



Legitimizace konceptu krizového řízení v sociálních službách¹

Pavel Kliment (Technická univerzita v Liberci)

Kateřina Thelenová (Technická univerzita v Liberci)

ABSTRAKT

Ve své stati přibližujeme výsledky empirického šetření, které se snažilo rozkrýt prožívání a jednání pomáhajících ve vybraném zařízení sociálních služeb v době epidemie Covid-19. Snažili jsem se zachytit, jak se tato situace projevila ve zmíněných psychických rovinách, jak se promítla do životů pomáhajících, ale též jejich klientů, jakož i rodinných příslušníků klientů. Zvolili jsme cestu kvalitativního šetření, celkově jsme oslovili 31 stěžejních aktérů, jejich výpovědi jsme zpracovali prostřednictvím otevřeného, axiálního a selektivního kódování. Centrální kategorií se ukázala nejistota, ve které se sledovaní aktéři dlouhodobě nacházejí, chybí jim jasná kognitivní struktura situace, jakož i intencionálních postupů v takové situaci. Uvedenému by v budoucnu bylo možné vzdorovat prostřednictvím krizového řízení, pomocí kterého by obdobné situace šlo kontrolovat a vnášet do nich řád, což by redukovalo nastalou nejistotu a posílilo kvalitu poskytovaných služeb.

ABSTRACT

In this paper, we describe the results of our empirical research, which focused on the experience and behaviour of professionals in one particular social services facility during the time of the Covid-19 epidemic.

We tried to show how this situation influenced the psychic areas mentioned above and how it affected the lives of the professionals, their clients, and their family members.

We chose the way of qualitative research design and spoke to 31 strategic communication partners. We processed the interviews through open, axial and selective coding.

The principal category was uncertainty. The communication partners have lived in uncertainty for a long time; they also miss clear cognitive structures and some intentional steps in such a situation.

We suggest preventing such issues in the future through crisis management. This tool can help control and hold some order, reducing uncertainty and strengthening quality.

VYMEZENÍ POJMŮ KRIZE, ZÁTĚŽ A STRES

Na krizi lze nahlížet jako na zmarňený motivační proces uvádějící svého nositele do stavu výrazné nepohody. Krize je pak vymežována jako situace nebo jako reakce individua v této situaci. Hartl a Hartlová (2000: 279) vymezují krizi jako nebezpečnou životní situaci, která pro svého nositele představuje extrémní psychickou zátěž. Caplan (1964: 18) definuje krizi jako překážku, která je aktuálně nepřekonatelná za po-

1 Text vznikl na základě výzkumu v projektu TAČR *Inovace krizového řízení pobytových sociálních služeb pro seniory*, IPRO3S, č. TL05000664, jehož realizátorem je Technická univerzita v Liberci v období 5/2021 až 4/2023. Řešitelský tým: Kateřina Thelenová, Lenka Nádvorňková, Martin Korych, Pavel Kliment. Aplikační garant: Dům seniorů Liberec — Františkov. Hlavní výstupy: metodika, odborné texty, workshopy, konference.

užití obvyklých způsobů řešení problémů. Kdy je jím myšlena překážka bránící uspokojení důležitých životních potřeb, kterou není jedinec schopen aktuálně překonat. Obdobně jako Caplan definuje krizi Hálek (2008: 32), který konstatuje, že se jedná o situaci, při níž jedinec čelí značným překážkám v životě, které nejdou překonat obvyklými postupy řešení problémů. Stejně tak činí i Vymětal (1995: 13), když krizi definuje jako důsledek střetu s překážkou, kterou jedinec není schopen vlastními silami, eventuálně za pomoci blízkých, zvládnout v přijatelném čase a navyklým způsobem. Reakci individua v situaci krize akcentuje Vágnerová (2008: 53), která konstatuje, že adaptační mechanismy, neboli dosud užívané způsoby řešení, přestaly být funkční, a člověk musí hledat jiné. Krize vyjadřuje existenci aktuálně nezvládnutelného problému. Lze ji chápat jako podnět k nutné změně. Obdobně Baštecká (2003: 275) uvádí, že krize je reakcí individua na situaci, kterou jedinec nemůže snadno vyřešit v rámci obvyklých strategií, jakými je zvyklý zvládat zátěž. Výše uvedené rozvíjí Honzák s Novotnou (1994: 13), kteří konstatují, že krize je stav nebo situace většinou s jasným časovým omezením, kdy naše prostředky a možnosti nedostačují nastoleným požadavkům, kde věci se obracejí nepředpokládaným směrem a náš plánovaný postup se dostává do závažného ohrožení.

Jak plyne z výše uvedeného, ne každé zmarnění motivačního úsilí je krizí, musí se jednat o nadměrný psychický tlak, kdy nositel krize není schopen nastalou situací uspokojivě v přijatelném časovém intervalu vyřešit. Pokud situace má z pohledu svého nositele v přijatelném časovém horizontu uspokojivé řešení a vyvolaná psychická odezva není nadlimitně zatěžující, pak se spíše jedná o stav zátěže neboli frustrace než o krizi. Kebza (2015: 19) v těchto souvislostech uvádí, že zátěž je potom vymezována jako stav na úrovni jedince, ve kterém je jedinec vystaven požadavkům, kterým dokáže vyhovět, k jejichž zvládnutí má dostatečné zdroje. V případě adaptace jde o řešení problémů, k jejichž řešení má jedinec k dispozici zdroje řešení (Křivoň 1994: 42).

Krizi lze vymezit jako zvláštní druh stresu. K onomu vymezení vede pojetí stresu v podání Lazaruse (1966: 32–37). Stres není v jeho podání událost, ale proces vzájemného reagování mezi jedincem a jeho prostředím, proto bývá jeho teorie označována jako transakční. Ideálním stavem z pohledu individua ve vztahu k jeho prostředí je stav rovnovážný. Jedinec je však z tohoto stavu nepřetržitě vychylován. Vychylování, které jedinec zvládá, lze považovat za zátěž, podněty, které ho uvedou do stavu nerovnováhy lze označit za stresory. Po úvodním překonání šoku na straně jedince proběhnou z jeho strany dva typy kognitivního zhodnocení situace. Primárním zhodnocením se rozumí posouzení situace ve vztahu k vlastní osobě a možného ohrožení. Pozornost je věnována nejenom nastalému stavu, ale i možností jeho dalšího rozvoje. V sekundárním zhodnocení jde pak o zhodnocení možností daného jedince, jak daný typ ohrožení zvládnout. Trefně uvedené hodnotící procesy přiblížila Baštecká s Goldmanem (2001: 242), kteří definují primární zhodnocení jako proces, ve kterém jedinec hledá odpověď na pomyslnou otázku: ohrožuje mne daný podnět, nebo neohrožuje? Pokud jeho odpověď zní ano, pak sekundárním zhodnocením je hledání odpovědi na otázku: zvládnou to? A jak to zvládnou? V případě stresu, který nenabyl podoby krize v rámci sekundárního zhodnocení, nositel dojde k závěru, že situace je zvládnutelná, byť nemusí mít detailní představu zvládnutelnosti, může být velmi rámcová. V případě krize do popředí vstupuje obava z toho, že nastalou situaci jedi-



nec není schopen zvládnout, rovněž mu unikají, byť i rámcové cesty, které by mohly vést k uspokojujivému řešení.

ZAKOTVENÁ TEORIE

Zakotvená teorie je kvalitativní výzkumnou metodou, která směřuje k vytvoření teorie, která věrně odpovídá zkoumané oblasti a interpretuje ji. Strauss a Corbinová (1999: 14–15) popisují zakotvenou teorii jako teorii, která je induktivně odvozená ze zkoumaného jevu, který reprezentuje. Zakotvená teorie reprezentuje realitu, proto by měla být srozumitelná, obsažná a smysluplná pro zkoumané osoby a osoby, které v této oblasti pracují.

Zakotvená teorie využívá tři typů kódování. Jedná se o otevřené, axiální a selektivní kódování. V rámci otevřeného kódování dochází k označování a kategorizaci pojmů. Nejprve jsou identifikovány pojmy, které vystupují v polostrukturovaných rozhovorech, jedná se o označení, která jsou přidělena jednotlivým událostem. Pojmy, které se týkají podobných událostí, jsou seskupovány do kategorií, které mají své specifické vlastnosti (Strauss, Corbinová 1999: 42–43). V rámci axiálního kódování se odhalují spojení mezi kategoriemi, kdy lze sledovat příčinné podmínky, jev, kontext, intervenující podmínky, strategie jednání a následky (Strauss, Corbinová 1999: 70–78). Při procesu selektivního kódování dochází k integraci kategorií do zakotvené teorie. Je vytvořena centrální kategorie, což je ústřední jev, kolem kterého se integrují všechny ostatní kategorie. Proces začíná identifikací příběhu, popisného vyprávění o ústředním jevu. Konceptualizací příběhu vzniká kostra příběhu — příběh je vyloučen analyticky (Strauss, Corbinová 1999: 86–92).

TVORBA VÝZKUMNÉHO VZORKU

Celkově bylo realizováno 31 individuálních rozhovorů a 3 focus groups. Do focus groups byly zařazeni ti respondenti z řad pomáhajících, kteří současně byli respondenty individuálních rozhovorů. Komunikačními partnery se stali především pomáhající vybraného zařízení sociálních služeb, tímto zařízením byl Dům seniorů Liberec-Františkov², jehož zřizovatelem je Statutární město Liberec. Dům seniorů poskytuje dva druhy sociálních služeb, těmi je domov pro seniory a domov se zvláštním režimem. Kapacita zařízení je 200 míst, z toho 166 je určeno pro domov pro seniory a 34 pro domov se zvláštním režimem. Dalšími komunikačními partnery byli samotní uživatelé sociální služby, dotázáno bylo celkem 7 klientů. Do výzkumu byl zařazen také 1 rodinný příslušník a 1 opatrovník. Výzkumný vzorek byl sestaven účelově, snahou bylo, aby byly dotazovány všechny tři skupiny stěžejních aktérů a aby dostali největší prostor pomáhající z různých domovů (Domov Adam, Domov Bára a Domov Cilka) a v různém vztahu ke klientům (ředitel, vedoucí služby, vedoucí domů, vedoucí oddělení, vedoucí patra, sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách). Určujícím byl pochopitelně i zájem respondentů výzkumného šetření se zúčastnit. Individuální rozhovory byly zazname-

2 <https://www.dsfrantiskov.cz/>

nány na diktafon, focus group na videokameru, aby byly následně doslovně přepsány, tento přepis pak byl kódován. Individuální rozhovory proběhly od srpna do října 2021, focus groups pak v listopadu a v prosinci 2021.

V polostrukturovaném rozhovoru byly užity následující iniciační otázky: *Kdybychom se spolu zamysleli nad obdobím od března 2020, kdy nastala první tzv. koronakrize až po dnešek, co v tomto období vnímáte jako těžké, zatěžující pro vaši práci? Situace v souvislosti s epidemií covid-19 znamenala změnu v životech všech lidí ve společnosti a měla dopad na výkon mnoha profesí, mnoha podob lidské práce a profese. Jak byste tuto změnu, dopad covidu-19 popsal ve vztahu k vaší práci? Co je od března 2020 jiné a co se třeba stále ještě mění? Vnímáte v souvislosti s tzv. koronakrizí, o které v Česku mluvíme od března 2020 do dneška, změnu ve vnímání pracovního stresu v práci, kterou vykonáváte? Pokud ano, jak lze tuto změnu popsat? Období od března 2020 do dneška je označováno jako koronakrize. Co to pro Vás znamená? Co si pod tím označením představíte a co Vám pomáhá koronakrizi zvládat (zejména v práci)?*

DOSAŽENÉ VÝSLEDKY

Jak bylo zmiňováno, vydali jsme se cestou kódování jednotlivých výroků. Prostřednictvím otevřeného kódování se začaly vynořovat základní kategorie, které byly dále zpracovány v rámci axiálního kódování. Těmi byla nejistota, příčiny nejistoty, pomoc hledaná, pomoc poskytovaná, podpůrné faktory a kvalita služby. Tyto byly následně zpracovány v rámci axiálního kódování.

Stěžejním jevem, na kterém se shodli všichni dotazovaní, byla zažívaná nejistota, která dosahovala vysokých až extrémních hodnot. Často tato byla označena jako zcela nová životní zkušenost. Na prožitkové úrovni byla zachycována pojmy jako strach, beznaděj, zoufalství, vztek, bezmoc, osamělost. Uvedené pramenilo v závěr, že nastalou situaci nelze nijak mentálně ani fakticky kontrolovat.

Zdroji nejistoty, neboli příčinnými podmínkami, byla neznámá a nenadálá situace, ve které se jednotliví aktéři ocitají. Vážnost situace se prohlubuje prvními úmrtími z řad klientů. Rovněž chyběly nosné informace, které by aktéry v nastalém orientovaly, tyto jsou mnohdy protichůdné, přichází z různých zdrojů jako je vedení, politici, masmédiá. Rovněž se nedostávalo jasného vedení, chyběl personál, objevují se noví neznámí klienti. Rovněž tlak ze strany rodin klientů zvyšuje napětí, ti jednou viní pracovníky z šíření nákazy v zařízení, jindy z toho, že jejich blízké zbytečně izolují. Objevují se také tlaky z vlastních rodin, je vyjadřován strach z toho, že díky rizikovému kontaktu sami pracovníci onemocní nebo že nakazí ostatní rodinné příslušníky.

Za kontext s ohledem na pravidla zakotvené teorie lze označit materiální a sociální podmínky na pracovišti. Podoby a změny podmínek jsou komunikačními partnery hodnoceny někdy pozitivně, jindy negativně. Co se týká materiálních podmínek, tak je pozitivně hodnocen přísun ochranných pomůcek. Tento jev je ve vztahu ke klientům hodnocen i negativně, protože toto ztížilo komunikaci s klienty. Negativně je rovněž hodnocena snaha izolovat celá pracoviště nebo patra, což vyvolávalo neklid, jak pracovníků, tak i klientů. Často jsou zmiňovány sociální vztahy na pracovišti, opět tyto dosahují dvojí valence. Objevuje se sklon k pasivitě, pomáhající sami utíkají do nemoci nebo se z „preventivních“ důvodů vyhýbají kontaktu s klienty, čímž trpí kvalita služby.





Zmiňovaná je však i soudržnost na pracovišti, solidarita, vzájemná podpora, vyjadřovaný optimismus, humor, vysoce je ceněno pozitivní hodnocení v organizaci a přiznání možnosti činit chyby, kdy toto je vnímáno jako cesta k poznání. V rámci kontextu výrazně pozitivní hodnocení získává možnost účasti na supervizi.

Intervenující podmínky jsou širším kontextem, do kterého je jev a vlastní kontext zasazen. Několikrát byl zmíněn Bůh, který má svůj záměr, a který je oporou. Častěji je zmiňována široká veřejnost, která nese různou míru anonymity. Jsou to lidé mimo organizaci, kteří oceňují úsilí pomáhajících. Mohou to být přátelé, známí, jakož i neurčená veřejnost. Všechny tyto vlivy působí podpůrně. Nejčastěji je však zmiňována rodina. Podpůrně působí komunikace v rodině, společně trávený volný čas, vyjadřovaná podpora v těžkých časech.

Strategiemi jednání jsou postupy, jak zacházet se sebou samým, jakož i pracovní postupy, které jsou voleny. S různou mírou intencionality pomáhající hledali zdroje, díky kterým by mohli zvládat nastalou situaci, o které neví, jak dlouhou dobu potrvá. Pomáhající volí relaxační postupy s rozličnou mírou aktivity. Někteří se snaží ve volném čase nemyslet na nic, distancovat se od nastalé situace, podobně jako nechat průchod zažívaným emocím formou pláče. Do únikové kategorie lze zařadit také vyhýbání se masmediálním sdělením. Často je zmiňováno aktivní provádění rozptylujících aktivit, jako jsou procházky, cyklistika, četba knih, poslech hudby, meditace. Někteří se ve volném čase učí novým věcem, nabývají nové zkušenosti. Vlastní strategie jednání vůči klientům zařízení z důvodu udržení kvality služby nabývají různých podob. Zprvu se postupuje nekoordinovaně cestou pokusu a omylu. Časem se pozornost zaměřila na průběh komunikace. Do popředí vystupuje několik komunikačních rovin. Ty krystalizují v rámci otevřené a pravidelné komunikace, která probíhá mezi zřizovatelem a organizací, mezi vedením organizace a pracovníky, mezi pracovníky navzájem, mezi pracovníky a klienty, mezi pracovníky a rodinnými příslušníky a mezi klienty a jejich rodinami. Konkrétní metodické postupy byly předávány jak v ústní, tak i v písemné formě, konaly se pravidelné porady. Žádoucí postupy byly vysvětlovány a komunikovány. Vedly se pravidelné diskuse o nastavených pravidlech. Byl podporován pravidelný kontakt s klienty, bylo doceněno individuální plánování, informace o klientech se předávaly v ústní i písemné podobě.

Následky lze vyzorovat na úrovni kvality služby, jako i na úrovni prožitku klientů. Nastalá situace si vyžádala uskutečnění mnohých změn, které byly na hranici někdy až za hranicí frustrační tolerance některých klientů. Klienti se museli vyrovnat se změnou domova, pokoje, spolubydlících, pečujících. Nemohli vykonávat obvyklé aktivity, nemohli se přirozeným způsobem stýkat s rodinou, někdy nemohli opouštět své pokoje a mít k dispozici všechny osobní věci. Uvedené vyvolávalo smutek, apatii, někdy i agresivitu. Zmíněné projevy v čase normalizace poměrů odeznívaly, rychlost odeznívání negativních prožitků na straně klientů byla přirozeně různě dlouhá.

ZÁVĚR

Centrální kategorií se zřetelně stal stav nepředvídatelných změn, který vyvolával u pracovníků výrazný stav nejistoty, který byl manifestován na úrovni prožitku negativních emocí. Lze konstatovat, že vinou uvedeného dlouhodobě nebyla uspokoi-

jena potřeba bezpečí, takto bazální potřeby člověka. Lze v této souvislosti uvažovat o stavu dlouhodobé deprivace v oblasti uspokojení potřeby bezpečí. Uvedené legitimizuje nutnost vytvoření metodiky krizového řízení v organizaci, která by určila žádoucí postupy, které by minimalizovaly nahodilost a do pracovních aktivit by vnašely řád. Zmíněné povede ke zlepšení psychické pohody pracovníků, souběžně se podaří naplnit minimální standardy poskytované služby v nastalé krizové situaci. Metodika krizového řízení by měla být v ideálním případě koncipována tak, aby byla využitelná nejen v situacích výskytu infekční nemoci v rámci pobytového zařízení poskytujícího sociální služby, ale také v jiných nenadálých krizových situacích, které významným způsobem ovlivňují proces poskytování sociálních služeb.



ZDROJE

- BAŠTECKÁ, B. *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-735-3.
- BAŠTECKÁ, B., GOLDMAN, P. *Základy klinické psychologie*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-550-4.
- CAPLAN, G. *Principles of preventive psychiatry*. New York: Basic Books, 1964. ISBN 9780422982702.
- HÁLEK, V. *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-00-8.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- HONZÁK, R., NOVOTNÁ, V. *Krize v životě, život v krizi*. Praha: ROAD, 1994. ISBN 80-85385-60-00.
- KEBZA, V. *Chování člověka v krizových situacích*. 3. vyd. Praha: PEF ČZU, 2015. ISBN, 978-80-213-2591-3.
- KŘIVOHlavý, J. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-121-6.
- LAZARUS, R. S. *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill, 1966.
- STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.
- VÁGNEROVÁ, M. (2008). *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2008.
- VYMĚTAL, J. *Duševní krize a psychoterapie*. Hradec Králové: Konfrontace., 1995. SBN, 80-901773-4-4

Kateřina Thelenová

Department of Social Studies and Special Education
(Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky)
Faculty of Science, Humanities and Education Technical University of Liberec
(Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická Technické univerzity v Liberci)
Studentská 2, Liberec 1, 461 17
ORCID ID: 0000-0003-1903-721X

Pavel Kliment

Department of Social Studies and Special Education
(Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky)
Faculty of Science, Humanities and Education Technical University of Liberec
(Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická Technické univerzity v Liberci)
Studentská 2, Liberec 1, 461 17
ORCID ID: 0000-0003-1757-103X