

### Projekt diplomové práce

**Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií**

**Katedra Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích**

**Jméno studentky:** Veronika Tichá

**Osobní číslo:** 97870232

**Rok imatrikulace:** 2010

**Předběžný název:** *Exuser a řízení v terapeutické komunitě – koncept Betel*

**Vedoucí práce:** Mgr. Blanka Tollarová, PhD.

#### **Formulace a vstupní diskuse problému, cíl práce:**

Tématem diplomové práce bude postavení a role exuserů (úspěšně abstinujících bývalých uživatelů návykových látek) v procesech řízení komunity organizace Betel Česká republika, o. s. 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. Nejedná se o klasickou terapeutickou komunitu, ale o program využívající prvků terapeutické komunity kombinovaných se svépomocnou skupinou a sociální firmou.

Pozice bývalého uživatele - exusera v týmu terapeutické komunity je mezi odborníky diskutovaným tématem. Z českých autorů se tímto jevem zabývá Kalina nebo Sobotka a Mašek. (Kalina, 2008, Sobotka, Mašek, 2005) V zahraniční literatuře o tématu píše např. Kooyman (2004). Obecně by se dalo říci, že obsazování týmu exusery je především v USA široce přijímanou praxí, zatímco v Evropě a v ČR se názory různí. 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 vžitě tradice. (Kooyman, 2004: 69) V Evropě se většinou v rámci týmu odborníků objevuje vždy jen jeden nebo dva exuseři a situace je podobná i v České republice. (Kalina, 2008: 226-228) Existují i týmy, ve kterých se exuseři neobjevují vůbec.

Odborná literatura popisuje řadu reálných rizik spojených s prací exuserů v terapeutické komunitě. Patří mezi ně selhání exuserů v podobě relapsu nebo recidivy, jejich přílišná tvrdost ke klientům, nedostatek specifických znalostí, nedostatečná emoční distance, konflikty s profesionály, odpor ke změnám a otevřená spolupráci v týmu a další. (Kalina, 2008: 227) Troufám si ovšem říci, že při nedostatku sebereflexe mohou některými z výše uvedených problémů trpět a často také trpí i profesionálové. Někdy se u nich objevují i negativa jiného charakteru např. přílišná psychologizace života v terapeutické komunitě, skrývání se za psychologický obranný val, přes který se klient nikdy nemůže dostat, popřípadě vystupování v roli Pána Boha, který si za všech okolností ví rady a má moudrou odpověď. (Sobotka, Folíř, 2004: 387-388) Ne všechny aspekty problému exusera v roli para-profesionála byly popsány. Naopak v této oblasti stále probíhá odborná diskuse, kterou se odborníci ještě snaží rozdmýčovat. Mašek a Sobotka uvádějí ve svém článku seznam nezodpovězených otázek, kterými je dobré se v této oblasti zabývat. Patří mezi ně: Za jak dlouho je po ukončení vlastní léčby vhodné, aby začal exuser pracovat jako terapeut? Jaké motivy a pohnutky vedou exusera k zájmu o práci terapeuta? Je možné definovat více různých koncepcí rolí exusera? (Mašek, Sobotka, 2005: 441)

V diplomové práci představím metody práce konceptu Betel tak, jak se vyvíjely a dnes fungují celosvětově, přičemž se zaměřím na konkrétní situaci komunity v Kralupech nad Vltavou. V popisu se budu především soustředit na širokou roli exusera v procesech řízení.

Pomoc, kterou komunita Betel svým klientům poskytuje, 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 – profesionálové i exuseři bydlí v areálu střediska a mají možnost klienty nepřetržitě monitorovat. Pomáhají jim řešit osobní, vztahové i pracovní problémy okamžitě. Odlišnost konceptu komunit Betel od klasické terapeutické komunity přináší mimo jiné i jeden podstatný rozdíl v náplni práce exuserů ve vedení. 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. Pracovní terapie tedy neprobíhá na pozemku komunity, ale přímo v terénu, v reálné pracovní situaci u reálných zákazníků, kteří si objednali placené služby. Zákazníci samozřejmě vědí, že si objednali specifickou firmu, která nedisponuje kvalifikovanými pracovníky, ale pouze zaučenými klienty komunity. Přesto tento model klade na exusera ve vedení velkou zodpovědnost a staví ho mimo jiné do role „šéfa v práci nebo mistra“.

Cílem diplomové práce 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. Budou zjišťovány jejich postoje a zkušenosti s vlastním vývojem a současnou pozicí v kontextu jejich práce v týmu s profesionály a jejich vztahů s klienty. Na základě vlastních zjištění konfrontovaných s odbornou diskuzí, která se o exuserech vede, budou formulována doporučení pro praxi i upozornění, čeho se v rámci dobré praxe vyvarovat. Výsledky níže specifikovaného kvalitativního výzkumu budou použity v komunitách Betel pro zkvalitnění výběru, zaškolení, motivování, hodnocení a péče o exusery ve vedoucích pozicích.

### **Teoreticko-metodologické východisko**

Tématem diplomové práce bude role bývalých uživatelů návykových látek – exuserů v procesech řízení. Ve výzkumném šetření se budu snažit 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 budu hledat pomocí kombinace metod: 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 tři obsahují přepis

několika rozhovorů s bývalými uživateli, kteří v současné době působí ve vedení komunit Betel. Obsah těchto rozhovorů poslouží 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?

#### **Předběžná bibliografie k tématu:**

Dědina, Jiří, Václav Cejthamr. 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Dinnen, Stewart, Marie Dinnen. 1996. *Rescue Shop within a Yard of Hell*. Fearn: Christian Focus Publications.

Dinnen, Stewart, Marie Dinnen. 2000. *Rescue Shop 2: Sacking the Frontiers of Hell*. Fearn: Christian Focus Publications.

Drucker, Peter F. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.

Drucker, Peter F. 1994. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Praha: Management Press.

Hawkins, Peter, Robin Shohet. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál

Chevreau, Guy. 2005. *Tančíme, protože neumíme létat*. Praha: KMS

Kalina, Kamil. 2008. *Terapeutická komunita: Obecný model a jeho aplikace v léčbě závislosti*. Praha: Grada.

Kalina, Kamil, et al. 2003. *Drogy a drogové závislosti 1 : Mezioborový přístup*. Praha: Úřad vlády České republiky.

Koubek, Josef. 1998. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press

- Kooyman, Martien, George De Leon, Petr Nevšímal. 2004. *Terapeutická komunita pro drogově závislé I.: Vznik a vývoj*. Praha: Středočeský kraj
- Mašek, Pavel, Jan Sobotka. 2005. „Některé aspekty práce exuserů v terapeutické komunitě“. *Adiktologie*, 5(3), 434-443.
- Sobotka, Jan, Patrik Folíř. 2004. „Jak nás vidí“. *Adiktologie* 4 (3): 387-389
- Šikl, Jan. 2004. „Existuje jiná než neurotická motivace k profesi psychoterapeuta“. *Adiktologie* 4 (3): 389-393
- Švaříček, Jan, Klára Šedřová. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál
- Tepper, Elliott. 2010. „*A profile of a peculiar people: The 10 distinctives of Betel.*“ Puebla, Mexiko: Amistad Comunicaciones.

### Pravidla komunity Betel Česká republika o. s.

Kdo chce pobývat v komunitě Betel Česká republika o. s. (dále jen „Betel“), nemusí nic platit - pobyt je zdarma. Je však nutné, aby se dobrovolně vzdal užívání drog a alkoholu a dodržoval následující pravidla:

- Při vstupu do Betelu je každý povinen pravdivě informovat o svém zdravotním stavu, zvláště o nakažlivých nemocech, duševních onemocněních a o všech očekávaných soudních jednáních, nařízených obecně prospěšných pracích apod. Lidem s určitými nemocemi může být vstup zakázán, a to tehdy, je-li nemoc aktivně nakažlivá (např. svrab), vyžaduje-li zvláštní lékařské zákroky či medikaci nebo by bránila běžnému fungování komunity.
- Při vstupu do komunity je provedena prohlídka všech přinesených věcí a oblečení.
- Vedení Betelu si vyhrazuje právo odebrat do úschovy předměty nebo zakázat chování, které by mohlo jakýmkoli způsobem poškodit ostatní obyvatele nebo negativně ovlivnit fungování komunity.
- Osobní peníze se při vstupu odevzdají do úschovy vedoucím komunity. Peníze, které nebyly v průběhu pobytu utraceny za osobní potřeby, dostane každý zpět, když z komunity odchází.
- Obyvatelé komunity se účastní všech aktivit komunity podle rozpisu od 7 hodin ráno do 22 hodin večer.
- V Betelu se všichni pohybují ve dvojicích. Každého doprovází jiný zodpovědný člen komunity nebo někdo z vedoucích. Nikdo nesmí odejít ze společných prostor/dílny/obchodu/pracovní aktivity, pokud neinformuje vedoucího nebo zodpovědného pracovníka.
- Kouření a jakékoli jiné užívání tabáku je zakázáno. Používání náhražek drog, alkoholu nebo tabáku není dovoleno.
- Držení drog, alkoholu nebo cigaret, opakované porušování pravidel a agresivní chování může být důvodem pro vyloučení z komunity.
- Vedení Betelu má právo rozhodnout o přijetí i vyloučení z pobytu v komunitě v souladu s jejími pravidly.
- Prvních 15 dní nově příchozí zpravidla neopouštějí prostory komunity. To se netýká těch, kteří se z jakéhokoli důvodu rozhodnou komunitu a její program opustit.
- Každý, kdo si přeje odejít, tak může kdykoli učinit. Cestovní náklady si každý hradí sám. Před odchodem musí na požádání předložit svá zavazadla k výstupní kontrole.
- Betel nepřijímá zodpovědnost za hledání osobních předmětů, ošacení, obutí apod., které byly při odchodu v komunitě zapomenuty.
- O návštěvách příbuzných je nutné se předem domluvit.
- Každý obyvatel komunity má zachované právo na přístup k veškeré péči, kterou poskytují místní zdravotnická zařízení a sociální služby.
- Vedení Betelu si vyhrazuje právo pozměnit nebo doplnit tato pravidla dle případných dalších potřeb a o případných změnách musí stávající klienty srozumitelně informovat.

**Denní časový rozvrh komunity Betel Česká republika o. s.**

Ke snídani, obědu i večeři svolává služba v kuchyni.

7:00 **budíček – hygiena**

7:30 **snídaně**

8:00 **společné ranní motivační setkání**

8:30 **odchod do práce**

10:00 – 10:15 **přestávka na čaj, svačina**

12:00 – 12:30 **oběd, polední přestávka**

15:00 – 15:15 **přestávka na čaj, svačina**

17:15 – intenzivní **úklid** pracovního místa, nářadí,  
automobilů a pozemku

17:30 – ukončení práce

18:00 **večeře**

19:30 volno nebo večerní program podle dne v týdnu

22:00 **odchod do postele**

22:30 **večerka**

*Jednotlivé časy a program se mohou měnit podle potřeby.*

*Dbejte na pokyny vedoucích.*

**Večerní program**

**Pondělí** – sportovní všehočtu' dle zájmu (fotbálek, běh, kolo, in-line brusle, posilovna, stolní hry)

**Úterý** - osobní volno nebo po dohodě možný sport

**Středa** – skupinové setkání, vyučování, diskuse

**Čtvrtek** – osobní volno nebo po dohodě možný sport

**Pátek** – skupinové setkání

**Víkendový program**

**Sobota** – dopoledne úklid, péče o zahradu, práce na domě dle potřeby, odpoledne osobní volno, sport, filmy nebo návštěvy rodičů

**Neděle** – skupinové setkání nebo návštěva některé z církví v okolí, odpoledne osobní volno nebo návštěvy rodičů

### DVANÁCT KROKŮ AA

Dvanáct kroků AA je řada zásad duchovní povahy, které v případě, že se uskutečňují jako způsob života, mohou potlačit posedlost pitím a umožnit trpícímu stát se znovu šťastným a užitečným plnohodnotným člověkem.

1. Přiznali jsme svoji bezmocnost nad alkoholem – naše životy se staly neovladatelné.
2. Dospěli jsme k víře, že síla větší než naše může obnovit naše duševní zdraví.
3. Rozhodli jsme se předat svoji vůli a svůj život do péče Boha, tak jak ho my sami chápeme.
4. Provedli jsme důkladnou a nebojácnou morální inventuru sebe samých.
5. Přiznali jsme Bohu, sami sobě a jiné lidské bytosti přesnou povahu svých chyb.
6. Byli jsme zcela připraveni k tomu, aby Bůh odstranil všechny tyto naše charakterové vady.
7. Pokorně jsme Ho požádali, aby naše nedostatky odstranil.
8. Sepsali jsme listinu všech lidí, kterým jsme ublížili a dospěli jsme k ochotě jim to nahradit.
9. Provedli jsme tyto nápravy ve všech případech, kdy situace dovolila, s výjimkou kdy toto počínání by jim nebo jiným uškodilo.
10. Pokračovali jsme v provádění osobní inventury, a když jsme chybovali, pohotově jsme se přiznali.
11. Pomocí modlitby a meditace jsme zdokonalovali svůj vědomý styk s Bohem, jak jsme Ho chápali my, a modlili se pouze za to, aby se nám dostalo poznání Jeho vůle a síly ji uskutečnit.
12. Výsledkem těchto Kroků bylo, že jsme se duchovně probudili a v důsledku toho jsme projevíli snahu předávat toto poselství ostatním alkoholikům a uplatňovat tyto principy ve všech našich záležitostech.

Zdroj: Dvanáct kroků AA, 2013



**Tabulky - specifikace shod a rozdílů konceptu Betel a jiných komunit****Tabulka 1. Porovnání konceptu Betel s prvními svépomocnými TK v Americe**

Shody	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunita nabízí náhradní rodinu</li> <li>• Stupňovitá hierarchie týmu i klientů</li> <li>• Svépomoc je důležitější než profesionální pomoc (exuseři jsou nepostradatelnou součástí vedení)</li> <li>• Náboženská oddanost</li> <li>• Napomínání v lásce, spojené s respektem a uznáním a zodpovědným zájmem</li> <li>• Veškeré myšlenky a přístupy definované v podkapitole Daytop Village a další TK</li> </ul>
Rozdíly	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezávislé financování Betelu z vlastního podnikání</li> <li>• Betel nevyužívá „Synanonskou hru“ ani žádnou jinou formu skupinové konfrontace</li> <li>• V Betelu není takový důraz na terapeutický potenciál charismatického vůdce, vedoucí je důležitým vzorem, ale je součástí týmu, ve kterém dochází k neustále korekci vedoucí k sebereflexi</li> <li>• Betel neklade takový důraz na důkladné rozhodnutí klienta o vstupu do komunity; důsledkem je samozřejmě relativně vysoká fluktuace nových klientů, se kterou se v komunitách Betelu počítá</li> </ul>

Zdroj: autorka s využitím v textu citované literatury

**Tabulka 2. Srovnání konceptu Betel s Teen Challenge**

Shody	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nabízí závislým duchovní na víru orientované řešení jejich problémů</li> <li>• Společně se léčí závislí na nelegálních návykových látkách a alkoholicí</li> <li>• Možnost stoupaní po žebříčku komunitních zodpovědností až na člena týmu nebo vedoucího programu</li> <li>• Personál je školený v rámci vlastní organizace, velké zastoupení exuserů v týmech</li> <li>• Propojenost a spolupráce s místní církví</li> <li>• Společné čtení bible, modlitby, zpěv a bohoslužby jsou součástí programu</li> <li>• Někteří členové týmu v komunitě žijí</li> </ul>
Rozdíly	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betel nepojímá svůj program jako školu a rezidentům se neříká „studenti“</li> <li>• Většina dne v Betelu je věnována práci v podnikání nikoli studiu</li> <li>• Betel nemá svůj vlastní studijní program, který by byl ekvivalentem Bodu obratu aplikovaného v Teen Challenge</li> <li>• Program v Betelu není striktně časově ohraničen</li> </ul>

Zdroj: autorka s využitím v textu citované literatury

**Tabulka 3. Porovnání konceptu Betel s Anonymními alkoholiky**

Shody	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betel využívá stejné principy jako AA: svépomoc, praktická spiritualita, přiznání si vlastních chyb, odčinění a práce pro druhé jsou cesty ke změně závislostního chování a k osobnímu růstu</li> </ul>
Rozdíly	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betel nepřevzal program 12 kroků, i když se s jejich filozofií ztotožňuje</li> <li>• Betel je rezidenční program, členové AA pouze dochází na skupiny</li> </ul>

Zdroj: autorka s využitím v textu citované literatury

**Tabulka 4. Srovnání konceptu Betel se současnými TK v ČR**

Shody	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využívání společného života v komunitě k léčebnému působení</li> <li>• Využívání volnočasových a zážitkových aktivit v léčbě</li> <li>• Využívání pracovní terapie k léčbě</li> <li>• Využívání režimové terapie</li> <li>• Využívání sankcí</li> <li>• Členové týmu jsou pozitivními vzory a průvodci v léčbě</li> <li>• Využívání osobních vztahů, poradenství, sdílení, zpětné vazby, osobní zodpovědnosti, korektivní zkušenosti a dynamiky skupiny v léčbě</li> <li>• Členství v zastřešující organizaci (v případě Betelu ISAAC-International Substance Abuse &amp; Addiction Coalition) spojené s účastí na konferencích a výměně zkušeností</li> </ul>
Rozdíly	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Členy týmu jsou v některých zemích výhradně exuseři, kteří prošli vlastním programem, v některých zemích jsou týmy smíšené z profesionálů a exuserů; pouze profesionální týmy v Betelu neexistují, zatímco české TK mají profesionální základ i vedení</li> <li>• Profesionálové nemohou nastoupit do týmu na základě výběrového řízení, ale do týmu se „propracovávají“ od začátku pod vedením stejných vedoucích jako klienti, do Betelu vstupují na počátku bez jakékoli formálně přidělené autority</li> <li>• Přístup Betelu je především sociálně pedagogický, v komunitách nejsou používány odborné psychoterapeutické metody, až na ojedinělé výjimky v zahraničí členové týmu neprošli sebezkušenostním výcvikem žádné psychoterapeutické školy</li> <li>• Betel využívá výhod mezinárodní organizace a exuseři i profesionálové jezdí do jiných zemí na tréninkové, vzdělávací a na sbírání zkušeností zaměřené krátkodobé i dlouhodobé stáže</li> <li>• Betel je zcela nezávislý na veřejných zdrojích</li> <li>• Klienti Betelu nežijí odděleně od vnějšího světa, ale denně pracují ve městě, komunity Betelu jsou v blízkosti velkých měst nikoliv daleko od civilizace jako většina TK v ČR</li> </ul>

Zdroj: Autorka s využitím v textu citované literatury

### **Scénář rozhovoru s profesionálem**

1. Můžeš mi říct, na jaké pozici v Betelu pracuješ a jak dlouho?
2. Můžeš prosím popsat, jak jste tuhle komunitu zakládali?
3. Jakým způsobem jsou v Betelu přijímání a zaučování pracovníci – profesionálové?
4. Vím, že Betel je finančně nezávislá organizace, která získává prostředky na svoji činnost pomocí podnikání a z darů soukromých subjektů. Jaké to je skloubit řízení komunity pro uživatele drog a podnikání?
5. Jaký podíl mají tady v ČR exuseři na řízení komunity a jaký na řízení podnikání?
6. Podle čeho nebo jak vybíráte exusery do vedení?

### ***Jak prožívají a hodnotí vedení exusera profesionálové v týmu? Jaké jsou mezi exuserem a profesionály vztahy? Jak se jim s ním spolupracuje?***

1. Můžeš prosím popsat svou spolupráci s exusery?
2. Jaké role/pozice exuseři ve vaší komunitě zastávají?
3. Jakou zodpovědnost má vedoucí domu? Za co je zodpovědný?
4. Jaké má vedoucí domu pravomoci? Ve kterých oblastech může samostatně rozhodovat?
5. Jaká je zodpovědnost jeho zástupce?
6. V čem s vedoucím domu spolupracujete? Co děláte společně?
7. Jaké jsou nejproblematictější oblasti ve spolupráci s exusery?
8. V jakých oblastech ti exuser nejvíce pomáhá?
9. Existuje nějaká oblast, ve které má exuser podíl na tvém rozhodování? Něco, co bys nerozhodl bez něho nebo něco, kde má právo veta?
10. Vyhledává exuser tvoji pomoc nebo radu? Jak často? V jakých oblastech nejčastěji?
11. Máte pravidelná setkání? Jaká?

### ***Jaký je přístup a vztah exusera ke klientům v komunitě z jeho vlastního pohledu a z pohledu profesionála?***

1. Má exuser obecně nějaké výhody ve vztahu s klienty? Jaké výhody?

2. Existuje něco, co exusera obecně ve vztahu s klienty limituje? Co a jak ho to limituje?
3. Kde vidíš exuserovy nejsilnější stránky ve vztahu ke klientům?
4. Kde vidíš exuserovy největší limity/problémy ve vztahu ke klientům?
5. Myslíš si, že je nějaký rozdíl v tom, jak klienti vnímají tebe a jak vnímají exusera ve vedení? Pokud ano, jaký?

### **Scénář rozhovoru s exusery**

***Jaká je motivace exusera pro přijetí pozice vedoucího v komunitě, jejíž program sám absolvoval?***

1. Jak jsi vnímal sám sebe, když jsi nastoupil do léčby?
2. Jak se měnilo tvoje hodnocení sama sebe v průběhu léčby?
3. Co mělo podle tebe největší vliv na změnu tvého vnímání vlastní osoby?
4. Jakým způsobem vnímáš a hodnotíš sám sebe teď?
5. Kdy tě poprvé napadlo, že by ses mohl stát vedoucím v komunitě?
6. Můžeš prosím popsat průběh toho, jak jsi k rozhodnutí stát se vedoucím dospěl?
7. Vzpomínáš si, co bylo největším impulsem/podnětem pro uvažování o tom, že budeš vedoucím?
8. Uvědomuješ si i nějaké další podněty, myšlenky nebo zážitky, které ovlivnili tvoje rozhodování stát se vedoucím?
9. Jakou roli hrálo ve tvém rozhodování okolí – tvoji vedoucí, spoluklienti, rodina?

***Jak exuser chápe svoji roli vedoucího, jaký má pro něho obsah, co konkrétně dělá a jaký má k této roli vztah?***

1. Jak dlouho jsi vedoucím v Betelu?
2. Kde, ve které komunitě?
3. Kolik máte klientů? Kolik vedoucích?
4. Můžeš mi prosím popsat, co děláš?
5. Jak se jmenuje tvoje pozice?
6. Kdo je tvůj přímý nadřízený? Komu se za svou práci zodpovídáš?
7. Jaká je podle tebe tvoje zodpovědnost? Za co nebo za koho jsi zodpovědný?
8. Kdo nebo co je nejvíce postiženo, když uděláš špatné rozhodnutí?
9. Jsou oblasti, ve kterých můžeš rozhodovat úplně sám? Jaké?
10. Jsou oblasti, ve kterých máš poradní hlas nebo spolurozhoduješ? Jaké?
11. Jaký vztah máš ke své práci?
12. Co tě na tvé práci nejvíce baví?
13. Co tě na tvé práci nebaví, štve nebo unavuje?
14. Za kým si chodíš pro radu, s kým můžeš řešit problémy související s tvou prací?
15. Jak vnímáš svou zodpovědnost? Bojíš se špatných rozhodnutí? Líbí se ti to?

***Co exuserovi v jeho roli pomáhá? Jaké jsou problémy a tlaky, které musí řešit a jak se s nimi vyrovnává?***

1. Jaké prožitky a pocity ti tvoje práce přináší? Pozitivní i negativní.
2. Co tě na tvou práci nejvíce uspokojuje?
3. Co tě na tvou práci nejvíce trápí?
4. Jaké jsou nejčastější problémy nebo těžkosti, které musíš překonávat?
5. Co nebo kdo ti pomáhá v práci vytrvat, i když se objevují těžkosti?
6. Můžeš prosím uvést nějaký konkrétní problém a říci, jak se ti ho podařilo překonat?
7. Jaké tvoje vlastnosti ti ve tvé práci pomáhají a ceníš si jich na sobě?
8. Jaké tvoje vlastnosti/charakteristiky jsou ti naopak ve tvou práci překážkou? Bojuješ s něčím takovým?

***Jak prožívají a hodnotí vedení exusera profesionálové v týmu? Jaké jsou mezi exuserem a profesionály vztahy? Jak se jim s ním spolupracuje?***

1. Přijdeš do styku s profesionály?
2. Na jakých pozicích u vás profesionálové pracují?
3. Jaký k nim máš vztah?
4. Potřebuješ jejich pomoc nebo výsledky jejich práce k výkonu své práce? Pokud ano, jakou pomoc nebo jaké výsledky?
5. Jak hodnotíš spolupráci s nimi?
6. Pomohli ti profesionálové někdy nějak osobně?
7. Jak ti pomáhají profesionálové ve tvé práci?
8. Je něco, co by sis přál, aby se ve vašich vztazích změnilo?
9. Je něco, co by sis přál, aby se změnilo ve vaší spolupráci?
10. S kým spolupracuješ častěji s profesionály nebo exusery? Popiš prosím tvoji spolupráci s oběma skupinami.

***Jaký je přístup a vztah exusera ke klientům v komunitě z jeho vlastního pohledu a z pohledu profesionála?***

1. Můžeš popsat svůj vztah ke klientům v programu?
2. Jak ovlivňuje tvoje osobnost, vlastnosti tvůj vztah ke klientům?
3. Jak ovlivňuje tvoje osobní zkušenost se závislostí tvůj vztah s klienty?
4. Myslíš si, že máš ve vztahu ke klientům výhodu, protože jsi bývalý uživatel?
5. Jaké jsou to výhody?
6. Myslíš si, že ti v přístupu ke klientům může to, že jsi bývalý uživatel nějak překážet? Pokud ano, jak?
7. Jakým způsobem podle tebe klienti vnímají, že jsi bývalý uživatel?
8. Čeho si nejvíce vážíš na klientech v programu?
9. Co tě na nich nejvíce trápí?
10. Máš nějaké klienty, se kterými ztrácíš trpělivost nebo s nimi máš problémy? Jak to řešíš?
11. Máš nějaké oblíbence? Co se ti na nich líbí?
12. Jaký vztah máš k nově příchozím, jak k nim přistupuješ?
13. Mění se nějak tvůj přístup ke klientům, kteří jsou v programu déle? Jak?

## **Test čtyř typů jednání vedoucího**

**Zadání:** U každé otázky rozdělte 4 body podle toho, jak vystihují vaše názory a chování v roli vedoucího. Nejvýstižnější odpověď dostává nejvíce bodů, nejméně výstižná žádný bod. Jsou možná například tato rozdělení bodů: 0-3-0-1, 2-0-2-0, 0-0-4-0, 1-0-2-1, atd., součet bodů u jedné otázky však musí vždy dát dohromady 4.

1. Mým úkolem jako vedoucího je hlavně:
  - A. \_\_ vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti
  - B. \_\_ nekompromisně trvat na splnění úkolů
  - C. \_\_ motivovat pracovníky k lepším výkonům
  - D. \_\_ dbát o spokojenost pracovníků
  
2. Hrozí-li nesplnění termínu odevzdání práce, je třeba:
  - A. \_\_ hledat vysvětlení
  - B. \_\_ udělat dusno a pohrozit postihem
  - C. \_\_ poradit se s pracovníky, jak úkol splnit
  - D. \_\_ povzbudit pracovníky
  
3. Nejraději mám takového pracovníka, který:
  - A. \_\_ nedělá zbytečné problémy
  - B. \_\_ plní svůj úkol a nemudruje
  - C. \_\_ dává k dispozici různé vlastní nápady
  - D. \_\_ udržuje na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru
  
4. Když pracovník odmítne dělat nepříjemnou práci, je nejlepší:
  - A. \_\_ udělat tu práci sám
  - B. \_\_ udělat s ním krátký proces – postihnout na penězích nebo vyhodit
  - C. \_\_ nechat si vysvětlit důvody
  - D. \_\_ nabídnout mu zvláštní odměnu
  
5. Na výkon pracovníků má největší vliv:
  - A. \_\_ klid na pracovišti
  - B. \_\_ přísnost vedoucího
  - C. \_\_ možnost pracovníků se podílet na rozhodování
  - D. \_\_ dobré osobní vztahy
  
6. Nejvíc mi vadí, když pracovníci:
  - A. \_\_ mi komplikují život různými výmysly
  - B. \_\_ nestíhají práci
  - C. \_\_ u práce nepřemýšlejí
  - D. \_\_ vyvolávají konflikty



7. Při novém obtížném a obtížném úkolu je třeba věnovat nejvíce pozornosti:
- A. \_\_ zachování chladné hlavy
  - B. \_\_ důkladnému naplánování práce
  - C. \_\_ přípravě a motivaci pracovníků
  - D. \_\_ vytvoření příznivé atmosféry
8. Když pracovník na svou práci jasně nestačí, je třeba:
- A. \_\_ nedělat paniku a počkat, až se to naučí
  - B. \_\_ vyměnit ho
  - C. \_\_ osobně ho naučit to, co má umět
  - D. \_\_ pomoci mu s prací
9. Ke zpoždování termínů dochází především kvůli:
- A. \_\_ objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit
  - B. \_\_ osobní nekázni pracovníků
  - C. \_\_ špatné komunikaci mezi vedoucími
  - D. \_\_ velké náročnosti úkolů

Nyní sečtete počet bodů pro A., B., C., a D. Tam, kde máte největší počet bodů, je váš dominantní styl vedení, to, co je na druhém místě, znamená záložní styl. Potom:

A= volný průběh

B= plantážník

C= týmový vedoucí

D= vedoucí spolku zahrádkářů

Zdroj: Bělohlávek, 2003: 25-26