

## ***Case Study of an Organisation Focused on the Development of Communication with Clients at the Drop In o.p.s. Low-threshold Centre Combined with Analysis using the Concepts of Transactional Analysis***



TITMAN STAŇKOVÁ, N.<sup>1,2</sup>, TITMAN, M.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Drop In o.p.s. Low-threshold Centre, Prague, Czech Republic

<sup>2</sup> Department of Psychology (doctoral studies), Faculty of Arts, Charles University, Prague, Czech Republic

**Citation:** Titman Staňková, N., Titman, M. (2014). Kazuistika organizace zaměřená na vývoj komunikace s klienty v Nízkoprahovém středisku Drop In, o. p. s., s analýzou za využití konceptů transakční analýzy. *Adiktologie*, 14(2), 184–191.

**SUMMARY:** *The authors of the article use the principle of qualitative analysis in the form of a case study to describe the development of communication with clients at the Drop In o.p.s. Low-threshold Centre – from its establishment to the present. Furthermore, this process is examined using the concepts of transactional analysis. The authors show the way in which the facility is managed to handle critical moments during its existence and how the practical use of the concepts of transactional analysis helped in finding solutions. The article provides basic information about the facility and the transaction analysis itself; the methodological sections describe how the essential data for the paper were obtained and processed. The actual case study is (besides the introduction and the conclusion, where the current situation is described) divided into seven stages, according to the predominant elements of the development of communication with the clients. The subsequent analysis processes each phase in terms of transactional analysis, trying to find the elements that led to the establishment of more efficient and professional communication with the clients. The discussion describes the limitations of this research approach. The conclusions are drawn with a view to the effectiveness of the use of transactional analysis concepts in working with demanding clients of addictological services.*

**KEY WORDS:** DROP IN O. P. S. LOW-THRESHOLD CENTRE – COMMUNICATION – TRANSACTIONAL ANALYSIS

**Submitted:** 14 / OCTOBER / 2013

**Accepted:** 21 / APRIL / 2014

**Address for correspondence:** Nora Titman Staňková / [nora.stankova@gmail.com](mailto:nora.stankova@gmail.com) / Drop In o.p.s. Low-threshold Centre, Karolíny Světlé 18, 110 00 Prague 1, Czech Republic

# Kazuistika organizace zaměřená na vývoj komunikace s klienty v Nízkoprahovém středisku Drop In, o. p. s., s analýzou za využití konceptů transakční analýzy



TITMAN STAŇKOVÁ, N.<sup>1,2</sup>, TITMAN, M.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Nízkoprahové středisko Drop In, o. p. s., Praha 1

<sup>2</sup>Katedra psychologie, Filozofická fakulta UK v Praze (doktorandské studium)

**Citace:** Titman Staňková, N., Titman, M. (2014). Kazuistika organizace zaměřená na vývoj komunikace s klienty v Nízkoprahovém středisku Drop In, o. p. s., s analýzou za využití konceptů transakční analýzy. *Adiktologie*, 14(2), 184–191.

**SOUHRN:** Autoři článku popisují pomocí kvalitativního výzkumu ve formě kazuistiky instituce vývoj komunikace s klienty v Nízkoprahovém středisku Drop In, o. p. s., od jeho založení po současnost a tento vývoj analyzují pomocí konceptů transakční analýzy. Ukazují způsob, jakým se v daném zařízení podařilo vyřešit krizové úseky existence a jak k řešení přispělo praktické využívání konceptů transakční analýzy. Podávají v článku základní informace o zkoumaném zařízení, o transakční analýze a v metodologické části popisují, jak získali potřebná data a jakým způsobem je zpracovali. Samotná kazuistika je kromě úvodu a závěrečného aktuálního stavu rozčleněna do sedmi fází podle převládajících prvků ve vývoji komunikace s klienty. Následná analýza zpracovává jednotlivé fáze z pohledu transakční analýzy a hledá prvky, které vedly k nastolení funkčnější a profesionálnější komunikace s klienty. Diskuse pak popisuje rizika takto pojetého výzkumu a závěry jsou formulovány s myšlenkou efektivity používání konceptů transakční analýzy pro práci s náročnou klientelou adiktologických služeb.

**KLÍČOVÁ SLOVA:** NÍZKOPRAHOVÉ STŘEDISKO DROP IN, O. P. S. – KOMUNIKACE – TRANSAKČNÍ ANALÝZA

## ● 1 ÚVOD

Text obsahuje popis kvalitativního výzkumu ve formě kazuistiky organizace. Popisuje vývoj komunikace s klienty v Nízkoprahovém středisku Drop In, o. p. s., a následně ten-

to vývoj analyzuje pomocí konceptů transakční analýzy. Cílem takto pojetého výzkumu je jednak zhodnotit směřování vývoje komunikace v daném zařízení, popsat, že se jedná o vývoj pozitivní, a také poukázat na roli transakční analý-

Došlo do redakce: 14 / ŘÍJEN / 2013

Přijato k tisku: 21 / DUBEN / 2014

Korespondenční adresa: Mgr. et Mgr. Nora Titman Staňková / nora.stankova@gmail.com / Nízkoprahové středisko Drop In, o. p. s., Karolíny Světlé 18, 110 00 Praha 1

zy a některých jejích konceptů v tomto procesu. Pro dané zařízení slouží kazuistika a její analýza jako pomůcka v rámci vzdělávání pracovníků a jako záznam procesu růstu pro další směřování odborného managementu, odborné veřejnosti je takto nabídnuta ukázka dobré praxe a v rámci popularizace též využitelnost transakční analýzy ve specifických podmínkách adiktologického zařízení.

## ● 2 TEORETICKÉ ZÁZEMÍ

Nízkoprahové středisko Drop In, o. p. s., je registrované nestátní zdravotnické zařízení a zároveň registrovaná sociální služba poskytující služby terciární prevence. Tradičně pracuje s těžce desocializovanými klienty, často s dlouhou a výraznou drogovou kariérou. Kromě služeb patřících do systému harm reduction (výměnný program apod.) poskytuje poradenství pro uživatele i jejich blízké (rodiče, partneři, ...). Komunikační systém, který je v zařízení používán, vychází z konceptů transakční analýzy, především v oblasti snahy o „*striktní udržování vztahu ke klientům na úrovni dospělý – dospělý (pracovníci se tedy ke klientům nestaví do rolí pečujících či kárajících „rodičů“) a životního postoje „já jsem OK – ty jsi OK“ (pracovníci nejednají s klienty jako s postiženými, neschopnými, nemravnými apod. a sami se neprezentují jako vševědoucí)*“ (Titman, Staňková, 2012, p. 4).

Transakční analýzu pro tento účel chápeme jako teorii intrapsychických funkcí, interpersonálního chování a systému metod pomocných k pochopení a změně pocitů a chování (Woolams, Brown, 1978). U konceptu **egostavů** se jedná o pevně skloubené systémy pocitů a modelů chování (Berne, 1992). Egostav *rodič* obsahuje domněnky, pravidla a zákony převzaté od vnějších autorit (Harris, 1997) a projevuje se buď direktivně se zaměřením na „správný způsob života“ – *kritický rodič*, nebo pomocně se zaměřením na ochranu – *pečující rodič* (Stewart, Joines, 1987). Egostav *dítě* je tvořen souhrny vnitřních reakcí na viděné, slyšené, cítené a chápané (Harris, 1997) a vyjadřuje se buď nespoutaným, spontánním, projevem – *svobodné dítě*, nebo chováním přizpůsobeným vnějším požadavkům – *adaptované dítě*, včetně specifického druhu přizpůsobení ve formě rebelie (Stewart, Joines, 1987). Egostav *dospělý* je pak jakýmsi zpracovatelem dat z *rodiče, dítěte* a vnějšího prostředí (Harris, 1997) a je zdrojem odpovědi na situaci „tady a teď“ (Stewart, Joines, 1987). V následujícím textu je koncept egostavů používán též analogicky pro systém pocitů a chování pracovního týmu jako celku, tedy v podobě jakéhosi „týmostavu“. Pod pojmem **transakce** rozumíme zjevnou manifestaci sociálního styku (Berne, 1961). Základními typy jsou transakce komplementární, kdy odpověď na oslovení vychází z osloveného egostavu a směřuje na egostav oslovující (Woolams, Brown, 1978), která umožňuje dlouhou a energeticky nenáročnou komunikaci (Berne, 1966), a transakce zkřížená, kdy zdroj nebo příjemce odpovědi se neshodují se směřováním původního oslovení (Hennig, Pelz, 2008), která

vyžaduje větší energetický výdej, přerušuje dosavadní způsob komunikace (Berne, 1966) a umožňuje změnu.

## ● 3 METODOLOGIE

Text je kazuistikou instituce, tedy kvalitativním výzkumem. Neformuluje předem žádné hypotézy, a nechává tak prostor pro jejich postupné vynořování (Čermák, Štěpaníková, 1997). Čermák a Štěpaníková (1997) vidí spolehlivost dat v lokální zakotvenosti, tedy v tom, že byla sebrána ve specifickém prostředí a výzkumník byl alespoň v blízkosti přirozeného prostředí zkoumaného objektu. V tomto případě byli autoři přímo přítomni vývoji zařízení a osobně se na něm podíleli od fáze II, přičemž data v úvodu kazuistiky a ve fázi I jsou jim známa z nejrůznějších archivních materiálů a z osobního podání zúčastněných osob. Povahou dat se jedná o hustý popis (Geertz, 1973), který podává zprávu o faktech a navíc informuje i o kontextu událostí a zachycuje pohnutky a význam, který událost či zkušenost obsahuje. Sběr i následná analýza dat pomocí konceptů transakční analýzy pak probíhala v komunikaci obou autorů za pomoci triangulace analyzantů (Patton, 1980), jakožto týmové práce s dvěma individuálními přístupy ke sběru i analýze, přičemž konečný text je výsledkem této kooperace.

## ● 4 KAZUISTIKA

**Úvod kazuistiky (1971–1992).** Popisované zařízení zahájilo svoji činnost v roce 1992 jako zařízení poskytující služby především terciární prevence dlouhodobým uživatelům nelegálních návykových látek. Díky svým zakladatelům navázalo na aktivity a převzalo klientelu ze Střediska pro léčbu drogových závislostí VFN. Tam se v dobách socialismu vzhledem k jedinečným historicko-politickým okolnostem vyvinul mezi pracovníky a klienty velmi specifický vztah. Odborníci na návykové nemoci spojené s nealkoholovými drogami i jejich pacienti se pohybovali v jakési šedé zóně na hranici přijatelnosti režimem a doznávali tak tváří v tvář společnému ohrožení jistého stupně sblížení. Pacienti (často intelektuálové či pseudointelektuálové, kteří se k drogám dostali v rámci protestu vůči režimu, či se naopak k protestu vůči režimu dostali skrze drogy) vyhledávali odborníky nejen v situacích, kdy se cítili ohroženi po zdravotní stránce, ale často v případech, kdy se k nim utíkali pro různá potvrzení a vyjádření v rámci trestního stíhání, případně se setkávali nuceně za přítomnosti eskorty Veřejné bezpečnosti. Odborníci pak od pacientů čerpali vědomosti a zkušenosti týkající se praktických projevů života s drogami, včetně poznatků z oblasti praktické chemie, toxikologie a účinnosti různých léčebných nebo samoléčebných metod. Z hlediska transakční analýzy by bylo možné o komunikaci mezi poskytovateli (odborníky) a příjemci služeb (pacienty) uvažovat především jako o převažující komunikaci *dospělý – dospělý*; ve zdravotnickém prostředí šlo samozřejmě také o tradiční komunikaci *adaptované dítě* (pacient) – *pečující*

cí/kritický rodič (lékař, zdravotní sestra) a vzhledem ke specifickému ovzduší českého socialismu není vyloučeno, že lékaři a pacienti se vůči režimu společně stavěli v komunikaci *svobodné dítě – svobodné dítě* (humor).

**I. (1992–1999).** Na základech, popsaných v úvodu, vznikala vztah pracovníků zařízení k jejich klientům. Převládala přátelská komunikace s hranicemi, které byly vytýčeny pouze samotným faktem, že poskytovatel služeb a klient jsou různé pozice. Pravomoci a přijímání vlastní zodpovědnosti byly respektovány z obou stran nevyřčeně a intuitivně bez nutnosti vymáhání. S jistou nadsázkou by se dalo hovořit o odbornosti na obou stranách. Pracovníci zařízení byli odborní poskytovatelé služeb, vědomí si svých práv a povinností, a klienti zase „odborní“ příjemci služeb, vědomí si práv a povinností, které přináležely jim. Pravidla, která v prvopočátku vznikala, směřovala spíše ke společenské a právní legitimizaci zařízení než k regulaci vztahů uvnitř zařízení nebo k ochraně pracovníků či klientů.

**II. (1998–2001).** S přibývajícimi klienty ze subkultury nových uživatelů drog, kteří užívání drog neměli spojené s protirežimním protestem, nepřijímali se samozřejmostí nevyřčená pravidla (ať už etická či obecně společenská) a neměli vytvořené respektuplné vztahy s odborníky, ba naopak se vůči těmto odborníkům začali vymezovat jakožto vůči představitelům těžko přijatelné či nepřijatelné autority, se objevil problém, jak docílit bezpečné a smysluplné komunikace. Navíc se kromě nových klientů objevovali samozřejmě i noví pracovníci, kteří zpočátku přebírali část autority, alespoň u starších klientů, od zakladatelů zařízení, nicméně tato možnost přestala, když zakladatelé přestali fungovat v přímé práci s klienty zařízení. Obdobná zařízení (kontaktní centra), vznikající po roce 1992, se již často od počátku setkávala s novou problematickou klientelou a rychle zareagovala přístupem převzatým z oblasti tradičního pohledu na pedagogiku, tedy systémem práce založeným na odměně a trestu. Komunikace v těchto zařízeních byla vystavěna na autoritativním, paternalistickém přístupu, kdy pracovníci klienta vychovávají, nicméně tento přístup je zmírněn tak, aby byl především pro mladého problémového uživatele přijatelnější zavedením plošného tykání při komunikaci s klientem, což, s výjimkou pedagogických zařízení odpovídajících školství do základního stupně, nemá v jiných oborech obdoby. Zařízení se v celkovém trendu v oblasti terciární prevence přizpůsobilo (s výjimkou tykání) s představou, že se tak podaří předcházet objevujícím se konfliktům s přibývajícimi klienty. Začaly se tedy zavádět pravidla regulující pobyt v čekárně (kontaktní místnosti) na jednu hodinu denně, zakazující výslovně výskyt agrese, verbální i fyzické, a manipulaci s nelegálními látkami. Pravidla dostala písemnou podobu ve formě vnitřních předpisů a vývěsek v prostorách určených klientům a byla po vzoru ostatních zařízení podepřena tresty za jejich nedodržování, a to především časově omezeným zákazem pobytu v čekár-

ně a odepřením jakýchkoli dalších služeb vyjma základních služeb harm reduction (obvykle byla udělována tzv. „stopka“ na týden, výjimečně na tři týdny); mimořádně se vyskytly také snahy o možnost udělení doživotního zákazu vstupu do zařízení (např. v případě opakovaného prodeje drog v prostorách zařízení), nicméně takový trest nebyl nikdy udělen.

**III. (2001–2002).** V následujících letech došlo v zařízení k masivnímu zmnožení agresivního chování a nedodržování pravidel nejen ze strany nových uživatelů, ale i ze strany dlouhodobých klientů, s nimiž měli v předchozích dobách pracovníci zařízení minimální negativní zkušenosti. Při poradách pracovního týmu se opakovaně docházelo k výsledku, že situace je způsobena „úpadkem mravů na drogové scéně“ a pracovníci s velkou energií a vehemencí vymáhali od klientů dodržování pravidel a udělovali tresty, nebo ve vlnách únavy jednotlivců i týmu naopak upadali do rezignace a pravidla se pak stávala jen ignorovanou formalitou. Smysluplná a bezpečná komunikace s klienty se dařila takřka výhradně těm členům týmu, kteří v klientech vzbudili autoritu něčím, co přirozeně autoritu v drogové subkultuře asociuje (obvykle se jednalo o muže vykazující fyzickou sílu a nebojácnost), nebo těm, kteří měli z dřívějších dob navázané úzké kontakty s některými z dlouhodobých klientů, zvláště pokud se jednalo o klienty s velkou autoritou mezi ostatními. Komunikace s klienty se odehrávala často na úrovni mocenských bojů, což bylo pro pracovní tým velmi vyčerpávající a pravděpodobně vyhořelost jednotlivých členů neumožňovala hledat alternativní postupy. Po širší personální změně v týmu Nízkoprahového střediska Drop In, o. p. s., začali noví pracovníci porovnávat aktuální stav komunikace s popisy předchozích „zlatých časů“, nacházeli překvapující diference v chování především u dlouhodobých klientů a začali hledat jejich původ. Uvědomili si, že někdejší partnerská komunikace mezi zakladateli-odborníky a jejich pacienty byla nahrazena nátlakovým výchovným systémem, který pracovníky zbavil přirozené autority a přidělil jim nejen autoritu umělou, ale také veškerou zodpovědnost za vývoj jak jednotlivých klientů, tak stavu zařízení. Navíc si během často neúspěšné „výchovné“ komunikace začali uvědomovat, že nároky, které na klienty kladli, neumějí podepřít racionálními argumenty, ale pouze tím, že takové nároky kladou pravidla (příkladem může být omezený jednohodinový pobyt v čekárně: „Proč jenom hodinu?“ „Aby si další měli kam sednout.“ „Ale vždyť je tu i tak volno.“ „Aha... no, ale takové je tu pravidlo.“). To pochopili jako jeden z důvodů své snižující se autority a konfliktů s klienty. Také začali vnímat rozpor mezi svou rolí pracovníků poskytujících služby metodou harm reduction a rolí perzekutorů přidělujících tresty za porušení pravidel. Navíc se stále častěji setkávali s nevymahatelností nejen pravidel samotných, ale i udělených trestů. Pokud klient potrestaný zákazem pobytu v čekárně přesto v čekárně pobýval a na výzvy k odchodu

nereagoval, nenacházeli jiné způsoby vymáhání než ještě restriktivnější (např. vpouštět každého jednotlivého klienta do zařízení přes uzavřené dveře), což bylo často technicky neproveditelné, ale hlavně si uvědomovali, že takový směr vývoje hrozil dalším zkomplikováním komunikace mezi nimi a klienty. Během masivního zostření situace během roku 2002, kdy po vleklých konfliktech týkajících se dodržování pravidel začalo ze strany dlouhodobých klientů docházet k excesům typu hromadné vzájemné injekční aplikace drog do krku vleže na zemi v čekárně zařízení spojeným s výsměchem bezmoci pracovníků, se tým zařízení rozhodl k radikální změně v přístupu ke klientům a v komunikaci s nimi.

**IV. (2002).** V rámci vleklých a neúspěšných pokusů o „umravnění“ v té době nejagresivnějšího klienta s velkou autoritou mezi ostatními se tým během porady rozhodl, že přestane vymáhat dodržování pravidel, jejichž smysl pracovníci nejsou schopni obhájit racionálním způsobem (především délkou pobytu v čekárně), přestane udělovat za porušování pravidel sankce a pracovníci zařízení začnou komunikovat s klienty partnerským způsobem tak, že jim budou vysvětlovat smysl pravidel, sdělovat reálné dopady jejich dodržování a nedodržování a předávat klientům adekvátní zodpovědnost za stav jak jich samotných, tak zařízení. Celý tým se na změně shodl a přijal nabídku jednoho z pracovníků na pojmenování dané situace z teoretického zázemí transakční analýzy. V tomto pojetí se tedy členové týmu rozhodli přestat s klienty komunikovat způsobem *rodič – dítě*, kde se *rodičem* rozumí egostav pracovníka, který o klienta pečuje, určuje mu pravidla chování, kárá jej a trestá, když pravidla nedodržuje, a *dítětem* oslovaný egostav klienta, od něž se očekává, že se přizpůsobí, a vstoupit plně do systému primární komunikace *dospělý – dospělý*. Rozhodnutí ke změně už v samotném počátku přineslo týmu naději na zlepšení situace a novou energii pro práci v zařízení. Pracovníci do nového způsobu komunikace vstoupili s nadšením okamžitě po rozhodnutí. V praxi se přístup projevoval tak, že pokud například pracovník objevil v čekárně klienta aplikujícího si drogu, informoval ho o tom, že zařízení není aplikační místností, aplikace v místě není dovolena a zařízení může mít na základě tohoto porušení pravidel problémy s kontrolami a donátory, které by mohly extrémně vést až k snížení dotací či k úplnému uzavření zařízení. Takový stav by pak přinesl problémy především klientům, nikoli tolik pracovníkům, a proto by sami klienti měli zvážit, zda jim toto riziko stojí za komfortnější aplikaci v prostorách zařízení. Takový přístup v první etapě přinesl zvýšení agresivity klientů, neboť se začali setkávat s nárokem na vlastní odpovědnost, což ze svého života, včetně kontaktu s jinými zařízeními, neznali. Slovy transakční analýzy, klienti nebyli zvyklí na aktivaci vlastního egostavu *dospělý* a jejich *dítě*, kterého najednou pracovníci přestali považovat za primárního komunikanta, se hlásilo o pozornost. Nejednou se stalo, že reakcí na dospělou komunikaci pracovníka byl výbuch

klienta, který kopal do nábytku a křičel: „Chci stopku! Dejte mi stopku!“ Takovýto stav, kdy klienti byli novou situací zmateni a postrádali v pracovnících zařízení nepřítele, kterého by mohli manipulovat, obelhávat a provokovat, trval přibližně tři měsíce, během kterých pracovníci pevně stáli na své pozici dospělých poskytovatelů služeb pracujících s dospělými klienty. Tuto pozici mocně podporoval fakt trvalého vykáni klientům.

**V. (2002).** Po krizových třech měsících nastal na straně klientů zvrát, který vypovídal o přijetí nového stavu a o správnosti původního předpokladu členů týmu. Takřka veškerá agrese mezi klienty, vůči zařízení a pracovníkům náhle ustala. Zatímco v době paternalistického přístupu vznikaly konflikty v menší či větší míře prakticky každý den a jejich řešení bylo výhradně na pracovnících zařízení, po změně se začaly slovní konflikty objevovat nejvýše jednou za dva týdny a fyzické dokonce jen několikrát za rok s tím, že často byly ukončeny ostatními přítomnými klienty dříve, než do situace vstoupil pracovník. Tento stav, s mírnými výkyvy, trvá dodnes. Zároveň začali pracovníci zařízení pozorovat postupné zvyšování komunikačních dovedností klientů, kdy i ti dosud nejagresivnější vstupují do kontaktu s pracovníky běžným společenským pozdravem, o poskytnutí služby dokáží slušně požádat a následně poděkovat. Tyto dovednosti chápe zařízení jako nezbytné pro alespoň minimální socializaci. Dalším pozitivním projevem je pak důvěra klientů vůči zařízení a pracovníkům. Klienti chápou partnerský přístup pracovníků a nemají obavy z manipulace a nátlaku. Sami se také do manipulace příliš nepouštějí, protože postrádají zkušenost úspěchu této metody v daném zařízení.

**VI. (2002–2012).** Aktuálně tedy zařízení jako teoretický podklad své práce a komunikace s klienty používá koncepty transakční analýzy (byť jednotliví pracovníci mají ve svém odborném životě jiné směřování – psychoanalýzu, KBT, apod.). V tomto pohledu pak zařízení podporuje komunikaci *dospělý – dospělý* za současné akceptace dalších egostavů, tedy tradic, životních postojů a hodnot uložených v *rodiči* a základních potřeb v *dítěti*. Vzhledem k tomu, že se tím zařízení zcela odklonilo od paternalistického přístupu založeného na vztahu a komunikaci *rodič – dítě*, je pro něj nepřijatelný současný adiktologický trend „aktivní motivace“ klienta ke změně. Pracovníci klienty informují o poskytovaných službách, motivují klienta ke svobodnému dospělému rozhodnutí (nepřebírají jeho zodpovědnost) a toto rozhodnutí respektují. Silně je smysluplnost tohoto přístupu vnímatelná nejen u desocializovaných aktivních drogových uživatelů vyhledávajících služby harm reduction, ale také u dosud socializovaných uživatelů žádajících pomoc při řešení problémů s návykovými látkami (včetně směřování k abstinenci) a u blízkých uživatelů (rodiče, sourozenci, partneři,...). Tyto skupiny, odlišné od nejviditelnější části klientely zařízení (aktivních uživatelů z otevřené drogové

scény), často při kontaktu se zařízením zažívají nejdříve šok ze setkání s prostředím čekárny, jež z hlediska paternalistického (který obvykle od zařízení vědomě či nevědomě očekávají) působí nebezpečně („Smažky je přeče třeba držet zkrátka.“), ale pak, během konzultace, poznávají, že pracovníci zařízení nabízejí reálnou pomoc, která není manipulující a výchovná a jejímž výsledkem je právě to, že se klient může rozhodnout, jakým způsobem bude svůj problém řešit, či zda ho vůbec bude řešit, a v tomto svobodném a dospělém rozhodnutí je podporován. Prožitek setkání s desocializovanými klienty se tím pro ně často stává pobídkou k přijetí zodpovědnosti za svůj život, ať už se jej rozhodnou nasměrovat jakkoli.

**VII. (2012–2013).** Zajímavým momentem ve vývoji zařízení se pak stalo dočasné (na cca 13 měsíců) nastěhování hosta ve formě jiného projektu domovské organizace<sup>1</sup>. Hostující projekt využíval z důvodu pozbytí vlastních prostor dvě hodiny denně prostory zařízení k poskytování služeb svým klientům souběžně s fungováním projektu domácího. Jednalo se o projekt s výrazně odlišnými principy komunikace vystavěnými především na striktním mocenském přístupu s mnoha paternalistickými prvky. Pracovníci projektu mají velmi široce a podrobně vystavěný systém pravidel, jejichž dodržování bezpodmínečně vyžadují a nedodržování trestají, přičemž výjimkou není úplné vyloučení klienta z možnosti služby využívat. Pracovníci domácího zařízení byli příchodem takto koncipovaného projektu do jejich prostředí výrazně zaskočení a obávali se především možných konfliktů mezi klienty jejich a hostujícího projektu. V praxi ovšem docházelo spíše k vnitřním konfliktům pracovníků, kteří se na jedné straně dostávali při komunikaci s pracovníky hostujícího projektu do tlaku ke sdílení paternalistických přístupů a na druhé straně při komunikaci s klienty byli zváni do rebelské komunikace zaměřené proti systému hostujícího projektu. Navíc i jejich klienti kontaktem s hostujícím projektem, jeho pracovníky a klienty, měli tendenci k nezodpovědnému chování – poškozování vybavení zařízení, porušování základních pravidel v zařízení i v blízkém okolí apod. Přesto se pracovníkům zařízení dařilo udržovat základní pořádek a stabilitu v zařízení, ovšem za cenu vysokých investic času a energie – pracovníci například vždy po celou dobu pobytu hostujícího projektu v zařízení každých patnáct minut obcházeli okolí zařízení, likvidovali hmotný nepořádek a rozmlouvali s vlastními i hostujícími klienty o pravidlech, jejich smyslu a jejich projevech v praktických situacích. Takto náročný způsob práce pak vyžadoval intenzivní práci na sebezpečí a reflexi během supervizních setkání, během porad i během běžného provozu a kontaktu mezi pracovníky.

**Aktuální stav. (2013–...).** Ke konci roku 2013 se hostující projekt odstěhoval do svých prostor a zařízení se ocitlo v nové etapě své existence, během které bude chtít navázat na úspěšný vývoj komunikace před náročnou dobou sdílení prostor se službami se zcela odlišnými komunikačními vzorci a zároveň si z této doby přinést nové podněty pro další růst.

## ● 5 ANALÝZA KAZUISTIKY

Část I popisuje převzetí způsobu komunikace z dob socialismu do nových společenských podmínek. Vzhledem k legitimizaci, a tedy počátkům regulace péče o drogově závislé, se ovšem objevuje nový prvek – komunikace se společností a regulačními orgány. Dalo by se říci, že zařízení se v této oblasti šilo s rolí *adaptovaného dítěte* a začalo oslovovat především státní správu jako *pečujícího rodiče* tak, aby získávalo potřebnou akceptaci a dotace.

V části II vstupuje do komunikace nový typ klientů nastavený na primární používání *adaptovaného dítěte* při komunikaci s jakýmkoli službami. Došlo tak k překřížení původně dospělé komunikace a systém se začal zadržávat. Vzhledem k tomu, že valná část nových klientů používala (jak je v drogové komunitě běžné) velmi často specifickou formu *adaptovaného dítěte*, známou obvykle pod názvem *rebelující dítě*, tedy takovou, která autoritu (*rodiče*) oslovuje provokacemi a konflikty, práce v zařízení se stávala pro pracovníky vysilující a deprimující. Přistoupili tedy na tlak zkřížených transakcí a vytvořili paralelní komunikaci přechodem do egostavu *rodič*, ať již *pečující* (v případě poskytování služeb) nebo *kritický* (v případě vymáhání pravidel a udělování sankcí).

Část III popisuje situaci, kdy se v zařízení mezi pracovníky a klienty plně rozjela paralelní komunikace *rodič – dítě*. V případě klientů se jednalo o *adaptované dítě*, ať již ve formě manipulací s cílem dosáhnout výhod, úlev, služeb navíc apod., nebo ve formě vášnivého porušování pravidel, konfliktů, provokací, případně primitivního boje o moc (*rebelující dítě*). Pracovníci zařízení, plně ponoření v rámci komunikace v rodičovském egostavu, vyžadovali a kontrolovali dodržování kázně s odkazem na pravidla určená vnější autoritou, sankcionovali narušitele a mezi tím se snažili svým klientům poskytovat materiální i poradenské služby co nejkvalitnějším způsobem. Paralelní transakce znemožňují změnu komunikace, takže systém, když se rozběhl, stále pokračoval, pracovníkům přinášel únavu, frustraci a pocit nesmyslnosti jejich snažení. *Kritický rodič* rozvíjel myšlenky o nevděčnosti a zkaženosti klientů a *pečující rodič* se stále častěji musel uchýlovat k péči o vlastní *svobodné dítě* se všemi jeho potřebami, které v kontaktu s klienty nebyly naplňovány. Tým zařízení tedy více a více pečoval sám o sebe a v kontaktu s klienty, podle aktuální energetické hladiny, střídal aktivní represivní přístup s pasivním stažením se. Oba přístupy nadále posilovaly aktivitu *dítěte* klientů,

1/ Centrum metadonové substituce Drop In, respektive jeho část zaměřená na práci s méně socializovanými pacienty.

kteří si získávali pozornost větší agresivitou jak vůči pracovníkům, tak vůči sobě navzájem. Zároveň měli pracovníci narůstající pocit viny za špatný chod zařízení, které neposkytovalo služby tak, jak by mělo a oni cítili zodpovědnost za nutnost stabilizace situace, které se ale danými postupy nedařilo dosáhnout.

V části IV došlo v pracovním týmu k aktivaci *dospělého*. Pracovníci si uvědomili, že neustálá výchovná a kárající aktivita postavená na externích pravidlech nevede k ničemu pozitivnímu, a že je dříve či později čeká vyhoření. Proto se pokusili zanalyzovat situaci a zjistit příčiny dosavadního stavu. Ty objevili v nerovnovážném rozdělení zodpovědnosti. Klienti, kterým nebyla distribuována zodpovědnost za nic, měli úplnou volnost, a byli tak v pozici nedospělých dětí, které ale nemají nad sebou žádnou autoritu. Pracovníci měli v ruce pouze autoritu pravidel a předpisů, jejichž smysl ale, vzhledem k jejich externímu původu, často sami nechápali, natož aby byli pochopení schopni zprostředkovat klientům. Na základě tohoto zjištění vytvořil pracovní tým, s plně aktivovaným vnímáním situace „tady a teď“ (tedy dospělým egostavem), nová pravidla, která odpovídala odborným požadavkům na zařízení a zároveň vycházela z pochopení a potřeb samotných pracovníků. S pravidly byli seznámeni klienti a zároveň k nim obdrželi zodpovědnost za jejich dodržování. Pracovní tým začal oslovovat dospělý egostav klientů. Tím došlo k překřížení, a tedy k přerušení, dosavadní komunikace. Klienti zařízení na zkříženou transakci zareagovali ještě intenzivnější energetizací dětského egostavu v jakémisi pokusu o udržení dosavadního statu quo, ovšem u pracovníků zařízení nenacházeli komunikačního partnera. Docházelo k množství zkřížených transakcí na úrovni osobní komunikace. Tato fáze vývoje zařízení byla kritická, a kdyby se členové pracovního týmu nechali strhnout zpět do dosavadní paralelní komunikace, pravděpodobně by komunikace *rodič-dítě* pokračovala donekonečna, lépe řečeno do plného vyhoření pracovníků.

Část V popisuje výsledek úspěšného zkřížení původních transakcí. Klienti zařízení, pravděpodobně v zájmu sycení vlastních komunikačních potřeb ve vztahu k pracovníkům zařízení, zparalelizovali komunikaci vůči pracovníkům a přistoupili na nabídku ke kontaktu *dospělý-dospělý*. Pochopili svoji novou roli osob spoluzodpovědných za řádný chod zařízení a poměrně ochotně přijali nabídku k partnerství v rámci odborné pomoci, kterou jim zařízení poskytovalo.

Část VI popisuje plně dospělý způsob práce s klienty, který se rozvinul na jedné straně díky odbornému přístupu pracovníků a na druhé straně díky probuzení dospělých a zodpovědných stránek osobností klientů, které jako by jen čekaly na povzbuzení, aby se mohly projevit. Zodpovědnost je pravdivě a spravedlivě distribuována tak, že pracovníci jsou skutečnými poskytovateli služeb a nikoli represivními orgány nebo pečovateli a klienti přijímají následky svých drobných i velkých životních rozhodnutí. Ne vždy a u každé-

ho samozřejmě platí takto ideální stav, nicméně dospělý systém komunikace umožňuje se z různých excesů vracet či z destruktivních výchozích podmínek směřovat vždy k funkčnímu a bezpečnému modelu kontaktu osob zaměřených na realistický a racionální cíl vycházející z aktuální situace a reálných potřeb všech zúčastněných.

V části VII se dospělý způsob komunikace v zařízení dostává do střetu s komunikačním systémem hostujícího projektu, který je vystaven především na úrovni *rodič* (pracovníci) – *dítě* (klienti). Rodičovský přístup se projevuje především na úrovni kritické – klienti jsou podrobování kontrolám, stálému hodnocení jejich přizpůsobivosti daným požadavkům a trestání za nepřizpůsobivost a nedodržování podrobných a intenzivních pravidel. Pracovníci zařízení jsou tak nuceni ještě mnohem víc aktivovat egostav *dospělý*, aby tak byli schopni komunikační postupy, s nimiž se setkávají a jsou pro ně obtížně přijatelné, chápat v celém kontextu služby, která není jejich a nejsou v ní školeni. Zároveň se setkávají s potřebou pracovníků hostujícího projektu sdílet situaci na úrovni *rodič – rodič*, tedy na úrovni hodnocení klientů, kterému se ve své obvyklé pozici vědomě vyhýbají, a rovněž s potřebou klientů (tito je vnímají jako osobně bližší, než jsou pracovníci hostujícího projektu) sdílet komunikaci *dítě – dítě* při rebelování proti hostujícímu projektu („S váma se dá normálně mluvit, ale oni jsou úplně blbí...“). Vzhledem k tomu, že oba způsoby komunikace by se mohly stát ohrožením ověřeného a funkčního modelu komunikace v zařízení (nehledě na potenciální rozvoj konfliktů se sesterským projektem), pracovníci jsou nuceni takové pokusy neustále křížit komunikací z egostavu *dospělý*, tedy připomínáním aktuální situace „tady a teď“ s pohledem na praktické řešení případných sporných momentů, což je pro ně energeticky velmi náročné a klade to vysoké požadavky na osobnostní integritu jednotlivců. Potřeby pracovníků na vzájemnou i profesionální podporu tak rostou a součástí týmového ducha v zařízení se stále víc stává očekávání konce prostorového souběhu a až nekritická představa, že „až odejdou, bude to zase dobré“. Budoucnost ukáže, jak se tým vyrovná s normalizací poměrů a zda ji dokáže využít k dalšímu rozvoji dobré praxe, nebo zda bude muset bojovat s útlumem či jinými obtížemi, které by po skončení krizové etapy mohly nastat.

## ● 6 DISKUSE

Z hlediska metodologie je třeba identifikovat možné zdroje zkreslení. Sběr dat i následná analýza byly provedeny autory, kteří se popisovaného jevu (vývoje zařízení) sami aktivně účastnili. Z hlediska validity tedy hrozí riziko zkreslení způsobeného badatelem (Čermák, Štěpaníková, 1998), neboť autoři mohli data selektovat podle vlastní prekoncepce a podle subjektivní významnosti (Miles, Huberman, 1994) kupříkladu z důvodů potřeby vyzdvihnout pozitivní dopady změn, jichž byli sami účastníky, či dokonce iniciátory.

Vzhledem k jisté exkluzivitě popisovaného zařízení v oblasti adiktologické péče lze hovořit též o riziku zkreslení turistikou (Čermák, Štěpaníková, 1998), kdy autoři mohli ve výzkumu zdůrazňovat unikátní vlastnosti zařízení a přehlédnout tak běžnost popisovaného vývoje.

Z hlediska použité metody analýzy, transakční analýzy, je třeba připomenout, že se jedná o přístup, který bývá kritizován především pro opomíjení ověřování vědecké validity používaných konceptů (Prochaska, Norcross, 1999).

Samotná analýza a její závěry vycházejí ze základní filozofie plného respektu k volbě klientů, která je primárně považována za svobodnou. Vzhledem k tomu, že se jedná často o volbu v souvislosti s užíváním návykových látek, bylo by možné reálnou svobodu volby zpochybnit. Autoři však předpoklad svobodné volby i u klientů s diagnózou závislosti pokládají za opodstatněný a dále se problémem v daném textu nezabývají. Některé aktuální přístupy v adiktologické praxi předpokládají potřebu paternalistického přístupu a komunikace *dospělý – dospělý* by za takových podmínek nebyla vždy žádoucí.

## ● 7 ZÁVĚR

Kvalitativní výzkum ve formě kazuistiky instituce, konkrétně vývoje komunikace s klienty v Nízkoprahovém středisku Drop In, o. p. s., popisuje pomocí jednotlivých fází změny přístupu a způsobu komunikace tak, jak bylo k těmto změnám zařízení, respektive tým pracovníků zařízení, zprvu s různými dopady nucen změnami vnějších podmínek, změnami klientely a společenského ovzduší, včetně institucionálních požadavků na standardizaci, a posléze veden vlastní potřebou sebezáchovy a profesionalizace. Ve fázi vědomých a cílených změn začal tým používat jako nástroj změn a růstu koncepty transakční analýzy, které se v této roli velmi osvědčily. Proto autoři také jejich pomocí provedli analýzu zmíněného vývoje od počátku existence zařízení až do současnosti. Z prvotního stavu, kdy pracovníci nevědomě vstupovali do kontaktu s klienty v roli dospělých partnerů přes etapy „rodičovské“ péče o klienty, vedoucí na

straně klientů k agresivitě a rebelii a na straně pracovníků ke ztrátě motivace a vyčerpání, se tým zařízení vědomě soustředil na posilování komunikace *dospělý – dospělý*, čímž dosáhl nejen pragmatického rozdělení kompetencí, snížení agresivity klientů a silnější potence zvyšování vlastní profesionality, ale také získal účinný nástroj pro zvládání konfliktů a krizových údobí.

**Role autorů:** Základem textu je kazuistická práce Nory Titman Staňkové na 1. lékařské fakultě Univerzity Karlovy v Praze, studijní obor Adiktologie. Autorka navrhla design článku, provedla rešerši literatury a podílela se na přípravě manuskriptu. Martin Titman upravil původní text, doplnil části, které nebyly součástí kazuistické práce, a podílel se na přípravě manuskriptu. Oba autoři přispěli ke vzniku článku a schválili konečnou podobu manuskriptu.

**Konflikt zájmů:** Oba autoři jsou pracovníky popisovaného zařízení na pozicích vedoucí (první autor) a zástupce vedoucí (druhý autor).

**Poznámka:** Autoři děkují vedení i pracovníkům Drop In, o. p. s., za sdílené informace.

**The role of the authors:** This paper is based on a case study by Nora Titman Staňková created as part of her addicology studies at the First Faculty of Medicine of Charles University in Prague. The author designed the study, performed the literature search, and participated in the drafting of the manuscript. Martin Titman revised the initial version of the text, added sections which were not included in the original case report, and was involved in the drafting of the manuscript. Both authors contributed to the creation of the article and endorsed the final version of the manuscript.

**Declaration of interest:** Both the first and second authors work for the facility under consideration as the manager and the assistant manager respectively.

**Acknowledgement:** The authors would like to give their thanks to the management and staff of Drop In o.p.s. for sharing their information.

## LITERATURA / REFERENCES

- Berne, E. (1961). *Transactional analysis in psychotherapy*. New York: Grove Press, Inc.
- Berne, E. (1966). *Principles of group treatment*. New York: Oxford University Press.
- Berne, E. (1992). *Jak si lidé hrají*. Praha: Dialog.
- Čermák, I., Štěpaníková, I. (1997). Validita v kvalitativním psychologickém výzkumu. *Československá psychologie*, 6, 503–512.
- Čermák, I., Štěpaníková, I. (1998). Kontrola validity dat v kvalitativním psychologickém výzkumu. *Československá psychologie*, 1, 50–62.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York: Basic Books.
- Harris, T. A. (1997). *Já jsem ok, ty jsi ok*. Praha: Pragma.
- Henning, G., Pelz, G. (2008). *Transakční analýza: Terapie a poradenství*. Praha: Grada.
- Miles, M. B., Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Prochaska, J. O., Norcross, J. C. (1999). *Psychoterapeutické systémy – průřez teoriemi*. Praha: Grada.
- Stewart, T., I., Joines, V. (1987). *TA today – A new introduction to transactional analysis*. Nottingham: Lifespace Publishing.
- Titman, M., Staňková, N. (2012). *Operační manuál Nízkoprahového střediska Drop In, o. p. s.*, Praha: interní dokument NS Drop In, o. p. s.
- Woollams, S., Brown, M. (1978). *Transactional analysis – A modern and comprehensive text of TA theory and practice*. Dexter, MI: Huron Valley Institute Press.