarchickými stupni, od nichž se odvíjejí pozice a role jednotlivých klientů. ... Fáze přinášejí sociální učení a nácvik nového chování v přiměřených a zvládnutelných dávkách. ... Fáze stanoví konkrétní kritéria dosahování cílů v pojmech očekávaného chování a postojů. ... Fáze s definovaným obsahem a cíli dávají týmu a komunitě nástroj pro hodnocení a klientovi zrcadlo pro sebehodnocení.“* (Kalina, 2008: 191) Konkrétní požadavky na klienta, cíle jednotlivých fází a způsob kontroly si stanovují jednotlivé TK samostatně ve svém operačním plánu, který mají některé zveřejněny na svých webových stránkách. Přestože v Betelu přesně definované fáze nejsou stanoveny, klienti jsou do třech fází, ve kterých se od nich vyžaduje vždy určitá míra zodpovědnosti, také rozdělení. Jedná se o pozice – nováček, malý vedoucí a zástupce vedoucího komunity. Jejich role bude stručně vysvětlena v kapitole Koncept Betel a podrobněji ve výzkumné části.

Dalším prostředkem k dosahování cílů léčby v TK je režim, který je tvořen souborem pravidel a časová struktura dne a týdne podobná běžnému životu. Obojí musí klienti začít okamžitě dodržovat. *„Pro TK je typické, že vyžaduje po klientech změnu chování hned po příchodu do TK. Nečeká se na to, až si všechno klienti promyslí a k lepšímu chování sami dojdou. ... Změna chování je do značné míry vnucená, a proto je přirozené, že klienti se jí všemožně brání. Komunita chce měnit klienty a klienti chtějí měnit komunitu. Podstatné je, že v prostředí TK klienti nemohou z této třecí plochy unikat*

svým dlouho používaným způsobem – prostřednictvím drogy. Projeví se tak u nich množství pocitů, které si za pomoci skupiny a terapeutů postupně uvědomují a učí se je vyjadřovat slovy.“ (Adameček, Richterová-Těmínová, Kalina, 2003: 203) I když nemám zkušenosti z TK, jsem si jistá, že situace v Betelu je obdobná, protože pracuje se stejnou klientelou. Ne vždy klienti vyjadřují projevující se pocity vhodným způsobem a ne vždy se pravidlům podřídí. Často dochází k situacím, kdy se klient nebo skupina klientů rozhodne pravidla obejít a dělat si věci po svém. Přestože je například zakázán vstup do kuchyně, záhadně z ní mizí jídlo. Přestože přestávka na čaj nebo kávu, začíná v 10 hodin, skupina klientů opustí pracovní místo už v 9:45 apod. Takové chování nelze v komunitě přejít bez jasného upozornění, jinak se začne šířit a místo komunity mění klienty, zde máme situaci, kdy klienti mění komunitu a její pravidla. *„Negativní chování je konfrontováno slovně, ale často také pomocí různých sankcí, které jsou odstupňovány podle závažnosti, od prospěšné práce pro komunitu a písemné úkoly („elaboráty“) přes sestup v hierarchii, dočasné sesazení do nižší fáze, až po nejtvrďší sankci, kterou je výzva k odchodu z komunity.*“ (Adameček, Richterová-Těmínová, Kalina, 2003: 203) Podobným způsobem jsou řešeny prohřešky vůči pravidlům i v Betelu. Nejjemnější sankcí je napomenutí, následuje napomenutí ve dvou, trest v podobě mytí nádobí nebo velmi časného mytí komunitních aut a v nejkrajnějším případě vyloučení z komunity. V Betelu není používáno psaní „elaborátů“.

Dalším důležitým prostředkem léčby v TK jsou jednotlivé aktivity programu. Klíčové postavení mají v TK skupinová setkání, která se konají denně. Na nich se řeší skupinové problémy, sdílí se potřebné informace a přijímají se společná rozhodnutí. Další aktivitou je již v kapitole Komunita a terapie podrobněji popsána psychoterapie, která probíhá opět většinou ve skupině, přičemž jsou používány především psychodynamické a kognitivně behaviorální přístupy. V TK dále probíhá rodinná terapie, jejíž podoba je dána tím, jestli má TK v týmu specializovaného rodinného terapeuta nebo nikoliv. S rodinou se ovšem pracuje v každém případě. Pokud je rodinný terapeut součástí týmu, může TK provozovat vlastní rodičovskou skupinu, pokud ne doporučuje rodiče do takových skupin v blízkosti jejich bydliště. Součástí programu je i pracovní terapie, při které mají klienti jasně rozdělené funkce, přičemž ti, kteří jsou v programu déle, mají autoritu nad těmi, kteří jsou v nižších fázích programu. Dalším prostředkem léčby v TK je vzdělávání, které probíhá formou kurzů, seminářů i praktického nácviku. Mezi

vzdělávací témata patří prevence relapsu, filozofie a principy TK, praktické dovednosti a právní povědomí. (Adameček, Richterová-Těmínová, Kalina, 2003)

Kromě psychoterapie mají jednotlivé aktivity programu TK své místo i v Betelu. Skupinová setkání plní stejnou roli. Daleko významnější roli a větší časovou dotaci než v TK, hraje v Betelu pracovní terapie, na jejíchž výsledcích je Betel finančně závislý, jak bude blíže vysvětleno v kapitole Koncept Betel.

V tomto oddíle jsem stručně charakterizovala podobu a metody práce uplatňované v odborně vedené TK a stručně jsem je porovnávala s konceptem Betel. Nesnažila jsem se o úplné a detailní popsání konceptu TK, ale o zdůraznění aspektů, které považuji za důležité.

1.5 Účinnost léčby v TK

V této části se budu zabývat účinností léčby v TK, protože o tu jde nakonec nejvíce. V České republice patří TK mezi standardní způsoby pomoci závislým na návykových látkách. Účinná pomoc drogově závislým musí ovlivnit chování ve smyslu podpory zdraví a cílem pomoci je snížit škody působené návykovými látkami. (Nešpor, 1994) Za účinnou pomoc můžeme tedy považovat takovou pomoc, která jednotlivci pomůže zlepšit životní způsob, udržet nebo obnovit sociální vztahy s rodinou závislého a pomoci mu nalézt vztahy mimo drogovou scénu, minimalizuje nebo vyloučí škody na zdraví a podpoří psychickou pohodu a subjektivní prožívání vlastní osoby. Takovou pomoc TK prokazatelně poskytuje. Správný výběr pomoci je důležitý pro její účinnost. Právě v účinnosti léčby vykazuje TK relativně dobré výsledky, přestože se zde pracuje s obtížnější klientelou vzhledem k délce závislosti, psychickým, zdravotním a sociálním problémům s ní souvisejících. Léčba je tím účinnější, čím déle v ní klient vytrvá. TK v České republice mají, pokud je vůbec možné údaje srovnávat, podobné nebo dokonce lepší výsledky, než je mezinárodní průměr. (Kalina, 2008) Je ovšem nutné podotknout, že statistiky úspěšnosti jsou sledovány samotnými TK a ukazatele úspěšnosti se stále zjednodušují a upravují v souladu se stanovováním dosažitelných a měřitelných cílů. Na úspěšnosti a efektivitě léčby ve vztahu k vynaloženým prostředkům kromě jiného (např. kapacity zařízení), závisí i další financování provozu TK z veřejných zdrojů. Za úspěch léčby v současnosti již není považována pouze úplná abstinence, ale už pouhé snížení užívání drog, dále pak snížení kriminality, zlepšení psychického stavu (snížení

depresivních stavů, zlepšení sebehodnocení atd.) nebo zvýšená sociální integrovanost (zlepšení rodinných vztahů, bydlení a zaměstnání).

Nejenom v tomto oddíle, ale v celé této kapitole jsem se věnovala popisu fascinujícího konceptu terapeutické komunity. Vysvětlila jsem pojmy komunita a terapie tak, jak jsou chápány v klasické TK a v Betelu, charakterizovala jsem metody využívané k dosahování cíle TK, kterým je změna životního stylu a abstinence. V závěru kapitoly jsem se zabývala účinností léčby v TK. Přes veškeré pochybnosti o ukazatelích úspěšnosti a přesnosti dostupných statistik je řada renomovaných autorů v zahraničí (Kooyman, 2004, DeLeon, 2004) i v ČR (Kalina, 2008) přesvědčena, že se jedná o velmi účinnou léčebnou modalitu, která má prokazatelné výsledky na poli léčby závislosti.

2 Koncept Betel

V této kapitole detailně popíši koncept Betel. Zaměřím se na jeho vznik a rozvoj, charakteristiku metod práce a specifikaci jeho pomoci závislým. V neposlední řadě popíši i středisko Betelu v ČR. Při psaní textu čerpám především z vlastních zkušeností, z literatury, která byla o Betelu napsána (Dinnen 1996, Chevreau, 2005, Tepper, 2010 a Tichá, 2011) a ze zjištění plynoucích z výzkumného šetření.

Betel International poskytuje pobytový 12-18 měsíční program pro závislé na legálních i nelegálních návykových látkách v rámci rezidenčních komunit, které v současnosti fungují už ve 21 státech a v jejich střediscích aktuálně abstinuje kolem 2200 mužů a žen. Zeměmi, ve kterých program Betelu funguje, jsou: Španělsko, Itálie, Francie, Německo, Velká Británie, Bulharsko, Ukrajina, Ruská Federace, Irská republika, Indie, Mongolsko, Nepál, Mexiko, Maroko, Spojené státy, Argentina, Finsko, Austrálie, Portugalsko, Brazílie a Česká republika. Nejvíce klientů kolem 900 je v Betelu ve Španělsku, kolem 300 klientů se léčí ve Velké Británii. Maximální kapacita komunity v ČR je 10 klientů, přičemž většinou se v ní léčí 4-6 klientů.

2.1 Vznik a rozvoj

Betel vznikl v roce 1985 ve Španělsku. Američan Elliott Tepper se svou ženou Mary, Lindsay McKenzie a Myk Hallová přijeli jako misionáři do Španělska. Jejich plánem bylo založit křesťanské skupiny na španělských univerzitách.

Po pádu Frankovy diktatury se ale velmi zhoršil drogový problém v celém Španělsku. Elliott a Lindsay si byli této situace vědomi a místo práce se studenty se začali věnovat pomoci narkomanům. Vozili je do stávajících rehabilitačních středisek. Jejich kapacita však zdaleka neodpovídala potřebám. Zároveň se nezdálo, že narkoman ze střediska utekl a stihl se do Madridu vrátit rychleji než Lindsay, který ho tam odvezl.

Lindsay se proto rozhodl strávit nějaký čas v již fungujícím středisku organizace REMAR, aby získal zkušenosti a vhled do fungování komunity pro závislé. Tento pobyt změnil jeho pohled na jejich dosavadní práci s narkomany. S některými závislými si Elliott a Lindsay postupně vytvořili vztah, protože se s nimi velmi často setkávali na ulici nebo v církvi, kam si chodili pro jídlo a další pomoc. Jedním takovým byl Raul Casto. Lindsay mu jednou (navzdory všem pravidlům a zdravému rozumu) nabídl, že mu

pomůže překonat abstinenci u sebe doma. Po dobu jednoho týdne se o Raula staral ve dne i v noci, když nemohl spát, zvracel a trpěl všemi projevy odvykání ze závislosti na heroinu. Lindsay nenechával Raula nikdy samotného a tak vznikl jeden, v současné době již neodmyslitelný, princip Betelu a tím je „stínování“ – tedy neustálý dohled zkušenějšího člena komunity na „nováčka“. Dohled je tak intenzivní, že se starší člen komunity stává jakýmsi „stínem nováčka“.

Raul se stal prvním klientem Betelu, jehož život se radikálně změnil. Jeho příběh byl pro narkomany v Madridu velmi důležitý. Byl známým vedoucím gangu v San Blas a všichni, kdo ho znali, z něj v té době měli strach. To, že se vydal na cestu abstinence a přestal páchat trestnou činnost, bylo významné. Během několika měsíců už neměl Lindsay v bytě pouze Raula, ale i další, kteří byli Raulovým příběhem motivováni ke změně. Množství odvykajících narkomanů žijících v jednom bytě se samozřejmě nelíbilo sousedům. Nastala potřeba pronajmout nějaký objekt, s tím nastal problém, jak získat potřebné prostředky, což vedlo k založení prvního podnikání. Betel vznikl velmi živelně. Každý den se řešil jednotlivě, neexistovala koncepce, plánování nebo přesný program. To vše se vytvářelo postupně. Vzhledem k počáteční nepromyšlenosti a nekoncepčnosti práce Betelu by se dalo očekávat, že úspěšnost v pomoci závislým bude minimální, jenže opak byl pravdou.

Uspořádání, promyšlenost terapie, kvalifikace pracovníků a další podmínky jsou pro účinnost programu významné. Mimo ně však existují i další faktory, které se podílejí na léčbě vedoucí k trvalé změně životního stylu. Jednou z bazálních podmínek dlouhodobé abstinence je rozhodnutí klienta se závislostí skončit a jeho upřímná a otevřená spolupráce na terapeutickém procesu vedoucím k uzdravení a obnově celé jeho osobnosti. Toto rozhodnutí bylo pro většinu prvních klientů Betelu typické. Mnozí z nich, pokud nezemřeli na AIDS (zpočátku Betelu zemřelo mnoho vedoucích včetně Raula Casta), dodnes abstinují. Někteří se stali vedoucími a v Betelu pracují na plný úvazek, jiní založili střediska Betelu na území Španělska i za jeho hranicemi. Z lidí, kteří pomoc potřebovali, se stali ti, kteří ji poskytují. Zasloužili se o rozšíření Betelu na všechny kontinenty.

2.2 Charakteristika metod práce

Pomoc Betelu spadá především do oblasti sociálního a sociálně pedagogického přístupu. Ve střediscích Betelu jsou využívány následující metody popsané Kalinou (2003: 80): *„sociální a výchovné poradenství, vedení, intervence a asistence, resocializace, reedukace a rekvalifikace, nácvik soběstačnosti, sebeobsluhy, sociální komunikace a pracovních dovedností.“*

Betel aplikuje veškeré výše zmíněné metody pomocí společného života v komunitě. Pracovníci bydlí v areálu střediska a mají možnost klienty nepřetržitě monitorovat. Pomáhají jim řešit osobní, vztahové i pracovní problémy okamžitě. Rezidenti v našich komunitách velmi rychle zjistí, že život v Betelu je závazkem ke každodennímu rozhodnutí usilovat o hodnoty nového zdravějšího životního stylu. Učí se tu principům, jež napomáhají utvářet charakter a dozrát do dospělosti. V areálu středisek bydlí většinou i zaměstnanci a jejich nejbližší. Tvoří nedílnou součást atmosféry široké rodiny. „Absolventi“ Betelu splňující potřebná kritéria bývají často vyzváni, aby se stali oporou vedení. Jejich pomoc nově příchozím je neocenitelná právě proto, že si vším sami prošli a zkušenosti, jež předávají, jsou jejich vlastní. K výběru exuserů Pavel, ředitel komunity Betelu v Kralupech říká: *„většinou dost přirozeně vyplyne, prostě kdo to je. To někdo vychází z toho delšího časového úseku, delší doby, kterou ten člověk v té komunitě stráví, to je první podmínka. A potom, když to řeknu jednoduše, tak to že jeho srdce je u té vize, že jeho srdce je u toho, co děláme, prostě je mu to vlastní, je mu to blízký, chce to dělat, nikam ven nespěchá, ... Samozřejmě, že musíme rozeznat i určitý obdarování a osobnostní předpoklady pro tu práci, takže někdo může zůstat jako vedoucí domu a někdo třeba zůstane jako správce přes nějaký praktičtější věci.“* Teprve pozice vedoucího domu je para-profesionální, tedy vykonává ji člověk, který již prošel léčbou a úspěšně ji dokončil. Veškeré nižší zodpovědnosti, jako je malý vedoucí nebo zástupce vedoucího domu, kteří dohlíží na nováčky nebo jsou zodpovědní za nějakou organizační oblast (topení, kuchyně apod.), jsou vykonávány klienty v rámci programu.

Veškerý každodenní život v komunitě je velmi často skupinově či individuálně pouze s vedoucím reflektován. V Betelu jsou skupinová setkání součástí programu. Každé ráno po snídani probíhá ranní motivační setkání, kde se společně zpívá s kytarou, předčítají se povzbuzující pasáže z bible a sdílejí se příběhy. Dvakrát týdně večer probíhají delší společná setkání, která mají buď podobu vyučování, nebo diskuse na potřebné téma (vzájemné vztahy, odpuštění, upřímnost, zvládání pokušení apod.).

Pokud vyvstane aktuálně nějaký problém ve skupině (např. konflikt, kázeňské problémy, špatně odvedená práce apod.) je na skupinovém setkání otevřeně prodiskutován. Pokud se určitý problém týká jednotlivce, nejprve ho napomene jeho „stín“ malý vedoucí. Pokud to nepomůže, sdílí problém s vedoucím domu, který v případě potřeby kontaktuje ředitele komunity. Setkání s klientem, který porušuje pravidla, probíhá za zavřenými dveřmi tedy bez přítomnosti celé skupiny. Takovýto pohovor je vždy motivován jasnými porušeními řádu komunity: kouření, nedodržování režimu, nedodržování bezpečnosti práce, vzdalování se bez dovolení, sabotování programu, prokázané lhaní, nepřijatelné chování vůči týmu nebo ostatním členům komunity, úmyslné nebo nedbalostní ničení majetku komunity apod. Jedná se o kázeňský pohovor, který může vzdáleně připomínat „mytí hlavy“³, i když uspořádání je velmi rozdílné. Všichni tři účastníci (vedoucí domu, ředitel komunity, klient) sedí a klient může na výtky pokorným a slušným způsobem reagovat. Pokud reaguje nepřijatelně (např. skáče do řeči, vykřikuje, dává neverbálně najevo odpor, vysmívá se apod.), je mu zakázáno reagovat a pohovor má autoritativnější a důslednější charakter. Průběh i délka takových setkání jsou různorodé a závisí na ochotě klienta akceptovat napomenutí. Pokud klient napomenutí nepřijímá a odmítne své chování přizpůsobit skupině, je nutné, aby komunitu opustil. Takové rozhodnutí je mu vždy srozumitelně oznámeno.

Individuální setkání s klienty probíhají i za jiným než kázeňským účelem. Často jsou součástí budování vzájemného vztahu a důvěry, nebo hodnotí pokroky klienta v léčbě, nebo se konají na požadavek klienta, který cítí potřebu sdílet pocity nebo problémy, které sám nezvládá.

Smysluplná práce je součástí každodenního rozvrhu klientů. Jednoduchý princip odměny za odvedenou práci je závislým lidem často neznámý. Rozvoj pracovního návyku je důležitý především pro klienty, kteří nikdy v životě nechodili do práce a nedokončili vzdělání. Práce je důležitá pro ovládnutí vlastní vůle, řízení vlastní iniciativy, ale i pro pocit uspokojení z vykonané práce a jejího smyslu. V práci se člověk učí spolupodílet na společném díle, pracovat v týmu a radovat se ze společně dosažených výsledků. (Křivohlavý, 2006)

³ Hair cut – ritualizovaná verbální kritika, užívá se tehdy, když klient s negativním chováním nereaguje na usměrňování ani konfrontace, dotyčný nesmí na kritiku prováděnou 2-3 sedícími lidmi zatímco on stojí reagovat jinak, než v závěru říci „děkuji vám“ (Kooyman, 2004: 42)

V rámci středisek Betelu je provozováno neziskové podnikání. Jedná se o práce jako je stěhování, vyklízení domů a bytů, zahradnické práce, malířské práce, drobné opravy apod. V Indii např. provozuje Betel buvolí farmu. V Mongolsku otevřel Betel veřejné sprchy a holičství. Klienti se podílejí na všech těchto službách i jejich propagaci. Učí se pracovat na zahradách, stěhovat nábytek, provádět drobné úpravy nábytku. Spolehlivým klientům je umožněno prodávat v dobročinném obchodě, čímž je jim prokázána velká důvěra. Každý pracovní týden se hodnotí. Klienti jsou seznámeni s výsledky uplynulého týdne a s tím, co je čeká v dalším týdnu. Na společných setkáních jsou vytvářeny krátkodobé týdenní plány, aby klienti věděli, co je čeká, jaké jsou již zaevidované zakázky apod. Práce je nejenom terapií, ale i důležitým zdrojem prostředků. Tento způsob financování nezatěžuje stát ani rodiny klientů a postačuje i díky tomu, že profesionálové, kteří v komunitách pracují, jsou zde buď jako dobrovolníci, nebo si musí na svůj plat získat prostředky pomocí vlastního fundraisingu. Velmi často jsou financováni křesťanskými církvemi nebo různými nadacemi. Tím se samozřejmě výrazně snižují fixní náklady spojené s provozem komunit.

Sociální a sociálně pedagogický přístup je v Betelu kombinován s přístupem morálním a spirituálním. Každý klient je veden k přijetí zodpovědnosti za své jednání a správnému spravování života, který mu byl dán jako dar. Spirituální rozměr pomoci Betelu těží z křesťanských myšlenek, které aplikuje jako možnou odpověď na konkrétní problémy závislých.

Jedním z velkých problémů, které řeší mnoho klientů, je jejich minulost a s ní spojené až nutkavé pocity viny. Mnozí okrádali svoje rodiče a kvůli penězům fyzicky napadli své příbuzné. Opustili své nejbližší, pod vlivem drog nebo v rámci abstinenčních příznaků nepřiměřeně trestali své děti apod. O svých činech se často stydí mluvit nebo o nich naopak mluví stále. Kladou si otázky: Jak to mohu odčinit? Co mohu udělat, vždyť to nelze vzít zpátky? Sedláček (2009) přesně vystihuje novozákonní odpověď na takové dilema. V křesťanství nepřináší oběť za svůj hřích ten, kdo neví, co činí a je slepým následovníkem slepých, ale každý hřích řeší jednou provždy zástupná oběť Kristova. Křesťanství tak provedlo jeden z velkých převratů v dějinách etiky. Veškeré residuální zlo, jež se zkrátka děje – ať záměrně či omylem – položilo na bedra Mesiáše a obětovalo jej právě za všechna zla světa. Novozákonní Bůh v tomto smyslu není spravedlivý, protože odpouští.

Pro mnohé klienty je „dobrá zpráva“ o odpuštění cestou k osvobození od ničujících pocitů viny. *„Přijetí a odpuštění přináší samo o sobě uzdravení. Bezpodmínečná láska obnovuje to, co by jinak nešlo spravit. V Betelu tyto postoje plné milosti přinášejí obnovu.“* (Chevreau, 2005: 71) Klienti mohou sdílet své chyby, selhání a prohřešky. Exuser zde hraje roli zpovědníka, který klienta přijímá a odpouští mu, i když provedl něco, za co se sám stydí. Nežřídka dělal podobné nebo naprosto stejné věci a může klienta povzbudit, že je možné začít znovu a nenést si vinu jako břemeno po celý život. Stejně může klienta vyslechnout i profesionál. Velmi živě si pamatuji, jak mě a ředitele komunity požádal jeden klient o rozhovor „mezi šesti očima“. Seděli jsme v zahradě a on řekl, že se nám musí k něčemu přiznat. Vyprávěl nám, jak si na drogy vydělával homosexuální prostitucí. Byl zhnusen ze svého chování, z toho, kolik pro něj droga znamenala, když se dokázal prodávat mužům, přestože měl přítelkyni a jeho přirozená sexuální orientace je heterosexuální. Nepamatuji si, co jsme mu přesně řekli, ale bylo to něco ve smyslu, že to samozřejmě nebylo správné, podváděl svojí přítelkyni, ubližoval sám sobě, sebe i ji vystavoval riziku atd. My ho ale kvůli tomu neodsuzujeme, ale odpouštíme mu. Svou minulost změnit nemůže, ale v budoucnosti může dělat rozhodnutí lepší, která budou prospěšná pro něj i jeho okolí. Poděkoval nám a říkal, že to nutně potřeboval říct muži i ženě.

Odpuštění je důležitý koncept, který se v Betelu denně učí aplikovat všichni – klienti, exuseři i profesionálové. Připomínají si, že jim bylo odpuštěno a odpouští těm, kteří jim něco provedli. Vzhledem k těsnému komunitnímu soužití je odpuštění skutečnou nezbytností. V praxi to vypadá tak, že klient řekne tomu, kdo ho naštvál nebo mu něco provedl (např. něco si vzal bez dovolení a zničil to, řekl něco pohrdlivého nebo vulgárního na jeho adresu apod.), tímhle jsi mě pěkně naštvál, už nechci, abys mi to dělal, ale teď ti odpouštím. Dirrin (citován in Chevreau, 2005), vedoucí v Betelu v Británii, popisuje situaci, kdy se dva klienti přede všemi pohádali v jídelně. Darrin tam přišel, oddělil je od sebe a vzal je k sobě do kanceláře. Ani nevěděl, co jim říct, tak jim řekl: „Koukněte se, vy se musíte milovat. Jinak to nejde.“ Pak celou situaci probrali a oni začali brečet. Druhý den ráno, aniž jim to někdo přikázal, při snídani vstali a omluvili se ostatním a přede všemi si odpustili. V Betelu se často opakuje, že odpuštění není třeba cítit nebo prožívat, někdy se dokonce člověk stále velmi hněvá. Odpuštění je věc rozhodnutí a vyslovení nahlas směrem k člověku, kterému má dotýčný něco za zlé. Emoce většinou následují, jsou umocněné příznivou reakcí „provinilce“, který řekne

např. že to chápe a je mu to líto. Rozhodnout se odpustit může ale každý bez ohledu na reakci člověka, který se proti němu provinil.

Tento princip udělování milosti v podobě odpuštění místo hněvu a hořkosti přináší uvolnění ve vztahu k vlastní osobě i ostatním. Pomáhá klientům nebát se chybovat, rychle si chybu přiznat a přijmout odpuštění od lidí, pokud nejsou věřícími a také od Boha, pokud v něho věří. Všichni dotazovaní exuseři se shodli na tom, že se nebojí zodpovědnosti, dokonce se nijak výrazně nebojí ani dělat chyby. Shodně to zdůvodňují tím, že Betel je „milostivé místo“, že chyby dělá každý. Skrývání chyb považují za špatné, je třeba se k nim přiznávat dříve, než se z nich stane větší problém. Navíc v komunitě stejně všechno nakonec vyjde najevo, takže se chyba nebo problém zakrýt ani nedají. Ve svých výpovědích tvrdí, že profesionály považují za své vzory v tom, jak dokážou odpouštět a ovládat svůj hněv ve vztahu ke klientům. Princip odpouštění, které je vlastně udělením milosti, i když se někdo vůči klientovi, exuserovi nebo profesionálovi skutečně provinil, je nedílnou a nepostradatelnou součástí organizační kultury Betelu.

Naslouchání a pláč s plačícími jsou další v Betelu užívané metody, které mimo jiné učí bible. Apoštol Pavel v listu Římanům píše: *„Radujte se s radujícími a plačte s plačícími.“* (Nová smlouva, 1995: 213) Na jiném místě píše Jakub: *„Každý člověk, ať je rychlý k naslouchání, ale pomalý k mluvení, pomalý k hněvu. Neboť hněv může spravedlnost Boží nepůsobit.“* (Nová smlouva, 1995: 307) *„Naslouchat druhým – to není odbornost, to je disciplína. Každý to může dokázat. Vyžaduje to pouze, abyste drželi jazyk za zuby.“* (Drucker, 1994: 29) Do Betelu přichází lidé, kteří zažili mnoho věcí. Po vysazení drog, kterými se často samoléčili, jejich životní problémy a bolesti vycházejí napovrch a živé rány bolí. Právě v těchto situacích je prostor pro individuální přístup, věnování soustředěné pozornosti, kdy pravidla, řád a skupina ustupují do pozadí a exuseři se věnují jednotlivci, který jejich péči potřebuje. Klienti sdílejí svá traumata otevřeně a exuser do jejich vyprávění nezasahuje, nedává rady, nemá jednoduché odpovědi, jenom naslouchá. Mluví se o rodinných vztazích, rodičích, kteří měli sourozence raději, nečekaných úmrtích v rodině, šikaně ve škole, neúspěších ve vztazích a životě obecně. V ženských střediscích není výjimkou, že vedoucí (žena) klientku objímá a pláče s ní.

Řada klientů také popisuje každodenní neurčitý pocit prázdnoty a nesmyslnosti po té, co vysadí drogu a abstinuje. Drogy nabízí zábavu a dobrodružství, v kontrastu k nim je často strukturovaný život – ráno vstát, jít do práce, večer do postele – docela nudnou

záležitostí. Pomoci klientovi najít smysl života je důležitou součástí léčby v Betelu a předpokladem pro dlouhodobou úspěšnou abstinenci.

Křivohlavý (2006: 150) výstižně charakterizuje, v čem spočívá pojetí smysluplnosti života, které je klientům prezentováno: „*Náboženství nenabízí člověku jen jeden jediný cíl, ale spolu s ním i celé předitivo, hrozen, soubor, klastr organicky spjatých cílů. Tyto dílčí cíle přitom usměrňují jeho myšlení, uvažování i aktivitu v různých tematických oblastech. ... Člověk je na světě důležitý, ale není tím nejdůležitějším. Je mu naznačeno, co mu může být pomocí, i to, co mu může škodit. Má však možnost volby. Má svobodu, ale i zodpovědnost za svá rozhodování. Člověku je tak dáno žít v přítomnosti, ale zároveň je mu naznačena perspektiva, která přesahuje vše, co si dovede do budoucna jen představit. Život je mu dán jako dar. Z toho se může radovat a být za něj vděčný, ale může jej i promarnit.*“ Každý člověk je důležitý a má na světě své poslání. Idea existence vyšší bytosti, která člověka zamýšlela a stvořila, je povzbuzující pro všechny, ale zvláště důležitá se ukazuje pro klienty z dětských domovů. Ti často žijí s pocitem odmítnutí, zdá se jim, že kdyby tu nebyli, nikomu by nechyběli. To, že je každý člověk důležitý a stvořený záměrně, jim dodává radost, která je jako pozitivní emoce důležitá pro ozdravný proces. V životě v komunitě se klienti učí rozpoznávat, co jim může být pomocí a co jim může škodit. Učí se unést zodpovědnost, kterou sebou nese svoboda za vlastní rozhodnutí.

Na závěr lze uvést jednoduchý myšlenkový koncept, který shrnuje výše uvedené teze do několikabodového konkrétního vodítka, které klientům napomáhá na cestě k zotavení:

- Život je dar. Jsem jedinečný a na světě důležitý.
- Začít znovu může každý i já.
- Veškerá morální selhání jsou odpuštěna. To, co je možné, napravím (např. splácení dluhů, obnovení zničených rodinných vztahů).
- Problémy řeším dnes, neodkládám je na zítřek.
- Mám možnost se svobodně rozhodnout, život smysluplně prožít nebo promarnit.
- Život v přítomnosti znamená, že abstinuji dnes. Dnes se svobodně rozhoduji jednat správně.
- Svým správným rozhodnutím dnes stavím základy pro lepší budoucnost, které se nemusím bát

Tyto jednoduché principy se učí klienti při skupinových setkáních, při práci a v konkrétních situacích, které v životě společenství nastávají. Předávají si je mezi sebou a aplikují je v každodenním běhu komunity.

2.3 Specifikace pomoci závislým

Ve střediscích Betelu hledají pomoc závislí na různých návykových látkách, různého věku, rasy, vyznání i společenského postavení. Pobyt v Betelu je zcela zdarma. Klienti Betelu pracují v charitativním podnikání a tak přispívají na své ubytování, stravu a péči. Tento způsob financování nezatěžuje stát ani rodiny klientů.

Betel patří mezi nízkoprahové komunity s minimálními vstupními požadavky na klienty. Do Betelu nejsou přijímány pouze osoby s aktivně nakažlivými nemocemi, duálními diagnózami nebo osoby, jejichž psychický či zdravotní stav vyžaduje lékařskou intervenci. Takovým lidem je doporučena odborná pomoc zaměřená právě na druh jejich problému.

Klienti Betelu se musí účastnit všech aktivit v rámci společného programu. Ke každému člověku je ale přístupováno individuálně s přihlédnutím k jeho osobnosti. Před nástupem do střediska je vždy provedeno telefonické vstupní interview, na jehož základě se pracovníci dohodnou, jestli je zájemce vhodným klientem Betelu. Zájemci o místo v komunitě jsou poskytnuty veškeré informace o možnostech pomoci v rámci Betelu, aby se i on mohl rozhodnout, jestli je taková pomoc pro něj přijatelná.

Po nástupu do střediska je provedena vstupní kontrola, při které jsou zabaveny drogy, cigarety, alkohol a jiné nebezpečné předměty (např. nože). Každý klient vyplní vstupní dotazník, kde uvede údaje týkající se jeho věku, závislosti, vzdělání, trestné činnosti, rodiny atd. Je seznámen s pravidly, kterými se musí řídit a s denním časovým řádem komunity, které jsou v přesném znění v přílohách 2 a 3. Dále je mu přidělen průvodce - stín, který ho všude doprovází a pomáhá mu seznámit se s fungováním komunity. Stín je vždy klient Betelu, který je ve středisku minimálně 4 měsíce a má pozitivní postoj k léčbě. Intenzita „stínování“ se zmenšuje úměrně s délkou pobytu, přivyknutím na řád a program komunity a rostoucí důvěrou vůči novému klientovi. Po celou dobu pobytu klienta samozřejmě platí, že může odejít, kdykoli si přeje.

Určitým specifikem práce Betelu je možnost projít si abstinenčním syndromem bez jakékoli medikace přímo ve středisku. Potvrzení o absolvování detoxifikace není podmínkou pro přijetí. Detoxifikace před přijetím je nutná pouze u lékových závislostí a pokročilých závislostí na alkoholu, kde hrozí epileptické záchvaty nebo delirium tremens. Pokud si klient přeje absolvovat detoxifikaci ve středisku Betelu, je pod neustálým dohledem služby, která je s ním vzhůru i v noci a je proto nazývána „svíčky“. Dle mé vlastní zkušenosti ze zahraničí (6 let v Británii a 1 rok v Rusku) je detoxifikace v domácím prostředí častá, což potvrzuje i Nešpor (2000). V České republice se setkáváme s určitou skepsí vůči tomuto způsobu odvykání a strachem z úmrtí klientů, který (zdá se) není zcela reálný. Nešpor (2000) uvádí riziko úmrtí při odvykání pouze u lékových závislostí a deliriu tremens při odvykání z alkoholu. V případech zdravotních komplikací je klient Betelu odvezen do nejbližší nemocnice nebo je mu volána rychlá záchranná služba. Nutno podotknout, že ze statistik středisek Betelu ve Velké Británii vyplývá, že ze 400-600 uživatelů opiátů, kteří se ročně bez medikace detoxifikují v jeho střediscích, do nemocnice odvázejí jednoho z 80-100 klientů. (Soubor statistik Betel of Britain, 2008) Od začátku fungování Betelu v roce 1985 žádný klient nezemřel v důsledku komplikací při odvykacím syndromu. Někteří klienti dokonce uvádějí souvislost mezi těžkostmi při odvykání a utvrzením motivace k další léčbě.

Dalším specifikem středisek Betelu je více méně neomezená délka pobytu a flexibilní přístup k situaci klientů. Délka léčebného pobytu, která se obecně v Betelu doporučuje, je 12-18 měsíců. Pokud klient léčbu úspěšně ukončí a má se kam vrátit - podaří se sehnat mu ubytování, práci a pomoci mu získat vztahy mimo drogovou scénu, pak může odejít a zapojit se do běžného života. Pokud klient nemá kam odejít, prožívá strach z odchodu, nedůvěřuje sám sobě, že situaci zvládne, nemusí z Betelu odcházet. Tato situace není považována za problém. Klient může zůstat ve středisku i po oficiálním skončení léčby. I nadále je využíván uzdravující potenciál svépomoci, dále se upevňují v léčbě získané postoje a internalizují se správné normy a způsoby chování. Frouzová (2007) popisuje tento způsob řešení ve svých úvahách a předpokladech o budoucnosti a vývoji TK, pokud by se politická situace ubírala pravicovým směrem. Betel tedy v této oblasti péče o klienty z pohledu českých odborníků předběhl dobu. *„Větší tlak na vlastní život by určitě vytvářel větší ochotu spolupracovat, a to nejen v případě, že by drogový jedinec sledoval návrat do společnosti. Ti, kteří nejsou schopni se o sebe postarat a žít samostatně, by v terapeutických společenstvích nacházeli alespoň*

útočiště. Po úpravě drogových návyků by hledali možnost, jak se v tomto nebo podobném společenství nějak reálně uchytit a pro ně samotné i ostatní žít přijatelný a důstojný život.“ (Frouzová, 2007:295) Vzhledem k tomu, že Betel podniká a klienti nejsou tolik odděleni od běžného světa jako v klasických TK, umožňuje pracovní uplatnění i těm absolventům programu, kteří nemohou nebo nechťejí pracovat ve vedení jako exuseři.

V Británii dále existuje možnost následné péče vyškolených pěstounů. Jedná se o manželský pár, který si klienty po ukončení programu ve středisku, vezme k sobě domů. Klient má zajištěné ubytování a pomoc při hledání práce a nových přátelských vztahů. Péče probíhá ve spolupráci se střediskem. Tato varianta je velmi účinná zvláště u mladších klientů, kteří nemají funkční rodinu, do které by se mohli vrátit.

Další variantou jsou byty, které pronajímá Betel, kde společně bydlí několik klientů. Nájem je hrazen Betelem a oni přispívají tak, jak se jim daří nacházet si zaměstnání. Musí být v pravidelném kontaktu s pracovníky středisek. Ve Španělsku již pro tyto účely Betel několik bytů vlastní. Další možností pro klienty, kteří úspěšně dokončili program, je stát se pracovníky v rámci střediska.

Důležitá v Betelu není jen pomoc klientům, ale i péče o vlastní pracovníky. Každé středisko má vedoucího z jiné země, na kterého se může obrátit s problémy. Podmínkou pro všechny národní ředitele v Betelu je aktivní znalost angličtiny nebo španělštiny, aby mohli se svým vedoucím komunikovat. Ten jezdí několikrát za rok na třídní návštěvu, která plní důležitou supervizní funkci. Pro komunitu Betelu v Kralupech nad Vltavou je supervizorem národní ředitel Betelu ve Velké Británii. Do ČR dojíždí dvakrát za rok na několikadenní návštěvu.

Národní ředitelé se setkávají jednou ročně na týden v Ciudad Real ve Španělsku. Jedná se o týdenní program koncipovaný z poloviny pracovní a z poloviny odpočinkově. Řízený program probíhá dopoledne (do 14 hodin, dle potřeby pokračuje po večeri) a místo pro volný čas je odpoledne. Je zde příležitost sdílet úspěchy i diskutovat o problémech, vždy je přítomen nezávislý pozorovatel, který nepracuje v Betelu a může se volně vyjadřovat k probíhající diskusi. V průběhu týdne mají dopolední setkání různý charakter. Řeší se zde strategie, plánování, krátkodobé i dlouhodobé problémy, personální a finanční otázky a v neposlední řadě i komplikované případy klientů apod. Některá setkání mají charakter supervize, která probíhá jak ve skupinách, tak dle potřeby individuálně. V rámci volného času vznikají neformální vztahy, možnost seznámit se s novými pracovníky a vzájemně se povzbudit. Důležitou součástí pobytu je i péče o děti

pracovníků, kteří se svými rodiči bydlí v areálech středisek a mají také své specifické potřeby.

2.4 Betel jako alternativní životní styl

Přestože je tato práce zaměřena především na protidrogový program konceptu Betel, nelze nechat bez povšimnutí i fakt, že pro některé rezidenty i profesionály se stává dlouhodobou životní alternativou. Řada pracovníků žije přímo v komunitách se závislými, někteří odděleně ale v těsné blízkosti komunit (na jednom pozemku, v odděleném bytě v komunitním domě apod.). Elliott Tepper, zakladatel a mezinárodní ředitel, k tomu říká: *„Betel je pro některé povoláním a pro další místem odpočinku a uzdravení. Betel není sektou. Není to past. Není to místo, kam se slabí a dysfunkční lidé přicházejí schovat před výzvami světa a reálného života. ... Betel je spíše síto, ponechávající si jen pár lidí, kteří jsou do naší služby povoláni, zatímco nechává valnou většinu prosít do Boží vůle pro jejich životy mimo Betel. ... Statistiky mluví za všechno. Přes 140 000 jednotlivců prošlo od roku 1985 komunitami Betelu. V současné době v našich komunitách žije přes 2000 lidí. Jenom asi 340 jedinců jsou pastoři, vedoucí domů nebo jiné pověřené osoby. Hovoříme tedy asi o 17% naší současné populace. Pokud porovnáme těchto 340 jednotlivců, kteří se rozhodli zůstat s námi s těmi 140 000, kteří s námi žili v průběhu posledních 25 let a odešli, hovoříme o zanedbatelném procentu.“*⁴(Tepper, 2010: 42) Hlavním cílem Betelu bezesporu je, aby byl „místem odpočinku a uzdravení“ pro drogově závislé, kteří se po ukončení pobytu v Betelu navrátí do společnosti. Někteří ale zůstávají. Zvláště přítomnost exuserů, kteří abstinují třeba 10 nebo 20 let je pro nováčky dle mého názoru důležitá. Nováček může pozorovat lidi, kteří to dokázali a neberou drogy delší dobu, než jak dlouho trvala jejich drogová kariéra. Nevšímal (2004: 177) se domnívá, že *„tento aspekt nelze nikdy plně zopakovat v komunitách zaměřených na návrat svých klientů do původního prostředí, a komunity se tak dodnes potýkají s vytvořením účelného systému odměn.“* Role dlouhodobě abstinujícího exusera, který je součástí komunity, je nenahraditelná a hraje důležitou motivační roli.

Většina klientů ale po ukončení léčby odchází a vzhledem ke křesťanskému étosu celé léčby je absolventům doporučeno najít si aktivní místo v církvi v místě bydliště, kde mohou najít blízké vztahy mimo drogovou scénu a pomáhat druhým v rámci

⁴ Překlad autorčin vlastní

dobročinných aktivit. Určité procento absolventů Betelu se stává jeho přáteli a podporovateli, i když nejsou součástí komunitního života. Nevrací se zpět, odkud přišli a kde jsou jejich drogoví přátelé a dealeři, ale usadí se v místě, kde je komunita Betel a dochází na její bohoslužby, přestože jinak vedou na komunitě zcela nezávislý život.

2.5 Charakteristika střediska Betelu v ČR

Středisko Betel bylo v České republice založeno v září 2005 v Kralupech nad Vltavou jako občanské sdružení registrované Ministerstvem vnitra pod registračním číslem MVČR VS/1-1/59270/04-R. V tuto chvíli probíhá rozhodování ohledně budoucí právní formy v souvislosti se změnami v novém občanském zákoníku. Organizace zakoupila pro účely komunity venkovské stavení se dvěma bytovými jednotkami, stodolou a pozemkem o výměře 3421 m². Objekt byl velmi zanedbaný. V některých částech nebyla zavedena elektřina a voda. Dům prošel za pomoci týmů dobrovolníků i placených profesionálních firem poměrně rozsáhlou rekonstrukcí, která byla dokončena na jaře 2006. Od dubna začal Betel přijímat první klienty.

Personálně zajišťuje provoz manželský pár bydlící v samostatné bytové jednotce v objektu komunity a dva pracovníci žijící s klienty. K dispozici dále jsou: účetní a profesionální dobrovolníci pomáhající příležitostně v oblasti administrativy, zdravotní péče, propagace a právního poradenství. Veškerý praktický provoz komunity jako je vaření, uklízení, nákupy, drobné úpravy a údržba pozemku si zajišťují klienti sami pod vedením pracovníků.

Středisko se specializuje na pomoc mužům. Otevření ženského střediska je zatím spíše snem než plánem a závisí na finančních a personálních možnostech. Kapacita komunity je v současné době 10 osob.

Betel v ČR se snaží pomáhat klientům řešit problémy ve všech oblastech. Pracovníci Betelu kontaktují rodiny, soudy, zdravotní pojišťovny apod. Spolupracují i s úřady práce. Klienti odsouzení k vykonávání obecně prospěšných prací (dále jen OPP), mohou tyto odpracovat v rámci svého pobytu ve středisku. Odpracování OPP je klientům umožněno po třech měsících pobytu. Betel úzce spolupracuje s Probační a mediační službou v Mělníku.

Jak již bylo uvedeno, nezávislost na veřejných financích je jedním ze specifíků práce Betelu. Také středisko v České republice je zcela nezávislé na dotacích z EU, místních rozpočtech nebo jiných veřejných zdrojích. Každý klient přispívá k vlastnímu zotavení prací v rámci neziskového podnikání, které bylo zřízeno za účelem získávání prostředků pro komunitu Betel. Všichni klienti Betelu pracují v dobročinném obchodě nebo ve službách. V dobročinném obchodě se prodává nábytek a bytové doplňky, které byly Betelu darovány. Veškerý výtěžek obchodu je použit na financování pobytu klientů. Stejným způsobem je použit i zisk z prodeje služeb, které Betel nabízí: stěhování, vyklízení domů a bytů a zahradnických služeb. Nedílnou součástí finančního zabezpečení Betelu v ČR jsou i dary firem a jednotlivců, kteří se rozhodli středisko podpořit jednorázově nebo pravidelně.

Zdá se, že svépomocný a z větší části vlastním podnikáním financovaný systém Betelu je experimentem, který by se mohl v budoucnosti rozvinout a dobře fungovat i v podmínkách ČR. Frouzová (2007: 298) se zabývá prognózami, kam se bude podoba dlouhodobých rezidenčních protidrogových programů ubírat a mimo jiné došla k následujícímu závěru: *„Charitativní organizace, které v této oblasti⁵ budou pravděpodobně vytvářet program vzájemné pomoci mezi potřebnými. Některé z nich budou fungovat jako součást významné firmy, která bude navíc nabízet pracovní místa... Tyto programy porostou v případě, že si firma bude moci odepsat finanční podporu z daní.“* Betel sice prozatím není významnou firmou, nicméně jeho podnikání se na financování komunity podílí velmi významně a jedná se o program založený výhradně na vzájemné pomoci mezi potřebnými.

V této kapitole jsem podrobně popsala metody a způsoby práce používané v celém Betelu a v závěru se zaměřila na charakteristiku komunity v ČR. Metody se v mnohém shodují s metodami používanými v TK. Výrazně se liší v převaze využití pracovní terapie, která probíhá v reálné pracovní situaci a je výrazným zdrojem financování léčby. Dalším specifickým prvkem v léčbě v Betelu, který v TK aplikován není, je princip odpuštění.

⁵ V oblasti protidrogových programů

3 Historie komunitního způsobu života

V prvních dvou kapitolách jsem popsala dva v současnosti celosvětově fungující koncepty, které jsou využívány v léčbě závislostí. Nejvýraznějším společným prvkem obou těchto konceptů je život v komunitě. Tento fascinující životní způsob je starý jako lidstvo samo. V dějinách měl řadu podob a není pochyb, že vývoj komunitního způsobu života v minulosti ovlivnil současnou podobu obou zmíněných konceptů. V této kapitole se zaměřím na stručnou charakteristiku komunit, které v minulosti vznikaly za různým účelem, a pokusím se identifikovat prvky, které se v Betelu nebo v TK objevují dodnes. Na historickém vývoji bych také ráda ukázala, že komunitní život plnil podpůrnou a terapeutickou úlohu již před tím, než ho téměř výhradně převzali profesionálové.

3.1 Mnišské řády

Důležitým vývojovým stupněm terapeutické komunity, který je zvláště významný ve vztahu ke konceptu Betel, jsou mnišské řády. Prvním z nich byl řád sv. Benedikta založený v 5. století našeho letopočtu. Řehole svatého Benedikta, důležitý spis, který obsahuje rady a pokyny pro uspořádání života v komunitě se zachoval dodnes. Sv. Benedikt vidí ve společném životě naplnění Božího slova v protikladu s nebiblickým osamocněním či askezí. Mnišská komunita je chápána jako obraz „domu Božího“ a to ve všech výkladech – ve smyslu stavby, ve které řeholníci žijí, ve smyslu společenství, i v rozměru člena komunity, který je chápán jako chrám Boží. (Nevšímal, 2004) Není bez zajímavosti, že Betel (přejato ze Španělštiny, anglicky Bethel, česky Bétel) je název, který organizace Betel převzala z Bible, z knihy Genesis, konkrétně z příběhu o Jákobovi, který pojmenoval místo, na kterém se setkal s Bohem hebrejsky Bét-el, tedy „Dům Boží“. Řeholi svatého Benedikta také velmi často cituje zakladatel a ředitel Betelu ve Velké Británii, ve svých kázáních. *„Pět klasických mnišských slibů: chudoby, cudnosti, poslušnosti, proměny chování a stálosti (věrnosti místnímu společenství) lidé v Betelu skutečně ve svém životě plní.“* (Chevreau, 2005: 111)

3.2 Obnovená Jednota bratrská

Dalším významným experimentem komunitního křesťanského života, o kterém se odborná literatura týkající se vzniku a vývoje terapeutických komunit nezmiňuje, ale

z pohledu konceptu Betel je důležitý, je skupina německých potomků Jednoty Bratrské z fulneckého kraje, kterou vedl tesař Kristián David ze Ženkavy. Byli to exulanti, kteří opouštěli vlast kvůli katolickému pronásledování kolem roku 1720, kdy začal ve velkém počtu utíkat kromě vrchnosti i prostý lid. V Německu se jich ujal hrabě Mikuláš Ludvík Zinzendorf a dovolil jim, aby si na jeho panství založili vlastní obec, kterou sami nazvali Herrnhut (česky Ochranov – místo, které střeží Bůh). Budování této komunity probíhalo v různých fázích a nebylo jednoduché. Na jednom místě se shromáždili lidé, které spojovalo jen to, že byli chudými a věřícími uprchlíky. Nakonec se jim ovšem podařilo vybudovat velmi dobře zorganizované společenství, které fungovalo po více než 100 let, a jehož nadšení a víra byly nakažlivé. Od roku 1727 bylo společenství rozděleno do skupin tzv. chórů podle věku, pohlaví a rodinného stavu. Chóry se scházeli denně k neformálním bohoslužbám, rozhovorům a při práci. *„Živelná atmosféra těchto sourodých skupinek sloužila k vyznávání hříchů a k udržování kázně a morálky společenství. ... Dalším krokem s dalekosáhlými důsledky bylo přestěhování svobodných mužů do společného domova, z něhož v únoru 1728 vznikla známá instituce Domu svobodných bratří. Byl to víc než dům, protože zde bylo zároveň středisko řemeslné výroby a výuky učňů. Důležitou činností této první skupiny Svobodných bratří bylo spřádání vlny. Mnozí z nich se zde také zabývali studiem a přípravou na misijní práci.“* (Weinlick, 2000: 60-83) Na herrnhutském společenství jsou prvky terapeutické komunity velmi patrné, ať už jsou jimi společné bydlení, vyučování, pracovní uplatnění, využívání skupiny k osobnímu růstu jednotlivých členů nebo udržování kázně a morálky. Organizace Betel má se skupinou moravských bratří společnou nejen křesťanskou spiritualitu, ale i snahu o finanční nezávislost. Herrnhutští se snažili podnikat – spřádali vlnu, obdělávali pole apod., aby se uživili. V Betelu je podnikání nedílnou součástí programu komunity a hlavním zdrojem prostředků na provoz.

3.3 Protestantské svépomocné organizace

Za zmínku při popisu historie komunitního způsobu života jistě stojí i většinou protestantské svépomocné organizace vznikající v 18., 19. a počátkem 20. století. Patří mezi ně Metodisté, Washingtonští a Oxfordská skupina. Washingtonští, skupina šesti alkoholiků, kteří se zřekli své závislosti na alkoholu, je považována za předchůdce Anonymních alkoholiků, velmi významné svépomocné skupiny, která vznikla až o téměř

100 let později. Ve všech zmíněných skupinách je možno nalézt počátky svépomocné skupinové psychoterapie. (Nevšímal, 2004)

Hnutí Anonymní alkoholici vzniklo v USA v roce 1935 jako iniciativa Billa Wilsona, který byl považován za nevléčitelného alkoholika. Anonymní alkoholici jako první představili formu skupinových setkání lidí, které spojovala závislost na alkoholu. Každé setkání má daná jasná pravidla. Setkání řídí volený předseda. Respektuje se anonymita a účastníci se oslovují křestními jmény. Není dovoleno přerušovat toho, kdo právě mluví a klást mu otázky. Ti, kdo jsou pod vlivem alkoholu, se mohou zúčastnit, ale nesmějí mluvit. Déle abstinující člen organizace poskytuje oporu a povzbuzení nováčkovi. Svými 12 kroky vedoucími k abstinenci, které jsou uvedeny v příloze 4, se Anonymní alkoholici doslova proslavili. Některé sesterské organizace je od nich adoptovaly. Původní důraz na Boží pomoc objevující se ve většině z 12 kroků se v současné době někdy vykládá jako důvěra v jakoukoli sílu, která člověka převyšuje, např. pomáhající skupina nebo zkušenosti lidstva. Význam Anonymních alkoholiků je nesporný. Jedná se o celosvětovou organizaci působící ve 134 zemích. Kromě toho významně ovlivnili další formy léčby závislých (Nešpor, 2000), např. vznik svépomocných TK pro drogově závislé. Vedoucí první takové komunity byl původně člen AA. Důležitou roli sehráli i výzkumy účinnosti jejich svépomocné léčby, která je tak úspěšná, že je jejich koncept uznáván i profesionály. Výsledky výzkumů organizace AA hrají ohromnou roli ve zvyšování prestiže a důvěryhodnosti svépomocných programů.

3.4 Katolické svépomocné komunity

Velmi známým a fascinujícím katolickým projektem, který založil abbé Pierr, je Emauzské hnutí. Abbé Pierr byl pohnut osudy lidí bez domova, alkoholiků či jinak strádajících a založil pro ně útulek. První komunita byla založena v roce 1949 ve starém domě na pařížské periferii a prostředky na živobytí získávala sběrem hadrů a odpadků. V této komunitě získávali lidé nejen zázemí a materiální pomoc, ale i vědomí lidské důstojnosti na základě toho, že sami pomáhali druhým. Emauzské hnutí působí dnes po celé Francii a v dalších 50 zemích. Abbé Pierr byl ve své zemi až do své smrti v roce 2007 jednou z nejpopulárnějších postav a byl dvakrát navržen na Nobelovu cenu míru.

„Emauzy ...jsou útlukem pro zoufalé, opuštěné lidi, pro lidi, které postihlo neštěstí. Kromě toho prosluly metodami záchranné činnosti, jež vznikly právě z daných okolností.

V Paříži a na jejím předměstí existuje mnoho jiných charitativních zařízení: ... Útulak v Nanterre je město, které obývá 5000 osob, jež potřebují sociální péči. Avšak tato vnější a přechodná záchrana nijak nepřetváří vnitřní život člověka, kterému byla poskytnuta pomoc: je vzácně málo charitativních „děl“, ať necírkevních nebo církevních, která dovedou poskytnout člověku znovu pravý důvod k tomu, aby žil a opět nabyl své důstojnosti. Emauzy toto štěstí poskytují. Chudáci z Emauz si vzájemně pomáhají, tvoříce společenství svobodných a sobě rovných pracovníků. ... Společně strádají, společně žijí, společně doufají, společná je každodenní nejistota, společná spása. ... Nejsou tu úředníci sociální péče, ani osoby sociální péči zaopatřované. Bývalý poslanec sbírá odpadky s bývalým trestancem. Odlišnosti ras, náboženství, politických názorů mizí hned, jakmile tam kdo vstoupí.“ (Simon, 2007: 13-14)

Právě navrácení lidské důstojnosti skrze pomáhání druhým je důležitým principem nejen v Emauzském hnutí, ale i v organizaci Anonymních alkoholiků nebo v konceptu Betel. Důraz na rovnost lidí (ve smyslu v citaci zmíněného poslance sbírajícího odpadky s trestancem) je také jedním ze základních přístupů v Betelu. „V Betelu není praktikován přístup klient-profesionál. Všichni jsou Betelitos.“⁶ (Tepper, 2010: 14)

3.5 Demokratická terapeutická komunita Maxwella Jonese

Další rozvoj terapeutických komunit je spjat se jménem psychiatra Maxwella Jonese. Ten se zasadil především o vznik a rozvoj demokratických terapeutických komunit, i když pravděpodobně ovlivnil i podobu komunit hierarchických. Jones nejprve pracoval s neurotiky v londýnské Mill Hill Emergency Hospital, kde narušil tradiční paternalistický model a nastavil zcela nová pravidla komunikace a spolupráce mezi středním zdravotnickým personálem, lékaři a pacienty. Všiml si také, že se určité diagnostické a somatické problémy vysvětlují pacientům jednotlivě stále dokola, což bylo velmi únavné a časově náročné. Zavedl proto edukační a diskusní bloky, kde se pacientům vysvětloval psychosomatický původ jejich obtíží najednou, přičemž při této výukové činnosti využíval i pacienty, kteří byli na oddělení déle a s problematikou byli již dříve seznámeni. Tyto výukové bloky poskytly také prostor pro řešení problému celého oddělení, čímž došlo k postupné proměně struktury celého zařízení. Zavedené

⁶ Členové komunity Betel bez rozdílu postavení; výraz, který je součástí kultury organizace a výrazem rovnosti a příslušnosti ke skupině – Betelito je nový rezident, který právě vstupuje do programu i Elliott Tepper, mezinárodní ředitel

hierarchické rozdělení rolí bylo nahrazeno otevřenějším demokratickým uspořádáním, které umožňovalo přirozenější komunikaci mezi lékaři, sestrami i pacienty a léčba se stala účinnější. Později na svých dalších pracovištích Jones své zkušenosti a myšlenky dále rozvíjel. Součástí léčby se stala skupinová psychoterapie, sociální rehabilitace včetně pracovní terapie a vhodné volnočasové aktivity. (Nevšímal, 2004)

Maxwell Jones formuloval tři podstatné formy, které jsou nezbytné pro uskutečnění zásad TK, a které se uplatňují dodnes jak v demokratických, tak hierarchických komunitách:

1. *Setkání celé komunity* – probíhá každodenně a je bezpečným prostorem, kde se diskutuje o tom, co se za posledních 24 hodin v komunitě dělo, směřuje se ke společnému názoru a přijímají se nezbytná rozhodnutí

2. *Schůzky personálu* – následují po setkání komunity a jsou místem sociálního učení i pro personál, dochází zde k reflexi společného setkání komunity a personál sdílí své pocity, upřesňuje své role a vztahy

3. *Situace živého učení* - sociální učení v TK probíhá neustále, ale zvláštní význam mají krize mezi členy komunity, v takovém případě může kdokoli, koho se to týká svolat mimořádné setkání, kde se všichni snaží situaci pochopit a řešit, pokud se tyto situace podaří dobře zvládnout, jednoznačně přispívají k růstu a zrání (Kalina, 2008)

3.6 Hierarchické terapeutické komunity pro závislé

Ačkoli se uvedené formy, které popsal Maxwell Jones, využívají i v komunitách pro závislé, celkově byly TK podle Jonesova modelu v léčbě závislostí většinou neefektivní. „*Demokratická struktura vyžaduje od svých členů fungování na více méně dospělé úrovni a většina závislých toho v době léčby není schopná. Neschopnost jednat zrale je navíc obvykle samotnou příčinou jejich závislosti.*“ (Kooyman, 2004: 14) Přestože v oblasti léčby lidí s duševním onemocněním znamenala demokratická TK ohromný pokrok, kdy se pacient začal rovnocenně podílet na své léčbě, pro závislé byl tento model nefunkční. Pro závislé klienty bylo potřeba vyvinout mnohem přísněji strukturovaný model s jasně vymezenou hierarchickou strukturou, který by formoval jejich osobnost k zodpovědnosti a zralosti i v začátku léčby, kdy toho sami nejsou schopni. Takový model nabídl Synanon.

Synanon je považován za jakési „předstadium“ vývoje hierarchické terapeutické komunity. Byl založen v Kalifornii v roce 1958 charismatickým a vzdělaným vůdcem Charlesem Dederichem. Několik měsíců před založením Synanonu, vyřadili Anonymní alkoholici (AA) toxikomany ze své organizace. Synanon se utvořil ze skupinky AA, která se scházela u Dedericha doma. Byla to skupina, ve které vznikla technika nazývaná „hra“, která se dále v Synanonu používala a byla hlavním nástrojem individuální změny. Skupina se zaměřila na jednoho člověka, na kterého po dobu 20 minut často i agresivně útočila a nikdo ho nesměl hájit. Cílem hry bylo prolomit obranu účastníků, podporovat otevřenost a neskryvání problémů, podporovala schopnost zveřejnit svůj život. Filozofickým základem hry byl čtvrtý krok AA: důkladná a nebojácná inventura sebe sama. Později se hra změnila z agresivních útoků na negativní chování spíše na diskuze, ve kterých se hojně užívalo humoru, přehánění a konfrontace. Důležitou myšlenkou zdůrazňovanou v Synanonu byla osobní zodpovědnost za vlastní problémy. (Kooyman, 2004)

Synanon nebyl terapeutickou komunitou a ani se tak nenazýval, nicméně odborníci se shodují, že studium jeho postupů a vývoje, přináší poznatky o tom, co je v TK účinné a co nebezpečné. V Synanonu žili společně lidé závislí na legálních i nelegálních návykových látkách a vzájemně si pomáhali abstinovat, ale nenabízeli léčebný pobyt jako dočasnou službu, ale jako dlouhodobou životní alternativu. Spíše než TK, jej lze nazvat společenstvím alternativního životního stylu.

Základními principy Synanonu byly:

1. Synanonská hra – neskryvaná otevřená konfrontace s kýmkoliv na jakémkoliv stupni hierarchie a z jakéhokoli důvodu
2. Možnost postupu klienta v hierarchii společenství od nejnižších pozic k nejvyšším, každá pozice byla spojena s různou mírou osobní a sociální zodpovědnosti

„Atmosféra Synanonu byla na počátku spravedlivá a horlivá, později se však Synanon dostal do vleklé krize, uzavíral se světu, viděl okolní svět jako nepřátelský a uvnitř degeneroval do podoby totalitního společenství, v němž docházelo ke zneužívání moci a k manipulacím. ... Zdrojem krize bylo především Dederichovo nezvládnutí moci: stal se autokratickým vůdcem, propadl kultu vlastní osobnosti, ostře odmítal jakoukoli kritiku, tvrdě napadal své odpůrce a zbavoval členy společenství jakékoliv osobní svobody. ... jeho excesy, alkoholická recidiva a odchod ze Synanonu vedly k vážné krizi a

posléze k rozpadu společenství.“ (Kalina, 2008: 36-37) I přes smutný konec zakladatele a rozpad Synanonu, posloužila tato komunita jako nezastupitelný vzor pro své následovníky a poskytla cenný materiál k poučení.

Modelem Synanonu se inspiroval i psychiatr Daniel Casriel, který založil komunitu Daytop v New Yorku. Hlavním rozdílem oproti Synanonu bylo začlenění profesionálů do personálu (i když ne vždy) a vytvoření nezávislé kontrolní organizace v podobě správní rady. Daytop měl také rozdílný cíl, kterým nebylo alternativní soužití tak jako v Synanonu, ale navrácení klientů zpět do společnosti. Na zakládání Daytopu se podílel i katolický kněz O'Brien, který dříve spolupracoval s Dederichem v Synanonu. Vedoucími komunity byli bývalí klienti Synanonu, kteří později působili i v dalších komunitách např. ve Phoenix Housu. V Daytopu klienti postupují hierarchickou strukturou vzhůru a mohou se stát i vedoucími komunity. (Nevšímal, 2004) *„V amerických svépomocných TK se s klienty nezacházelo jako s kriminálníky nebo pacienty, ale jako s lidmi, kteří byli hloupí natolik, že si vybrali závislé chování. Dozvěděli se, že mohou jednat odpovědně a převzít aktivní roli ve své rehabilitaci, čímž pomohou sobě i druhým. Tak se komunity staly jedinou léčebnou organizací, ve které bylo možné, aby se bývalý klient stal členem týmu, a dokonce i ředitelem instituce.“* (Kooyman, 2004: 15) Přesně stejná myšlenka je vlastní i všem členům komunit Betel stejně tak jako i další následující myšlenky původních svépomocných TK, které jsou nadčasové a v léčbě závislosti z mého pohledu naprosto klíčové:

Závislý je emočně nezralý a musí dospět – v TK se učí využívat svůj potenciál tak, aby mohl emočně, fyzicky, duchovně a intelektuálně vyrůst

Závislý si může pomoci tím, že pomáhá ostatním – *„pokud se stane vzorem pro nové příchozí, posílí tak své pozitivní chování. To zvýší i jeho sebedůvěru, závislý potřebuje podporu vrstevníků ke změně: „Ty sám to můžeš dokázat, ale nedokážeš to sám.“* (Kooyman, 2004: 17)

Upřímnost se vyplácí – kdo není upřímný, není svobodný, hromadí si pocity viny, což ho nakonec vyžene z komunity a může to vést i k návratu k drogám

Sdílení pocitů viny – souvisí s upřímností, má svůj původ v křesťanství v protestantské modlitbě k Bohu a vyznávání hříchů, které vede k odpuštění očištění a přináší úlevu

100% výkon – předpokládá nejenom abstinenci od drog, ale i udržování pořádku v domě, včasné příchody na komunitní aktivity, vysoké nároky jsou kladeny i na kvalitu

jeho práce, tyto požadavky vedou klienta k vypořádání se s frustrací a k opuštění uvolněného „feťáckého“ životního stylu

Předání odpovědnosti – jen a jen klient sám je zodpovědný za své činy a svou závislost, v TK poznává důsledky svého chování

Jednej jako by – klienti mají jednat jako by byli zodpovědní, jako by se nebáli, jako by byli člověkem, kterým chtějí být; správné myšlení a pocity se dostaví později, toto jednání je zvláště důležité jako vzor pro nově příchozí, starší člen se nemusí cítit pozitivně, ale jedná jako by

Vyjádři svůj zájem – vyjádření nesouhlasu s tím, co druhý dělá jako projev upřímného zájmu, vyjádření i negativních věcí, které si o druhém klient myslí neznamena, že jej odmítá jako člověka, právě naopak je to důkaz, že mu na něm záleží

Udržuj prostředí bez drog a násilí

Závislost je příznak skrytých problémů – užívání není prvopočáteční problém, ale důsledek problému, když klient abstínuje, je teprve možné přijít na to, proč drogy bral a jaké problémy strachu, viny nebo bolesti měly potlačovat

Povinná účast na všech aktivitách komunity – není možné program pasivně přetrpět nebo projít s postojem „už abych si to odkroutil,“ klient musí být aktivní, snažit se programu porozumět, internalizovat si jeho hodnoty a přijmout zodpovědnost za dodržování pravidel (Kooyman, 2004)

Dalším zajímavým modelem hierarchické TK je Teen Challenge. Organizace Teen Challenge byla založena ve Spojených státech amerických pastorem Davidem Wilkersonem v roce 1958. Střediska Teen Challenge se rychle rozšířila nejen po USA, ale i do Evropy, kde byla první komunita založena v Holandsku v roce 1969. První středisko v ČR bylo založeno v roce 1994 v Beskydech a mělo kapacitu 7 lůžek.

„Cílem Teen Challenge je pomoci mladým lidem najít lepší způsob života, který by nebyl naplněn destrukcí, násilím a nenávisť, drogami a alkoholem. Snaha Teen Challenge směřuje k pomoci lidem stát se duševně zdravými, citově vyváženými, sociálně zaopatřenými, fyzicky funkčními a duchovně živými.“ (Teen Challenge, 2013) Teen Challenge nabízí komplex služeb zaměřených na primární a sekundární protidrogovou prevenci. Má řadu kontaktních center, nízkoprahových klubů pro mládež a komunit, kde se léčí muži a ženy ze závislosti na návykových látkách.

Základním přístupem práce Teen Challenge je nabídnout závislým duchovní, na víře v Boha postavené řešení nejenom jejich závislosti, ale i dalších osobních

a psychických problémů. Program v komunitě trvá rok, vstup do něj je dobrovolný. Denní rozvrh se skládá z několika hodin práce, dále řízeného studia, samostudia, čtení bible a modliteb. Studenti (tak jsou rezidenti nazýváni) jsou vedeni ke křesťanskému způsobu života příkladem pracovníků a na základě tzv. učednického vztahu. Teen Challenge úzce spolupracuje s místními církvemi, kde také absolventi programu nacházejí po jeho skončení trvalé zázemí. (Nevšímal, 2004) Teen Challenge má propracovaný podpůrný program nazvaný Bod obratu, dle kterého jsou vyučováni nejen studenti v rámci protidrogové léčby, ale je využíván i v církvích ve svépomocných skupinách zaměřených na různé problémy (závislosti, poruchy příjmu potravy, problematické rodičovství apod). (Teen Challenge, 2013) Organizace Teen Challenge je z řady křesťanských programů největší (působí v 77 zemích), nejznámější a nejúspěšnější. Kniha Dýka a kříž, která byla o jeho začátcích napsána, se stala bestsellerem nejenom v křesťanských kruzích.

V Evropě začaly vznikat první TK pro drogově závislé na základě amerického modelu v Anglii v sedmdesátých letech minulého století. Byly zakládány bývalými toxikomany. Phoenix House v Londýně byl založen Griffithem Edwardsem, bývalým uživatelem a úspěšným absolventem Phoenix House v New Yorku. Oproti tomu v kontinentální Evropě měly TK pro závislé profesionální týmy. Bylo to zapříčiněno jednak nedostatkem exuserů, kteří by chtěli komunity zakládat a zároveň nedůvěrou úřadů, že je možné spolupracovat s někým jiným než s profesionály. (Nevšímal, 2004)

Velmi zajímavý je vývoj komunity Emiliehoeve založené v roce 1972 v Holandsku. Komunita byla založena v duchu zásad terapeutické komunity M. Jonese profesionálním týmem, který věřil, že podnítí klienty k zodpovědnosti pomocí spolurozhodování. Tým pracoval v psychoanalytickém duchu. Nebyla zde žádná režimová opatření, každý klient i personál měl jeden hlas při rozhodování. Klientů bylo více než personálu, a proto si často odhlasovali, že místo do práce půjdou na pláž nebo do kavárny. Vyhýbali se konfrontaci, skrývali emoce, což vedlo k výbuchům násilí a sebevražedným pokusům. Tato komunita zůstala po čtyřech měsících úsilí profesionálů prázdná a všichni klienti se vrátili k drogám. (Nevšímal, 2004)

Profesionálům došlo, že bude potřeba program zásadně změnit, dát mu hranice a jasnou strukturu, proto byl Jonesův model nahrazen modelem Daytopu a Phoenix Housu. V týmu Emiliehoeve pracoval v té době i Martien Kooyman, který tuto zkušenost vynikajícím způsobem popsal (Kooyman, 2004: 70-71): „*Najali jsme bývalé toxikomany,*

kteří pracovali v týmech Phoenix House v New Yorku a Londýně jako konzultanty, kteří pomáhali týmu při této proměně. Jednou z prvních změn, která odrážela jejich vliv, bylo jasné rozlišení role týmu a klientů. Hlavní funkcí člena týmu bylo dělat dobře svou práci a za to byl také placen. Klienti byli v programu, protože nedokázali žít venku bez drog. Potřebovali program, aby to dokázali. Ukázalo se, že je možné, aby profesionálové měli stejné pracovní role jako bývalí klienti v amerických komunitách, které tam zastávají exuseri. I tito pracovníci se mohou stát vzorem pro klienty terapeutických komunit v tom, jak žít zdravý a smysluplný život. ...Tým Emiliehoeve procházel výcvikem tak, aby mohl vést encounterové skupiny a velká komunitní setkání, provádět „mytí hlavy“ a ranní skupiny. V rámci tohoto procesu v prvním roce Emiliehoeve se přístup profesionálů měnil ve smyslu: od chápání a poskytování péče ku učení a stanovování jasných hranic.“

V těchto několika větách Kooyman mistrovsky popsal přerod terapeutických komunit z ryze svépomocného programu vedeného výhradně exusery na profesionální službu. Tento přerod ale probíhal za naprosto nepostradatelné asistence exuserů, kteří naučili profesionály, jak se specifickou klientelou, kterou závislí bezesporu jsou, pracovat.

3.7 Rozvoj terapeutických komunit v Československu a v ČR

Průkopníkem léčby závislých a to především alkoholiků byl u nás Jaroslav Skála. V roce 1948 založil socioterapeutický klub KLUS (Klub lidí usilujících o střízlivost), který byl inspirován některými přístupy Anonymních alkoholiků. Ve stejné době vzniklo u Apolináře lůžkové oddělení pro léčbu závislostí, které bylo vedeno jako terapeutická komunita. V léčbě byly uplatňovány následující postupy: individuální, skupinová a rodinná psychoterapie, psychoedukativní metody a pracovní a pohybová terapie. Stejně jako v TK Maxwella Jonese se setkávali pacienti i personál celého oddělení, aby společně řešili různé záležitosti a problémy. Skála chtěl svým velmi efektivním programem docílit změn naučeného myšlení a chování. V terapii konstruktivně využíval konflikty, frustrace a jiné zátěžové situace. Další léčebny pro závislé na alkoholu a drogách na našem území byly zakládány podle apolinářského modelu. Skála založil společně s E. Urbanem a J. Rubešem sebezkušenostní výcvikový program pro terapeutů SUR, který je pořádán jejich nástupci dodnes. Účastní se ho i řada profesionálů z oboru adiktologie.

Kromě Skálova Apolináře specializovaného na léčbu alkoholismu, jehož model převzala řada psychiatrických léčeben u nás, se model TK využíval velmi často v léčbě

neuróz a ojediněle i psychóz (Horní Beřkovic). Mladším lidem závislým na nelegálních drogách s často nevyzrálou osobností však tento model nevyhovoval a předčasně vypadávali z léčby. Pro ně vzniklo s cílem poskytnout novou službu této cílové skupině koncem roku 1990 občanské sdružení SANANIM, které v roce 1991 otevřelo TK pro drogově závislé v Němčicích. Vznik českých TK nebyl přímo ovlivněn pronikáním hierarchického modelu z USA, jako tomu bylo v jiných evropských zemích. České TK pro závislé čerpaly z domácího vývoje demokratických TK i výcvikových komunit SUR, které jim poskytovaly potřebná východiska a zázemí. (Kalina, 2008) Současná podoba českých odborně vedených TK byla již podrobně popsána v první kapitole Terapeutická komunita.

3.7.1 Profesionalizace TK

Z výše popsaného historického vývoje komunitního života je jasné, že komunity jako takové, ale i terapeutická komunita pro závislé nebo alkoholiky byly původně laickými svépomocnými modely péče, které zaváděly nové postupy a vykazovaly v léčbě vynikající výsledky. Na tom se shodují i odborníci. Nešpor (2006) píše o tom, že Anonymní alkoholici předběhli dobu. Oni začali používat skupinovou teorii, rodinnou terapii i formu terapeutické komunity. Kudrle (2003: 94) uvádí: *„Program AA nezahrnuje žádnou kvalifikovanou odbornou pomoc, přesto zůstává dlouhá desetiletí jedním z nejefektivnějších programů pro stabilizaci závislosti. ... Program 12 kroků, ... adoptují dnes běžně i formální terapeutické programy jako jakousi páteř celé léčby. Praxe potvrzuje účinnost těchto ideí.“* Dále De Leon (2004:133) píše: *„Terapeutická komunita pro závislosti je v podstatě svépomocný přístup, který se rozvinul mimo hlavní proud psychiatrie, psychologie a medicíny.“* Původní terapeutické komunity pro závislosti byly vedeny výhradně bývalými uživateli drog, kteří vytvořili svůj vlastní model sobě na míru tam, kde si profesionálové nevěděli rady a jejich léčba byla neefektivní. Profesionálové do tohoto modelu vstupovali postupně, až ho nakonec v podstatě zcela převzali a zprofesionalizovali do podoby současné odborně vedené TK. Profesionalizace nepostihla pouze protidrogové služby a vztah exuserů a profesionálů, ale Hrešanová o něm mluví ve vztahu porodníků, porodních asistentek a zdravotních sester. *„Profesionalizace je proces, kterým se určité povolání stává nezávislou profesí a získává tak více profesní moci, respektu, autonomie a vyššího sociálního statusu, ... je specifickým historickým a politickým procesem, který zahrnuje i různé strategie, pomocí nichž se jistá profesní*

skupina snaží prosadit své služby a získat nad určitými dimenzemi trhu kontrolu.“ (Sandall a Elston citován in Hrešanová, 2008: 137) V případě TK v ČR profesionálové trh skutečně ovládli.

Kalina (2008: 335) k situaci v ČR píše: *„pokusy založit TK na paraprofesionální bázi byly ojedinělé a tato zařízení buď zanikla, nebo se postupně profesionalizovala. Převažuje propojení se širší odbornou komunitou v léčbě závislosti i blízkost s domácí tradicí psychoterapie a psychoterapeutického výcviku. S tím souvisí i to, že exuser není chápán jako profese ani jako dostatečná (tím spíše ne výsadní) kvalifikace pro práci v týmu TK.“* Pokusy založit TK na paraprofesionální bázi musely selhat, protože v ČR díky podmínkám financování nemohly nikdy získat potřebné prostředky. Je nepochopitelné, že je možné tímto způsobem odstranit ze systému svépomocný koncept, pro který mluví historie, výzkumy i zkušenosti. Podmínkou získání financí a vůbec možnosti o ně žádat je odborná certifikace⁷, jejíž podmínkou je i multidisciplinární tým odborníků. Paraprofesionálním TK tedy nezbylo nic jiného, než to vzdát nebo se profesionalizovat. Popř. tak jako Teen Challenge nebo Betel získávat prostředky na činnost z jiných zdrojů. Na tomto místě je nutné zdůraznit, že Betel nečerpá dotace ze státních a místních rozpočtů nikde ve světě a finanční soběstačnost je jedním z jeho základních principů od jeho vzniku. Anonymní alkoholici jsou naštěstí také ve své činnosti na veřejných zdrojích nezávislí, takže jejich program je i nadále rozšířen a řada alkoholiků v jeho skupinách nachází potřebnou pomoc.

3.8 Koncept Betel v historickém kontextu – shrnutí

Poměrně podrobný popis dějin vzniku TK a zdůraznění procesu profesionalizace konceptu TK bylo nezbytně nutné jako podklad pro zařazení konceptu Betel do historického kontextu. Principy, metody a způsoby fungování komunit organizace Betel jsou kombinací různých vývojových etap TK a určitým způsobem návratem do historie. Pokud bychom hodnotili koncept Betel v Severní Americe v osmdesátých letech 20. století, zcela určitě by byl za TK považován. Nicméně vzhledem k dalšímu vývoji směrem k úplné profesionalizaci TK v Evropě a ČR nejsou střediska Betelu terapeutickými komunitami. Jedná se o religiozní rezidenční dlouhodobou svépomocnou protidrogovou komunitu.

⁷ Podrobněji popsána v podkapitole Řízení kvality služeb v TK

Charakteristiky programu v komunitách organizace Betel:

- religiózní – ve svém přístupu ke klientům a k léčbě otevřeně čerpá z bible a odkazu křesťanské protestantské tradice
- rezidenční - klienti společně tráví 24 hodin denně a společný život v komunitě a sdílení každodenních povinností jsou nedílnou součástí léčby
- dlouhodobý - Betel doporučuje svým klientům pobyt v délce 12-18 měsíců, přičemž velmi často klienti z různých důvodů zůstávají i déle
- svépomocný - hlavní důraz je kladen na přítomnost a terapeutický potenciál paraprofesionálů (exuserů), kteří sami prošli léčbou v Betelu
- protidrogový - program v Betelu je směřován k úplné abstinenci a jedním ze základních pravidel je i zákaz kouření

Cílem této kapitoly bylo popsat historický vývoj komunitního způsobu života až k současnému pojetí odborně vedené TK. Chtěla jsem ukázat, že TK byly původně svépomocným konceptem, ve kterém se odborníci vyskytovali poměrně zřídka a jejich nepřítomnost nijak nesnižovala kvalitu ani účinnost daných komunit. V závěru kapitoly jsem do historického kontextu zařadila i Betel. Podrobnější porovnání s koncepty, které jsou Betelu nejpodobnější a s odborně vedenými TK jsou uvedeny v tabulkách v příloze 8.

4 Řízení v terapeutických komunitách

V této kapitole se budu soustředit na různé oblasti řízení v TK, z nichž některé jsou společné pro všechny neziskové organizace a některé jsou specifické pro TK. Samozřejmě nebude chybět ani porovnání s konceptem Betel a seznámení se zvláštnostmi jeho řízení.

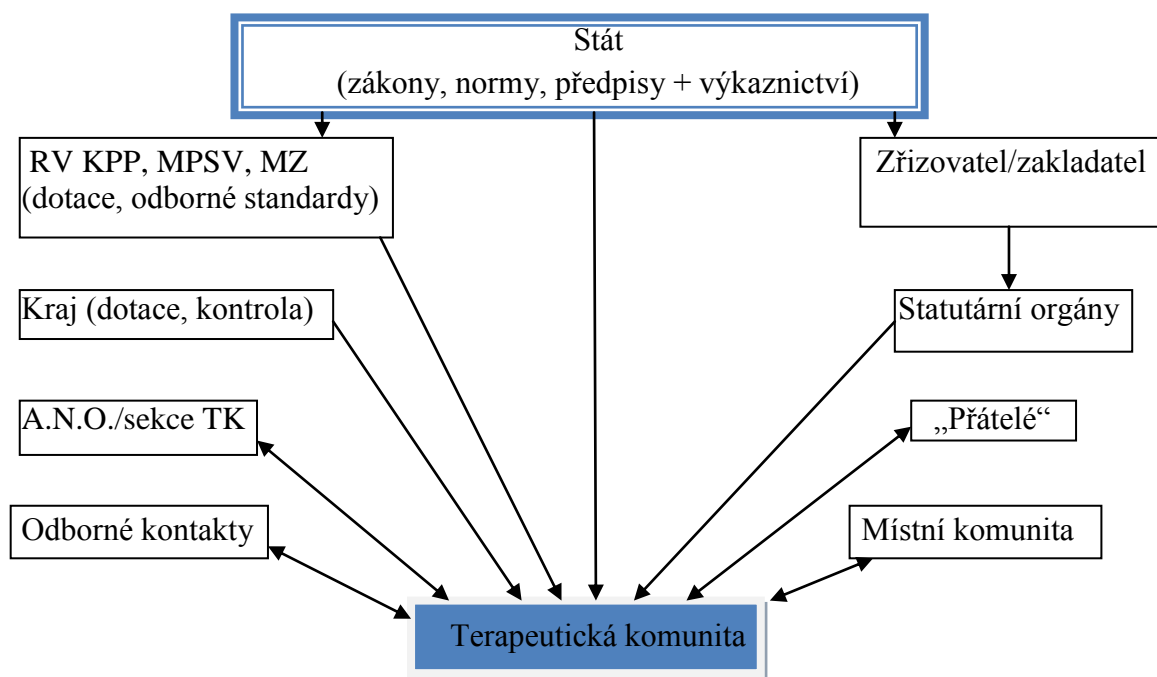
Některé TK jsou součástí větších neziskových organizací, které spravují i další projekty a zajišťují TK vnější vztahy a finanční prostředky. Některé TK fungují jako samostatné organizace, což klade na vedoucího mnohem větší nároky. Nejprve je proto důležité rozpoznat dvě oblasti řízení TK, kterými jsou: řízení TK jako organizace a řízení TK jako léčebného společenství. TK existuje v určitém systému pomoci závislým, v legislativním, politickém a společenském rámci. Navíc je i poměrně uzavřeným specifickým společenstvím, jehož fungování je také třeba řídit. Tyto dvě oblasti jsou velmi výrazně provázané a zároveň kladou na řízení komunity různé nároky.

Co se týká řízení TK jako léčebného společenství, zkušenosti z prvních evropských komunit pro závislé klienty a to konkrétně Emiliehoeve ukázaly, že manager TK by měl být nejen dobrým terapeutem, ale musí také disponovat řídicími a organizačními schopnostmi. V Emiliehoeve prošli několika stádii, než dospěli k výše uvedenému závěru. Stejně tak jako v jiných zdravotnických zařízeních zavedli na čas i tzv. duální řízení, ve kterém se terapeutické a organizační záležitosti dělily mezi dva vedoucí pracovníky. Zatímco v nemocnicích tento model fungoval v TK nikoliv. Po několika letech různých řídicích pokusů, byl pro TK určen jeden ředitel. V TK jsou všechny aktivity součástí terapie, včetně úklidu, vaření, údržby apod. Součástí terapie je i zodpovědnost členů komunity za chod celého domu. Organizační schopnosti u vedoucího TK jsou proto dokonce důležitější než odborné terapeutické. Pokud vedoucí TK nedisponuje nezbytnými organizačními a řídicími kompetencemi, může to způsobit katastrofu. (Kooyman, 2004)

Každá organizace včetně TK se musí řídit zákony v oblasti poskytování služeb, personalistiky, účetnictví, hospodaření, bezpečnosti práce apod. Dále pak buduje užitečné a vzájemné horizontální vztahy založené na dobrovolné spolupráci na místní a oborové úrovni. (Berdychová, 2007) Za bezpečné, etické a úspěšné fungování TK v systému vnějších vztahů je samozřejmě zodpovědný její vedoucí. Graf 1 (str. 51) ukazuje TK v rámci jejích vztahů s okolím, ve kterém existují vertikální vazby podřízenosti nebo

závislosti a zároveň horizontální vazby charakteristické přátelstvím a spoluprací. Stát reguluje činnost TK pomocí zákonů, norem, předpisů a výkaznictví, které je nutné pro kontrolu vynaložených prostředků a kvality péče o klienty. RV KPP (Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky), Ministerstva práce a sociálních věcí a zdravotnictví se podílejí na financování TK a tvorbě odborných standardů, kterými se činnosti v TK musí řídit. TK podléhá značnému vlivu i ze strany zakladatele a statutárních orgánů, jejichž autorita se řídí dle platných stanov. Je všeobecně známé, že lidé se závislých bojí a neumí si představit, co se stane, když v jejich okolí funguje TK, proto musí TK vyvíjet i značnou aktivitu v oblasti vnějších vztahů a vytvářet si přátele v rámci místní komunity. Odborné TK jsou sdruženy v organizaci A.N.O., což je dobrovolná, profesní, odborná, nezávislá a nepolitická asociace, která slouží jako střešní organizace především nestátních organizací poskytujících adiktologické a sociální služby pro osoby ohrožené závislostním chováním. Odborné kontakty slouží ke vzájemné spolupráci, doporučení a předávání klientů a v neposlední řadě i k výzkumným účelům v oblasti závislosti.

Obrázek 1. Schematické znázornění okolí TK



Vertikální vazby: →

Nadřízený subjekt z hlediska práva, organizace, financování apod.

Horizontální vazby: ↔

Partnerství, spolupráce

Zdroj: (Berdychová, 2007: 47)

4.1 Strategické řízení a cíle v TK

Strategické řízení usiluje o sladění zdrojů (materiálních, finančních, informačních a lidských) a schopností (odborností a zkušeností) s tržními příležitostmi s cílem zajistit dlouhodobý rozvoj a prosperitu organizace. V rámci strategického plánu vedení organizace formuluje poslání a vizi, v níž specifikuje, čeho chce organizace dosáhnout v průběhu příštích let. Na základě formulace poslání a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace jsou definovány cíle, na jejichž základě je stanovena strategie. Ta je formulována v dokumentu, který podporuje k aktivitě a motivuje všechny pracovníky organizace. Strategie se implementuje a její implementace se pravidelně kontroluje a dle potřeby upravuje. Poslání, cíle i strategie úzce souvisí i s hodnotami a kulturou dané organizace. (Molek, 2011) Strategie není statický dokument, který může organizace vytvořit, oslavit jeho vznik a odložit. *„V řízení neziskových institucí zůstanou poslání a plány – pokud dál nepokročíme – pouze dobrými úmysly. Tím buldozerem jsou strategie, které přeměňují úmysly ve výsledky. ...Strategie nás vedou k cílevědomé a systematické práci. Přeměňují úmysly v činnost a činnost v produktivní práci.“* (Drucker, 1994:60) Pro řízení každé neziskové organizace (tedy i TK) jsou nezbytné čtyři věci: plán, marketing, lidské zdroje a peníze. (Drucker, 1994) Sladění a efektivní využití této čtveřice ve prospěch naplnění poslání organizace je úkolem strategického řízení.

TK jsou neziskové organizace, které poskytují služby různým skupinám drogově závislých klientů, specializují se na dospělé klienty, adolescenty, matky s dětmi, klienty s dlouhodobou drogovou kariérou nebo duální diagnózou. Právě u drogově závislých, možná ještě více než u jiných cílových skupin platí, že *„nezisková organizace se neomezuje pouze na poskytování služeb. Chce, aby konečný uživatel jejích služeb nebyl pouhým uživatelem, ale aktivním spolupracovníkem. Neboť cílem služby je změnit lidskou bytost.“* (Drucker, 1994: 55) Každá TK si stejně jako jiné neziskové organizace musí formulovat své poslání a s ním korespondující hlavní a dílčí cíle. Cílem každé TK, i když se jejich formulace do určité míry liší (jak je zjevné i ze dvou ukázek uvedených níže v textu), je právě změna lidského života. Pro ilustraci uvádím poslání a cíle jedné odborně vedené TK a Betelu ČR.

Posláním TK Podcestný Mlýn, pobytového zařízení Sdružení Podané ruce, o. s. je *„usilovat o resocializaci osob závislých na nealkoholových drogách motivovaných k abstinenci formou specifického terapeutického programu založeného zejména na režimové terapii, poradenství, skupinové práci a výchovné činnosti. Základním cílem*

léčby v TK je podpořit klienta v rozhodnutí žít v trvalé abstinenci a připravit ho k znovuzapojení do běžného života tak, aby v něm obstál bez zatěžování sociálního systému a zároveň mu přinášel uspokojení. Cílem komplexní péče je náprava dopadů v psychologické, fyzické i sociální oblasti a podpořit celkový rozvoj osobnosti klienta.“ (Terapeutická komunita Podcestný mlýn, 2013)

Jednoduchým mottem Betelu je: *„Pomáháme lidem závislým na návykových látkách najít nový směr a vytrvat. Posláním svépomocné komunity Betel je vytvářet bezpečné prostředí, ve kterém se lidé závislí na návykových látkách přirozenou cestou naučí zdravému životnímu stylu. Hlavními nástroji učení jsou křesťanské hodnoty, přátelství, společný život a smysluplná práce. Hlavním cílem je pomoci rezidentům nalézt smysluplný zdravý životní styl, ve kterém není užívání návykových látek ani jiné nežádoucí chování potřeba.“ (Strategie Betelu ČR, 2012)* Obě komunity mají podobný cíl a poslání, nicméně se liší ve strategii a metodách, kterými tohoto cíle dosahují. Jestliže posláním Betelu je vytvářet bezpečné prostředí, ve kterém se lidé přirozenou cestou naučí zdravému životnímu stylu, pak je smyslem procesů řízení umožnit profesionálům, exuserům a klientům dosahovat těchto společných cílů. Řídící práce v Betelu spočívá v převzetí zodpovědnosti za to, aby všichni členové komunity měli potřebné zdroje, podporu a co nejlepší podmínky pro aplikaci hlavních nástrojů učení, kterými jsou křesťanské hodnoty, přátelství, společný život a smysluplná práce.

4.2 Legislativní rámec a finanční řízení v TK

Řízení TK klade na vedoucího TK velké nároky. Musí se orientovat ve stále se měnící legislativě a zvládat tlaky spojené s neustálou finanční nejistotou spojenou s udělováním financí na dobu následujícího roku a vycházet se stále se snižujícími dotacemi, jejichž využívání je přísně kontrolováno.

Většinu TK v ČR provozují nestátní neziskové organizace v podobě občanských sdružení nebo obecně prospěšných společností. Vzhledem k blížící se platnosti nového občanského zákoníku se musí stávající občanská sdružení rozhodnout, jestli využijí možnosti se do 31. 12. 2013 přetransformovat v obecně prospěšné společnosti nebo se stanou zapsaným ústavem tak, jak jej definuje právě nový občanský zákoník. K prvorepublikovému výrazu „ústav“ má řada pracovníků v sociálních službách v kontextu současného vývoje směrem k humanizaci a individualizaci péče velké výhrady.

Co se týká fungování TK v systému pomoci závislým a v legislativním rámci ČR, není jejich situace úplně jednoduchá. Oficiálního uznání jako legitimní léčebné modalitě se TK dostalo až v roce 2005 po schválení zákona č. 379/05 Sb. o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami, a kde jsou TK označeny jako služba odborné pomoci. (Radimecký, 2007b) V roce 2006 byl přijat zákon č. 108/2006 sb. o sociálních službách, který stanovuje zejména typy sociálních služeb (TK je mezi nimi) a uživatelé drog jsou v něm uvedeni jako jedna z cílových skupin. Zákon č. 108 také stanovuje nutnou kvalifikaci potřebnou pro profesionály v sociálních službách.

Významným problémem TK v systému služeb v ČR je její mezioborový charakter a využívání postupů minimálně ze tří oborů: zdravotnictví, sociální práce a výchovy a vzdělávání. TK je mezioborová a mezirezortní modalita a v čistě oborovém chápání rozšířeném v ČR je obtížné ji zařadit do zdravotnické péče, sociálních služeb nebo školství. To ovlivňovalo i získávání finančních zdrojů na provoz z rozpočtů ministerstva zdravotnictví (zde TK definují svoji činnost jako léčbu) a ministerstva práce a sociálních věcí (zde TK definují svoji činnost jako rekvalifikaci). V současnosti TK významně financuje pouze MPSV a RV KKPP (Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky). (Radimecký, 2007a)

TK jsou závislé na financování z veřejných zdrojů, ať už ze státních či krajských rozpočtů nebo z fondů zdravotních pojišťoven. Pro TK v podobě nestátních neziskových organizací *„jsou dotace jediným významnějším příjmem. Automaticky se předpokládá, že zbývající část nákladů získají ze sponzorských darů, členských příspěvků a pomoci nesoustavných výdělečných aktivit (sbírky, benefiční akce apod.). V praxi jsou takové zdroje velmi nejisté, objemově zanedbatelné a jejich získávání je pro organizaci samotnou vysoce zatěžující....Současné podmínky NNO a jimi poskytovaných programů v důsledku komplikovaného financování vyžadují vysokou manažerskou a administrativní schopnost.“* (Berdychová, 2007: 46 a 48)

Na rozdíl od odborně vedených TK v ČR, které jsou závislé na grantech a dotacích ze státních institucí a samosprávy, je Betel financován z více zdrojů a granty a dotace naopak ze zásady nevyužívá. Je financován dary podniků a podnikatelů, nadací, individuálních dárců a vlastním podnikáním. Veškeré tyto aktivity jsou náročné a je potřeba je důsledně sledovat a řídit. Jandáková (in Plamínek, 1996: 102) k fundraisingu uvádí: *„Získávání peněz není a nemůže být nahodilá záležitost. Je to dlouhodobý proces,*

který by měl začínat efektivním plánováním a končit podrobným zhodnocením, na základě něhož můžete zjistit, které metody vám skutečně nejvíce vyhovují a jsou nejúčinnější, jak váš fundraising zefektivnit, co příští rok přidat a co naopak vypustit.“ Ředitel komunity Betel v Kralupech přiznává, že ne vždy byl takto důsledný a v oblasti finančního plánování a řízení prošel vývojem, ve kterém se musel poučit z řady téměř fatálních chyb. V této oblasti proto hojně využívá výhod spojených s tím, že komunita Betelu v ČR je součástí mezinárodní organizace, ve které je potřebné know-how ochotně předáváno. K adaptaci na české prostředí dále využívá pomoci profesionálních dobrovolníků, díky nimž se daří postupně nacházet a dle potřeb upravovat vhodnou strategii pro získávání finančních prostředků. Snaží se získávat dostatečně široký okruh příznivců, kteří se chtějí podílet na poslání Betelu, které je třeba za tímto účelem správně vysvětlit, aby se s ním dárci mohli ztotožnit. (Drucker, 1994)

Další významné finanční zdroje plynou v Betelu v ČR z podnikání, jehož řízení by se dalo přirovnat k řízení malé rodinné firmy, nicméně s velmi specifickými zaměstnanci, které si nelze vybírat a velkými nároky na jejich zaškolování a z podstaty věci neřešitelnou fluktuací (klienti – zároveň pracovníci jsou v komunitě pouze na dobu určenou k léčbě, někteří odchází i předčasně). Pro stěhování, které Betel v ČR provozuje, byl vytvořen podnikatelský plán. Jedná se o ziskovou činnost, která má pomáhat generovat prostředky na práci organizace a podporovat její dobročinné neziskové aktivity.

Misí podnikatelské aktivity stěhování je poskytovat spolehlivé, rychlé a cenově velmi výhodné stěhovací a vyklízecí služby a zároveň připravovat bývalé uživatele drog na následné uplatnění na trhu práce. Vizí stěhování je postupný rozvoj firmy, založený na dobré pověsti a kvalitně odváděné práci, kterou pomohou budovat sami spokojení zákazníci. Cílem podnikatelské aktivity stěhování je vybudovat stěhovací firmu, která si získá své jisté místo na trhu, aby se stala stabilním zdrojem financí pro neziskové dobročinné účely. Chce se orientovat především na zákazníky, kteří potřebují rychlé malé stěhování a nepotřebují nákladné balící služby ani další nadstandardní servis. Cílovým zákazníkem je fyzická osoba nebo malá společnost, která klade hlavní důraz na rychlost a bezpečnost stěhování a nejdůležitějším kritériem výběru stěhovací firmy je nízká hodinová sazba a celková cena. Konkurenční výhodou je nízká cena, absence příplatků za patra, víkendy, odhad ceny stěhování a přistavení vozu (v Praze, Kralupech nad Vltavou a Mělníku).

Z výše popsaného je zjevné, že získávání prostředků na činnost a finanční řízení se v odborně vedených TK a Betelu výrazně liší. Zatímco v TK jsou hlavním zdrojem financí dotace z veřejných zdrojů, Betel získává dary a podniká. Troufám si říci, že finanční řízení v Betelu je náročnější. Finance jsou získávány z více zdrojů, je nutné je správným způsobem přerozdělovat – některé na financování léčby pro klienty, některé zpět do rozvoje podnikání, na reklamu apod. Plánování, průběžné srovnávání se skutečností a nezbytné nápravy jsou nevyhnutelné.

4.3 Řízení kvality služeb v TK

V roce 2007 nabyt účinnosti zákon č. 108/2006 o sociálních službách, který do systému sociální péče v České republice přinesl velké změny. Jeho úkolem bylo nové určení a členění sociálních služeb a srovnání jejich kvality na úroveň běžnou v zemích Evropské unie. Kvalita poskytovaných sociálních služeb se ověřuje pomocí tzv. standardů kvality, které jsou obsaženy v příloze č. 2 Vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb. (prováděcí vyhláška k zákonu o sociálních službách). Tato příloha obsahuje 49 kritérií, dle kterých se posuzuje kvalita služeb. Sedmáct kritérií je naprosto zásadních a jejich nenaplnění může vést ke zrušení registrace poskytovatele. (Čámský, 2008) Standardy jsou formulovány poměrně široce, aby bylo možné je aplikovat na všechny typy sociálních služeb pečujících o různé cílové skupiny.

Specifikaci standardů služeb pro uživatele drog (v plném znění: Standardy odborné způsobilosti pro zařízení a programy poskytující odborné služby problémovým uživatelům a závislým na návykových látkách) vydala Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky. Rezidenční péče v terapeutické komunitě je upravována ve Speciální části B v bodu 7. (Kalina, 2008) Tímto dokumentem bylo řízení kvality TK do velké míry usnadněno, neboť je v něm poměrně obsažně stanoveno, co se od TK v oblasti kvality poskytovaných služeb vyžaduje. Obecné standardy v oblasti procesní, personální a provozní jsou v TK ošetřeny vnitřní dokumentací v podobě operačního plánu, směrnic a metodických pokynů.

Specifika standardů péče o klienty TK se týkají následujících oblastí: komplexnosti péče a fungování multidisciplinárního týmu, personálního zabezpečení, cílové populace, hodnocení stavu klienta, nezbytné lékařské péče, odborné péče, doplňkových programů, stravy, vedení dokumentace, propouštění klientů, následné péče a resocializace a hodnocení efektivity. Cílem TK by nemělo být nastavit minimální standardy tak, aby

organizace „prošla“ certifikací, na níž je plně závislé udělování dotací. Správným cílem je základní nastavení pracovních procesů v souladu s legislativou a jejich pravidelná revize a zlepšování kvality poskytovaných služeb a nastolení kvalitní dobré praxe.

Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky zahájila proces certifikací odborné způsobilosti služeb pro uživatele drog v květnu 2005. *„Činnosti Certifikační agentury zajišťoval od začátku Národní vzdělávací fond, o.p.s. Certifikace odborné způsobilosti služeb je posouzení a formální uznání, že daná služba odpovídá stanoveným kritériím kvality, odbornosti a komplexnosti. Jedná se o posouzení služby podle standardů odborné způsobilosti, jehož výsledkem je udělení či neudělení certifikátu o jejich naplnění. Certifikace je nezbytnou podmínkou pro poskytnutí dotace na služby protidrogové politiky ze státního rozpočtu.“* (Národní vzdělávací fond, 2012)

Certifikace probíhá ve čtyřech fázích: Podání žádosti a závazné objednávky, příprava místního šetření, vlastní průběh místního šetření a uhrazení nákladů na místní šetření. Na závěr šetření obdrží statutární zástupce žádající organizace Protokol o průběhu místního šetření a závěrečnou zprávu. Standardní certifikace dle standardů služeb pro uživatele drog – speciální části B se nejčastěji uděluje na dobu tří let.

Úkolem řízení kvality v TK by mělo být: Navrzení a zavedení procesů podporujících dlouhodobý rozvoj kvality poskytovaných služeb. Na základě pravidelného monitoringu aktuálního stavu kvality poskytovaných služeb upravovat, měnit či doplňovat stávající procesy a stanovit plán rozvoje procesů kvality. Zavést a aktivně využívat jednotlivé nástroje podporující rozvoj kvality poskytování sociálních služeb (např. systém hodnocení kvality a efektivity sociální služby, metodické poradenství, interní audit kvality apod.) a v neposlední řadě vzdělávat zaměstnance TK v oblastech, které jsou nezbytné pro rozvoj kvality poskytovaných služeb.

4.4 Organizační struktury a operační řízení v TK

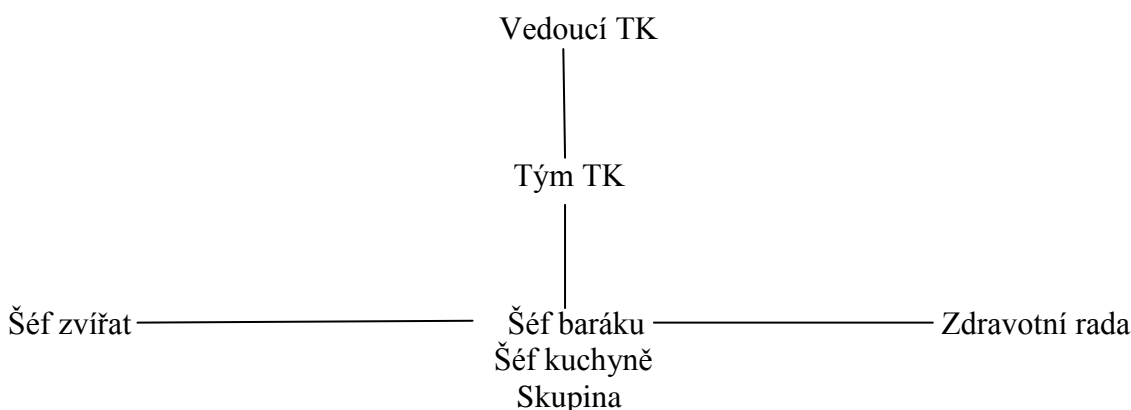
Organizační struktura TK je podobná ve všech zařízeních a liší se většinou jen mírně v názvosloví a v náplních práce jednotlivých pozic. Její sestavení závisí na tom, jestli TK funguje samostatně nebo je součástí většího zařízení např. psychiatrické léčebny nebo velké neziskové organizace, která je zřizovatelem více programů např. TK pro různé cílové skupiny, nízkoprahových center, terénních služeb, ambulantních služeb, projektů na podporu zaměstnávání, doléčovacích center apod. V této kapitole se budu

zabývat strukturou a operačním řízením v TK. Nejprve popíší organizační struktury a operační řízení v odborně vedených TK a potom se budou soustředit na Betel.

Jak již bylo uvedeno, demokratické uspořádání TK v případě cílové skupiny závislých osob selhalo. Odborně vedené TK v ČR proto využívají model hierarchický s prvky demokratického rozhodování. Na nejvyšším stupni hierarchie tak stojí autorita společenství, které o řadě věcí týkajících se života v komunitě rozhoduje hlasováním, přičemž klienti i členové týmu mají po jednom hlasu. Takto lze rozhodovat o přestupu klientů z fáze do fáze, chodu domu, sankcích a privilegiích apod. Vedoucí komunity může v nejnútnejších případech použít právo veta a rozhodnutí přijaté komunitou zrušit. Vedoucí také přebírá zodpovědnost ve sporných otázkách. Tým může samozřejmě využít svou autoritu v mimořádných případech a komunita rozhoduje pouze o věcech, které nejsou dány pravidly a denním a provozním řádem. Hierarchie ve skupině klientů je dána tím, ve které léčebné fázi se ten který klient nachází. Služebně starší klient by měl být vzorem služebně mladšímu klientovi, stejně jako v rodině starší sourozenec mladšímu. Veškerý provoz komunity je zajišťován klienty, musí si tak plnit své povinnosti a učit se zodpovědnosti. Právě přejímání odpovědnosti za sebe a své okolí je u závislých klientů více či méně obecný problém. Výkon jednotlivých úkolů a funkcí v rámci provozu komunity je stěžejním nástrojem pro nácvik přebírání zodpovědnosti. (Kuda, 2007)

Jednoduchý náčrt hierarchie v TK je znázorněn na obrázku 2 (str. 59). Znázorňuje hierarchii v komunitě Němčice, nicméně podobnou strukturu mají všechny odborně vedené TK. Toto schéma není dle mého názoru příliš šťastně nakreslené a hierarchické vazby z něj nejsou jasně patrné. Vedoucí TK i tým TK jsou profesionálové, přičemž tým se většinou skládá z několika terapeutů, kteří mají psychologické nebo zdravotnické vzdělání a speciální psychoterapeutický výcvik. V týmu je dále většinou sociální pracovník a pracovní terapeut. Složení týmů je různé a blíže o něm napíši v kapitole Složení týmů TK. Týmu je podřízen „šéf baráku“, který je nejvyšší klientskou funkcí – tedy je to klient, který je nejpokročilejší v léčbě. Jemu se zodpovídá šéf kuchyně i skupina klientů.

Obrázek 2. Příklad hierarchické struktury v TK



Zdroj: Kuda, 2007: 64

„Šéf baráku rozděljuje práci klientům a zodpovídá za její kvalitní provedení. Plánuje samořídící programy, sportovní náplň a výlety. Spolupracuje s týmem a účastní se jeho porady. Spolupodílí se na vnášení aktuálních témat do terapeutického procesu. Významnou roli zastává i „šéf kuchyně“, který má na starosti sestavení jídelníčku, nákup a přípravu jídla pro všechny ostatní členy. Organizuje práci pomocníků v kuchyni a musí porozumět a spolupracovat při hospodaření s finančním rozpočtem. Mezi další funkce patří zahradník, hospodář, pokladník, kotelník, prادلenka, šéf dílny apod.“ (Mahrová, 2007: 101) Veškerý každodenní provoz je zajišťován klienty. Učí se dělat chyby, plnit si povinnosti, přijímat chválu, když se jim práce daří a konstruktivní kritiku, když něco nesplní nebo nezvládnou. Učí se plánovat a nést pozitivní i negativní důsledky svého chování. Tyto role jsou zdrojem zátěže a únavy, které se klient za pomoci ostatních klientů a terapeutického týmu, učí zvládat jinak než užitím drogy, jak to dělal ve své minulosti.

V TK není důležitá pouze struktura pozic, ale příkládá se v nich „velký význam struktury léčby a denního života v komunitě. Můžeme rozlišit následující okruhy „struktur“:

- Soubor pravidel o chování (kardinální a další důležitá pravidla)
- Denní a týdenní rozvrh povinných terapeutických a výchovných či vzdělávacích aktivit, které probíhají předepsaným způsobem
- Uspořádání pracovních funkcí a povinností, které udržují každodenní chod zařízení
- Členění léčebného plánu do fází a subfází
- Privilegia při pokroku v léčbě a disciplinární sankce při porušení pravidel“ (Kalina, 2008: 180)

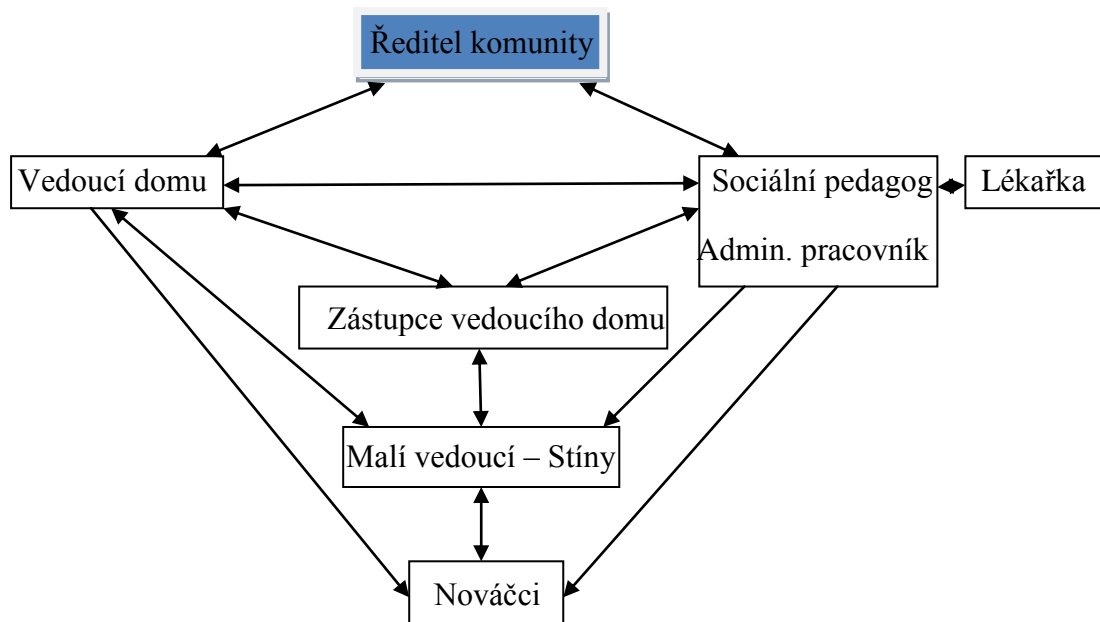
V TK pro závislé je na tyto struktury kladen velký důraz a jsou pečlivě propracovány, protože jsou využívány jako specifická forma psychoterapie a sociální rehabilitace nepostradatelné právě u drogově závislých klientů s méně vyžralou osobností a často i velmi chaotickým způsobem života před nástupem do léčby. (Kalina, 2008) Stejný význam mají tyto struktury i v Betelu.

Betel v Kralupech nad Vltavou je malá organizace využívající liniové organizační struktury znázorněné na obrázku 3 (str. 61), kde nad provozem existuje jediný řídicí stupeň, (Dědina, Cejthamr, 2005) v tomto případě ředitel komunity. Ředitel komunity je profesionál s dlouholetou praxí a duchovním vzděláním v oblasti pastorační péče, který se průběžně dále vzdělává. Vedoucí domu je exuser, který úspěšně ukončil program. V tuto chvíli je i zástupce vedoucího exuser, který úspěšně dokončil léčbu, nicméně běžnou praxí je, že na pozici zástupce vedoucího je klient, který je v programu dostatečně dlouho, ale ještě ho nedokončil. Malí vedoucí jsou klienti v programu, kteří mají za sebou minimálně 4 měsíce programu a mají k léčbě příkladný přístup. Základní vedoucí tým má tři členy: ředitele, sociální pedagoga a vedoucího domu. Za veškerá rozhodnutí je plně zodpovědný ředitel komunity, který má také v krajním případě, kdy nedojde k názorové shodě, právo veta. Lékařka je dobrovolnice, která spolupracuje s komunitou externě dle potřeby. Klienty vyšetřuje, pokud mají zdravotní potíže, rozhoduje o jejich způsobilosti pro jednotlivé druhy práce, které klienti dělají a provádí nezbytné testy přenosných nemocí (hepatitidy a HIV). Za komunikaci s lékařkou je zodpovědný sociální pedagog.

Složitější organizační strukturu má Betel ve Velké Británii, který spravuje komunity a dobročinné obchody v 6 městech a v jeho komunitách se léčí kolem 300 klientů. Strukturu Betelu ve Španělsku, která je v podstatě totožná se strukturou Betelu v Británii, znázorňuje obrázek 4 (str. 61). Betel Španělsko spravuje komunity a dobročinné obchody ve 24 městech a v jeho komunitách se léčí kolem 900 klientů. Hierarchickou strukturu znázorňuje výška v obrázku nikoliv směr šipek. Čím vyšší je postavení, tím větší je i zodpovědnost. Oboustranné šipky znázorňují důležitost komunikace mezi jednotlivými manažery a otevřenou kulturu organizace, která nezdůrazňuje direktivní vedení, ale hledání jednoty a vzájemné učení mezi všemi zúčastněnými. Odborné zázemí, které zajišťuje celkem 21 odborníků (psychologové, právníci, architekt, mechanik, lékař, zubař, sociální pracovníci atd.), má sídlo v Madridu a odtud poskytuje služby a poradenství komunitám po celém Španělsku. Veškeré řízení

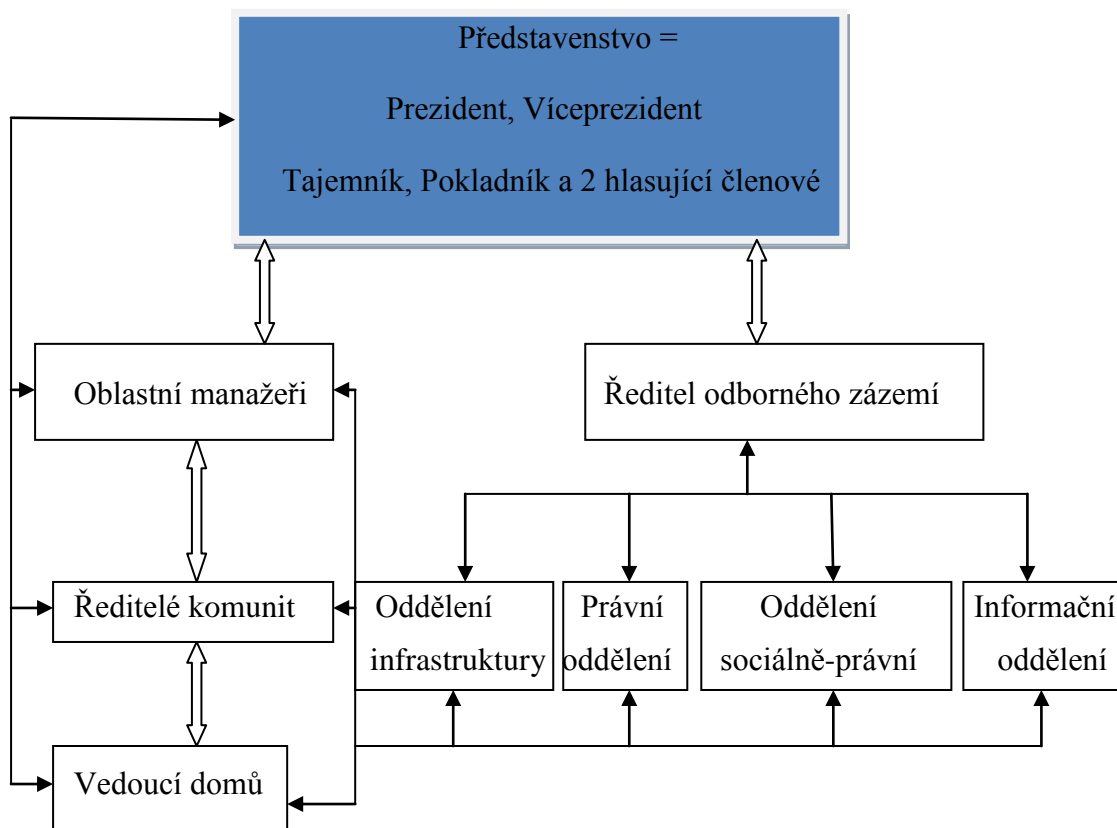
komunit je zajišťováno exusery. Pracují zde jako oblastní manažeři, ředitelé komunit a samozřejmě jako vedoucí domů.

Obrázek 3. Struktura komunity Betel v Kralupech nad Vltavou



Zdroj: autorka

Obrázek 4. Složitější organizační struktura Betelu – Španělsko



Zdroj: Memoria de actividades, 2009 (překlad autorčin vlastní)

Operační řízení je v Betelu doménou exuserů. Nehrají klíčovou roli jen v péči o klienty a správě komunity, ale jsou důležitým řídicím článkem i v řízení podnikání. Tento model klade na exusera ve vedení velkou zodpovědnost a staví ho mimo jiné do role „šéfa v práci nebo mistra“.⁸

V této kapitole jsem se zabývala řízením v odborně vedené TK a shodami a rozdíly se řízením v Betelu. V řadě oblastí je řízení podobné. Betel je stejně jako odborně vedená TK neziskovou organizací, která funguje ve státem daném legislativním rámci, hledá si své přátele a podporovatele a místo v rámci místní komunity. Rozdílná je role exuserů v řízení, kdy v TK se často exuseři vůbec nevyskytují a v Betelu je jejich role naprosto nezastupitelná. Klíčová je v oblasti operačního řízení, jak chodu komunity, tak v podnikání.

⁸ Podrobněji v kapitole Role vedoucího domu

5 Exuser v TK

V této kapitole se budu zabývat postavením a rolí exusera v TK. Nejprve uvedu obecné znaky svépomoci. Dále popíši problematiku postavení exuserů v týmu TK. Zaměřím se na jejich přínosy a terapeutický potenciál i na nevýhody jejich působení. Na závěr této kapitoly se podělím o vlastní zkušenost a o to, co považuji za nejdůležitější přínos exuserů do komunit.

5.1 Obecné znaky svépomoci

Jedním z nejcharakterističtějších znaků svépomoci je sebepostiženost. „*Osoba, která prošla nebo prochází totožnou zkušeností, čelí totožnému problému, má i klíčovou roli v pomoci ostatním. „Kdo pomáhá druhým – pomáhá sobě“, tak zní časté heslo mnoha skupin....Každý člen je zároveň dodavatelem i odběratelem, zásobovačem i zákazníkem, je „politikem“ i „občanem“ současně. Z takového rozložení sil...vyplývá i jiný ústřední znak, kterým je rovnocenné postavení účastníků skupiny.*“ (Bútor, 1991: 38) Toto rovnocenné postavení všech účastníků skupiny a to, že se tak skutečně cítí, dokládá i odpověď Karlose. Aloise, který byl v době, kdy do komunity nastoupil vedoucím domu a abstinoval už 4 roky, bral jako svého staršího brácha, tedy někoho, kdo je rovnocenný, ale zkušenější.

„*Na rozdíl od profesionála, jemuž jeho povolání velí „brát postiženého jako problém, který musí být co nejlépe rozřešen“, je „laická pomoc pomoci celého člověka celému člověku.“, píše Blažek s Olmerovou (1985).*“ (Bútor, 1991: 24) Myslím, že lépe nelze svépomoc popsat. Moje zkušenost a dlouholetá práce ve svépomocném konceptu Betel, potvrzuje tuto trefnou definici. Exuser skutečně pomáhá s využitím veškerého svého lidského potenciálu jako celý člověk celému člověku.

Rozdílnost laické a profesionální pomoci má řadu aspektů, které jsou velmi přehledně uspořádány vedle sebe v tabulce 1. Zatímco profesionál čerpá ze svého vzdělání a odborné praxe, laik čerpá ze své životní zkušenosti. Profesionálova pomoc přichází zvnějšku a je omezena pracovní dobou. Svépomoc přichází zevnitř, z porozumění situaci, je dobrovolná a neformální. Svépomoc je praktická a obsahuje city, které si profesionál často nedovolí využívat, právě v zájmu zachování profesionality.

Tabulka 1. „Ideální typy“ profesionálního a neprofesionálního přístupu v péči o člověka (podle Gartnera a Reisman)

Profesionální přístup	Neprofesionální přístup
1. Důraz na znalosti, názor, porozumění, na principy stojící v pozadí daného jevu, na teorii	Důraz na city, nálady, afekty, na konkrétnost a praktičnost
2. Systematičnost	Zkušenost, smysl pro zdravý rozum a „laické poznatky“
3. „Objektivita“ – odstup a perspektiva, rozhled; sebeuvědomění; kontrola „přenosů“	Subjektivita – blízkost a sebestiženost
4. Empatie; kontrolovaná vřelost	Identifikace
5. Standardizované jednání	Improvizace, spontánnost (vyjadřování vlastní osobnosti)
6. Orientace „člověka zvenčí“	Orientace člověka zainteresovaného „zvnitř“
7. Odborná, reflektovaná praxe	Životní praxe
8. Omezený čas; systematické hodnocení; léčba	Čas není problém; neformální, přímé „účtování“ a zodpovědnost; péče, zájem

Zdroj: Bútor, 1991: 103

Svépomocné skupiny jsou oblíbenou a vyhledávanou formou pomoci v různých oblastech lidského života a adresující širokou škálu problémů (např. vdovství, ztrátu dětí, utrpení spojené s nemocí nebo bolestí, problémy v chování vlastní nebo u člena rodiny atd.), závislost na návykových látkách nevyjímaje.

5.2 Složení týmů TK

Termín exuser (případně český ekvivalent – bývalý uživatel) označuje „*dlouhodobě abstijnujícího bývalého abusera, člověka závislého na drogách, který pracuje jako plnohodnotný člen týmu v prostředí terapeutické komunity.*“ (Mašek, Sobotka, 2005: 436) Pozice exusera v týmu terapeutické komunity je mezi odborníky diskutovaným tématem. Obecně by se dalo říci, jak vyplývá i z historie TK popsané v podkapitole Hierarchické TK pro závislé, že obsazování týmu exusery je především v USA široce přijímanou praxí, zatímco v Evropě a v ČR se názory různí. Někteří odborníci jsou exuserům v týmu otevření za určitých velmi specifických podmínek a někteří spíše uzavření. V USA se v podstatě vyvinula tradice výhradního obsazování celého terapeutického týmu exusery s tím, že odborníci pracovali spíše v administrativě. Profesionálové se do týmů

terapeutických komunit dostávali postupně a často museli překonávat odpor vžitých tradic. (Kooyman, 2004) Oproti tomu jediná TK v ČR, v jejímž týmu jsou dva exuseri, což je v podmínkách českých TK počet větší než malý, musela zpočátku překonávat obavy a nedůvěru, která zmizela, až když tento model prokázal svou životaschopnost a efektivitu. V zahraničí přitom není podobné složení týmu žádnou výjimkou. (Mašek, Sobotka, 2005)

Pro posuzování kvality TK se používají tzv. minimální standardy. Ty stanoví, že péči v TK má zajišťovat odborný multidisciplinární tým, který by měl být tak komplexní, aby adresoval všechny aspekty závislosti popsané v bio-psycho-socio-spirituálním modelu závislosti. V týmu by měli být pracovníci se zdravotním, psychologickým, sociálním a pedagogickým vzděláním. Osobní vlohy pro terapeutickou práci jsou u všech samozřejmostí, jak specifikují zmíněné minimální standardy, nicméně je to požadavek ne zcela dobře uchopitelný. Výčet osobních vloh dobrého terapeuta v TK by mohl být charakterizován takto: integrovaností ve světě, životními zkušenostmi, uvědoměním si vlastní role, respektem k odlišnostem, uměním naslouchat, schopností přirozeně komunikovat, schopností spolupráce s týmem, poučitelností a schopností korekce vlastních názorů, ochotou dále se rozvíjet a imunitou vůči všem atakám klientů v podobě projekcí, přenosů a přilnutí. Ještě větší nároky jsou kladeny na vedoucího komunity, který má významný vliv na spolupráci týmu a celý terapeutický proces. Vedoucí ustanovuje bezpečí a důvěru v týmu, musí umět vést v době relativní pohody a podržet tým v průběhu špatného období. (Broža, 2007)

Problémem ve smíšených týmech profesionálů a exuserů je vžitá vzájemná nedůvěra. Ze strany exuserů jsou to hořké pocity vůči profesionálům (především lékařům a psychiatrům), kteří podle nich selhali, když pomáhali druhým, ale jim pomoci nedokázali. Řada uživatelů před nástupem do TK projde ambulantní léčbou, detoxifikační léčbou, krátkodobou léčbou v psychiatrické léčebně atd. a z jejich pohledu jim nikdo nedokáže pomoci. Z tohoto postojí *„plyne pasivní rezistence vůči jejich radám a tendence nekonzultovat s nimi rozhodnutí.“* (Lakoff citován in Kooyman, 2004: 69) *„Ze strany profesionálů plyne nedůvěra k exuserům z jejich skrývaného přesvědčení „jednou toxikoman navždy toxikoman.“* (Staff of the Ley Community citován in Kalina, 2008: 227) K tomu se dle mého názoru přidává přeceňování vzdělání, ze kterého plyne podceňování laického - na osobní zkušenosti postaveného terapeutického působení. Na podceňování jsou bývalí uživatelé zvláště citliví, neboť jen těžko nabývají pozitivního

sebehodnocení. Broža (2007: 198) sice píše, že „*exuser by měl být především platným a rovnocenným partnerem ostatních pracovníků – terapeutického týmu*“, ale o pár odstavců dále (2007: 199) píše, že rovnocenným členem týmu se stává až na základě osobnostního rozvoje a odpoutání se od drogového světa, pak už ovšem nemůže plnit svou specifickou svépomocnou roli, protože „*hra na exusera vyznívá nepravdivě*.“ Exuser, který se v týmu cítí podceňován, v něm nemůže pracovat a cítit se dobře. Vzdělaný a od drogového světa odpoutaný exuser ovšem nemůže plnit roli exusera. Zde je vidět rozpor v pohledu profesionálů na roli exusera. Exuserova role dává smysl právě proto, že je exuser, ve chvíli, kdy se vzdělá a aplikuje psychoterapeutické postupy, ztrácí svou jedinečnou autoritu u klientů. Už ho neberou jako „jednoho z nás“, „smažku“, která to dokázala. Stane se „jedním z nich“, z těch, kteří si vždycky vědí rady a mají na to titul. Myslím si, že tak jak je v tuto chvíli systém nastaven, připravuje exusera o jeho terapeutický potenciál.

Dalším výrazným tlakem, který se objevuje v terapeutických týmech, je tlak finanční. „*V komunitách v Americe zastávali para-profesionálové role a odpovědnost, která byla původně výsadní doménou velmi vzdělaných a vycvičených psychiatrů, psychologů a sociálních pracovníků s vysokými platy. Para-profesionálové si brzy uvědomili, že jejich platy nejsou adekvátní a žádali zvýšení platů na úroveň platů pracovníků s univerzitním vzděláním.*“ (Bassin citován in Kooyman, 2004: 71) „*Profesionálové se na druhé straně obávají toho, že para-profesionálové mohou svou práci dělat lépe a že jejich profesionální vzdělání není pro tuto práci žádným přínosem.*“ (Kooyman, 2004: 71-72) Jak je vidět konflikt a nedůvěra mezi profesionály a exusery jsou dlouhodobé a mají mezinárodní rozsah. Samozřejmě, že se profesionálové obávají, že by exuseři mohli tuto práci dělat lépe. Z historie je totiž jasné, že ji dokážou dělat minimálně stejně dobře. Názory na důležitost vzdělání a terapeutický potenciál exuserů se liší. Pro některé komunity byly dlouhodobé konflikty mezi exusery a profesionály v týmech důvodem k ukončení činnosti. Zůstává otázkou, zda a jak lze dojít k nějakému pro všechny strany přijatelnému konsensu.

Do celé situace vstupují kromě osobnostních charakteristik a pocitů méněcennosti na obou stranách – mezi odborníky i exusery, ještě i politické a finanční tlaky. Je jasné, že si své výsadní právo profesionálové hájí, protože si chtějí uchránit svoje místo na trhu protidrogových služeb. Přitom jedním z důvodů, proč začali na tento trh pronikat, byla především rostoucí potřeba velkého množství komunit a naprostý nedostatek exuserů,

kteří by je vedli. Exuseři dle mého názoru nemohou připravit profesionály o jejich výsadní postavení, proto by bylo skvělé, kdyby exuserům umožnili být důstojnou nikoli opovrhovanou alternativou, která by navíc byla výrazně levnější.

5.3 Význam exusera v procesu léčby v TK

V této podkapitole budou podrobněji popsány dvě oblasti, ve kterých hraje působení exusera v procesu léčby nezastupitelnou roli. Poznatky čerpám z vlastní zkušenosti, z výzkumných rozhovorů a literatury.

Velmi důležitým aspektem působení exusera v TK je dle mého názoru jeho životní příběh a s tím souvisí i tolik zdůrazňovaná role pozitivního a motivačního vzoru. Již podle C. G. Junga patří smíření se s vlastním osobním příběhem k pocitu vlastní hodnoty. (Grún citován in Jankovský, 2003) Důležitost příběhu exusera nelze docenit a Betel není první, kdo ji objevil. Zdůrazňují ji i Anonymní alkoholici. Bývalý alkoholik nebo uživatel může popsat to, jak si prošel pádem na dno, bezmocností spojenou s tím, že svůj vlastní život nekontroloval on sám, ale droga nebo alkohol a závislost na nich a jak následně vyšel ze závislosti a neležel znovu pevnou půdu pod nohama a svobodu. Nováček slyší tento příběh a to mu pomáhá smířit se s příběhem vlastním, což vede ke znovunabytí pocitu vlastní hodnoty. V Betelu je velmi často citován biblický verš ze Zjevení 12, 11: „*Oni nad ním zvítězili pro krev Beránka a pro slovo svého svědectví.*“ (Nová smlouva, 1994: 339) Všichni lidé milují příběhy a svědectví s dobrým koncem, o to více alkoholici nebo toxikomani utápějící se v beznaději a myšlenkách na sebevraždu. Každý exuser tímto vítězným svědectvím disponuje a může ho sdílet s ostatními, kteří mohou nad závislostí vítězit s postojem: „Když to dokázal on, mohu to dokázat taky“.

V Betelu jsou svědectví exuserů sdílána denně ve dvojicích při práci a velmi často na skupinových setkáních. Takovému setkání se říká: mikrofon volný a kdokoli může říci jakkoli dlouhý příběh o svém vítězství nad touhou požit drogu nebo vítězství ve vztazích nebo déle abstinující klienti vypráví, jak se ze závislosti vymanili na stálo. První část svědectví se většinou skládá z důvodů, proč si exuser myslí, že začal brát drogy, jak se vyvíjela jeho drogová kariéra, z popisu pocitů beznaděje spojených s uvědoměním si vlastní závislosti a výčtu konkrétních důsledků závislosti (ztráta rodiny, zaměstnání, uvěznění, bezdomovectví, předávkování, sebevražedné pokusy apod.). Druhá část

obsahuje popis hledání řešení a nalezení řešení v komunitě Betel, které je stejně jako na setkáních Anonymních alkoholiků spojeno s nalezením moci, která člověka přesahuje a dodává mu sílu tam, kde se mu jí přirozeně nedostává. Význam takového vyprávění je nenahraditelný a profesionálové těmito příběhy z podstaty věci nedisponují.

„Pokud někdo vypráví příběh a jedinec v něm nachází podobné elementy jako má jeho vlastní biografie, považuje druhého za spřízněnou osobu a nachází uspokojení v tom, že na svůj problém není sám a že mu někdo rozumí. Pro alkoholika je pocit porozumění velmi vzácný, protože díky své nemoci často žije osaměle nebo mu druzí nedůvěřují, což přispívá k zesílení emočních vazeb na skupinu. To je typické pro stigmatizované jedince, kteří se snaží sdružovat, aby oslabili svůj pocit abnormality. Nalezení podobnosti v několika bodech ústí v tendenci vidět podobnosti i na jiných místech.“ (Němcová, 2012:88) Uživatelé drog jsou podobně stigmatizováni jako alkoholici a identifikaci se skupinou potřebují úplně stejně. Potřebují nalézt lidi, kteří si sáhli na stejné dno a mysleli si, že závislost nelze překonat a teď je přítom na vlastní oči vidí abstinovat. Příběhy úspěšně abstinujících vrstevníků či stejně postižených osob jsou nezbytné pro dodání naděje, k překonávání bažení po droze a pro motivaci udělat cokoli pro dosažení vlastní svobody. Vstup do nové svobody je spojen i s nalezením vlastního já, ne jenom toho, co chci a nechci, ale sama sebe své vlastní hloubky – svého pravého osobního jádra. *„Není to však snadné, neboť tento krok vyžaduje opravdovost, odvahu i upřímnost k sobě samému, a to bez ohledu na mínění ostatních lidí.“* (Jankovský, 2003: 55) Právě ztotožnění se s příběhem někoho, kdo si prošel podobnou zkušeností, pomáhá klientům bojujícím se závislostí, upřímně se zabývat svým vlastním příběhem i sám sebou a přijmout své já.

Sdílení zkušeností exusera zdůrazňují i Mašek a Sobotka (2005: 438): *„Součástí role exusera je otevřeně hovořit s klienty o tom, že měl v minulosti podobný problém se závislostí, předávat klientům vlastní zkušenosti z léčby, svěřovat jim obtíže, které provázely jeho léčbu a opětovné zařazení do většinové společnosti apod. Díky tomu stojí blíže hlavně novějším členům skupiny a snadno se tak stává identifikačním vzorem. ... Jeho slovo má váhu „jednoho z nás“, toho, který ví, o čem mluví. Exuser se svým příkladem stává vzorem hodným k následování.“*

Další důležitou výhodou, kterou disponuje exuser, je zvýšená citlivost na dění probíhající v komunitě na skupinové úrovni. Je často schopen již v počátcích zachytit atmosféru, správně pojmenovat a specifikovat náznaky konfliktů a stavů, které se teprve

později plně rozvinou. Je mu to umožněno díky tomu, že má stejnou zkušenost a zná skupinu zevnitř. (Mašek, Sobotka, 2005) O stejné citlivosti hovoří ředitel komunity Betelu v Kralupech, když mluví o tom, v čem mu exuser nejvíce pomáhá. Exuser - vedoucí komunity je jako *„ostříž a má šestej smysl, ten má uplně neuvěřitelnej, jak dokáže posoudit situaci a posoudit ty klienty. V tom je uplně nenahraditelnej, prostě my ten vhled, ten vhled, kterej oni mají do duše druhýho uživatele, nemáme, ten je podle mě opravdu jedinečnej ... Rozumí těm klukům a oni rozuměj jemu, tam funguje taková ta chemie mezi nima, právě ta svépomoc, oni se vzájemně přijímaj tak jako jedna subkultura, jakoby měli nějakej společnej společnej kód, v rámci kterýho se přijímaj a rozuměj si a komunikujou, dalo by se říct i podprahově, kde my jako profesionálové to prostě timhle způsobem nezachytíme.“* Schopnost vedoucího exusera zachytit podezřelou atmosféru a předvídat možné konflikty v komunitě, považuje ředitel za příčinu toho, že se nemusí později řešit vyhrocené situace a neprojevuje se žádné násilí. Problematické vztahy jsou otevřeně a relativně poklidně řešeny před tím, než se na obou stranách nahromadí hněv a dojde k jeho uvolnění v podobě verbální nebo brachiální agrese.

Stejným způsobem je exuser schopen zachytit změny v chování jednotlivce. Vzhledem k tomu, že klienty dobře zná, všímá si i malých detailů. Klient si sedá na jinou židli u jídla, než obvykle. Povinnosti, které si dříve plnil bez problémů, přestává plnit. Straní se a mlčí při skupinových aktivitách. To vše může zachytit i profesionál, ale exuser v přístupu ke klientům díky svému zmíněnému životnímu příběhu, překonává menší bariéru ve vztahu ke klientovi. Další výhodou je, že si všímá i různých mimických detailů, nebo registruje témata rozhovorů, které člověku neznalému drogového světa, zůstávají skryty. Karlos, zástupce vedoucího komunity Betel v Kralupech k tomu říká: *„Alois za mnou přijde a řekne, hele něco se s tebou děje. A já sám si to ani neuvědomuju a ten Alois přijde a řekne, hele, máš nákej problém, je to vidět. Prostě seš jinej a já v tu chvíli si to můžu uvědomit, protože sám to nevidím.“* Alois, vedoucí komunity, doplňuje: *„No, ale to byl taky proces, než jsme k tomudle došli. Samozřejmě to je jakoby princip, kterej tady je danej s těma novejma klukama, samozřejmě, když jim poprvý řekneš, hele s tebou se něco děje jako, tak jejich první reakce je a není nikdo, kdo by se k tomu postavil jako frajer a řek: Jó se mnou se něco děje, já přemejšlim nad kravinama. Ne, a co se se mnou děje? A ty ted'kon musíš, ty vlastně nevíš, co se s nim děje, ale ty mu musíš vysvětlit, co se s nim děje, protože nechceš bejt za blbečka, když na něm vidíš, že se s nim něco děje, tak mu to musíš i vysvětlit, že jo. A stejný to bylo i s Karlosem, že jo*

a Karlos to má teďka s novejma klukama a timdle se projde a ty mu vysvětlíš, že se s nim něco děje, ty mu vysvětlíš, kde dělá chyby a další milión špatnejch věcí, aby von si to uvědomil, jenže von je samozřejmě strašně hrdej a nepřístupnej a jde proti zdi a bojujete spolu, až do té chvíle, jako ty nemůžeš ustoupit ze svý pozice. A nakonec se ti podaří ho zlomit a on se zlomí a příště už za nim přideš a už to není tak, nebo je, ono se to vopakuje třeba 10x za sebou, ale pak pak se to prolomí a ten vztah je na jiný úrovni, třeba jako s Karlosem.“ Exuser dokáže vycítit, že se s klientem něco děje. Často umí také verbalizovat, co klient prožívá, bez toho, že by klient své prožitky sám popsal nebo si je uvědomoval a vůbec si byl ochoten je připustit. I když si své prožitky nechce připustit a projevuje se u něj v podstatě nevyzrálý adolescentní vzdor, nakonec zjistí, že problém má a exuser to správně vycítil. U klienta dojde v rozhovoru s exuserem k pro něj samotného překvapivému aha momentu. Klientovo vnitřní napětí se uvolní a celý zážitek posílí jeho důvěru a motivaci se příště včas otevřeně sdílet, když se necítí dobře. Mezi největší výhody exusera tedy patří jeho životní příběh a citlivost na dění ve skupině a změny chování jednotlivých klientů.

5.4 Možné problematické aspekty práce exusera v TK

Odborníci poukazují na řadu problematických aspektů práce exusera v TK a těmi se budu v následujícím textu zabývat. Popíši také, jakým způsobem jsou tyto aspekty ošetřeny v Betelu a jak se jejich případné negativní působení eliminuje.

Za eticky nesprávné považuje Adameček (2007: 39) zaměstnávání exuserů bez patřičného doplněného vzdělání. *„Zaměstnávání bývalých uživatelů má mít určitá pravidla. Považujeme-li u bývalých uživatelů za dostatečnou kvalifikaci jeho kariéru užívání drog s následnou absolvovanou léčbou, je to neetické jak ve vztahu k bývalému uživateli (používáme ho jako cvičenou opici, nestaráme se o jeho profesní vývoj), tak ke klientům. Je to jenom o trochu lepší, než když s klienty pracuje člověk, jehož „kvalifikací“ je, že ho to baví nebo že chce pomáhat lidem.“* Tento problém byl již v této kapitole diskutován a zaměřím se proto jen na to, jak je řešen v Betelu. Tým vedoucích (často složený výhradně ze zkušených exuserů) buď sám oslovuje, nebo do pozice vedoucích či členů týmu přijímá na základě jejich vlastní žádosti exusery, kteří mají pro vykonávání konkrétní pozice osobnostní předpoklady. Exuseři jsou mentorováni a koučováni zkušeným exuserem nebo profesionálem a mohou absolvovat i stáže

v komunitách Betelu v zahraničí. Řada exuserů v Betelu pomáhá po určitou dobu po skončení své léčby jako dobrovolníci. Pouze nepatrné procento z nich pak zůstává nastálo.

Co se týká vzdělávání, je často velmi těžké, aby si exuseři, z nichž většina dokončila jen základní vzdělání⁹ nebo tříletý učební obor, doplňovali odborné vzdělání v oblasti psychologie, adiktologie nebo pedagogiky. Navíc pro exusery, kteří si v podstatě jenom prodloužili pobyt v komunitě o dva až tři roky a dlouhodobě chtějí pracovat jinde, je to zbytečné úsilí. Řada exuserů pracujících v Betelu má spíše zájem doplnit si maturitu nebo odborné vzdělání v oboru, ve kterém chtějí dlouhodobě pracovat než absolvovat např. sebezkušenostní výcvik. Navíc *„nemusíme pochybovat, že vztah ke klientovi je v pomáhajících profesích podstatnou složkou povolání. Příslušné dovednosti se však ve školách většinou neučí....Klient potřebuje důvěřovat, cítit se bezpečný a přijímaný. Bez tohoto vztahového rámce se práce pomáhajícího stává jen výkonem svěřených pravomocí.“* (Kopřiva, 2006: 15) Vzhledem k tomu, že se příslušné vztahové dovednosti ve školách neučí, jistě mohou v týmech protidrogových programů velmi dobře působit exuseři, kteří těmito schopnostmi i bez školy přirozeně disponují a navíc si je v rámci programu v komunitě velmi intenzivně nacvičují. Bútora (1991) navíc varuje před přílišnou snahou paraprofesionálů napodobovat skutečné odborníky, která může vést k reprodukci jejich omezení a opakování jejich chyb. Kouzlo svépomoci skutečně spočívá v její lidskosti a sebestižnosti. Vzdělaný exuser se stává profesionálem a tím se oslabuje jeho svépomocný terapeutický potenciál.

Broža (2007: 199) popisuje riziko v možné ambivalentní motivaci, kdy *„exuser není dost dobře schopný opustit „svět drog“ a z úzkosti, kterou přináší onen „obávaný reálný svět“ vstupuje na „druhou stranu“ drogové scény. Na tom by nebylo nic tak špatného, kdyby nepracoval s klienty, které může většinou nevědomě a nereflektovaně, používat ke své další léčbě.“* K tomu samozřejmě dochází, ale v Betelu to není považováno za problém. Vědí to exuseři a vědí to i profesionálové. Problém by to byl ve chvíli, kdyby to skutečně bylo nereflektované a exuser se na klientech „léčil“ špatným způsobem, např. za pomoci zneužití moci, manipulace apod. Jinak je to považováno za jeden z průvodních jevů svépomoci, která se vyznačuje vzájemností a *„reciprocitou na pokračování, což znamená, že získaná pomoc se časem vrací, a to některému jinému*

⁹ Ze všech klientů, kteří se v komunitě Betel léčili v letech 2006-2010 mělo 43% dokončené základní vzdělání a 35% tříleté odborné vzdělání bez maturity. (Tichá, 2011: 46)

členů skupiny, který ji právě potřebuje (např. nově příchozímu). Při uskutečňování role „pomáhajícího“ se dotýčný zároveň učí jednání, které se považuje za žádoucí, které skupina oceňuje. Nadto přesvědčováním jiných člověk vlastně přesvědčuje sám sebe; nejlepší způsob, jak se něco naučit, je učit to někoho jiného. ...Navíc role pomáhajícího odvádí žádoucím způsobem pozornost od nadměrného zabývání se sebou samým. (Bútor, 1991: 41) Pokud tedy prostřednictvím pozice vedoucího pokračuje exuser v léčbě, pozice slouží k jeho osobnostnímu růstu a dalšímu zrání, je to přirozené a správné. Jakékoli škodlivé projevy ve vztahu ke klientům, které se u některých exuserů objevují, je třeba okamžitě řešit. V Betelu je pro tento účel využívána manažerská supervize.¹⁰

Mašek a Sobotka (2005) upozorňují na další problematický aspekt práce exusera, kterým může být přílišná tvrdost, projevující se rigidním trváním na dodržování pravidel, nízkou kapacitou pro toleranci a přijímání odlišností a neochotou k testování nových možností. Přestože jsou pravidla v TK důležitou součástí režimové terapie, jejich dodržování samo o sobě není cílem. Důležitější je, aby je klienti chápali a přijali za své, což se snáze stane v dialogu, než jejich direktivním prosazováním a sankcemi za nedodržování. Podle Maška a Sobotky (2005) tvrdost exusera často souvisí s potřebou pevných hranic a s nutností se vymezovat vůči prostředí – vůči klientům i terapeutům v týmu, což souvisí s pocity vlastní nejistoty, pocity méněcennosti a nedůvěry a z vysokých nároků, které na sebe sám exuser klade. Na stejný problém poukazuje v rozhovoru ředitel komunity Betelu, který říká, že exuseři požadují pokroky po klientech příliš rychle a neberou ohledy na to, z čeho vyšli.¹¹

V neposlední řadě je nutné zmínit nebezpečí recidivy – tedy návratu k abúzu návykových látek. Toto nebezpečí osobně považují za jediný skutečně vážný problematický aspekt práce exuserů a to především v čistě svépomocných programech. Příkladem z historie je již zmíněný zakladatel Synanonu Dederich, který byl v závěru nenapomenutelný a nezastavitelný a podle toho také skončil. Je nezbytně nutné, aby měli exuseři velmi blízké a otevřené vztahy se spolupracovníky, aby měli dostatečný čas na odpočinek, nabírání nových sil a tvořivou seberealizaci i jinde než v pomáhání. Vzhledem k tomu, že do své terapeutické práce investují skutečně mnoho, trůfám si říct, že i mnohem hůře než profesionálové prožívají neúspěchy a selhání klientů. Když se celý člověk investuje do pomoci druhému a pomoc se nezdaří, bolí to zase celého člověka.

¹⁰ Více o manažerské supervizi ve výzkumné části v podkapitole Model manažerské supervize jako dohled a doprovázení vedoucích

¹¹ Více o tvrdosti ve výzkumné části v podkapitole Role vedoucího domu

V rámci hlubokého otevřeného vztahu je nutné pomoci exuserům reflektovat jejich silné prožívání neúspěchů a připomínat jim, že není v jejich moci změnit druhého člověka, že jsou jen průvodci na jeho cestě, kteří nabízejí pomoc, která může být přijata nebo svobodně odmítnuta. Zároveň neúspěch léčby je dán řadou faktorů a jeho příčinou nemusí být pouze selhání nebo neschopnost terapeuta.

Jak již bylo zmíněno uživatelé se v TK učí „jednat jako by“. Jednají jako by byli zodpovědní, jako by se nebáli, jako by byli člověkem, kterým chtějí být v důvěře, že se správné myšlení a pocity dostaví později. Jakkoli je tento koncept vynikající pro určité časově ohraničené období změny, dlouhodobě se v něm skrývá nebezpečí. Nelze vykonávat práci, která člověka vyčerpává, jako by ho nevyčerpávala. Nelze se chovat ke klientovi, kterého nezvládám, jako bych ho zvládal. Takového klienta je potřeba předat do péče někomu jinému v týmu. Exuseři se potřebují naučit otevřeně sdílet své prožitky a upřímně si přiznat, jak se cítí a co prožívají, co je potřeba překonat a co je lepší přenechat jiným nebo se tomu v zájmu osobní ochrany a duševní hygieny vyhnout. S vysokými nároky, které si na sebe často sami kladou, jsou spojeny vnitřní boje o pozitivní sebehodnocení. Tyto nároky mohou vést k tomu, že se překonávají, což může dlouhodobě vést k vyhoření, při kterém stále aplikují koncept „jednej jako by“, což vytvoří takový vnitřní tlak, který vede k návratu k původním nezralým únikovým řešením, které skončí návratem k drogám.

5.5 Vlastní zkušenost s exusery

V organizaci Betel pracuji od roku 1998 a měla jsem možnost vidět bezpočet exuserů v praxi. Efektivita jejich přístupu ke klientům a jejich terapeutického potenciálu dle mého názoru spočívá někde úplně jinde než ve vzdělání. Jsou živými důkazy toho, že změna je možná. Jsou přesvědčení, že se kdokoli závislý na jakékoli návykové látce může uzdravit a žít plnohodnotný život bez drog, protože to zažili u sebe a u svých přátel. Takové přesvědčení chybí řadě odborníků, i když je pro úspěch a motivaci závislých k léčbě nezbytné. I proto se v naší zemi velmi rozšířila distribuce metadonu, která je výrazně levnější než náročná léčba vedoucí k abstinenci. Myšlenka stojící za programy substituční léčby je jistě původně ušlechtilá (snížení drogové kriminality, snížení poptávky po ilegálních drogách, stabilizace životního stylu atd.), ale mladí uživatelé drog bohužel mohou snadno dojít k následujícímu závěru: „Pokud mi společnost platí legální

drogu a dává mi jehly zdarma, pak moje chování schvaluje. Navíc abstinence mě bude stát úsilí, zatímco čisté jehly mi donese terénní pracovník až do squatu a pro metadonový kalíšek si jednoduše ráno skočím.“ Kontrolované (a o kontrole se dá v ČR úspěšně pochybovat) užívání metadonu je možná bezpečnější řešení pro společnost, ale systematicky ničí generaci uživatelů, kteří se sice účastní metadonové „lěčby“, ale současně berou i heroin a pokračují ve svém obvyklém životním stylu. *„Na jisté riziko upozorňují zahraniční kolegové ze zemí, kde se metadonová léčba stala základem národní drogové politiky ve snižování poptávky po drogách, například z Velké Británie: masivní, snadno dostupná a levná metadonová léčba „odnaučuje“ terapiím vedoucím k abstinenci, protože snižuje motivaci klientů je postupovat, motivaci odborníků je provádět a motivaci veřejných orgánů je platit.“* (Kalina, 2003: 104) Exuseři, po jejichž boku jsem v Británii a v ČR pracovala, nevěří substitučním programům, protože je většinou sami zneužívali a navíc viděli své přátele až příliš často na předávkování metadonem umírat. Jejich obavy a skepsi potvrzují i oficiální statistiky. Není bez zajímavosti, že zatímco počet úmrtí na předávkování heroinem ve Velké Británii výrazně klesl, počet úmrtí na předávkování metadonem se v roce 2011 oproti 2010 zvýšil (Davies, 2012: 15)¹². Přesvědčivá víra exuserů v abstinenci jako jediného řešení drogového problému je sice utopická, ale právě v TK, jejímž cílem je abstinence a změna životního stylu, je z mého pohledu naprosto nepostradatelná.

Exuseři dále nemají „posvátnou úctu“ ke klientovi, kterou trpí někteří profesionálové (zdůrazňují „někteří“ a v žádném případě nezobecňují). Exuser se nebojí aplikovat nátlak, který je k procesu změny nutný. Nebojí se projevit svůj zájem konfrontačním způsobem, který je pro některé profesionály za hranicí profesionality, nicméně pro řadu uživatelů jedinou možnou nadějí na řešení. Exuser je v pomoci angažován, ví, jak strašné bylo brát drogy, ví, jak strašná byla samota a bolest, kterou závislost způsobuje. Nepřistupuje k závislému klientovi profesionálně, ale přátelsky a lidsky. Jsem přesvědčená, že přes všechny problémy, které byly v této kapitole diskutovány, je terapeutický potenciál exuserů nedocenitelný a nezastupitelný.

¹² Překlad autorčin vlastní

6 Výzkumná část

6.1 Formulace výzkumného problému, výzkumné otázky a cíl výzkumu

Tématem diplomové práce je role bývalých uživatelů návykových látek – exuserů v procesech řízení v TK. Ve výzkumném šetření se snažím nalézt odpověď na základní otázku: Jaká je role exusera – v procesech řízení v komunitě Betel v Kralupech nad Vltavou? Jakým způsobem je role exusera na pozici vedoucího v komunitě vnímána a chápána jím samotným a profesionály v týmu? Roli exusera nelze oddělit od způsobů práce a procesů řízení v komunitě, tyto dvě strany jedné mince je nutné posuzovat a zkoumat najednou, proto jsem se na základě výzkumné otázky a podstaty zkoumaného jevu rozhodla pro kvalitativní výzkumnou strategii. Odpovědi na výzkumnou otázku jsem hledala pomocí kombinace technik: polostrukturovaných rozhovorů se dvěma exusery a jedním profesionálem, kteří v komunitě pracují, pozorování a sekundární analýzy literatury. O Betelu byly napsány čtyři knihy, z nichž jsem využila tři (Dinnen, 1996, Chevreau, 2005 a Tepper 2010). Dvě knihy (Dinnen, 1996 a Chevreau, 2005) obsahují přepis několika rozhovorů nebo biografická vyprávění bývalých uživatelů, kteří v současné době působí ve vedení komunit Betel. Obsah těchto rozhovorů posloužil jako doplňkový zdroj dat.

Základní výzkumnou otázku: „Jaká je role exusera – v procesech řízení v komunitě Betel v Kralupech nad Vltavou?“ bylo třeba pro snazší porozumění rozdělit do menších tematických celků, které jsem formulovala v pěti specifických otázkách:

1. Jaká je motivace exusera pro přijetí pozice vedoucího v komunitě, jejíž program sám absolvoval?
2. Jak exuser chápe svoji roli vedoucího, jaký má pro něho obsah, co konkrétně dělá a jaký má k této roli vztah?
3. Co exuserovi v jeho roli pomáhá? Jaké jsou problémy a tlaky, které musí řešit a jak se s nimi vyrovnává?
4. Jak prožívají a hodnotí vedení exusera profesionálové v týmu? Jaké jsou mezi exuserem a profesionály vztahy? Jak se jim s ním spolupracuje?
5. Jaký je přístup a vztah exusera ke klientům v komunitě z jeho vlastního pohledu a z pohledu profesionála?

Cílem šetření je přispět do otevřené odborné diskuse přesným popisem způsobu práce v komunitě Betel v Kralupech nad Vltavou a zjištěními ohledně její konkrétní koncepce role exuserů. Byly zjišťovány jejich postoje a zkušenosti s jejich současnou pozicí v kontextu jejich práce v týmu s profesionály a jejich vztahů s klienty.

6.2 Sběr dat a metodologické poznámky

Mým původním záměrem bylo uskutečnit rozhovory se dvěma exusery pracujícími na pozici vedoucího domu a zástupce vedoucího domu a s ředitelem organizace Betel (profesionál) a doplnit je zhruba týdenním pozorováním. Už při přemýšlení o tématu práce a realizovatelnosti výzkumného šetření jsem si zjišťovala jejich ochotu se na mé práci podílet jako respondenti a zároveň se „nechat pozorovat“ při práci. Zajímalo je téma i cíl práce, a tak nebylo složité získat jejich souhlas, k čemuž mi samozřejmě výrazně dopomohlo i to, že se dobře známe, protože v organizaci od jejího založení pracuji jako sociální a administrativní pracovník v jedné osobě. V celé práci i v její výzkumné části využívám svých zkušeností a jejich reflexe.

V průběhu šetření se ukázalo, že záměr je jedna věc a samotný průběh a realita mohou být odlišné. Na úplném začátku výzkumu se mi „náhodou“ naskytla příležitost uskutečnit fokusní skupinu se třemi exusery pracujícími na různých vedoucích pozicích v Betelu ve Velké Británii, kteří přijeli do českého Betelu na třídní dovolenou. Jejich názory a výpovědi rozšířily záběr tohoto šetření a umožnily rozměr určitého, i když rozsahem omezeného mezinárodního srovnání, který se dle mého názoru ukázal jako prospěšný a zajímavý. Nahrávku fokusní skupiny jsem nejdříve přepsala, potom přeložila do češtiny a teprve potom kódovala.

Týdenní pozorování v kuse, které jsem chtěla provádět formou stínování vedoucího domu, se ukázalo jako nefunkční. Vzhledem k propojenosti fungování svépomocné komunity a podnikání (stěhování, vyklízení, zahradnické práce a dobročinný obchod), bylo nemožné vyjíždět s exuserem a klienty a pozorovat je např. při stěhování u reálných zákazníků, navíc nastávaly komplikace s dopravou na místo apod. Nebylo také z různých důvodů (především organizačních) možné pozorovat vedoucího domu nepřetržitě při jeho práci v komunitě. Pozorování bylo tedy nakonec realizováno formou otevřeného více či méně zúčastněného pozorování. Všichni pracovníci i klienti věděli, že je budu po určitý čas při různých příležitostech pozorovat, ale nebyli specificky

upozorňování, kdy pozoruji a kdy se „normálně“ účastním programu a pracovního dne v komunitě. Po dobu přibližně dvou týdnů jsem se účastnila ranních motivačních skupin, porad, rozdělování a přerozdělování práce, setkání vedoucího domu a ředitele Betelu, motivačních, monitorovacích i kázeňských rozhovorů s jednotlivými klienty, řešení problémů v rámci skupiny a strávila jsem dva dny prací a pozorováním v dobročinném obchodě. V mnoha těchto situacích jsou na mojí přítomnost exuseři i klienti zvyklí. Zatímco za „normální“ pracovní situace se soustředím na svou práci a jsem v účasti na interakcích aktivní, při pozorování pro účely tohoto šetření, byla moje účast v souladu s výzkumným záměrem spíše pasivní nebo mírná. Snažila jsem se především jevy pozorovat, než abych je iniciovala nebo se jich přímo účastnila. (Švaříček, Šed'ová, 2007) Po pozorování jsem se na základě polních poznámek neustále dotazovala exuserů, proč udělali nebo řekli to či ono. Řadu situací a jevů měli sami tendenci mi vysvětlovat, což jsem samozřejmě zaznamenávala a hojně využívala.

Nejsložitějším problémem bylo oprostít se od zažitého předporozumění a „zaslepenosti“ souvisejících s tím, že šetření probíhalo v rámci vlastní organizace, kterou dobře znám. Nejtěžší proto bylo rozlišit a správně zachytit rozdíl mezi pozorováním skutečné situace, vlastní interpretací a souvisejícími vzpomínkami. Nutnost odpoutat se od vlastní „zaslepenosti“ téměř poeticky a přitom velmi výstižně vyjádřil Goffman: *„když se pohybujeme v terénu, musíme osekát svůj život na kost, stát se úplně nahými a zbavit se všech svých osobních předpojatostí. Jedině tak lze zjistit, jaká je podstata světa, který zkoumáme. Musíme ji potřebovat a chtít. K tomu se dostaneme právě tehdy, když nebudeme nic mít (nebudeme znát nevyslovené normy chování) a budeme jako nahý člověk cítit potřebu se do něčeho obléci.“* (Goffman citován in Švaříček, Šed'ová, 2007: 145)

Vzhledem k tomu, že jsem nejprve natočila a analyzovala rozhovory (scénáře rozhovorů jsou uvedeny v přílohách 6 a 7), do pozorování jsem v podstatě vstupovala se záměrem pochopit jevy a situace, o kterých respondenti vyprávějí v rozhovorech, nebo naopak najít takové situace, o kterých z nějakého důvodu nemluví. Z rozhovorů také vyplynuly některé výrazné kategorie a zajímavé koncepty, na které jsem se pak v rámci pozorování zaměřovala. Na situace, které mi připadaly zajímavé, nebo jsem jim nerozuměla, jsem se exuserů nebo ředitele komunity průběžně doptávala. Pozorování i výpovědi jsem si zaznamenávala a některé i nahrávala na diktafon a kódovala je stejným způsobem jako rozhovory.

Doplňující data byla získána sekundární analýzou knih, které byly o Betelu napsány. Jedná se o dvě knihy (Dinnen, 1996, Chevreau 2005), ve kterých jsou posbírána především biografická vyprávění klientů, exuserů a profesionálů léčících se nebo pracujících v Betelu v různých zemích. Jedná se o výpovědi sahající až do počátků Betelu ve Španělsku kolem roku 1985. Některé kapitoly mají podobu reportáží. Data získaná sekundární analýzou literatury byla využita pro doplnění a verifikaci platnosti všech poznatků získaných v rámci šetření, a při jejich analýze bylo postupováno „*podobně jako u dat vzešlých z rozhovorů a pozorování*“, jak doporučuje Hendl. (2005: 133)

Některá výzkumná zjištění byla již popsána v teoretické části, např. výhody exusera v přístupu ke klientům z jeho vlastního pohledu a pohledu profesionála. Další zjištění byla využita při popisu metod práce a specifik řízení Betelu. V následujících kapitolách se pokusím deskriptivním způsobem vyložit některé z důležitých závěrů výzkumného šetření. Jednotlivé kapitoly jsou v podstatě kategoriemi, které jsem postupně objevovala v průběhu analýzy získaných dat.

6.3. Motivace exuserů pracujících na vedoucích pozicích v Betelu

U exuserů pracujících na vedoucích pozicích v Betelu se objevuje celá řada různých motivů, které je vedly k přijetí pozice vedoucího. Alois, vedoucí komunity Betelu v Kralupech, tvrdí, že začal dělat vedoucího, protože mu to bylo nabídnuto a byl o to požádán. Situace v komunitě byla podle něj složitá, protože její dosavadní vedoucí pocházející původně z Německa, měl ve vedení komunity řadu problémů. Alois proto cítil nutnost v této situaci do vedení vstoupit. Viděl hodně věcí, které by dokázal změnit k lepšímu. Měl spoustu nápadů, jak zlepšit a uvolnit komunitní atmosféru. Zároveň bojoval s pochybnostmi, jestli vzhledem ke svému nízkému věku může pozici vedoucího vykonávat. Svoji mladost a nevyzrálou považoval za největší handicap, ke kterému se samozřejmě váže i nedostatek zkušeností. Dalším vnitřním tlakem, který prožíval, byl pocit, že vedoucí musí být „pan Dokonalý“. Refleктоval dokonalost jako nemožný požadavek, který je nereálný, ale přesto s pocitem nedostatečnosti musel bojovat. Pozice vedoucího se mu ale samozřejmě i líbila, považoval ji za „upgrade“, povýšení, zlepšení své současné situace. K přijetí vedení ho povzbuzovala i jeho rodina, která ho ve všem velmi srdečně podporovala. Dalším důvodem k tomu, že se nakonec rozhodl stát vedoucím komunity, bylo osobní rozpoznání vedení a pomáhání jako povolání od Boha i od lidí. Měl pocit, že dělá správnou věc na správném místě. Díky tomu, že přehodnotil

svůj dosavadní život a změnil se jeho žebříček hodnot, nechtěl už žít jen sám pro sebe. Pomáhání považoval za příležitost dělat něco pro druhé. V neposlední řadě si uvědomoval, že mnoho z jeho kamarádů říkalo, že brát přestane, ale nedokázali to a on to dokázal. Chtěl být vzorem dalším uživatelům, ukázat jim sám na sobě, že je možné přestat brát drogy a žít úplně jiný životní styl. Vstup do role vedoucího zároveň považoval za logické vyústění své životní cesty, nechtěl z komunity odcházet, chtěl v ní dále zůstat a pomáhat.

Dalším motivem, který Alois zpětně považuje za mylný a nežádoucí, protože na člověka klade ohromné a nesprávné nároky, byla touha měnit lidi a pocit, že to dokáže. V současnosti považuje změnu klienta, která v komunitě probíhá za souhru motivace a potenciálu klienta a léčebného působení komunitního prostředí a společenství jako takového. Alois přesně říká: *„A i frustrující je na tom to, že vlastně jako z lidskýho hlediska to moc nedává smysl, protože my ty kluky nemůžeme změnit. To, co můžeme, je jim nabídnout to chráněný prostředí a pak už se děje jenom vůle Boží....No a čím dál tím víc jakoby člověk chápe, že em to jakoby stejně tu moc v těch rukách nemá, že prostě em, že musí bejt dáno, aby to prostě šlo. Hodně, hodně, hodně krát jsem ty kluky chtěl změnit nebo hodně krát jsem do toho investoval prostě možná víc, než bylo potřeba a stejně to nedávalo smysl. Prostě to musí, musí jít jakoby od přírody nebo z Božího požehnání. To jsem taky pochopil, protože jsem si hodně jako myslel, že to stojí na tom vedení, že já můžu změnit ty kluky, no a to rozhodně nemůžu, že jo. No a v tom jsem taky určitě dospěl.“* Tento vývoj v prožívání exusera je nevyhnutelný. Po dokončení vlastní léčby překypuje optimismem, když jsem to dokázal já, tak to dokáže každý a já jsem schopen vlastní vítězství komukoli předat. Realita je jiná, a pokud ji exuser za pomoci týmu správně reflektuje, dojde k závěru, ke kterému došel Alois. Exuser na základě praxe začne snižovat nároky a přisnost a dojde ke zjištění, *„že tzv. nevidí do všeho, že si klienti nemusí nutně projít všechno stejně jako on sám. Krátce řečeno poznává, že nejdůležitější je nalézání vlastní cesty a že léčivý je již systém komunity sám o sobě.“* (Mašek, Sobotka, 2005: 436)

Karlos se o svém rozhodování zmiňuje velmi úsporně: *„Já jsem to přijal, protože sem tady zůstal kvůli tomu, že že sem prostě počítal s tím, že jednou budu vedoucí nebo budu tak nějak výst ty kluky, takže sem to prostě normálně přijal. No, jasně, no nějakou dobu tady člověk je v tom programu, ale pak prostě se musí dostat do fáze, kdy on prostě začne pomáhat těm druhým nebo třeba muže vodejít. No, jenže já sem si uvědomil, že*

prostě chci být tady a jediné prostě, až budu vědět, že mám jít, tak budu, ale zatím prostě chci být tady. Já nemám, kam jít a nemám proč jít. Tady já mám všechno, já nic víc nepotřebuju.“ Karlos v podstatě tvrdí, že v Betelu jsou naplněny všechny jeho potřeby, a proto nevidí důvod odcházet. Jednoduše v Betelu je, protože chce. Přijetí vedoucí pozice považuje za samozřejmost, kvůli tomu tu zůstal. Nejdříve byl sám v programu, ale pak v rámci navazujícího osobního růstu vstoupil do role pomáhajícího.

Zajímavé srovnání poskytují výpovědi tří anglických exuserů pracujících ve středisku Betelu ve Velké Británii. Mark je zjevně příkladem exusera, pro kterého se Betel stal alternativním životním stylem. Žije sám v jednom z bytů na pozemku komunity, který v Birminghamu Betel vlastní. V Betelu je 8 let – nejprve jako klient, potom jako vedoucí domu a dnes jako administrativní pracovník a supervizor. V Betelu od začátku zůstal proto, že je mu v něm dobře. Má rád poslání, atmosféru, kulturu i veškeré vztahy v Betelu. Je to místo a způsob života, který hledal celý život. *„Věděl jsem, že poprvé, co si vzpomínám, že jsem se cítil jako doma a takovej pokoj a odpočinek a radost, jakou jsem nikdy před tím, necítil, a prostě jsem věděl během několika měsíců, že to je, kde mám být a můžu úplně upřímně říct, že jsem nikdy doopravdy nebojoval s tím, že bych chtěl odejít, protože jsem prostě cítil, že je pro mě jednoduchý tady zůstat.... Myslim si, že je tu kamarádství. Ten jakoby pocit záměru¹³ a jednoty, jak jsem říkal před tím, když jsem tu byl jen několik měsíců, věděl jsem, že tady chci být a cítil jsem se jako doma a přijatej a miloval jsem být v Betelu. Miluju ten pocit jakoby společného cíle. Když máš kluky, který jsou tu pár měsíců nebo pár let, je mezi nima ten jednotnej cíl, soustředění se na pomoc dalším lidem a spousta legrace. Je tu jakoby hodně zábavy a smíchu a společný soustředění se na pomáhání ostatním a je to skvělý místo, kde být.“* Pro Marka je zjevně důležité naplnění potřeb jistoty a bezpečí a sounáležitosti. Tvrdí, že pro svůj dobrý pocit potřebuje společný cíl a smysl, který sdílí se stejně smýšlejícími lidmi. Vyhovuje mu i přátelská atmosféra, život s vrstevníky, kteří sdílí podobnou minulost, přítomnost a mají stanovené prospěšné cíle v budoucnosti. Tato atmosféra, která je velmi typickou součástí organizační kultury Betelu, je pro Marka dle jeho výpovědi velmi důležitá.

Pro Tima, který je vedoucím domu a spravuje několik dobročinných obchodů s nábytkem v oblasti Birminghamu, je důležitý osobní růst a rozvoj. Nechce stát na místě, chce růst a rozvíjet svůj potenciál. Proto využije každé výzvy, která ho posune dopředu.

¹³ Sence of purpose

Možnosti postupu využívá jako stimulu pro rozvíjení svých kompetencí. Těší ho práce, ve které se může zdokonalovat a ukázat své schopnosti.

Dave, vedoucí domu s kapacitou deseti klientů, kterému je přes 50 let, říká, že jeho důvodem k tomu stát se vedoucím bylo to, že v životě už vyzkoušel všechno a Betel mu nabídl něco úplně jiného a nového. Měl vlastní podnikání, kvůli alkoholismu všechno ztratil a skončil ve vězení. Betel mu nabídl nový začátek a může v něm pomáhat měnit lidské životy. U exuserů, se kterými byly vedeny rozhovory, je možné vidět směsici motivů navazujících se na vlastní vnímání potřeb a jak tyto potřeby Betel a práce v něm dokáže naplňovat.

I když žádný z respondentů explicitně nevyjádřil pochybnosti nad tím, jakým způsobem jim bylo místo vedoucího nabídnuto, zmínili se o tom, že to bylo náhlé a času na rozhodnutí bylo málo. Tento aspekt považují za problematický. Programy, jejichž léčebné týmy se skládají výhradně z exuserů, kteří se vyléčí v jejich komunitách, se mohou snadno dostat do personálních problémů. Nedostatek exuserů, kteří by chtěli v komunitách pracovat, považuje Nevšimal (2004) za jeden z možných důvodů, proč došlo v Evropě k profesionalizaci TK. Ne všichni klienti se vyléčí a z těch, kteří léčbu dokončí, většina nechce v komunitě pracovat. Z té menšiny, která by o práci v komunitě měla zájem, disponuje potřebnými osobnostními vlastnostmi jen pár jedinců. Pokud je exuserovi nabídnuto místo vedoucího, protože se v komunitě náhle změnila situace (stávající vedoucí odchází, navyšuje se kapacita apod.), může se cítit pod tlakem. Vzhledem k tomu, že zná, jak komunita funguje, může pociťovat i vážnost situace. S největší pravděpodobností je mu jasné, že když řekne ne, nikdo jiný na pozici nenastoupí. Tento problém je v Betelu částečně mírněn mezinárodní výpomocí, kterou Betel v ČR několikrát využil. Na pomoc přijel jednou vedoucí z Ruska a jednou z Velké Británie. I tak je exuserovi jasné, že pokud obsadí pozici on, bude situace jednodušší a nebude třeba řešit jazykovou bariéru. Vzhledem k tomu, že exuser najde v průběhu vlastní léčby v komunitě rozšířenou rodinu, vyléčí se ze závislosti, prožívá určitou vděčnost a pocit, že by bylo dobré to, co přijal, nějak vrátit, může brát roli vedoucího jako logické vyústění a nemusí prožívat žádné zavazující tlaky – toto je dle mého názoru případ Karlose. I přesto si myslím, že tyto aspekty motivaci exuserů ovlivňují a mohou být problematické, protože narušují svobodné a nezávislé rozhodování.

I z tohoto důvodu existuje nepsané doporučení, že mohou v klasických TK pracovat pouze exuseři, kteří se vyléčili v jiné TK, než ve které pracují a mezi ukončením jejich

léčby a nástupem do týmu TK musí uplynout nejméně jeden rok. (Kalina, 2008) Důvodem výše popsaného pravidla je právě oddělení exusera od prostředí komunity, prokázání schopnosti abstinovat i mimo ni a dále pak možnost nezávislého zvážení, jestli chce exuser skutečně pomáhat současným závislým právě v modelu TK.

V klasických TK v ČR tedy není možné, aby klient stoupal v hierarchii komunity až na post člena týmu, což považuje Nevšimal (2004) za nedostatek, který snižuje motivaci klientů setrvávat v léčbě a omezuje jejich prostor pro vývoj. Na toto Nevšimalovo tvrzení přímo reaguje Kalina (2008) tak, že v tomto české TK nevybočují z evropské praxe, přičemž ani některé komunity v USA nepovažují za vhodné, aby bývalý klient pracoval jako exuser v komunitě, jejíž program sám absolvoval. To ovšem není odpověď na to, zda se motivace exuserů setrvávat v léčbě snižuje či nikoliv. V Betelu je postup klienta na pozici vedoucího domu – tedy člena týmu TK běžnou cestou a z rozhovoru zvláště s Timem, který právě rozvoj a růst považuje za největší motivaci, sehrál velmi pozitivní roli. Podobně to prožíval i Karlos.

Postup exuserů na pozice členů v týmu jsou v Betelu běžnou praxí, která je potvrzena převážně dobrými zkušenostmi, jak v životě exuserů, tak v léčbě klientů. Je proto nutné klást si otázku, jak zlepšit stávající praxi a jak eliminovat výše zmíněné problémy (nedostatek času na rozhodnutí, tlaky s ním spojené apod.) a exuserům dát, co největší prostor pro učinění kvalitního a svobodného rozhodnutí. O této otázce jsem diskutovala s jedním profesionálem¹⁴, který pracuje v terapeutické komunitě a je velmi nakloněn tomu, aby byli exuseři v týmech TK hojněji zastoupeni. Dospěli jsme společně k závěru, že klíčem k lepšímu přijímání exuserů do týmu v Betelu je dobrá komunikace, pečlivé vysvětlení role tak, jak ji chápe organizace Betel, co možná nejvčasnější požádání o zvážení nabízené pozice a zdůraznění svobodného rozhodnutí exusera. Je nutné jasně vysvětlit, že jeho léčba proběhla bez nároků a on není povinen si jí „odpracovat“. Jak již bylo uvedeno, řada exuserů v Betelu působí jako dobrovolníci po dobu 2-3 let, kdy si v podstatě upevňují hodnoty, jednání, dovednosti a návyky získané v průběhu léčby a potom se lépe integrují do většinové společnosti. Exuser, ať už zaměstnanec nebo dobrovolník může samozřejmě kdykoli zrevidovat své rozhodnutí v komunitě pracovat/pomáhat a může odejít nebo požádat o rozvázání pracovního poměru.

¹⁴ Jednalo se o neformální rozhovor, a proto si dovoluji, odborníka nejmenovat

6.4 Role malých vedoucích – „stínů“

V organizaci Betel pracuji již řadu let a musím přiznat, že jsem se nad rolí malých vedoucích asi nikdy opravdově a do hloubky nezamyslela. Mnohokrát jsem seděla na týmových setkáních a poradách, kde jsme zvažovali, kdo by mohl vstoupit do role zodpovědného a u koho by bylo lepší počkat, ale až v rámci tohoto výzkumu a opakovaného pročitání rozhovorů a porovnávání s polními poznámkami, jsem si uvědomila, jak důležitá a možná klíčová tato pozice je a jaké nároky klade na člověka, který ji musí zvládat. Jorge (citován in Chevreau, 2005: 99), jeden z vedoucích ve Španělsku, k tomu říká: *„Dělat stín je velmi těžké. Člověk se tolikrát setká s napětím, zklamáním a frustrací. Je to citově velmi náročné.“*

6.4.1 Překonat „el chibato“ aneb už nehraje levou

Ve Španělsku „el chibato“ tedy zlodějská čest, v Čechách hraní levou nebo vězeňská mentalita je nejdůležitější věc, kterou musí nováčci překonat, aby se mohli stát malými vedoucími. „El chibato“ je v podstatě spojenectví nováčků proti pravidlům a potažmo proti vedoucím řídicí se zásadou: nikdy nedonášeš na druhé, nikdy neřekni pravdu o sobě. *„Prakticky to znamená, že když se třeba něco ztratí v kuchyni, nikdy nevíme, kdo kradl. Zeptáme se a oni na nás jen tupě zírají. Někdo kouřil, ale ostatní viníka kryjí. ... V životě společenství je tím nejtěžším úkolem přesvědčit kluky, aby mluvili pravdu. Bez toho to nejde. Pracovní tým, ve kterém není aspoň jeden kluk, který se vyrovnal s el chibato, nemůžeme samostatně k ničemu použít. Nevíme, kde je pravda, a netušíme, co kluci provedou. Zvládnout el chibato je první nezbytný krok k tomu, aby se z člověka stal responsible¹⁵. ... Stále znovu vyzývám kluky, aby se veřejně zastali pravdy. Jde mi o to, aby obstáli v pokušeních. Jakmile totiž jednou řekneš pravdu, ti, kteří se chystají něco provést, tě vynechají, protože vědí, že už el chibato nerespektuješ.“* (Jorge citován in Chevreau, 2005: 99)

El chibato je problém, který je společný v Betelu ve všech národech na všech kontinentech. Ať už ho vedoucí nebo sami členové komunity nazývají el chibato, vězeňská mentalita nebo hraješ levou, jeho podstata je stále stejná a velmi ničivá. Pavel, ředitel Betelu v ČR, k tomu říká: *„Nastane třeba situace a dobrat se pravdy, jak to bylo jako je problém, protože každéj má svojí verzi. To je ale spíš u klientů, s vedoucím domu*

¹⁵ Malý vedoucí ve Španělsku

už právě ta důvěra je ověřená.“ Právě ověřená důvěra a překonaný princip el chibato je prvním kvalifikačním požadavkem pro přidělení pozice malého vedoucího. Ještě mám v živé paměti, když Alois, dnes již vedoucí domu a paraprofesionál překonával tento princip. Někteří kluci vymysleli systém, jak do komunity pronášet cigarety a jak se vzájemně krýt, když ve dvojici odcházeli kouřit. Alois začal tím, že se odmítl této „hry“ účastnit. Po několika dnech ale zjistil, že už nedokáže divadlo, které členové komunity hráli na vedoucí ani krýt. Doslova roztřesen až mu bylo špatně od žaludku, prozradil tajemství ostatních členů komunity vedoucím. Překonal princip el chibato. Následovalo poměrně zdlouhavé vyšetřování, které vedlo až k vyloučení některých členů z komunity a ke kázeňskému postihu dalších. Alois reflektuje situaci tak, že připojit se k autoritám a postavit se za dobrou věc, je těžké právě proto, že se postavíš proti „svým“, proti své referenční skupině. Je to důležitý přelom ve vlastním žebříčku hodnot. Pravda a osobní růst je důležitější, než lhaní a skrývání špatného jednání před autoritami.

6.4.2 Stínování

Stínování je hlavní úlohou malých vedoucích, nicméně stínuje i zástupce vedoucího, občas i vedoucí domu nebo dokonce ředitel komunity. Termín je převzat od původně pracovního stínování, které označuje typ zaučování nového zaměstnance nebo zaměstnance, který potřebuje dobře znát určitý druh práce. Nový pracovník následuje a pozoruje zkušeného zaměstnance. Pracovní stínování je efektivní forma pracovního výcviku pro určité druhy pracovního zařazení. (Heathfield, 2013) Jinou úlohu, kterou stínování v Betelu plní, je mentoring - původně uvedení začínajícího pracovníka do profese, kterou dosud neznal. Toto uvedení nemůže probíhat pouze teoreticky, ale učení musí probíhat přímo v praxi. (Havrdová, 2008) Nový klient pozoruje malého vedoucího a tím se učí, jak se v komunitě chovat, následuje ho jako stín. Malý vedoucí, je ale také stínem nováčka. Vše mu vysvětluje, aktivně ho učí pravidlům a poskytuje mu okamžitou zpětnou vazbu ohledně jeho chování a fungování v komunitě. Stínování je formou *„vrstevnického mentoringu, který adresuje organizační potřebu týmové práce a hlubší spolupráce a zároveň individuální potřebu podpory. Vrstevnický mentoring zahrnuje dva, tři nebo více jednotlivců, kteří se dohodnou, že budou mít vztah vedoucí k rozvoji....Ideálně by tento vztah měl nabídnout vzájemný prospěch, aby správně*

*fungoval.*¹⁶ (Holbeche, 2001: 209) Právě vzájemnost, oboustranný proces učení a prospěch popisují exuseri jako velký přínos stínování. Učí se být služebníky a chránit nováčky a zároveň správně vést a být příkladem.

V Betelu má dle výpovědi exuserů stínování širokou škálu podob. Jednak zahrnuje různé podoby péče o nováčky – vaření čaje, pomoc při abstinenčních příznacích, masáže, koupele, úklid, když něco pozvrací při překonávání abstinenčního syndromu apod. Malý vedoucí je i společníkem a přítelem, který ho doprovází v prostředí, které zatím vůbec nezná. Stará se o ochranu nováčka, sleduje případné zdravotní komplikace, dodržování základní hygieny a bezpečnosti práce. Chrání také komunitu před nováčkem, který může např. něco ukrást a utéct s tím. Malý vedoucí plní i roli povzbuzovače, který připomíná, jaké výhody z léčby plynou. Nováčci mají tendenci vidět věci negativně a tato negativa se jim neustále odehrávají v hlavě: nesmí si píchat, nesmí kouřit, nesmí si dělat, kdy chtějí, co chtějí, nesmí mít romantické vztahy s opačným pohlavím apod. Úlohou stínu je připomínat pozitiva: lepší se tvůj zdravotní stav, žiješ v čistém prostředí, vypadáš každý den lépe, sportuješ, nalézáš si nové přátele atd. *„Zpočátku to bývají právě maličkosti, které dávají pacientovi pocit, že se s ním něco děje. ... Dokonce se zdá, že obnovená nebo nabytá schopnost radovat se z maličkostí je prediktorem úspěchu.“* (Bútora, 1991: 165) Důležitým úkolem stínu je také dodávat nováčkovi pocit důležitosti, místo přikazování ho poprosit o pomoc s úklidem. Dávat mu najevo, že od začátku hraje v komunitním společenství důležitou roli.

Stín také plní funkci hlídače, ke které Alois dodává: nováček *„se vydává v hlavě v myšlenkách na místa, kde prostě nemá, co dělat, jako třeba, že přemýšlí vo venku nebo vo tom, co bylo nebo vo tom, co bude, což prostě momentálně pro něj není dobrý a tím pádem je větší tendence toho, že prostě na něj přijdou chutě nebo slabý chvíle. Chutě na drogy nebo slabý chvíle, který prostě samozřejmě pro něj bude jednodušší se sebrat a vodejít než to tady řešit a ty seš tam vod toho, abys mu to vysvětlila, podpořila ho a podepřela a aby prostě von se z toho moh poučit a jít dál, protože ho budou čekat zase jiný problémy a tak dále.“* Stín hlídá, aby se nováčci tzv. „nerozjížděli“, nevyžívali se v minulosti, nemluvili a nepřemýšleli o drogách a zážitcích na nich, nevykreslovali si mezi sebou idealistický obraz života na drogách. Přemýšlení o budoucnosti zase přináší nejistoty, nezodpovězené otázky, na které v začátcích léčby ještě nelze nalézt odpověď

¹⁶ Překlad autorčin vlastní

a klienta je neustále nutné přivádět v myšlenkách k přítomnosti a soustředění se na plnění jednoduchých každodenních úkolů.

Stín nováčka také vyučuje a pomáhá mu s nácvikem dovedností, které mu pomáhají zvládat krizové situace a v budoucnosti pro něj budou nepostradatelné. Karlos, zástupce vedoucího Betelu v Kralupech, popisuje konkrétní situaci, kterou zažil s nováčkem M.: „Vlezli jsme do auta k zákazníkovi a on si zapálil cigaretu a M. se hned vedle mě rozklepal a já jsem mu řekl, že budou přicházet takovýdle situace, kdy kdy jako lidi před nim budou kouřit nebo na stěhování bude přímo třeba v místnosti, která bude zakouřená a prostě se s tím bude muset vyrovnat.“ Alois k tomu dodává: „Bude vždycky někdo, kdo mu bude nabízet drogy. Cigára to je jakoby malá věc a je potřeba, aby von se na těchle malejch věcech naučil a jakoby sám v sobě si udělal nějaký nastavení, který který von prostě bude moct aplikovat v životě, jestliže von se pokaždý rozklepe, když před nim někdo bude kouřit, tak samozřejmě tady bude muset bejt na doživotí a to samozřejmě ani von ani my nechceme. Jakoby my chceme, aby byli samostatný, jakoby do života, my počítáme s tím, že on je tady na určitou dobu a jednou pude ven a pokud ho tady zavřu na pár měsíců a nebudu ho vystavovat žádnějm takovejdem věcem, tak pak vyleze a co? Dyť já jsem s ním po boku, není v tom sám, protože sem s ním po boku, tak si to mužem dovolit, vlastně s ním tou situací procházím. A funguje to, protože ty kluci během pár dní nebo tejdnu, prostě najednou voni to v sobě maj srovnaný s tím kouřením. Prostě já nekouřím a párkrát na stěhování tím projdem a už s tím nemaj problém.“ Malý vedoucí pomáhá nováčkovi v orientaci v rizikových situacích a pomáhá mu nalézat vlastní mechanismy, jak se vyrovnat s krizovými okamžiky, jak zvládat stresové momenty. Je s ním, je „mu po boku“ a posiluje ho. Je jisté, že kdyby tam nebyl, klient si o cigaretu řekne a bude kouřit. Když si ale se stínem po boku zvykne na to, že si o cigaretu několikrát neřekne, je velká šance, že to neudělá, ani když bude sám. Celý proces učení se ještě upevní, když bude za několik měsíců podobnou situací procházet již jako stín, tentokrát sám situaci zvládne a ještě s ní provede někoho dalšího. „Přesvědčováním jiných člověk vlastně přesvědčuje sám sebe; nejlepší způsob, jak se něco naučit, je učit to někoho jiného.“ (Bútorá, 1991: 41) Jestliže tímto procesem projde s kouřením, podobný mechanismus může uplatnit i při odmítnutí drogy, která samozřejmě představuje nesrovnatelně větší nebezpečí.

Jak již bylo uvedeno úlohou malého vedoucího je také sdílet svůj životní příběh, který nováčkovi pomáhá zpracovat a přijmout příběh vlastní. Malý vedoucí má

dle exuserů i roli pozorovatele, který nováčka pozoruje a seznamuje se s jeho slabými a silnými stránkami, zjišťuje, kde budou jeho největší problémy. U někoho je to mlčenlivost a skrývání, které brání jednat s jeho problémy. U některých je to výbušnost a hněvivost, u někoho upovídánost a lhaní, touha na sebe upozorňovat, u dalších lenost a snaha se schovávat před prací nebo ji provádět rychle a nekvalitně apod. Své dojmy a zjištění sdílí a konfrontuje s vedoucím domu a v rozhovorech se ujišťují, jestli vidí nováčkovy problémy stejně a hledají způsoby, jak mu pomoci. Vedoucí domu také malému vedoucímu poskytuje zpětnou vazbu a hodnotí jeho stínování. Pomáhá mu nalézat různé druhy řešení krizových situací a je vlastně stínem a mentorem malého vedoucího.

Exuseři také jasně vyjadřují, co stínování není. Není to příkazování, buzerování, neustále vysvětlování a zdůrazňování pravidel nebo výčet zákazů.

Stínování nováčků prožívají malí vedoucí různě. Říkají, že stínování je: „*obtížné, nejobtížnější, k zbláznění a k pláči, pokořující*.“ Popisují ambivalentní pocity, někdy je to těší a vidí, že nováčkovi pomáhají, někdy „*jim to leze krkem*.“ Karlos považuje stínování za svoji hlavní zodpovědnost, je pro něj často únavné a vyžaduje jeho velké sebeovládání. Zároveň poskytuje sebezkušenost, je to cvičení, proces, ve kterém malý vedoucí hlídá nejen nováčka, ale i sám sebe. Je to oboustranný proces učení, který dle vyjádření Holbeche (2001: 209) „*nabízí vzájemný prospěch*“. Občas vnímají prospěch ze stínování malí vedoucí tak radikálně, že mají pocit, že pro ně nováček dělá víc než oni pro něj. „*Dospělo to až tak daleko, že jsem jednou přemýšlel, jestli náhodou nedělá on stín mně. Zdálo se mi, že pro mě dělá víc, než já pro něj*. (Jorge citován in Chevreau, 2005: 109) Svěpomoc, vzájemná pomoc podobně stigmatizovaných jedinců má jasný terapeutický vliv na všechny zúčastněné.

Z pohledu Pavla, ředitele komunity v Kralupech, je zodpovědnost za stínování tedy role malého vedoucího svěřena těm, kteří prokázali, že jim lze udělit takovou míru důvěry. Z pohledu týmu jim lze věřit, že překonali „*el chibato*“ a „*nehrají levou*“. Je možné jim věřit, že jsou jako dvojice s nováčkem v bezpečí a „*neudělají žádný průšvih*.“

Z rozhovorů, pozorování i sekundární analýzy literatury vyplynulo, že role stínu zahrnuje širokou škálu péče o nově příchozí do komunity a je v komunitách Betel velmi náročná. Dalo by se říci, že malý vedoucí je laický pracovník v přímé péči. Pokud se tento fakt spojí s tím, že stínem nebo malým vedoucím se může stát i člen komunity, který se v ní sám uzdravuje ze závislosti teprve čtyři měsíce, může se při pohledu zvenčí

zdat a přiznávám mně to tak připadá také, že jde téměř o hazard se dvěma lidskými životy – tedy stínu a nováčka. Napadá mě Ježíšův výrok uvedený v Matoušově evangeliu 15,14: „*Jestliže slepý vede slepého, oba spadnou do jámy.*“ (Nová smlouva, 1994: 30) Pavel, ředitel komunity v Kralupech, nicméně přirovnává působení komunity ke skleníku. Intenzivní vztahy a řád působí rychlou proměnu a řada klientů v tomto prostředí rychle vyroste a je schopna předávat to, co se za krátký čas naučili, dalším. Pokud se ke skleníkovému efektu rychlého růstu v zodpovědnosti přidá ještě popsany princip „jednej jako by“, je využití svépomocného působení klientů, kteří jsou v programu relativně krátkou dobu, možné.

Elliott Tepper zahrnuje vědomé riskování s riskantními lidmi mezi jeden z deseti základních znaků Betelu, který má i přesto oproti jiným křesťanským nebo nevládním programům relativně nízký počet morálních selhání nebo krádeží. (Tepper, 2010) „*Často si klademe otázku, zda ten, kdo nastupuje do vedení, je na to již připraven. Rozum nám říká, že nikoli. A přece se nakonec ukáže, že to bylo správné. Do nového postavení voláme lidi ve víře, a většinou to dobře dopadne. Hodně riskujeme s velmi mladými lidmi ve významných vedoucích pozicích.*“ (Lindsay citován in Chevreau, 2005: 147) Zde Lindsay (spoluzakladatel Betelu a dnes ředitel Betelu v Austrálii) mluví spíše o vedoucích domů, ale stejný risk je podstupován i s malými vedoucími.

6.5 Role vedoucího domu

Práce vedoucího je v podstatě plněním různých rolí či množina chování spojená s určitou pozicí. Lidé, kteří řídí, mají ve skupině, kterou vedou formální autoritu a následně i zvláštní postavení v celé organizaci. Získají formální autoritu a status pozice vedoucího. Plní role interpersonální, informační a rozhodovací. (Mintzberg citován in Dědina, Cejthamr, 2005) Stát se vedoucím domu přináší nejen změnu role, ale i společenského statusu, a to nejen uvnitř komunity. Ze společnosti stigmatizovaného a často opovrhovaného feťáka se stává vedoucí. Toto postavení mu dává nejenom formální autoritu uvnitř komunity, ale i uznání ze strany společnosti, je to určité potvrzení, že už není závislý, dokázal svou závislost překonat a může vést druhé. „*Jeho role musí být v souladu s posláním a hodnotami organizace. Všichni hrajeme své role – jako rodiče, jako učitelé, jako vedoucí pracovníci. Abychom ve své práci uspěli, musí se naše role shodovat ve třech dimenzích. Za prvé, role vám musí vyhovovat, musí být*

v souladu s vaší osobností. Žádný komický herec nezahrál Hamleta. Role, již přijmete, se také musí shodovat s úkoly, které před vámi stojí. A koneckonců musí vaše role rovněž odpovídat vašim očekáváním a tomu, co se naopak očekává od vás.“ (Drucker, 1994: 27)
Jakým způsobem tedy svou roli vedoucího popisuje exuser? Co od této role očekává?

Role vedoucího domu je velmi náročná a vyžaduje řadu dovedností. Vedoucí domu je s klienty v podstatě neustále, je zodpovědný za praktický chod domu – za pořádek, vynesené odpadky, čistou podlahu, vyprané prádlo, plné lednice, rozpis mytí nádobí, přípravy snídaní, obědů a večeří atd. Veškerou práci nedělá sám, ale dle potřeby ji deleguje na svého zástupce, malé vedoucí a nováčky. Čím déle je klient v programu a osvědčuje se v malé zodpovědnosti, tím větší zodpovědnost mu může být přidělena. Vedoucí domu spolu se svým zástupcem pozoruje klienty, jak si plní povinnosti, jak přijímají svou zodpovědnost a podporují je ve změně k lepšímu. Povzbuzují je a dle potřeby napomínají. Alois sám sebe v roli vedoucího vnímá mimo jiné i jako hlídače nebo „zlého poldu“, který musí konfrontovat a poukazovat na překročení pravidel a v případě potřeby i udělovat sankce. Klasickou sankcí za porušení pravidel, drzost, verbální agresivitu nebo neplnění přidělených povinností apod. je mytí nádobí, popř. záchodů nebo aut. Vedoucí uděluje trest mytí nádobí na dobu určitou – většinou dva týdny nebo u větších prohřešků až do odvolání.

V oblasti pracovní terapie, v případě Betelu podnikání a styku s reálnými zákazníky, hraje exuser roli šéfa nebo mistra. Rozděluje klientům práci a v případě potřeby ji operativně přerozděluje. V praxi to vypadá tak, že každý večer probíhají tzv. joby – tedy rozdělování práce. Exuser dostane od ředitele komunity, který přebírá objednávky od zákazníků seznam stěhování na další den s přesným popisem velikosti stěhování a odhadem času, jak dlouho bude stěhování trvat. Zakázka je většinou jedna, maximálně tři. Exuser ve spolupráci se svým zástupcem rozdělí klienty do skupin podle práce, kterou je potřeba udělat. Vždy musí někdo prodávat v dobročinném obchodě, někdo řídit auta, nováčci musí mít své stíny apod. V průběhu dne se ale může stát, že zákazník zavolá a přesune zakázku na jiný den. Exuser musí operativně přidělit skupině, která měla dělat zakázku jinou práci. Mohou jet například rozdávat propagační letáky, pokud je už např. pouze hodina do konce pracovní doby, většinou dostanou nějakou jednodušší úklidovou práci v domě, v obchodě, který je na pozemku komunity nebo na zahradě. Práce je kromě vztahů v Betelu největším terapeutickým nástrojem. Při práci pod autoritou vedoucího dochází často k obnažení pocitů a postojů, které se

skrývají v srdci klienta. Najevo vychází pýcha, nesnášenlivost, hněv, lenost, nezdravé ambice apod. Vedoucí musí tyto projevy ustát a správně na ně reagovat. Někdy je jednoduše zakáže, protože v práci na ně v tu chvíli není čas a vrací se k nim večer nebo v autě cestou z práce. Někdy reaguje klidně a klienta povzbudí, někdy poměrně tvrdě a důsledně. Zvláště citliví jsou exuseři na opakované prohrěšky, které ovlivňují atmosféru v celé skupině. Dave k tomu říká: *„Řeknu to lidem jednou, řeknu to lidem podruhé a mám toho dost. Pojdme na to rovnou. Takhle to je, takže si to poslechni. Budu milostivý, ale když lidi pořád dělaj tu špatnou věc, tak prostě nakreslim čáru a překročíš tu čáru ještě jednou a budeš mejt nádobí dalších 6 tejdnu. A řeknu jim to na rovinu, tak hele tohle dělat nemůžeš.... Někdy musíš říct ne jednomu, jinak ti začnou couvat všichni. Musíš být schopen říct, čeho je moc, toho je příliš.“* Alois říká, že špatné chování je nutné okamžitě utnout. V zájmu skupiny je třeba „řešit věci od zárodku“, jinak se z nich stanou velké problémy.

Dalším úkolem vedoucího je získávat důvěru klientů. K tomu je důležité přistupovat ke všem klientům stejně a zároveň individuálně. *„Je to především pro mě jakoby práce tohleto, protože protože ať už toho kluka mam víc radši nebo míň radši, musím k němu přistupovat stejně jakoby.“* V tomto ohledu se Alois staví k péči o klienty jako k práci, protože přátele si vybírá, zatímco ke klientům přistupuje ke všem stejně. Nesmí dělat rozdíly mezi tím, kdo je mu sympatický a kdo není. Tento princip velmi dobře popisuje i Mark: *„Jak jsem už říkal, jako vedoucí máš kluky, se kterýma vycházíš dobře a s některýma ne. Takže někteří kluci jsou dobrý a některý, když jseš upřímněj, tak nemůžeš vystát se na ně jen podívat, ale nemůžeš dovolit svým osobním pocitům, aby vstoupili do cesty tomu, co děláš, takže to znamená, že budeš muset napomenout kluka, kterýho máš fakt rád, viš, korigovat člověka, kterýho máš rád a radši bys mu nic neříkal, ale stejně to musíš udělat. A někdy to znamená bejt opravdu hodnej na někoho, kdo ti fakt leze na nervy.“* Sympatiím a antipatiím ke klientům se nedá vyhnout. Jako takové nejsou největším problémem. Tím se stávají, pokud jsou neuvědomované. Mark se je zjevně snaží reflektovat a ovládat. *„Úkolem angažovaného pracovníka je každého klienta pochopit, zajímat se o něj, vcítit se do něj, přijímat ho, jaký je, držet mu palce – prostě mít ho rád, vidět v něm i ty dobré stránky, které většinou ostatním unikají. Nejtěžší na tom právě je to **každého**.“* (Kopřiva, 1997: 21) Tohoto úkolu jsou si exuseři ve vedoucích pozicích, jak všichni shodně tvrdí, vědomi a snaží se přistupovat ke klientům bez předsudků. To se jim samozřejmě ne vždy daří. Ve Velké Británii mají více komunit

a exuseři vypovídají, že si klienty mezi sebou v případě nutnosti předávají. Pokud si exuser výrazně osobnostně nesejde s klientem, je možné tohoto klienta přeargovat do jiné komunity. Mark k tomu říká, že někteří klienti po tomto přesunu velmi osobnostně vyrostou, celkově jim to pomůže a „začnou prosperovat“. V ČR je komunita pouze jedna. Situace s klientem, kterého vedoucí domu nezvládá, je složitější. V současnosti se řeší tak, že tohoto klienta převezme cele do péče zástupce vedoucího a na jeho vedení se výrazně podílí ředitel komunity, který situaci monitoruje. Asi ve dvou případech se stalo, že byl klient doporučen do jiné komunity. Tato situace není neobvyklá ani v odborně vedených TK. Pokud tým přestane vidět smysl pobytu klienta v jejich komunitě a není schopen mu poskytnout trvalou bazální podporu, je povinností se tímto klientem zabývat v supervizi a případně ho doporučit jinam. (Adameček, Richterová-Těmínová, Kalina, 2003)

Jednou z metod, kterou exuseři využívají dle svých výpovědí v rozhovorech, je koučing. *„Koučing je zaměřen na jednotlivce a jeho aktuální osobní a profesní potřeby. Je jak tematicky, tak časově jasně ohraničen. ... V centru pozornosti stojí zvládnutí vlastní role pracovníka, nasazení řídicích nástrojů, koncepce a plánování vlastní akce, rozvoj individuálního potenciálu nebo rozšíření perspektiv v povolání.“* (Havrdová, 2008: 45-46) Koučing je v Betelu zaměřen na zvládnutí různých zodpovědností, které jsou v rámci programu nováčkům přidělovány. Práce je natolik součástí programu Betelu, že Alois tvrdí, že se o ní nepřipouští žádná diskuze. Pracovat „nováček“ jednoduše musí, vedoucí je dle Aloise od toho, aby na práci dohlédl a naučil klienty, jak pracovat. Tim říká, že učí klienty, jak se vede dobročinný obchod v Betelu. Podle něj nejsou předchozí zkušenosti klienta důležité. Nejdůležitější je, aby pochopil to, jak se vede obchod v Betelu. Dobročinný obchod má své zvláštnosti, a i když má klient zkušenosti z jiného obchodu, musí pochopit jistá specifika. Do Betelu přichází klienti, kteří nikdy nepracovali, nedodržovali pracovní dobu a neznají pojem pracovní nasazení, výkon nebo morálka. Koučing má často své místo i ve sportovní terminologii a jedna situace z pozorování mi v této souvislosti rezonuje. Pozorovala jsem Karlose, který s jedním nováčkem sekal dřevo. Nováček se neustále zastavoval a díval se do prázdna. Karlos ho znovu a znovu oslovil jménem a řekl mu: „Hele, to dáš, už jenom půl hodiny do pauzy.“ Za chvíli znovu: „Hele, to dáš, už jenom 25 minut do pauzy.“ atd. Připomínalo mi to trenéra atletiky, který povzbuzuje svého svěřence, aby uběhl ještě jedno kolo.

Modlitba je rozhovor s Bohem a exuseři ji považují za svou posilu. Exuseři se modlí za moudrost v obtížných situacích a modlí se i za úspěch klientů. Klienti s vedoucím exuserem sdílí své pocity, zkušenosti a v neposlední řadě i své porozumění nebo naopak neporozumění bibli. Karlos říká, že svou víru zásadně nikomu nenutí, ale často mu „nováčci“ sami kladou otázky, jak mu Bůh pomáhá a co to pro něj znamená. Někdy ho žádají, aby se za ně pomodlil. Časem se někdy stane, že se klienti modlí spolu s ním za svoje potřeby nebo potřeby celé komunity. Ráno sdílí Karlos některé verše z bible, které ho nějak oslovily, nějak k němu mluví do jeho osobní situace nebo má pocit, že by mohli některé klienty posunout kupředu v procesu léčby. Někdy přijde řeč na otázky víry i při práci, kdy si třeba společně zpívají křesťanské písničky. Jedná se v podstatě o formu duchovního doprovázení. *„V křesťanském duchovním doprovázení je podstatné, že doprovázející i doprovázený věří v osobního Boha, který je láska a miluje člověka. Tato víra pak tvoří základ a pozadí vztahu doprovázení. Postoj doprovázejícího se má stát kontemplativním postojem, vnímáním Božích dotyků v pocitech, myšlenkách, událostech a vůbec v životě doprovázeného. ... Doprovázející by měl mít větší zkušenost s Bohem, ... nemusí být kněz..., náboženská zkušenost má prvořadou důležitost a je zde více vzájemnosti.“* (Kotvrda, 2008: 201-202) Dle mého názoru se často mezi exuserem a klientem vytvoří učednický vztah, podobný tomu, který měl Ježíš se svými učedníky, kteří ho mohli pozorovat při práci i kázání a klást mu řadu otázek, které jim Ježíš trpělivě zodpovídal. Exuser je tím doprovázejícím, který má o něco delší náboženskou zkušenost, ale tak jako v jiných aspektech jeho vedení, je tu opět důležitá vzájemnost, kdy sám exuser si upevňuje své znalosti o bibli a o Bohu tím, že je předává ostatním a i nováčci ho mohou obohatit svými komentáři či modlitbami.

Jistá důslednost a neústupnost je součástí role vedoucího domu. Úkolem vedoucího je zpochybňovat špatné chování, poskytovat zpětnou vazbu, dokud klientovi nedojde, že je to v jeho vlastním zájmu. Jedná se o autoritativní vedení, ve kterém je klient nucen se podřídit. Alois popisuje situaci, kdy si klienti odmítli stříhat nehty a vlasy. *„bylo vokolo toho strašný dusno, strašně moc keců, strašně moc všeho, jenom proto, že ty vlastně jim šaháš do jejich osobní svobody, jak to nazvali. ...Voni si prostě nebudou stříhat nehty a budou je mít hnusný a špinavý a udržovat si tu bezdomoveckou narkomanskou mentalitu.... Jenže on na to reaguje tak, že je v tom vidět ten vzdor, a když v tom vzdoru bude pokračovat, tak kam dojde, co řekne? Jestli pro tu změnu chce něco udělat, tak se to ukazuje hned na takovýhle maličkosti. Jestli pro tu změnu něco chce*

udělat tak tohle tohle je ta nejmenší věc. Já mu do té osobní svobody budu šahat tak dlouho, dokud on s tím bude mít problém.“ Z hygienických důvodů není možné, aby klient pracoval v kuchyni s dlouhými a špinavými nehty. Před zákazníky reprezentuje Betel a nemůže vypadat jako bezdomovec. Alois využil své autority a klient se musel upravit. Na sahání na osobní svobodu jsou klienti skutečně velmi citliví a exuseri se často a opakovaně potýkají s jejich odporem. Osobně si myslím, že zde je role exuserů opět klíčová. Zase mohou využít svůj příběh a často to také dělají. Nesčetněkrát jsem je slyšela říkat asi toto: „Víš, taky jsem byl bezdomovec, taky jsem si na tom zakládal, ale jestli se chceš změnit, tak to, že se ostříháš, je ten nejjednodušší začátek.“ Zatím jsem se nesešla s profesionálem, který by něco podobného mohl říci. Na výpovědi Aloise se také ukazuje zmíněná absence „posvátné úcty ke klientovi“¹⁷, klidně bude klientovi sahat do osobní svobody a to do té doby, dokud s tím bude mít problém. Na tuto situaci mohu poskytnout i zpětnou vazbu, neboť mezi uskutečněním rozhovoru s Aloisem a psaním tohoto textu uplynulo šest týdnů. Zmíněný klient se nejen rád stříhá, ale jeho pokrok v léčbě je ohromný. K léčbě má pozitivní vztah a překonal „el chibato“.

Pavel (profesionál) popisuje roli exusera ze své dlouholeté zkušenosti s prací v Betelu v různých zemích a na různých pozicích. Nejvíce se samozřejmě zaměřuje na vedoucího podle své současné zkušenosti s Aloisem, jejich vzájemnou spolupráci popisuje následovně. „*V čem spolupracujeme a co děláme společně. No tak toho jsou záplavy. Mluvíme spolu s klientama, společně je vedeme, konzultujeme problémy ve všech oblastech jak businessu, tak komunity. V těch diskuzích se roděj plány, ať už úplně krátkodobý nebo dlouhodobý. Řešíme vizi, budoucnost komunity, jak věci dělat a jak je dělat líp. Tím, jak jsme malá organizace, tak se všechny činnosti prolínaj, i když za mnou jde veškerá zodpovědnost, hodně si do věcí mluvíme. Společně třeba rozhodujeme o příjmu klientů, zvláště těch, který se vracej po předčasným vypadnutí z léčby. Společně jsme třeba rozhodovali o nákupu nového nákladáku na stěhování a tak.“* Vedoucího domu považuje za operačního manažera v oblasti řízení komunity a některých oblastí podnikání. Vedoucí dle dohlíží na chod komunity, dodržování řádu a pravidel. S Aloisem má blízký vztah, ve kterém se stírá hranice mezi exuserem a profesionálem. Alois je jeho partner, kterému cele důvěřuje, řeší s ním problémy v práci a deleguje na něj řadu důležitých úkolů. Aloise považuje za člověka, který dodržuje slovo a je příkladně

¹⁷ Srov. str. 74

loajální. Společně se radí o řadě důležitých věcí, Pavel říká, že by bez Aloise neudělal žádné rozhodnutí, které se ho bezprostředně týká.

Za důležité předpoklady pro výběr exusera na pozici vedoucího Pavel považuje: prokazatelnou a zkušeností ověřenou důvěryhodnost, dostatečně dlouhý pobyt v komunitě (min. 18 měsíců), osobnostní předpoklady a obdarování pro práci vedoucího (poučitelnost, pokora, komunikativnost, otevřenost, upřímnost, aktivita a píle, předpoklady pro duchovní doprovázení). Exuser dle Pavla musí také znát, chápat a mít rád poslání a vizi organizace. Ředitel britského Betelu hledá na pozice vedoucích domů *„nejzralejší, nejvydanější, nejpořádnější, nejloajálnější, nejduchovnější a nejobětavější služebníky se smyslem pro hospodaření.“* (Chevreau, 2005: 95)

Co se týká omezení nebo problémů, které profesionál vidí na exuserovi, Pavel zdůrazňuje, že se nedají zobecňovat. Nicméně v jedné věci se shoduje s Maškem a Sobotkou (2005) a tou je exuserova tvrdost. *„Právě hodně jako umí mít takový to, něco jako blokový vidění, nebo tomu se někdo říká, tunelový vidění, černobílý vidění, černobílý vnímání, víš, že on... vlastně určitá tvrdohlavost, něco si vezme do hlavy nebo to někdo vidí, tak někdy je pro něj princip nebo to jak věci vidí, je pro něj někdy tak důležitý, tak zásadní, že neumí nebo má problém se vypořádat s lidskou slabostí. Asi by se dalo říct jednoduše, že je někdy příliš tvrdý. Vlastně je u něj taková přílišná tvrdost. Není to jeho absolutní limit, protože v tom roste, on se v tom lepší, je to jeho slabina. Je to určitá přílišná tvrdost k lidem ve snaze být přísnější a vést je k tomu dodržování toho řádu a dodržování dalších správných věcí, že může zapomínat na to vidět lidi z nadhledu, s jejich minulostí, se složitostí toho, čím si prošli a dát jim víc času a být vlastně trpělivější. Chce toho po nich moc, moc rychle.“* Pavel zde mluví pouze o tvrdosti ve vztahu ke klientům, zatímco Mašek se Sobotkou popisují několik aspektů tvrdosti¹⁸. Zvýšenou tvrdost vůči klientům vysvětlují potřebou exusera chránit sebe sama před úzkostí způsobenou některými prvky životní historie klienta (jeho chování, názory, drobné úskoky a selhání apod.), které exuserovi připomínají sebe samého před léčbou, v průběhu léčby nebo po ní. (Mašek, Sobotka, 2005)

Pavel vidí rozvoj vedoucího pozitivně, protože jeho tvrdost se v průběhu času mírní. Není to dle mého názoru jen tvrdost, kterou s přibývajícím zkušenostmi dokážou exuseři korigovat. Zatímco na začátku prožívají ve své roli hodně strachu a nejistoty, postupem času si na ní zvykají a na nové situace nereagují vyplašeně, ale vědí, že je

¹⁸ Srovnej str. 72

dokážou zvládnout a najít vhodné řešení, což posiluje jejich sebevědomí. Zlepšuje se u nich i schopnost sebereflexe, přestávají před ní utíkat, protože sami sebe považují za „normální“ a nebojí se toho, co při pohledu na sebe uvidí. Cítí se dobře, protože pomáhají, už nejsou společnosti na obtíž.

Svoji roli pomáhajícího vždy staví výše, než svoji roli v podnikání. Důležitost toho, že pracují v podnikání, spatřují více v možnosti být vzorem klientům, než v příležitosti vydělat peníze na činnost Betelu. Na jejich roli v podnikání jsem se většinou musela specificky dotázat. Karlos dokonce rozlišuje na práci a pomoc. Práce je podnikání, pomoc je péče o klienty.

V této kapitole jsem se soustředila na roli exuserů v komunitách Betel. Hrají důležitou roli v péči o klienty i v dobročinném podnikání. Plní roli identifikačního vzoru a hlídají atmosféru v komunitě. V podnikání i v řízení chodu komunity hrají roli operačního manažera. Mají autoritu udělovat sankce za porušení pravidel a dohlížet na vzájemné vztahy klientů. Jejich role je široká a náročná a právě proto se v následujících dvou oddílech budu věnovat tomu, jak svoji roli berou, jaké mají prožitky s ní spojené, s čím nejvíce bojují a co jim naopak dělá radost.

6.5.1 Prožitky exusera v pozici vedoucího domu

Exuseři ve své roli prožívají ambivalentní pocity. Mluví o tom, že je nutné tyto pocity zpracovávat a balancovat. Na jedné straně je to radost a uspokojení nad změnou klientů, když si vedou dobře a na druhou stranu zklamání, když to klienti vzdávají a předčasně odcházejí z léčby. Tvrdí také, že prožívají uspokojení z toho, že dělají správnou věc na správném místě. Mají radost ze své účasti na týmové práci, kterou péče o klienty bezpochyby je. Největší radost samozřejmě prožívají, když se klienti mění, rostou jim před očima, jsou upřímní a otevření. Dave k tomu říká: *„Protože já měl to, čemu se říká „všechno“ a nenaplnilo mě to, cestoval jsem, procestoval jsem svět, ale jak jsme už před tím říkali, vidět někoho, jak se mu mění život, to je nedocenitelný, vidět někoho, kdo přijde v průšvihů („mess“) a teď teď může se svým životem něco udělat, to je úžasný. Na to nedáš cenu, tahle věc se nedá koupit. To je to, proč zůstáváš, abys viděl toho člověka, kterej přijde „a mess“ (průšvih sám, svinstvo, bordel), zubožený jako pes a pak za nějaký čas vyjde jako jiný člověk. Když jsem přišel před 4 lety, seznámil jsem se*

s D. M.¹⁹. *Ou a jemu bylo něco přes 20, možná mu táhlo na 30 a vidět, kde je teď oproti tomu, kde byl před tím. Společnost pro něj nemohla udělat nic, dali by mu metadon a nechali by ho dělat to, co dělal.*“ Trvalá změna v životě klientů, je to, co exusery motivuje, pomáhá jim to překonávat těžké situace a vytrvat. Úspěch klientů a změna v jejich životě jsou pohonné hmoty, na které exuseři ve své práci jedou. O to hůře je potom zasahuje neúspěch klientů, předčasné vypadnutí z léčby nebo dokonce předávkování klienta, který odešel. Vzhledem k tomu, že selektivní proces v komunitě, tedy drop out části klientů, je jev, který se nedá změnit (Kalina, 2008), je zvládnání předčasného odchodu klientů oblastí, na kterou je třeba se zaměřit při supervizi a podpoře exuserů na pozici vedoucích. Je třeba je vzdělávat a upozorňovat na fakt, že „určitá míra předčasných odchodů, „inherentní proces selekce“, je naopak ukazatelem zdravého fungování komunity.“ (De Leon citován in Kalina, 2008: 328)

Mark zmiňuje budování důvěry klientů jako největší tlak a problém, který musí opakovaně překonávat. Kluci podle něj nedůvěřují nikomu, jsou zranění z minulosti a trvá jim dny, měsíce nebo roky, než jsou ochotní se svěřovat s tím, co je podle nich jádrem jejich závislosti, jejich skutečným problémem. Závislost je na povrchu a pod povrchem je její podstata. Mark považuje vybudování důvěry a pevného vztahu za klíčové k tomu, aby mohl klientům jakkoli pomoci. Neschopnost překonat nedůvěru, považuje za jeden z možných důvodů předčasného vypadnutí z léčby.

Všichni respondenti uvedli, že největší radost jim dělá pokrok klienta v léčbě a nejhůře je zasahuje jeho neúspěch nebo předčasné vypadnutí z léčby. Jediný Mark zmiňuje problém budování důvěry klientů jako možný důvod předčasného vypadnutí z léčby.

6.5.2 Problém trpělivosti a neustálého opakování

Problém délky vlastní trpělivosti zmínili všichni moji respondenti, a proto se mu budu v tomto oddíle podrobněji věnovat. Trpělivost exuseři pro svou práci považují za nezbytnou, právě proto s jakými lidmi pracují a vědí, že se jí potřebují naučit. Trpělivost je zároveň vlastnost, o které u sebe všichni moji respondenti výrazně pochybují. Alois si uvědomuje, že jí potřebuje více, než jí má. Mark k tomu říká: „*Jsem*

¹⁹ D.M. vede jednu z komunit Betelu ve Velké Británii, byl 7 let závislý na opiátech, 3x předčasně vypadl z léčby, v současnosti abstínuje od roku 2007, je ženatý

netrpělivej. Rychle se vytočím a v průběhu let jsem se musel naučit to udržet pod kontrolou....Myslím si, že jsem v procesu, abych se to naučil. Protože moje okamžitá reakce by byla ach jó, ty idiote, jak můžeš tohle udělat a tak si musím uvědomit, že dělám chyby taky pořád ... Pracujeme s lidmi, kteří často nemají mnoho dovedností, mnoho pracovních návyků, tak bych to řek a jejich vztahové schopnosti jsou ještě horší, takže mezi dvěma klukama může být neustálá bitva, když nemají dobré sociální a vztahové dovednosti. Tohle jsou věci, které se lidi učí za pochodu, víš.“ Trpělivost je v pomoci drogově závislým nezbytným nástrojem. Je to podobné jako při výchově dětí. Láskyplný, trpělivý a důsledný přístup je jedinou možnou cestou. Očekávání rychlých výsledků je nereálné. Exuseři to dobře vědí, nicméně aplikace v praxi dle jejich výpovědí pokulhává.

Velmi těžce také nesou, že musí klientům věci, pokyny, napomenutí apod. stále opakovat. Mají pocit, že to je proto, s jakou obtížnou klientelou pracují, i když jsou si vědomi a také to říkají, že nebyli jiní. *„někdy mám radost, že těm klukům pomůžu a někdy mi to leze na nervy, že za mnou furt lezou... ty kluci, těm mužeš vodpouštět do nekonečna, mužeš je směřovat na správnou cestu...“* (Alois) *„Nesnáším opakování, a když musím klukům říkat věci pořád dokola.... Mám pocit, že tluču hlavou do zdi a nikdo ani neposlouchá, co říkám.“* (Mark) Exuserům leze na nervy neustálé opakování. Občas je to vedlo k úvahám, jestli mají na to jako vedoucí v komunitě pracovat. Drucker (1994) považuje ochotu komunikovat za základní schopnost vedoucího. Nejenom ochotu komunikovat, ale komunikovat tak, aby vám všichni rozuměli. *„V tomto ohledu se většina z nás chová jako tříleté dítě. Musí se nám všechno znovu a znovu opakovat. A také názorně demonstrovat.“* (Drucker, 1994: 29) Nechápvavost je vlastností nejen narkomanů, ale lidí obecně a exuser se musí naučit správně a srozumitelně komunikovat. Ani apoštolu Pavlovi nevadilo stále se opakovat, psal, že mu to není zatěžko a pro čtenáře jeho dopisů to bylo k ujištění. (Nová smlouva, 1994) Komunikace a zvládání tlaků, které exuseři prožívají, protože se situace a rozhovory stále opakují, je další oblastí vhodnou pro supervizi.

Účelem pomáhání je orientace na dosahování rozvoje a autonomie klienta. (Kopřiva, 1997: 40) Úkolem vedoucího v Betelu je vedení klienta k samostatnosti, což je ale často běh na dlouhou trať a Alois to nemá rád. *„Hrozně nemám rád, když ty kluci jakoby opakovaně dělaj ty samý chyby a já prostě za nima musím furt chodit a jako je z toho tahat, jó protože jako by se měli naučit jakoby jednat sami pro život, protože né vždycky tam někdo bude, kdo nad nima bude stát a tahat za nitky jako a já jsem jako to,*

vo co mi de je, aby ty kluci se co nejvíc vosamostatnili a byli jako zodpovědný k sobě a ke svému životu a eem to začíná na tom, že ty kluci eem, jak se říká, nebo je napsaný v bibli, když nejseš věrnej v malym, nebudeš věrnej ve velkym a já to poměrně na tom stavim, to prostě mluví za všechno to, nebudeš věrnej v malym, nebudeš věrnej ani ve velkym. Prostě když nezvládaj maličkosti, tak jim nejde svěřit velký věci.“ (Alois) Úkolem vedoucího je podle Aloise klienta uschopňovat a pomáhat mu růst v zodpovědnosti, zvládat malé úkoly, aby bylo možné mu svěřit úkoly velké. Klient začíná u zodpovědnosti za vynášení odpadků a měl by z komunity vyjít a být zodpovědný za celý svůj život. Toto je velmi náročný úkol, jak pro klienta samotného, tak pro vedoucího exusera a potažmo celý tým a komunitu. Některým klientům je třeba dva měsíce připomínat, že odpadkový koš je plný a musí ho tudíž vynést, protože to je jejich zodpovědnost. Na tom, že opakování tohoto druhu je obtížné se shodují všichni exuseři.

Všichni exuseři se také shodují na tom, že s klienty, kteří se snaží, jsou otevření a překonali „el chibato“, je snazší mít trpělivost a pokyny jim opakovat. „*Chování některých kluků se dá snášet, jestliže mají správněj postoj a strašně se snažej to změnit.*“ (Mark) Exuseři zmiňují dva typy klientů, se kterými bojují více a ztrácejí trpělivost. První skupinu jsem pojmenovala „Všeználci“. Jsou to klienti, kteří na jakýkoli pokyn vedoucímu odpovědí, že oni by to dělali jinak a samozřejmě lépe. Práce s nimi je obtížná, všechno dlouho trvá, protože se neustále dokola vysvětluje, co a jak. Přijdou do Betelu, protože hledají pomoc, ale vysvětlují vedoucím, jak jim mají pomáhat a jak mají pracovat. Mark s nimi problémy řeší tak, že jim připomene, že kdyby věděli a uměli všechno nejlépe, nepotřebovali by být v komunitě pro dlouhodobou léčbu závislostí. „*Nevíš všechno, jinak bys tu nebyl.*“ Ze zkušenosti vím, že někdy je těmto klientům úplně zakázáno reagovat na pokyny jinak než ano. Exuser řekne, prostě to a to udělej. Tento typ klientů na sebe jinak dokáže strhnout veškerou pozornost.

Druhou skupinou, se kterou exuseři ztrácí trpělivost, jsou klienti, kterým jsou pokyny jedno a vlastně se nechtějí měnit. „*Některý kluky pořád napomínáš a vidíš a někde v hloubi víš, že jim to je úplně jedno. A tohle jsou kluci, se kterýma máš tendenci ztrácet trpělivost.*“ (Mark) Tady se obávám, do jaké míry je exuser schopen posoudit, jestli je to klientovi skutečně jedno nebo jestli za jeho postoji nebo jednáním stojí něco jiného. Pokud by situaci neposoudil správně, mohl by klienta urazit nebo stát v cestě jeho osobního růstu. U těchto klientů by právě z důvodu lepšího objektivního posouzení jejich

situace měli exuseři využít rady svého supervizora a někdy, jak již bylo zmíněno, klienta přeradit do jiné komunity.

6.6 Bejt vzorem

Exuser hraje v Betelu vedoucí roli motivačního vzoru a vzoru jako příkladu hodného následování. Role vzoru je natolik důležitá a v Betelu zdůrazňovaná, že byla zmíněna všemi respondenty – exusery i profesionály, na více místech, v různých kontextech a byla jednou z nejhojněji zastoupených kategorií. Považuji proto za důležité se jí podrobněji věnovat.

Být vzorem je součástí role vůdčí osobnosti a tudíž nejzákladnější a nejpřirozenější manažerskou rolí. „*Manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje.*“ (Dědina, Cajthamr, 2005: 51) Vedoucí musí disponovat charakterem a integritou. „*Vůdčí osobnost musí jít příkladem. Obzvláště silná vůdčí osobnost. On nebo ona jsou někdo, koho zvláště mladí lidé napodobují.*“ (Drucker, 1994: 26) Exusera napodobuje celá komunita a on si toho je plně vědom. Alois k tomu říká: „*Je to hrozná zodpovědnost, protože ty vlastně svým způsobem držíš v rukách život. Ty buď mu ukážeš dobrý hodnoty a von to na nich postaví, a nebo mu ukážeš špatný hodnoty a von to na tom taky postaví, protože ty jsi v pozici vedení a ty jsi ten, kdo má jít příkladem, měl bys jít příkladem a neříkám, že všichni jsou dobrý vedoucí, ale to je ta zodpovědnost, kterou ty neseš. Ty buďto mužeš toho kluka nasměrovat jakoby správně nebo špatně, že jo. No, a jestli mu chceš pomoci no, tak ho nasměruješ správně, že jo. Tak to je jako kdyby, já když mám nové kluky, tak moje chování, který mám v sobě, tak se bude odrážet na nich. Když se budu chovat špatně, tak to bude na nich vidět, že jsou taky, že prostě jedou někde jinde a bude to vobraz mě, protože já je špatně povedu. A ten paradox na tom je, že tady to funguje tak, že jaký jsme my, takový budou i voni. Tady spolu žijem 24 hodin denně, máme vokoukaný způsoby chování, máme vokoukaný způsoby mluvení, oblíkání a všeho.*“ Exuser nemůže vést pouze slovy, za jeho slovy musí stát jasný příklad jeho vlastního života, což Alois považuje za hroznou zodpovědnost. Exuser je dle Aloise nositelem hodnot a přesně to se od něj očekává, aby nesl hodnoty Betelu, aby svým životem ukazoval pravidla, která jsou pro klienty důležitá jak v léčbě, tak po jejím ukončení. Alois správně cítí, že když chce někomu pomáhat, musí jeho život směřovat správně. Jako vedoucí je vidět, je v centru zájmu všech klientů a nováčků obzvláště. Dokonce i v kontextu běžné manažerské pozice

Holbeche (2001: 195) zdůrazňuje, že „Vzhledem k nevyhnutelnému modelování rolí obsaženému v roli nadřízeného, potřebují nejvyšší manažeři posílit své vedení pomocí svého chování²⁰.“ O to více, je modelování rolí obsaženo právě v roli exusera, protože jeho role nemodeluje pouze roli zaměstnaneckou, ale pro klienta roli životní. Nemůže říci klientovi, nemluví sprostě, pokud sám mluví sprostě. Jeho osobnost musí být kongruentní a jeho slova se musí shodovat s jeho skutky. Špatné chování se v komunitě rozmáhá velmi rychle, i když je jeho nositelem klient. Pokud se tak chová vedoucí, situace se dostává úplně mimo kontrolu a terapeutický potenciál komunity klesá k nule. „V zařízení platí to, že klient příliš nevnímá, jak se terapeut projevuje na skupinových sezeních, důležité je, jak se projevuje mimo místnost, v běžném životě komunity, v obyčejných věcech. Okoukává tedy, jak se ten život vlastně žije. Podle toho, k čemu který klient tíhne, co je mu blízké a v čem se najde, si často vybírá svůj vzor.“ (Sobotka, Folíř, 2004: 387) Vedoucí komunity musí být vzorem neustále, je to nárok, požadavek, očekávání, které se nedá obejít. Jedná se o největší zodpovědnost exusera, která je také jeho největším vkladem do léčby a potažmo života klientů. Téměř poeticky tento fakt vyjadřuje ředitel britského Betelu (citován in Chevreau, 2005: 95): „V učednických vztazích hrají tedy vedoucí domu naprosto nezastupitelnou roli. Nic neukazuje skutečnou víru a skutečnou svobodu tolik, jako proměněné životy vedoucích domu. Všiml jsem si jedné pozoruhodné, řekl bych až mystické věci: oni nejen že do rozbitých životů zasévají první semínka naděje, ale jejich příklad je nezbytný, aby semínka také vzklíčila.“

Exuseři popisují svou roli vzoru v mnoha různých podobách. Důležitost jejich příkladu, jako motivačního faktoru k léčbě v podobě jejich úspěšného životního příběhu, byla popsána v podkapitole Význam exusera v procesu léčby závislosti. Exuseři dále zmiňují svou úlohu vzoru jako toho, na kterého se dívá každý nováček. Tento aspekt vedoucí role opět potvrzuje Drucker (1994: 28): „Jako vedoucí budete hodně viditelní, až neuvěřitelně viditelní. A musíte splnit to, co se od vás očekává.“ Co se tedy od vedoucích jako vzoru očekává? Sami tvrdí, že se především očekává, že budou přijímat a respektovat pravidla a učiní je atraktivními i pro klienty. Budou příkladní v plnění povinností a v kvalitě odvedené práce. Nebudou se vyhýbat ani nepříjemné práci, kterou nikdo přirozeně rád nedělá. Budou vzorem, na jehož příkladu ostatní členové komunity pochopí nový způsob života. Budou zdrojem naděje pro životy a budoucnost klientů. Budou předávat to dobré, co v sobě mají ostatním. Budou dobře

²⁰ Překlad autorčin vlastní

reprezentovat komunitu navenek, jak pro bezprostřední okolí, tak pro zákazníky, kteří využívají služeb Betelu, což pozitivně ovlivní jeho pověst.

6.7 Kamarádství a respekt

Kamarádství a respekt jsou dvě slova, kterými v podstatě jednotně popisují svůj přístup ke klientům, jak čeští exuseři, tak Britové. Dědina a Cajthamr (2005: 52) upozorňují na to, „že příliš mnoho manažerů se stále snaží řídit prostřednictvím pravidel, systémů, postupů a kancelářské práce raději než se zabývat lidmi a jednat prostřednictvím lidí.“ Když je přítom důležité, aby manažeři „rozuměli pocitům zaměstnanců a také jejich potřebám a očekáváním.“ To je samozřejmě o to důležitější ve vztahu exuserů a klientů, jejichž vztah je bližší a rovnocennější než u manažera a zaměstnance, nicméně v rámci pracovní terapie je velmi podobný. Již bylo zmíněno, že exuseři trpí právě určitou tvrdostí a důrazem na dodržování pravidel a řízení klientů jejich prostřednictvím, podobně jako jím dle odborníků trpí i někteří manažeři, nicméně se zjevně dle svých výpovědí snaží rozumět i pocitům, potřebám a očekáváním klientů. Snaží se navázat s nimi přátelský vztah a přitom si zachovat potřebný respekt. Způsob, jakým mluví o svém přístupu ke klientům, je velmi zajímavý.

Tim poukazuje na to, že právě v přátelství záleží člověku na tom druhém natolik, že mu řekne i nepříjemné věci, když ví, že mu to pomůže. Přátelství a důvěru chápe jako nezbytný rámec pro sdělování i nepříjemných pravd, které jsou důležité pro osobní růst. Tim to nazývá „účastí v jejich životě a problémech.“

Mark říká: „Myslím si, že to je lekce, kterou jsem se naučil docela na začátku, že je důležitější mít jejich respekt než mít jejich přátelství, protože můžeš být nejlepší kamarád všech, jak říká Tim a pak, když je potřebuješ napomenout, lidi to nepřijmou. Nebo můžeš být pravej opak a být absolutní tyran a každé tě nenávidí, ale někde uprostřed je to asi tak nejlepší, kde můžeš být k lidem přívětivej a získat si jejich důvěru, ale když jim potřebuješ něco říct, oni tě pořád vyslechnou.“ Opět se zde objevuje již zmíněné získávání důvěry pomocí přívětivého přístupu, které vede k tomu, že když je potřeba poukázat na problematické momenty v chování, klient nemá problém výtku přijmout, protože exuserovi věří, že je to projev zájmu.

Přátelství je nezbytným rámcem, ale „vedoucí nemůže být jeden z kámošů. To nefunguje, jakmile se touhle cestou vydáš, tak tě sežerou zaživa. Musíš být schopen být

jejich součástí, ale nakonec, když jde barák do kopru („down the hill“), tak je tu jenom jedna osoba, která nese zodpovědnost a to je vedoucí. Takže se musíš ujistit a jasně, že se s nima směješ a jasně, že s nima vtipkuješ, ale vždycky myslí na tu hranici. Když jí překročí, musíš je napomenout.“ Dave zdůrazňuje zodpovědnost vedoucího, díky které nikdy nelze být pouze „jeden z kámošů“. Vedoucí musí chránit atmosféru, vzájemné vztahy a nezbytná stanovená pravidla. Pokud by to nedělal, skupina by se vydala špatným směrem.

Alois deklaruje ve vztahu ke klientům mimo jiné i individuální přístup. *„Vztah ke klientům v programu je individuální, protože ty kluci jsou každý jakoby originál a každý ke každému musí být jiný přístup a můj vztah k nim je kladnej.“* Ke klientům je potřeba dle Aloise „být blízko“, což mu umožňuje i to, že není na vedení klientů sám, má svého zástupce a malé vedoucí, kteří některé problémy s klienty vyřeší, tak aby on nemusel být stále ten, který klienta napomíná. To mu pomáhá mít s ním přátelský vztah, ve kterém si pak může dovolit ho občas i napomenout. Kamarádství a respekt jsou dva aspekty vztahu exusera a klienta, které exuseři shodně zdůrazňují.

6.8 Profesionál jako jeden z nás

Vztah profesionála a exusera je v odborné literatuře, jak bylo zmíněno v kapitole Exuser v TK považován za problematický a plný nejistot na obou stranách. Způsobem, jak je tento vztah pojímán exusery a profesionály v Betelu se bude zabývat tato kapitola. Profesionál se považuje za rovnocenného partnera exuserů. Oběma jde o stejnou věc, jejich terapeutický potenciál je dán do značné míry jejich osobností s tím, že u exusera je doplněn osobním příběhem překonané závislosti a vlastní životní zkušeností a u profesionála vzděláním.

Model Betelu je podobný původním americkým TK, kde profesionálové obvykle zastávali pozice v administrativě nebo ve vedení. Tam ovšem zastávali i roli zprostředkovatelů „mezi tou „bláznivou“ terapeutickou komunitou a „rozumnou“ společností okolo“, (Kooyman, 2004: 69) jak tomu v Betelu není. Vzhledem k tomu, že Betel podniká a klienti tudíž nejsou neustále v chráněném prostředí komunity, ale pohybují se denně i venku společně se svými stíny, role zprostředkovatelů s vnějším světem není potřeba.

V Betelu profesionál neznamena vzdělaný terapeut, pedagog nebo sociální pracovník. Profesionál je účetní, daňový poradce nebo právník. V Betelu pracují i vzdělaní pedagogové, psychologové nebo duchovní, ale jejich vzdělání je jenom jedním z předpokladů pro jejich práci. Pavel k tomu říká: *„Profesionálové myslím většinou přijdou na nějaký časově omezený zkušební období, protože to není pro každýho. Nejdřív jsou nějak přirozeně začleněny do života té komunity. Nikdo nemůže být hnedka vedoucí, kdokoliv přichází jako pracovník, tak vlastně začíná jako obyčejnej člen komunity, potřebuje, aby viděl jaký to je, žít v té komunitě bez jakýchkoli privilegií nebo nějak předem darovaný autority a svým způsobem je každé vedenej k tomu, aby si tím prošel a aby se i zjistilo, jestli je možný mu dát, že jo nějakou větší zodpovědnost, nějakou větší autoritu. ... Není to tak, že je inzerát na terapeuta a nastoupiš. Je to proces, kdy začneš od nuly, což ti jako dá vlastně tu zkušenost stejnou, jakou maj klienti a to ti k nim, tím že s nima žiješ, otvírá cestu. Vidiš to zevnitř. Nemáš hned autoritu, tvuj vedoucí je ten samej exuser, kterýho posloucháš ty i klienti, je to taková uplně nová sebezkušenost, vlastně pro další fungování a práci pro mě dodneška k nezaplacení.“* Každý profesionál, který chce pracovat s klienty, netýká se to např. účetní nebo daňového poradce, musí projít zkušební dobou, kdy pozoruje. Pozoruje klienty, jejich vedoucí, zkušenější profesionály, život v komunitě a nesmí se k tomu vyjadřovat. Má svého vedoucího – supervizora, se kterým může probrat své prožitky, zkušenosti, obavy nebo problémy. Po určité době většinou po měsíci, už může zastupovat roli malého vedoucího. Postupně vstupuje do dalších rolí, může vyučovat, vést skupinová setkání nebo pracovní tým v podnikání.

Exuseři nedělají rozdíly mezi sebou a profesionály. Britové ani moc nechápali, proč se ptám na úlohu profesionálů, když přece po tolika letech v Betelu musím vědět, že tu žádné rozdíly neexistují. *„Prostě se připojují a žijí v Betelu jako všichni ostatní. My neděláme rozdíly.“* (Mark) Jsou to stejní lidé, kteří někdy zvládají a někdy mají problémy. Exuseři tvrdí, že pro klienty je inspirující, že profesionálové, často celé rodiny, se vzdají své kariéry, protože jim chtějí pomáhat, přijdou do Betelu a žijí s nimi v komunitě. Oslovuje je to a připadá jim to jako projev lásky, říkají si: *„Wow, nejsou tu proto, protože jsou závislí na drogách a potřebujou pomoc. Přijeli, protože NÁM chtějí pomoci.“* (Mark) Na tomto místě je třeba zdůraznit, že motivace profesionálů v Betelu skutečně není stálá finanční odměna, protože si potřebné finance na svou mzdu získávají sami přes nadace, církve a jiné charitativní organizace. Nejsou placeni z finančních zdrojů Betelu ani z jeho podnikání.

Zajímavé při fokusní skupině se třemi britskými exusery bylo to, že při povídání o profesionálech zmiňovali všechny možné pozice, na kterých profesionálové v Betelu v Británii působí, ale ředitele vůbec nezmínili. Přitom o něm při několika příležitostech opakovaně mluvili jako o vzoru trpělivosti a milosti, jako o někom, kdo ovlivňuje svým vlídným přístupem ke všem lidem bez rozdílu celou organizační kulturu. Kdo se dokáže ovládnout, i když někdo udělá obrovskou chybu, která stojí Betel hodně peněz. Je manažerem, který dohlíží na celý nábytkový business, který v Betelu v Británii čítá 1-3 obchody s použitým a zrestaurovaným nábytkem v 6 městech. Při výčtu profesionálů ho nezmínili, zdá se, že je skutečně a naprosto jako jeden z nich.

Alois považuje spolupráci s profesionály za dobrou. Pavel je jeho vedením, oporou a na tom, že v Betelu pracuje a i nadále pracovat chce, je podle něj vidět, že je v Betelu rád a vyhovuje mu to. Karlos považuje svůj vztah k profesionálům za: „*kamarádskej, otec a máma (smích)...* Pavla beru jako svého tátu, protože v hodně věcech mi pomoh a v hodně věcech mi vtevrél voči a hlavně je to takovej (smích) muj duchovní guru. (smích)“ Toto vnímání ředitele komunity jako otce není vůbec výjimečné. Ředitel komunity hraje významnou roli v životě komunitního společenství i v životech jednotlivých klientů, má právo veta a rozhoduje ve sporných otázkách. „*Z hlediska terapeutického, respektive přenosového procesu zastává takovýto typ vedoucího otcovskou roli.*“ (Kuda, 2007: 65)

Osobně považuji vztah mezi exusery a profesionály až na výjimky za relativně bezproblémový. Důraz na rovnost jako základ tohoto vztahu kladou jak profesionálové, tak exuseři a na základě své vlastní zkušenosti profesionála pracujícího v týmu s exusery vím, že je založen na vzájemném respektu a úctě.

6.9 Model manažerské supervize jako dohled a doprovázení vedoucích

V oblasti dohledu na vedoucí Betel v ČR těží z toho, že je součástí mezinárodní organizace, kde je hojně využívána manažerská supervize. „*Manažerská supervize je supervize zařazená do struktury řízení. ... zahrnuje řadu procesů zaměřených na dosažení optimálního výsledku pro lidi, kteří využívají služby zdravotní a sociální péče. Je vykonávána manažery, kteří přímo nebo nepřímo poskytují trvalé vedení, podporu, rozvoj a vzdělávací příležitosti zaměstnancům, za něž jsou zodpovědní. Jejím hlavním cílem je umožnit zaměstnancům, aby neustále rozvíjeli svou praxi a zdokonalovali se.*“ (Payne,

2008: 163) V ČR se tento model rozvoje a vedení zaměstnanců nepoužívá, nicméně v Betelu je součástí organizační kultury. Jedná se v podstatě o jakési pokračování stínování, které zde má úlohu monitorovací, podpůrnou a vzdělávací.

Tim popisuje roli jeho supervizora takto: *„Jsem s nim v důvěrné komunikaci, takže konec konců on je moje autorita, takže jdu za nim. Tohle jsem udělal, tohle se chystám udělat, nebo co mám udělat tady?“* Tim se svým vedoucím-supervizorem neustále komunikuje. Ptá se ho, co má dělat v oblastech nebo ohledně klientů, se kterými si neví rady, oznamuje mu, co udělal a proč a vedoucí-supervizor mu poskytuje zpětnou vazbu.

Mark popisuje manažerskou supervizi uplatňovanou v Betelu následovně: *„To je ten model. Pracujeme pod autoritou vedoucích, takže v komunitě se můžeš obrátit na dalšího supervizora, takže máš nějakou autoritu, ale taky jsi pod autoritou dalšího člověka, takže vlastně pořád pracujeme v týmu tak, abychom byli vykazatelní.“* Každý vedoucí má svou jasně danou autoritu, ale zároveň je vykazatelný vedoucímu nad sebou. Mezi jednotlivými vedoucími neustále probíhá čilá komunikace, po telefonu i osobní. Radí se spolu, konzultují důležitá rozhodnutí a učí se od sebe navzájem.

O manažerské supervizi exuseři tvrdí, že ji považují za samozřejmost, nedovedou si bez ní svojí práci představit. *„Potřebuju mít nadřizený a potřebuju jakoby mít svým způsobem dohled nebo někomu se zodpovídat, a jasně někoho, kdo mi pomůže.“* (Alois) Označují ji za důležitou pomoc při zvládnání problémů, se kterými se v práci s klienty setkávají. Svého vedoucího (supervizora) považují za přítele a zároveň ho plně respektují. I v tomto vztahu funguje rovnost ve smyslu členství v komunitě, ale podřízenost a nadřízenost v rámci organizační struktury. Jako lidé a členové společenství jsou si vedoucí domu a ředitel zcela rovni. V práci a v rozhodování se radí, nicméně konečné rozhodnutí a tím i zodpovědnost leží na řediteli komunity. Toto uspořádání je velmi důležité, protože vedoucí domu se necítí být dohledem nadřizeného ohrožen. *„Záleží to na manažerovi a zaměstnanci, aby mezi sebou měli takový vztah, ve kterém diskuse o pracovním výkonu není považována za břemeno nebo ohrožení.“* (Holbeche, 2001: 127) Takovýto vztah je nezbytný pro to, aby manažerská supervize mohla fungovat. Je zodpovědností obou zúčastněných stran, aby se na něm podíleli. Z výpovědí exuserů vyplývá, že se dohledem a vedením supervizorů ohrožení necítí. Na otázku, jestli a jak mu vedoucí pomáhá osobně a v práci Alois odpovídá: *„No, určitě, ať už tím, že mi naslouchal nebo tím, že mi dal praktický rady, tím, že mnoha radama, já si je ani nevybavuju, no mnoha, protože toho bylo fakt moc. No v mojí práci hodně, protože někdy*

mi jí, usnadňuje mi jí nebo ee i někdy, i když to je nepříjemný, tak mi prostě řekne věci, tak jak jsou a já třeba si je uvědomim.“ Betel je organizací, jejímž posláním je změna životního stylu klientů. Mezi nástroje této změny patří přátelství, společný život a smysluplná práce, pro exusera tedy není ohrožující, že se po něm změna a výkon požaduje i po ukončení léčby, naopak jedná se o její logické pokračování. Dohled považuje za nezbytný, protože je si vědom toho, že chybovat je lidské. Ví, že poukázání na chybu je cestou k nápravě a růstu, nikoli k ponížení. Když mu jsou sděleny nepříjemné věci, je to příležitost k tomu, aby si je uvědomil.

Důležitým prvkem v modelu manažerské supervize aplikované v Betelu je, jak již bylo řečeno, rovnocenný vztah a také již zmíněné oboustranné vzájemné učení. Pavel bere Aloise nejenom jako podřízeného, ale také jako partnera, který ho inspiruje a může ho upozornit na věci, které dělá podle něj špatně. *„K inspirujícímu vedení patří takový vztah mezi vedoucím a následovníky, kdy dochází k obousměrnému ovlivňování, aby bylo dosaženo společných cílů. Jde při tom i o to, aby se z následovníků stávali další vedoucí.“* (Hirsch, 2012: 130) Mezi vedoucím-supervizorem a vedoucím domu dochází k obousměrnému ovlivňování. Vedení je inspirující, protože to je jediná cesta, jak mohou následovníci vyrůst ve vedoucí. Pavel očekává, že Alois ve své roli poroste a jeho růstem se necítí nijak ohrožen. Je možné, že Alois jednou sám povede komunitu nebo bude Pavlovým nástupcem. Vychovávání a vedení exuserů k osobnímu růstu a k samostatnosti je žádoucí. Vedoucí i následovníci se pozvedají vzájemně na vyšší úroveň morálky a motivace. Je to jediný způsob, jak zachovat životaschopnost konceptu Betel, vychovávat vedoucí a nástupce. Pavel svůj vztah k vedoucímu domu popisuje následovně: *„Ten vztah se vytváří tak dlouho, že jsme prostě blízký lidi, a pak už tam jako padá, tam opravdu padá nějaká hranice mezi, jakoby ten vztah exusera a profesionála už není takovej, prostě to takhle není vnímaný, jsou to dva partneři ve vedení a i dva partneři v životě, který překonávají spoustu složitějších situací, řešej spolu spoustu složitějších otázek, řešej další lidi, problémy dalších lidí, takže asi by se dalo říct, že především to musí být vztah důvěry.“* Opět zde Pavel zdůrazňuje absenci hranic, partnerství, společné hledání odpovědí na otázky, řešení problému dalších lidí apod. Jedná se o vztah vzájemného učení, důvěry a spolupráce. To samozřejmě neznamená, že nedochází k neschodám nebo konfliktům, ty se ovšem berou zase jako příležitost k růstu.

Manažerská supervize je v Betelu nástrojem řízení kvality. Nadřízený supervizor buduje s vedoucím domu otevřený vztah. Toto budování musí být vzájemné. Respondenti, se kterými jsem mluvila, všichni patří k úspěšným vedoucím, a proto se

o problémech, které jsou pomocí dohledu nadřízeného supervizora řešeny, nezmínili. Pokud vedoucí domu nemluví o problémech, nechce se zlepšovat, nesdílí se o své roli a pocitech, je možné, že skrývá nějaký problém. Vzhledem k blízkosti vztahu a intenzitě dohledu se nadřízený supervizor v situaci vedoucího domu rychle zorientuje a vyhodnotí, co je třeba udělat. Někdy je mu nabídnuta větší podpora, někdy je upravena jeho náplň práce, např. je mu ubrána nějaká zodpovědnost v podnikání, aby se mohl soustředit na práci s klienty apod. Pokud vedoucí nezvládá nějaký aspekt své práce a opakovaně v něm selhává a není schopen nebo ochoten situaci napravit, může ho nadřízený v krajním případě z jeho pozice odvolat. To se také stalo např. v případě vedoucího exusera, který vedl komunitu v Kralupech před Aloisem. Prověření stížností klientů vedlo k závěru, že vedoucí musí být odvolán. Odvolaný vedoucí může pokračovat v Betelu, ale v jiné komunitě a ne na vedoucí pozici nebo se rozhodne odejít. Z ČR má možnost odejít do jiné komunity Betelu v zahraničí.

6.10 Styly řízení

V závěru výzkumného šetření jsem využila jednoduchý test zaměřený na zjištění čtyř typů jednání vedoucího, který jsem předložila k vyplnění Pavlovi, Aloisovi i Karlovi. Test byl inspirován systémem mříže, kterou vytvořili Moutonová a Blake (citován in Bělohlávek, 2003). Jedná se o mříž mezi dvěma osami, přičemž jedna osa znázorňuje orientaci na lidi a druhá vyjadřuje orientaci na úkol. Do tohoto grafu vepsali sedm různých stylů řízení, přičemž zde se budu věnovat pouze čtyřem stylům, na které se test zaměřuje:

- Vedoucí spolku zahrádkářů – je naprosto zaměřen na potřeby lidí, vztahy a příjemnou a přátelskou atmosféru v organizaci, pracovní tempo musí být snesitelné a vše se zaměřuje především na vztahy mezi kolegy, přičemž pracovní výsledky jsou až na druhém místě

- Týmový vedoucí – *„dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.“* (Bělohlávek, 2003: 16)

- Volný průběh – vedoucí, který se pouze snaží přežít, vydává minimální úsilí ke splnění práce a pracovníků si nevšímá
- Plantážník – je naprosto orientován na pracovní výkon, výkonnost v operačním řízení je nezávislá na sledování potřeb lidí, jakýkoli odpor tvrdě potlačuje, opírá se o moc a autoritu a diktuje lidem, co mají dělat.

Podoba testu, který respondenti jednotlivě a nezávisle na sobě vyplňovali je přílohou 8 této práce. Test zjišťuje dominantní styl vedení, který vedoucí nejvíce používá a záložní, který je jeho náhradním stylem. Výsledky testu jsou úsměvné. Přestože je respondenti vyplňovali nezávisle na sobě, nejenže se styly Pavla a Aloise shodují, ale dosáhli téměř stejných bodových hodnot. Oba shodně dominantně uplatňují styl týmového vedoucího, přičemž Pavel dosáhl 18 bodů a Alois 19 a jejich záložním stylem je vedoucí spolku zahrádkářů, kde oba shodně dosáhli 11 bodů. Karlos dle testu využívá ve vedení rovnoměrně styl týmového vedoucího a vedoucího spolku zahrádkářů a pouze o dva body méně má styl volný průběh.

Tento test jsem nechala respondenty vyplnit v podstatě pro zábavu, nicméně výsledky publikuji, protože jsou v souladu s cílem práce a vzhledem k poslání organizace, se svým způsobem daly předpokládat. V Betelu jde především o lidi a týmovou spolupráci. Bylo by s podivem, kdyby zde vedoucí používali řídicí styl plantážníka. V podstatě shodné výsledky Pavla a Aloise jsou pravděpodobně dány tím, kolik času společně tráví a jakým způsobem se společně učí a ovlivňují. Jestliže Karlos vydrží ještě několik měsíců, možná se ke stejným výsledkům také propracuje. „*Vlastně jsme tady jak kloni, (smích) ale přitom každej originál, ale to je dobře. Jestli je to ku pomoci, tak proč ne?*“ (Alois)

Závěr

Tématem této práce je postavení a role exuserů (bývalých uživatelů návykových látek) v procesech řízení komunity organizace Betel Česká republika, o. s. Zabývala jsem se ale vlastně rolí exuserů v léčbě závislostí vůbec. Zamýšlela jsem se nad jejich terapeutickým potenciálem, jejich postavením v historii TK i v současnosti TK. Čtenáři jistě nemohlo uniknout, že jsem do značné míry jejich obhájcem a zastáncem uplatnění co největší možné míry svépomoci v léčbě závislostí.

V odborné veřejnosti převládá přesvědčení, že vyléčit závislého je téměř nemožné, a je-li to možné, pak to vyžaduje ohromné úsilí multidisciplinárního týmu, který nelze téměř zaplatit. Není divu, že se rozšiřují programy terciární prevence a distribuce metadonu a subutexu. Za takovéto situace je opravdu těžké motivovat závislé k jakémukoli úsilí o změnu. Právě v oblasti motivace k léčbě a vzoru jako příkladu k následování jsem identifikovala jeden z nejdůležitějších aspektů práce exusera.

Exuseři byli těmi, kdo koncept TK pro závislé a metody, které se v nich používají, v podstatě vyvinuli sobě a svým závislým přátelům na míru. V USA koncept TK vymysleli a v Evropě pomáhali profesionálům upravit neefektivní demokratickou TK tak, aby pro cílovou skupinu závislých mohla být úspěšná. Zvláště v oboru, kde byl a je svépomocný aspekt tak důležitý, mi připadá nedůvěra odborníků ke svépomocným programům neopodstatněná. Ryze svépomocní Anonymní alkoholici vytvořili a do praxe uvedli řadu principů, jejichž úspěšnost je prokazatelná, a bez kterých by nemohly ani některé profesionální programy fungovat. Na základě své zkušenosti podložené studiem odborné literatury a výzkumnými zjištěními se domnívám, že terapeutický potenciál exuserů je nepostradatelný a profesionálové by jim měli umožnit se na léčbě závislých podílet v mnohem větší míře. Souhlasím s Bútorou (1991: 100), který píše, že *„odborníci musí překonat pocity konkurence a „ponížení“, jakož i svou nedůvěru k této²¹ formě terapeutického působení.“*

Na příkladu organizace Betel, která je v převážné míře svépomocným konceptem a funguje více méně celosvětově, jsem chtěla ukázat, jakým způsobem se exuseři podílejí na řízení komunit a jakou roli v něm hrají, přičemž jsem se soustředila především na exusery působící v komunitě v Kralupech nad Vltavou a pro porovnání i ve Velké Británii. Právě v ČR a v Británii jsou ředitelé profesionálové a tak bylo možné se zaměřit

²¹ svépomocné

i na spolupráci profesionálů a exuserů. Vzhledem k tomu, že v některých zemích se týmy Betelu skládají pouze z exuserů, je jasné, že jejich role je nezastupitelná. Více než pětadvacetiletá existence Betelu myslím hovoří o tom, že tento koncept je života schopný. Exuseři, kteří v něm pracují a ti, kteří úspěšně abstinují mimo jeho komunity zase svědčí o jeho účinnosti. Arnau (2010) ve své studii využívající kvantitativních metod srovnával profesionální TK ve Španělsku se třemi svépomocnými na víru orientovanými programy organizací RETO, REMAR a Betel. V závěru své studie uvádí, že pomoc poskytovaná ve svépomocných rezidenčních programech ve Španělsku je, co se kapacity (množství lůžek) týká, téměř totožná s profesionálními TK. Těch je sice celkově méně, ale mají větší kapacitu. Celkový počet nástupů do léčby i délka pobytu klientů je v obou typech zařízení velmi podobná. Ve Španělsku vedle sebe bez problémů existují profesionální i svépomocné komunity, které co do množství poskytované péče a délky pobytu poskytují srovnatelné služby. Účinnost obou programů v této studii porovnávána nebyla.

Ze všech výše zmíněných důvodů mi celý vývoj postojů vůči exuserům v TK, který je zvláště v ČR v podstatě vyřadil z týmů TK, připadá opravdu zajímavý a ze strany profesionálů nespravedlivý. Chápu, že na základě některých problematických zkušeností z historie lze dojít k závěru, že je lepší se rizikům spojeným s exusery v týmu vyhnout tím, že je nebudeme do týmu přijímat nebo nastavíme pravidla tak, že pro ně budou nedosažitelná, nicméně si myslím, že by bylo lepší jim pomoci rizika spojená s jejich působením v TK zvládat a překonávat. Jejich přínos v léčbě závislosti totiž považuji za nenahraditelný. Připadá mi proto důležitější klást si otázku, jak exuserům pomoci, aby byl jejich terapeutický potenciál využit co nejlépe, než zda-li ho vůbec využívat. Na základě zjištění plynoucích z teoretické části práce a výzkumného šetření je možné říci, že mají v léčbě velmi důležitý význam, i když lze identifikovat i několik problematických oblastí, které je třeba pomoci exuserům zvládat lépe a v zájmu zvyšování kvality služeb eliminovat jejich dopad na klienty.

První oblastí je komplikovaný vztah profesionálů s exusery, který byl v minulosti zatížen oboustrannou nedůvěrou a nejistotou a tento stav bohužel přetrvává. Zde může být dobrá praxe Betelu dle mých zjištění příkladem. Spolupráce exuserů s profesionály musí být založena na rovnosti a důvěře. Obě strany musí odložit své nejistoty a musí se sjednotit se záměrem zvýšit svůj společný terapeutický potenciál. Jak profesionálům tak exuserům jde přece o to, aby co nejvíce současných uživatelů mohlo zakusit svobodu,

kteřou přináší zdravý životní styl nezávislý na droze. Příklady z praxe Betelu ukazují, že taková spolupráce je možná a je ku prospěchu věci.

Motivace exuserů k přijetí pozice vedoucího je rozmanitá a velmi individuální. Jedná se o směsici motivů od touhy po osobním růstu, přes potřebu přináležet ke skupině, která má společný cíl až po touhu po novém životním stylu nebo chtění pomáhat. V oblasti jmenování exuserů na pozici vedoucích domů jsem identifikovala určité problémy. Exuseři v Betelu zmiňovali nedostatek času na rozhodnutí o přijetí či nepřijetí nabídnuté pozice. V praxi je nutné exuserům vytvořit podmínky k tomu, aby jejich rozhodnutí přijmout pozici vedoucího bylo svobodné, prosté pocitů, že musí vrátit to, co sami v léčbě přijali. Role vedoucího a očekávání s ní spojená by měla být dobře popsána a vysvětlena a exuserovi by měl být poskytnut dostatečně dlouhý čas na rozhodnutí.

Co se týká identifikovaných problematických oblastí práce exusera, jakými je tvrdost, nebezpečí vlastní recidivy nebo těžké vyrovnávání se s předčasnými odchody klientů z léčby, je vhodnou ochranou supervize (ať už tak jako v Betelu interní manažerská nebo pro jiné programy např. externí individuální a/nebo týmová). Je také nezbytně nutné, aby měli exuseři velmi blízké a otevřené vztahy se spolupracovníky, aby měli dostatečný čas na odpočinek, nabírání nových sil a tvořivou seberealizaci i jinde než v pomáhání. Důležité je v těchto oblastech i vzdělávání, nemyslím tím profesionalizaci exuserů, ale poskytnutí důležitých informací, např. že úspěšnost léčby je dána řadou faktorů a pokud klient v léčbě selže, není to přímo vina exusera. Komunikace a zvládání tlaků, které exuseři prožívají, protože se určité situace a rozhovory s klienty neustále opakují, jsou dalšími oblastmi pro supervizi a vzdělávání, které opět nemají vést k profesionalizaci, ale k uvědomění si problému, jeho reflexi a zpracování. Veškerá podpora exuserů by měla probíhat tak, aby byl zachován jejich jedinečný svépomocný terapeutický potenciál.

V úplném závěru bych chtěla zhodnotit i svůj postup a naplnění cíle práce. Původně jsem chtěla práci důsledně členit na teoretickou a výzkumnou část, nicméně v průběhu psaní práce jsem používala řadu výzkumných zjištění a ukázek z rozhovorů i v teoretické části tam, kde mi to pro ilustraci připadalo vhodné. Myslím si, že to bylo ku prospěchu, protože na praktických příkladech bylo jednodušší vysvětlit teoretické popisy. Původně jsem chtěla zjišťovat postoje a zkušenosti exuserů nejen se současnou pozicí, ale i jejich zkušenosti s vlastním vývojem. Nakonec jsem se celkově více

soustředila na jejich současnost. Popsala jsem jejich roli i důležitost jejich postavení v konceptu Betel a v léčbě závislostí vůbec. Mé původní zaměření se především na komunitu v Kralupech nad Vltavou se rozšířilo i o zkušenosti a rozhovory s exusery z Velké Británie. Tuto změnu hodnotím kladně, neboť umožnila rozměr určitého mezinárodního srovnání. Na základě svých zjištění jsem potom formulovala doporučení pro praxi, která budou dále v péči o pracovníky-exusery v komunitách Betelu využívány a věřím, že povedou ke zkvalitnění služeb, které Betel poskytuje svým klientům.

Seznam citované literatury

1. Adameček, David. 2007. „Etika práce v TK.“ In Petr Nevšimal. *Terapeutická komunita pro drogově závislé II. Česká praxe*. Praha: Lidové noviny, s. 38-39
2. Adameček, David, Martina Richterová-Těmínová, Kamil Kalina. 2003. „Rezidenční léčba v terapeutických komunitách“. In Kamil Kalina (ed.). *Drogy a drogové závislosti 2 : Mezioborový přístup*. Praha: Úřad vlády České republiky. s. 201-206
3. Arnau, Domingo Comas. 2010. *Un lugar para otra vida: los centros residenciales y terapeuticos del movimiento carismático y pentecostal en Espana*. Madrid: Fundación Atenea Grupo Gid.
4. Asociación Betel. 2009. *Memoria de actividades 2008*. Madrid: Asociación Betel.
5. Asociación Betel. 2010. *Memoria de actividades 2009*. Madrid: Asociación Betel.
6. Bělohávek, František. 2003. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press.
7. Berdychová, Martina. 2007. „Vnější podmínky fungování TK a její financování.“ In Petr Nevšimal. *Terapeutická komunita pro drogově závislé II. Česká praxe*. Praha: Lidové noviny, s. 42-49
8. Broža, Jiří. 2007. „Složení terapeutického týmu.“ In Petr Nevšimal. *Terapeutická komunita pro drogově závislé II. Česká praxe*. Praha: Lidové noviny, s. 192-199
9. Bútorá, Martin. 1991. *Překročit svůj stín. Svěpomocné skupiny v péči o zdraví*. Praha: Avicenum.
10. Čámský, Pavel, Dagmar Kroutilová, Jan Sembdner, Pavel Sladký. 2008. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Praha: Centrum sociálních služeb.
11. Davies, Charlotte, Layla English, Claire Stewart, Mark Edginton, Jim McVeigh, Mark Bellis (eds.). 2012. *United Kingdom drug situation 2012 edition: UK Focal Point on Drugs*. London: Department of Health.
12. Dědina, Jiří, Václav Cejthamr. 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s.
13. De Leon, George. 2004. „Terapeutické komunity pro drogové závislosti: vývoj v Severní Americe.“ In Středočeský kraj. *Terapeutická komunita pro drogově závislé I.: Vznik a vývoj*. Praha: Lidové noviny, s. 133-149
14. Dinnen, Stewart, Marie Dinnen. 1996. *Rescue Shop within a Yard of Hell*. Fearn: Christian Focus Publications.

15. Drucker, Peter F. 1994. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Praha: Management Press.
16. Dvanáct kroků AA. *Anonymní alkoholici* [online]. 2013 [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: <http://www.anonymnialkoholici.cz/o-nas/dvanact-kroku.html>
17. Frouzová, Magdalena. 2007. „Budoucnost protidrogových terapeutických komunit.“ In Petr Nevšímal. *Terapeutická komunita pro drogově závislé II. Česká praxe*. Praha: Lidové noviny, s. 294-301
18. Hartl, Pavel. 1997. *Komunita občanská a komunita terapeutická*. Praha: Sociologické nakladatelství.
19. Havrdová, Zuzana, Martin Hajný et al. 2008. *Praktická supervize*. Praha: Galén
20. Heathfield, Susan M. Job Shadowing Is Effective On-the-Job Training. *Human Resources*[online]. [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://humanresources.about.com/od/training/g/job-shadowing.htm>
21. Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
22. Hirsch, Alan. 2012. *Zapomenuté cesty*. Příbram: Křesťanské centrum Příbram.
23. Holbeche, Linda. 2001. *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
24. Hrešanová, Ema. 2008. *Porod z perspektivy sociálních věd: etnografie dvou českých porodnic se zaměřením na jejich (organizační) kulturu*. Nepublikovaná disertační práce. Masarykova univerzita: Fakulta sociálních studií.
25. Chevreau, Guy. 2005. *Tančíme, protože neumíme létat*. Praha: KMS
26. Kalina, Kamil, et al. 2003. *Drogy a drogové závislosti 1 : Mezioborový přístup*. Praha: Úřad vlády České republiky.
27. Kalina, Kamil. 2008. *Terapeutická komunita: Obecný model a jeho aplikace v léčbě závislostí*. Praha: Grada.
28. Kooyman, Martien. 2004. „Terapeutická komunita pro závislé.“ In Středočeský kraj. *Terapeutická komunita pro drogově závislé I.: Vznik a vývoj*. Praha: Lidové noviny, s. 11-129
29. Kopřiva, Karel. 1997. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. Praha: Portál.
30. Kotvrda, Jindřich. 2008. „Duchovní doprovázení“. In Zuzana Havrdová, Martin Hajný et al.. *Praktická supervize*. Praha: Galén, s. 201-208
31. Kraus, Blahoslav. 2008. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál

32. Křivohlavý, Jaro. 2006. *Psychologie smysluplnosti existence: Otázky na vrcholu života*. Praha: Grada Publishing, a.s.
33. Kuda, Aleš. 2007. „Hierarchie a demokracie.“ In Petr Nevšímal. *Terapeutická komunita pro drogově závislé II. Česká praxe*. Praha: Lidové noviny, s. 64-67
34. Kudrle, Stanislav. 2003. „Úvod do bio-psycho-socio-spirituálního modelu závislosti“. In Kamil Kalina (ed.). *Drogy a drogové závislosti 1 : Mezioborový přístup*. Praha: Úřad vlády České republiky. s. 91-94
35. Mahrová, Gabriela. 2007. „Péče o každodenní chod komunity.“ In Petr Nevšímal. *Terapeutická komunita pro drogově závislé II. Česká praxe*. Praha: Lidové noviny, s. 100-101
36. Mašek, Pavel, Jan Sobotka. 2005. „Některé aspekty práce exuserů v terapeutické komunitě“. *Adiktologie*, 5(3), 434-443.
37. Molek, Jan. 2011. „Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy.“ Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i.
38. Národní vzdělávací fond: Centrum pro kvalitu a standardy v sociálních službách. *Certifikační agentura Rady vlády pro koordinaci protidrogové politiky* [online]. [cit. 2012-12-31]. Dostupné z: <http://www.cekas.cz/content/certifikacni-agentura-rady-vlady-pro-koordinaci-protidrogove-politiky#postup>
39. Němcová, Lucie. 2012. *Proces léčby alkoholismu v rámci společenství Anonymních alkoholiků*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy.
40. Nešpor, Karel. 2000. *Návykové chování a závislost: Současné poznatky a perspektivy léčby*. Praha: Portál.
41. Nešpor, Karel. 2006. Nobelovka Anonymním alkoholikům. *Anonymní alkoholici* [online]. [cit. 2013-06-07]. Dostupné z: <http://www.anonymnialkoholici.cz/o-nas/clanky.html>
42. Nešpor, Karel; Ladislav Csémy; Hana Pernicová. 1994. „Prevence problémů působených návykovými látkami na školách: Příručka pro pedagogy.“ Praha: BESIP MV
43. Nevšímal, Petr. 2004. „Původ terapeutické komunity pro drogově závislé.“ In Středočeský kraj. *Terapeutická komunita pro drogově závislé I.: Vznik a vývoj*. Praha: Lidové noviny, s. 155-203
44. Nová smlouva. 1994. Praha: Vydavatelství KMS.

45. Payne, Chris. 2008. „Supervize ve struktuře řízení“. In Zuzana Havrdová, Martin Hajný et al.. *Praktická supervize*. Praha: Galén, s. 163-170
46. Plamínek, Jiří et al. 1996. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos.
47. Radimecký, Josef. 2007a. „Kontrolní mechanismy“. In Petr Nevšimal. *Terapeutická komunita pro drogově závislé II. Česká praxe*. Praha: Lidové noviny, s. 49-56
48. Radimecký, Josef. 2007b. „TK v systému služeb pro uživatele návykových látek“. In Petr Nevšimal. *Terapeutická komunita pro drogově závislé II. Česká praxe*. Praha: Lidové noviny, s. 12-17
49. Sedláček, Tomáš. 2009. *Ekonomie dobra a zla: Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. Praha: 65. pole.
50. Simon, Boris. 2007. *Hadráři z Emauz*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
51. Sobotka, Jan, Patrik Folíř. 2004. „Jak nás vidí“. *Adiktologie* 4 (3): 387-389
52. Soubor interních statistik Betel of Britain. 2008. Nepublikovaný rukopis.
53. Strategie Betelu ČR. 2012. Nepublikovaný rukopis.
54. Švaříček, Jan, Klára Šeďová. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál
55. *Teen Challenge International Osvědčený způsob boje proti drogám: Česká Republika* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: www.teenchallenge.cz
56. Tepper, Elliott. 2010. „*A profile of a peculiar people: The 10 distinctives of Betel.*“ Puebla, Mexiko: Amistad Comunicaciones.
57. Terapeutická komunita Podcestný mlýn. *Podané ruce: Podané ruce na cestě ke svobodě* [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.podaneruce.cz/programy-a-pece/terapeutick-komunita-podcestn-mln/>
58. Tichá, Veronika. 2011. *Alternativní způsob pomoci lidem závislým na návykových látkách – koncept Betel*. Nepublikovaná bakalářská práce. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové.
59. Weinlick, John R. 2000. *Hrabě Zinzendorf*. Jindřichův Hradec: Stefanos.

Seznam tabulek

Tabulka 1: „Ideální typy“ profesionálního a neprofesionálního přístupu v péči o člověka
(podle Gartnera a Reismana)

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schematické znázornění okolí TK

Obrázek 2: Příklad hierarchické struktury v TK

Obrázek 3: Struktura komunity Betel v Kralupech nad Vltavou

Obrázek 4: Složitější organizační struktura Betelu - Španělsko

Seznam příloh

Příloha 1: Projekt diplomové práce

Příloha 2: Pravidla komunity Betel Česká republika o. s.

Příloha 3: Denní časový rozvrh komunity Betel Česká republika o. s.

Příloha 4: Dvanáct kroků AA

Příloha 5: Tabulky - specifikace shod a rozdílů konceptu Betel a jiných komunit

Příloha 6: Scénář rozhovoru s profesionálem

Příloha 7: Scénář rozhovoru s exusery

Příloha 8: Test čtyř typů jednání vedoucího

