

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

**Fakulta bezpečnostně právní**

**Katedra společenských věd**

**Supervize jako prevence syndromu vyhoření**

Diplomová práce

**Supervision as a prevention of burnout syndrome**

VEDOUCÍ PRÁCE

**Mgr. Ludmila Fonferová, Ph.D.**

AUTOR PRÁCE

**Bc. Dan Komyšák**

Praha 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím literatury a zdrojů uvedených v této práci.

V Praze dne 1. března 2023

---

Dan Komyšák

### **Poděkování**

Děkuji Mgr. Ludmile Fonferové, Ph.D. za vedení mé práce, ochotu a cenné rady, které mi věnovala.

**Anotace:**

Diplomová práce se zabývá zavedením supervize jako možné prevence syndromu vyhoření do policejního prostředí. Policisté se pravidelně dostávají během své služby do psychicky vypjatých situací a dlouhodobě se potýkají s velkým množstvím stresu, což je řadí mezi rizikové skupiny, které může tento syndrom ohrožovat častěji než jiné profese. V důsledku toho mohou postupně ztrácet smysl a motivaci pro svou práci. Jako další metoda psychologické podpory se proto nabízí právě supervize. Prozatím není tato metoda v policejní praxi využívána. Objevuje se tak předpoklad, že by se supervize mohla stát novou formou podpory pro policisty a pomohla by jim lépe zvládat náročnost povolání. Hlavním cílem práce je zhodnocení, zda se může supervize v policejním prostředí stát vhodným nástrojem v prevenci proti syndromu vyhoření.

**Klíčová slova:** supervize, syndrom vyhoření, stres, supervizor, prevence, Policie ČR, psychologická pomoc

**Annotation:**

The diploma thesis deals with the introduction of supervision as a possible prevention of burnout syndrome in the police environment. Police officers regularly get into psychologically stressful situations during their service and deal with a large amount of stress for prolonged periods of time, which places them among the risk groups that can be at risk of the burnout syndrome more frequently than other professions. As a result, they may gradually lose the meaning of their work and motivation for it. Supervision is therefore offered as another method of psychological support. For now, this method is not used in police practice. This leads to the assumption that supervision could become a new form of support for police officers and would help them better manage the demands of their profession. The main goal of the work is to evaluate whether supervision in the police environment can become a suitable tool in the prevention of burnout syndrome.

**Keywords:** supervision, burnout syndrome, stress, supervisor, prevention, Czech Police, psychological help

## **Seznam použitých zkratk**

ČIS – Český institut pro supervizi

ČR – Česká republika

MBI – Maslach Burnout Inventory

PIP – Posttraumatická intervenční péče

PMJ – Pohotovostní motorizovaná jednotka

## Obsah

Úvod.....	7
1. Syndrom vyhoření a vymezení pojmu .....	10
1.1. Příčiny vzniku syndromu vyhoření .....	12
1.2. Fáze syndromu vyhoření.....	14
1.3. Důsledky syndromu vyhoření na jednotlivce a jeho příznaky .....	15
2. Policisté jako ohrožená skupina .....	17
2.1. Stresové faktory v povolání.....	18
3. Nástroje v prevenci proti syndromu vyhoření.....	20
3.1. Dostupné možnosti psychologické pomoci pro policisty .....	22
3.2. Supervize – vymezení pojmu .....	24
3.2.1. Role supervizora.....	27
3.2.2. Role supervidovaného.....	29
3.2.3. Funkce supervize .....	30
3.2.4. Formy supervize .....	32
3.2.5. Účel supervize .....	34
3.2.6. Supervize a její četnost .....	35
3.2.7. Překážky pro supervizi .....	36
4. Případová studie oboru PMJ Praha .....	38
4.1. Cíl a metody práce .....	40
4.1.1. Dotazník a respondenti.....	41
4.1.2. Analýza dat – vyhodnocení získaných empirických poznatků .....	42
4.1.3. Vnímání potřeby supervize pohledem nadřízeného pracovníka .....	59
4.1.4. Vnímání potřeby supervize pohledem policejního psychologa .....	61
5. Analýza profesních potřeb a návrhy proti vzniku syndromu vyhoření mezi policisty PMJ Praha.....	64
Závěr.....	68
Seznam použité literatury.....	71
Seznam příloh .....	74

## Úvod

Syndrom vyhoření je v dnešní době všeobecně známým pojmem. V posledních letech postihuje populaci stále častěji a dá se tak říct, že jeho vliv na člověka ve společnosti roste. Pokud se podíváme na nastavení společnosti, ve které žijeme, není se čemu příliš divit. Její zrychlené tempo, ve kterém se snažíme žít naše životy, tomuto syndromu jednoznačně nahrává. Dnešní soutěživá doba nastavuje pravidla, která mohou být pro někoho v cestě za vysněným cílem nad jeho síly. Při dlouhodobé snaze člověka dosáhnout svých ideálů a při vysokém pracovním nasazení s pocitem, že „do toho člověk dává vše“, se nakonec může setkat s vyčerpáním, ztrátou zájmů a další řadou negativních pocitů. Tento syndrom není radno podceňovat a je potřeba jej řešit. Prozatím není tento jev diagnostikován jako nemoc, ale pouze jako syndrom, který je doprovázen celou řadou specifických příznaků. Jeho vliv má dopad na kvalitu života jednotlivce. Jaké ale máme možnosti, abychom se vyhnuli syndromu vyhoření? A jsou vůbec tato preventivní opatření účinná?

Diplomová práce se zabývá problematikou supervize jako možné prevence syndromu vyhoření u příslušníku Policie ČR. Policisté bezesporu patří mezi jednu z nejvíce ohrožených skupin, kterou tento syndrom postihuje. Pravidelně se totiž v zaměstnání dostávají do stresových nebo dokonce i život ohrožujících situací, kde se musí rychle a efektivně rozhodovat. To vše má na jednotlivce zásadní vliv a časem se tyto situace mohou na policistovi ve výkonu služby negativně projevit. Je proto důležité takovým důsledkům předcházet správnou prevencí proti syndromu vyhoření. Jako možný nástroj prevence se v tomto případě nabízí supervize. Jako případovou studii na toto téma jsem zvolil odbor Pohotovostní motorizované jednotky v Praze, kde několik let pracuji, a pracovní prostředí proto dobře znám.

V diplomové práci se v jednotlivých kapitolách zabývám vysvětlením pojmu supervize a syndromu vyhoření, příčinou jeho vzniku a také jeho důsledky na člověka. Pokud se objeví, může zásadně negativním způsobem ovlivnit práci a fungování samotného policisty. Metoda supervize v dosavadní praxi není v policejním prostředí využívána, avšak její využití jakožto prevence syndromu vyhoření v jiných pomáhajících profesích vykazuje úspěšnost. Nabízí se proto

možnost supervizi v policejní praxi začít používat jako novou podpůrnou formu prevence proti syndromu vyhoření. Mohl by zde být předpoklad, že by i v tomto oboru mohla být supervize do jisté míry úspěšná a pomohla by tak zabránit ztrátě motivace policistů k výkonu služby, nebo dokonce předčasnému opouštění zaměstnání způsobené pracovním vyhořením.

Cílem práce je vytvoření relevantních poznatků o sociálních a psychologických aspektech supervizní odborné činnosti jako prevence syndromu vyhoření. Součástí práce bude dotazníkové šetření zaměřené na vnímání a hodnocení jednotlivých preventivních nástrojů, včetně poskytování supervize u příslušníků PMJ Praha.

Práce se také snaží o zhodnocení, zda by supervize našla v policejním prostředí kvalitní uplatnění stejně jako například ve zdravotnictví nebo v sociálních službách. Supervize jako nástroj prevence syndromu vyhoření může mít více podob a forem. Není zde jen jedno pravidlo, jak by mohla vypadat. V jednotlivých kapitolách se na její podobu podíváme blíže.

Zpracovaná teorie v práci bude doplněna dotazníkovým šetřením mezi policisty z PMJ Praha a bude tak diplomovou práci rozšiřovat o praktické názory na možnou realizaci a úspěšnost supervize. Je vůbec supervize v policejním prostředí potřeba?

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Práce je dále rozdělena na pět hlavních kapitol. První kapitola představuje problematiku syndromu vyhoření mezi lidmi a jeho příčiny vzniku. Ukazuje jednotlivé fáze, jak se u člověka syndrom vyvíjí. Jsou zde také uvedeny důsledky jeho vzniku na jednotlivce. V druhé kapitole jsou policisté představeni jako riziková skupina.

Třetí kapitola se soustředí na nástroje v prevenci proti syndromu vyhoření. Jsou zde uvedeny dostupné možnosti psychologické podpory, které jsou u Policie ČR aktuálně dostupné. Kapitola věnuje velký prostor seznámení se se supervizní činností. Představuje jednotlivé druhy supervize, jak proces supervize funguje a které faktory mohou být pro zavedení supervize nebo její správné fungování překážkou. Teoretická část tak představuje klasické definice syndromu vyhoření, a také představuje nástroje supervize ve svém teoretickém pojetí. Má tedy hlavně deskriptivní charakter a vychází z dostupných informací objevujících se v literatuře.



Poté následuje praktická část, která aplikuje poznatky získané v teoretické části do zkoumaného policejního prostředí. Čtvrtá kapitola tak představuje předmět zkoumání této práce, a to cíle a metody výzkumu, které jsou využity pro zodpovězení stanovených výzkumných otázek. Jako hlavní nástroj kvantitativního výzkumu je v práci použito dotazníkové šetření. Praktická část následně zkoumá dostupné výsledky, které jsem tímto dotazníkovým šetřením získal. Získané výsledky nám tak představují názor na zavedení supervize mezi policisty PMJ Praha. Toto šetření je doplněno dvěma řízenými rozhovory – s vedoucím pracovníkem odboru PMJ Praha, který obohacuje práci o názor z vycházející nadřízené pozice, a také s policejním psychologem, který celé vybrané téma obohacuje o mnohaleté zkušenosti s psychologickou pomocí pro policisty.

Po tomto rozboru důležitých dat, která byla získána ze tří druhů informačních zdrojů, následuje poslední pátá kapitola, která analyzuje profesní potřeby policistů a představuje možné návrhy proti vzniku syndromu vyhoření mezi policisty PMJ Praha.

Literatury a pramenů na téma supervize a syndromu vyhoření je dostatek. Setkáváme se s kvalitními výzkumy supervize v prostředí zdravotnictví nebo sociálních služeb, kde na toto téma probíhaly výzkumy. Supervize ve vztahu k policii je však doposud minimálně zpracovaným tématem. V tomto ohledu se o dostupné prameny a literaturu nedá příliš opírat. Diplomová práce se tak v tomto ohledu snaží poskytnout přehledné zpracování informací v rámci vybrané problematiky. Svým rozsahem však není možné zajít do podrobného výzkumu a zachytit veškeré detaily tématu, práce však může sloužit jako základ pro další podrobnější zkoumání.

## 1. Syndrom vyhoření a vymezení pojmu

Syndrom vyhoření je v dnešní době často zmiňovaným a všeobecně známým pojmem. Poprvé se tomuto jevu začala věnovat pozornost v 70. letech 20. století, neboť se postupně v této době syndrom vyhoření rozšiřuje mezi pracujícími lidmi po celém světě.<sup>1</sup> V této uspěchané a soutěživé době, kdy je na jednotlivce kladena spousta nároků a povinností, se s tímto stavem může setkat každý z nás. Každý má snahu mít se co nejlépe, podniká tak nejrůznější kroky k tomu, aby byl jeho život co nejlepší. Ne vždy však takové přetěžování jedince vede k vysněnému cíli. V podstatě by tento syndrom mohl být při tomto stylu života hrozbou pro naši populaci. „*Jedná se o stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických potíží.*“<sup>2</sup>

Na začátku je velice obtížné poznat, že by nás problém vyhoření mohl potkat, není totiž přesně jasné, co k tomuto syndromu vede. Příčiny mohou být různé a většinou se jedná o kombinaci několika faktorů dohromady. Záleží na každém člověku a jeho vnitřním nastavení, s jakým bude přicházející vnější faktory přijímat. Obecně můžeme říct, že mezi ohrožené skupiny syndromem vyhoření patří lidé pracující v pomáhajících profesích, jako například lidé ve zdravotnictví, sociální pracovníci, pedagogické profese, ale setkáváme se s ním také právě u policistů. Úzký pracovní vztah s lidmi a konfrontace s nesnadnými lidskými osudy může mít za následek postupné vyčerpávání pracovníka samotného. Tyto profese mohou být do jisté míry jedinci vnímány jako poslání. Člověk se s touto rolí natolik sžije, že jej může po delší době začít nepřiměřeně zatěžovat, v některých případech ho zcela pohltní. „*Každý pátý Čech trpí syndromem vyhoření, přičemž nejohroženějšími skupinami obyvatel jsou top manažeři, zdravotníci, učitelé, policisté a soudci,*“ uvedli experti z Psychiatrické kliniky 1. lékařské fakulty Univerzity Karlovy a Všeobecné fakultní nemocnice v Praze.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Christina Maslach a M. Leiter. *Understanding burnout*. In: COOPER, Cary L. a James Campbell QUICK, ed. *The Handbook of Stress and Health* [online]. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2017, [cit. 2023-02-08]. s. 36.

Dostupné z: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/60531/1/146.pdf>

<sup>2</sup> KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7. s. 9.

<sup>3</sup> *Syndromem vyhoření trpí každý pátý Čech, tvrdí psychiatři*. ČT24 [online]. Praha, 2018 [cit. 5.2.2023]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2677244-syndromem-vyhoreni-trpi-kazdy-paty-cech-upozornuji-psychiatri>

Poprvé se pojem „Syndrom vyhoření“ neboli „Burnout“ začal používat od roku 1974 ve Spojených státech amerických. Poprvé jej použil Herbert J. Freudenberg pro označení osob, které projevovaly známky vyčerpání a zoufalství.<sup>4</sup> Označil ho ve své definici: „*Burnout je konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení a svou motivaci.*“<sup>5</sup>

Jedná se o stav, který se ve společnosti objevuje již dlouho a je způsobený dlouhotrvajícím stresem. Jeho nástup bývá pomalý a rozvíjí se postupně. Nemáme ucelené statistiky, jak často jedince postihuje, a nejsou u něj známy ani všechny příčiny vzniku. Proto o něm nemluvíme jako o nemoci, nýbrž o stavu, který vykazuje jisté psychické a fyzické znaky. Velice často se objevuje v souvislosti se ztrátou ideálů ve srovnání s pracovní realitou, kterou nakonec jedinec vykonává. Pro vysvětlení syndromu vyhoření neexistuje jednotná definice. Podstatou syndromu se stává ztráta motivace, jež je způsobena nahromaděným pocitem bezmoci. Je spojen také s pocitem rezignace a vyčerpáním v zaměstnání.<sup>6</sup>

Vzhledem ke skutečnosti, že se tento syndrom může u každého z nás vyvinout na základě jiných spouštěcích mechanismů, existují podle přístupů různé definice. Někdo může vnímat jako spouštěč nastavení charakteru osobnosti a jeho vlastností, jiní vidí příčinu vzniku v pracovním prostředí. Je tedy zapotřebí se při zkoumání tohoto jevu dívat na problematiku komplexně. Jako definici syndromu vyhoření uvádějí Agnes Pines a Elliot Aronson: „*Burnout je formálně definován jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým zabýváním se situacemi, které jsou emocionálně těžké. Tyto emocionální požadavky jsou nejčastěji způsobeny kombinací dvou věcí: velkým očekáváním a chronickými situačními stresy.*“<sup>7</sup>

Tito autoři k syndromu také uvádějí: „*Burnout postihuje lidi, kteří vstupují do zaměstnání s velkou mírou nadšení. Jsou vysoce motivováni. Očekávají, že jim*

---

<sup>4</sup> ŠTUDENTOVÁ, Kateřina. *Burnout, neboli, Syndrom vyhoření: informace pro pacienty*. Praha: Maxdorf, 2016. ISBN 978-80-7345-520-0. s. 3.

<sup>5</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3. s. 40.

<sup>6</sup> LUCKÁ, Yvonne a KOBRLÉ Lubomír Koblre. *Syndrom vyhoření a práce s ním*. In: VODÁČKOVÁ, Daniela. *Krizová intervence*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-342-0. s. 174.

<sup>7</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3. s. 49.

*jejich práce dá smysl jejich života. Je to nebezpečné zvláště tam, kde ti, kteří danou práci konají, ji považují spíše za poslání nežli za zaměstnání.“<sup>8</sup>*

## 1.1. Příčiny vzniku syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření vzniká u člověka tam, kde dlouhodobě působí chronický stres. Způsobují ho také tři druhy stresorů – psychický stresor, fyzický a sociální. Některé studie také dokládají, že k syndromu vyhoření nevede pouze stres samotný. Důvodem jsou také negativní vztahy nebo chybějící kladné vztahy s okolím. Člověk zároveň nerozumí sám sobě. Syndrom vyhoření se u člověka neobjeví ze dne na den, jedná se o dlouhodobý proces v něm samém.<sup>9</sup>

Pokračovatelka Freudenbergera Christina Maslach přinesla do konceptu syndromu vyhoření okruhy příznaků, které jej doprovázejí. Rozdělila je na tři skupiny – tělesné a psychické vyčerpání, ztráta uspokojení z práce a odcizení (depersonalizace). Neupozorňovala pouze na osobnostní faktory, ale také na vliv sociálního a pracovního prostředí.<sup>10</sup> Velice často se uvádí, že v naprosté většině případů vznikne syndrom vyhoření v zaměstnání. Člověk zde tráví velkou část svého času a pracoviště se může stát hlavním zdrojem stresu v důsledku náročné práce, která vyžaduje odpovědnost, vysokou dávku soustředění a kontakt s těžkými osudy druhých lidí.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3. s. 10.

<sup>9</sup> PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5394-2. s. 17-18.

<sup>10</sup> HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. 4. vydání. V Praze: Vyšehrad, 2022. ISBN 978-80-7601-668-2. s. 34.

<sup>11</sup> HILL, Grahame. *Moderní psychologie: hlavní oblasti současného studia lidské psychiky*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-641-1. s. 119.

V pracovním prostředí uvedla Christina Maslach šest základních věcí, které mohou v kombinaci s osobnostním nastavením jedince předpovídat vyšší stupeň rizika vyhoření:<sup>12</sup>

- Nadměrné množství práce
- Nespravedlivé poměry a praktiky v pracovním prostředí
- Nedostatek sociální podpory
- Malé kompetence v pracovním procesu
- Práce v prostředí konfliktu hodnot
- Nedostatečná finanční nebo i psychosociální odměna

Příčinou však nemusí být vždy jen vysoké pracovní nasazení, příčinou se může naopak stát příliš velká rutina. Na začátku může člověk být v práci spokojen a nadšen, ale pokud se stále opakuje jednotvárná, ničím nezajímavá práce bez výsledků, člověk může propadnout frustraci stejně tak, jako člověk s vysokým pracovním nasazením. Rutina samotná může ze života taktéž odsávat postupně smysl naší práce a tvořivosti. Jednotvárná náplň práce sama o sobě nemusí být špatná, pokud je člověku ku prospěchu a má pro něj pozitivní smysl.<sup>13</sup> Opět se nám zde potvrzuje, že kombinace osobnosti člověka a pracovního prostředí se prolíná. Jedna věc může někoho dělat spokojeným, pro druhého může mít zničující podstatu. Syndromem vyhoření jsou hlavně ohrožení jedinci s určitými vlastnostmi osobnosti, obecně lze vyšší míru rizika spojit s těmito znaky:<sup>14</sup>

- Vyšší inteligence, velká zodpovědnost
- Velké počáteční nadšení a pracovní nasazení
- Sklon k workoholismu a perfekcionismu
- Neschopnost odmítat další úkoly, neschopnost říct ostatním „NE“
- Slabé sociální zázemí, málo přátel a koníčků, neschopnost odpočívat

---

<sup>12</sup> HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. 4. vydání. V Praze: Vyšehrad, 2022. ISBN 978-80-7601-668-2. s. 34–35.

<sup>13</sup> RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. Moudrost do kapsy. ISBN 80-7255-074-8. s. 26–27.

<sup>14</sup> ŠTUDENTOVÁ, Kateřina. *Burnout, neboli, Syndrom vyhoření: informace pro pacienty*. Praha: Maxdorf, 2016. ISBN 978-80-7345-520-0. s. 6.

Existují také metody, jak se dá syndrom vyhoření u osob rozpoznat a diagnostikovat. Mezi nejznámější metody měření patří dotazníkové šetření podle Ch. Maslach tzv. Maslach Burnout Inventory Manual (MBI) – v tomto dotazníku autorka zkoumá tři oblasti života v celkem 22 otázkách: 1. oblast: tělesné a psychické vyčerpání (9 otázek), 2. oblast: ztráta uspokojení z práce (5 otázek) 3. oblast: odcizení – depersonalizace (8 otázek).

Druhým známým dotazníkem je dotazník BM (Burnout Measure) – psychického vyhoření. Jedná se o dotazník sestavený autory A. Pines a E. Aronsonem. V tomto dotazníku se pomocí zodpovězení 21 otázek dá změřit míra vlastního psychického vyhoření (celkového vyčerpání) z pohledu tří hledisek: 1. pocitů fyzického vyčerpání, 2. pocitů psychického vyčerpání 3. z pocitů citového vyčerpání.<sup>15</sup>

## 1.2. Fáze syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření, jak již bylo zmíněno, se dá chápat jako dlouhodobý vliv stresových faktorů na člověka. Z prvotního nadšení se postupem nepřiměřené zátěže a vysokých požadavků na jednotlivce z člověka ztrácí chuť a nadšení. *„Na počátku bývá emoční vyhoření, které vnímají více ženy než muži, dále může docházet k psychickému vyhoření a ztrátě inspirace. Nakonec dojde k fyzickému vyčerpání, které může přejít do psychosomatického onemocnění. Jde o následek dlouhodobého potlačovaného stresu a přirozených reakcí, jako jsou agresivita, zlost, pláč, strach a hněv.“*<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3. s. 36–38.

<sup>16</sup> VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2. s. 29.

Syndrom vyhoření a jeho vývoj můžeme rozdělit na pět základních fází:<sup>17</sup>

**Nadšení** – prvotní nadšení, vše dává smysl, člověk má tendenci se přetěžovat

**Stagnace** – nadšení se postupně vytrácí, ideály se mění v realitu

**Frustrace** – člověk přemýšlí nad smyslem své práce, dochází k tunelovému vidění

**Apatie** – člověk dělá jen to nejnnutnější, cítí bezmoc, nevyhledává kontakt s lidmi

**Vyhoření** – vyčerpání a lhostejnost, vyhýbání se práci

### 1.3. Důsledky syndromu vyhoření na jednotlivce a jeho příznaky

U jedince, kterého potkal v životě syndrom vyhoření, zaznamenáváme pocity ztráty zájmů a ideálů, ztráty energie a chuti tvořit cokoli nového nebo pokračovat v rozdělaných věcech. Objevuje se u něj negativní hodnocení sebe sama a zároveň i svého života. K povolání, které vykonává, se vytváří negativní postoj.<sup>18</sup> Práce najednou přestává dávat smysl a stává se velice vyčerpávající.

Projevy syndromu jsou charakteristické v psychické rovině člověka, fyzické projevy můžeme pozorovat až později. Pozorujeme ho právě tam, kde je hlavní náplní zaměstnání kontakt s jinými lidmi. U odborníků však nepanuje všeobecná shoda na tom, jak se syndrom vyhoření přesně projevuje, a proto je velice těžké odhadnout, jak často se u lidí ve společnosti objevuje.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2. s. 30.

<sup>18</sup> VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2. s. 23.

<sup>19</sup> Depression: What is burnout? [online]. Institute for Quality and Efficiency in Health Care (IQWiG), Germany, 2006 [cit. 1.2.2023]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK279286/>

Pokud přemýšlíme o syndromu vyhoření a jeho projevech u konkrétního člověka, musíme nutně vyloučit tyto faktory:<sup>20</sup>

- Nedostatek kompetencí či vzdělání pracovníka
- Velkou emocionální zátěž v době mimo práci
- Přítomnost duševních poruch

Pokud se již syndrom vyhoření u člověka rozvine, můžeme se u něj setkat s typickými příznaky. Tyto příznaky můžeme rozdělit do tří skupin:<sup>21</sup>

#### **a) Tělesné vyčerpání**

Jedná se o chronickou únavu způsobenou dlouhotrvajícím stresem. I při odpočinku nová energie bohužel nepřichází, postupně se ztrácí chuť do života. Člověk se i přes to, že má zvýšenou potřebu spánku, cítí nevyspaný, neboť dalším příznakem je nízká kvalita spánku. Pocit únavy a ztráty energie je doplněn pocitem dalšího selhávání. V pozdější fázi syndromu můžeme pozorovat tělesné změny, jako například úbytek váhy nebo vznik závislostí, vyšší konzumaci návykových látek a alkoholu jako kompenzaci ve složitém období.

#### **b) Psychické vyčerpání**

Člověk prochází změnou ve svých životních postojích. Začíná se chovat pesimisticky, je cynický a negativistický. Přestává mít zájem o nové věci a snižuje se mu sebevědomí. Práce mu přestává dávat smysl, přemýšlí nad smyslem života a bytí.

#### **c) Emocionální vyčerpání**

Jedinec již není schopný poslouchat další trápení a starosti ostatních lidí. Cítí se na hraně svých citových kapacit a dál už nezvládá být empatický.

---

<sup>20</sup> VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2. s. 23.

<sup>21</sup> VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2. s. 24-25.



Cítí se vnitřně prázdný a má tendenci se okolí vyhýbat. Podpora rodiny přestává plnit potřebnou roli. Může se stranit okolí, chce být sám.

## 2. Policisté jako ohrožená skupina

Pracovní prostředí je jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících vznik syndromu vyhoření. Ovlivňuje pracovní činnost a její výsledky u jednotlivých pracovníků. Některé profese jsou na náročnost a stres náchylnější než jiné. Profese policisty rozhodně patří k zaměstnáním, kde se jedinec každou službu dostává do náročných situací generujících stres a má pravidelně také nepřiměřenou psychickou zátěž. Již samotný výběr nových kandidátů do této služby je podroben selektivnímu výběru na základě psychických a fyzických testů, které by měly vyloučit méně odolné jedince, neboť hlavní náplní práce policistů je práce s problematickými lidmi a řešení stresově náročných, leckdy život ohrožujících situací.<sup>22</sup>

Vybraní kandidáti by měli prokázat vyšší míru psychické a fyzické odolnosti s předpokladem zdatně zvládat vypjaté situace, sociální konflikty, které nelze vždy dořešit do spravedlivého závěru. Již při nástupu do výkonu služby skládá nový příslušník Policie ČR služební slib, ve kterém se zavazuje k dodržování základních hodnot. *„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“*<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada, 2013. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-5114-6. s. 140.

<sup>23</sup> *Služební slib*. Policie České republiky [online]. [cit. 1.2.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/sluzebni-slib.aspx>

## 2.1. Stresové faktory v povolání

Jak bylo již uvedeno, jednou z hlavních příčin vzniku burnout syndromu je dlouhodobý stres, který vzniká většinou na pracovišti. Pokud se budeme bavit přímo o „policejním stresu“, můžeme jej chápat jako: *„Takové situace, které většina policistů vnímá jako zátěž spojenou s emocionálním a často i fyzickým vypětím. Je tedy normální vnímat tyto situace jako zdroj stresu. Jinak řečeno policejní stres není důsledkem špatného psychologického výběru policistů. Není ani produktem osobnosti policisty.“*<sup>24</sup> Celkovou zátěž zvládá každý jedinec jinak a zátěž, která vzniká stresem, není objektivně měřitelná z důvodu jejich velké individuálnosti. Zátěž společně s pravidelným stresem jsou tedy hlavními spouštěči syndromu, a také jednou z hlavních příčin, proč příslušníci předčasně opouští aktivní službu.

Nelze jednoznačně určit, které faktory jsou nejvíce stresové, můžeme je ale zobecnit do tří základních skupin:<sup>25</sup>

- Stresory, které souvisí s vykonávanou činností a plněním úkolů
- Nastavení pracovních podmínek, za kterých jsou tyto činnosti vykonávány
- Sociální stresory

Mezi faktory, které bychom zařadili do těchto tří skupin, můžeme uvést rozpor mezi pracovním ideálem a pracovní realitou, špatné pracovní ohodnocení, špatné vztahy na pracovišti, pocit bezmoci cokoli změnit nebo dořešit do konce, špatné vybavení v boji se zločinem, složitost a rizikovost situací jednotlivých případů, špatná organizace práce, dlouhodobé napětí a časté rozhodování v časové tísní, vážné následky v případě nesprávného vyhodnocení řešené situace.<sup>26</sup> Nesmíme opomenout také stále se měnící předpisy a nedostatečné

---

<sup>24</sup> ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. 2., rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-581-4. s. 137.

<sup>25</sup> PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada, 2013. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-5114-6. s. 141.

<sup>26</sup> PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada, 2013. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-5114-6. Syndrom vyhoření u policistů s. 142.

definované zákony ohledně pravomocí policisty. Policisté jsou také ve své práci zatíženi administrativou, která je ve většině případů frustrující a zabírá velké množství času.<sup>27</sup>

Při dlouhodobém působení těchto faktorů na jednotlivce postupně dochází k nadměrné zátěži, a to jak psychické, tak i fyzické. Objevuje se únava, frustrace z neřešitelných situací, což dohromady může vést až k vyhoření policisty. Ačkoli je známo, že se jedná o profesi s vyšším rizikem vzniku tohoto syndromu u jejich členů, bohužel se v praxi nesetkáváme v tomto ohledu s prevencí nebo aktivním předcházením jeho vzniku.

U policistů, u kterých se syndrom vyhoření objevuje, můžeme zaznamenat několik společných znaků: nezáměr o kvalitně odvedenou práci, bezcitnost, obcházení pracovních předpisů, pokles morálních zásad, lhostejnost. Pracovní problémy se mohou následně přesunout do osobní oblasti života, kde člověk může mít další potíže, od závislosti na alkoholu až po sebevražedné sklony.<sup>28</sup> V zájmu společnosti státu je důležité se aktivně zajímat o stav policie nejen jako celek, ale také o správné a zdravé pracovní nastavení jednotlivců. Je tedy velice důležité nastavit prevenci tak, aby byla účinná a její nástroje byly efektivní v potlačování těchto negativních dopadů na příslušníky. Policie jako sbor může správně fungovat za předpokladu správného fungování jednotlivců.

Existují také doporučení, jak může pomoci zaměstnavatel zaměstnanci, který vykazuje znaky syndromu vyhoření:<sup>29</sup>

- Úprava pracovních podmínek – potřeba jasně vymezit pracovní úkoly, ale také k nim dát potřebné kompetence
- Prostor pro pauzu – možnost odpočinout si (dovolená, společný odpočinkový čas zaměstnanců)
- Vytvoření fungujícího týmu – dělat práci zajímavější, motivační soutěže

---

<sup>27</sup> ADAMOVI, Iva a Zdeněk VTÍPIL. *Stres v policejní praxi* [online]. Psychologie a její kontexty, Ostravská univerzita, 2012 [cit. 10.2.2023]. Dostupné z: [https://psychkont.osu.cz/fulltext/2012/Adamova,Vtipil\\_2012\\_1.pdf](https://psychkont.osu.cz/fulltext/2012/Adamova,Vtipil_2012_1.pdf)

<sup>28</sup> PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada, 2013. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-5114-6. s. 143.

<sup>29</sup> JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1. s. 27.

- Zjednodušení administrativy, složitých pracovních postupů – zatěžují vykonávanou práci, přichází velká rutina a monotónnost
- Zavedení supervize na pracovišti

### 3. Nástroje v prevenci proti syndromu vyhoření

Člověk, který prožívá nebo prožil syndrom vyhoření, musí absolvovat cestu k sobě sama a začít ve spoustě oblastí svého života od začátku. Přehodnotit dosavadní postoje a osobní nastavení tak, aby jeho život pro něj nebyl dále vnitřně devastující.

Velice důležitá je v tomto směru prevence – umět těmto ochromujícím pocitům přecházet a včas jim zamezit. Zastavit se a popřemýšlet, jestli takové pracovní tempo a nasazení je ku prospěchu nejen lidem, se kterými člověk pracuje, ale také pro člověka samotného. Každý z nás je přirozeně jinak nastaven, to, co je pro někoho naprosto skličující záležitostí, nemusí druhý člověk vůbec nijak prožívat. Je důležité si uvědomit své vlastní vnitřní nastavení, a jak na nás různé vlivy působí. Snažit se nepřebírat si problémy druhých a nebrat je za své. Setkáváme se také s preventivními doporučeními a metodami, které nám pomohou se syndromu vyhoření vyhnout.<sup>30</sup>

Mezi takovéto metody můžeme zahrnout nejenom interní individuální možnosti prevence, ale také externí vlivy v prevenci.

Existují metody, jak na sobě pracovat sám, a předejít tak syndromu vyhoření na pracovišti:<sup>31</sup>

- Je třeba si uvědomit, že existují způsoby, jak zvládat stres, který vzniká v zaměstnaní, a může vést k syndromu vyhoření

<sup>30</sup> KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3. s. 30.

<sup>31</sup> *What is Burnout Syndrome (BOS)?* [online]. American Thoracic Society, 2016, vol. 194. [cit. 1.2.2023] Dostupné z: <https://www.thoracic.org/patients/patient-resources/resources/burnout-syndrome.pdf>

- Je důležité nechat si pomoci od spolupracovníků, vedení nebo i přátel, lépe se poté zvládá stres z práce
- Ideální je oddělit práci a volný čas – chodit na procházky, veškerý pohyb prospívá psychickému zdraví
- Zaměřit svou pozornost na své koníčky a zájmy
- Praktikovat techniky, které člověka rozveselí a zbaví stresu z práce

Každý člověk má několik možností, jak se chovat preventivně v případě syndromu vyhoření. Důležitá je správná životospráva a také efektivní rozvržení času. Je potřeba si rozložit úkoly tak, aby se člověk necítil pod tlakem z povinností, které nestíhá, ale musí je udělat. Je potřeba si na sebe nebrat příliš mnoho povinností. Pokud je totiž nestíháme všechny udělat, cítíme se pod tlakem a naše mysl si nemá čas odpočinout. Je proto dobré naučit se v rámci své vnitřní pohody naučit říkat „NE“ na další úkoly, které se na nás neúměrně valí, a pokusit se spíše jednotlivé úkoly delegovat na méně vytížené členy rodiny nebo kolegy v práci. Pokud nás však syndrom ohrožuje, v takovém případě nemá smysl odkládat odbornou pomoc a je na místě řešit tento stav s odborníkem.

### **3.1. Dostupné možnosti psychologické pomoci pro policisty**

Aktuálně Policie ČR ve své praxi nevyužívá možnosti supervize jako formu psychologické prevence nebo psychologické podpory pro své členy. V rámci organizace ale existuje několik možností pro ty, kteří se potýkají s nějakou podobou tíživé situace a mají pocit, že by ji potřebovali s někým řešit. Mezi tyto možnosti můžeme započítat:<sup>32</sup>

#### **Anonymní telefonní linku pomoci v krizi**

#### **Služby policejních psychologů**

#### **Systém posttraumatické intervenční krize (PIP)**

U všech druhů pomoci samozřejmě platí diskrétnost. O řešení problému se nevedou záznamy a policista se tak nemusí bát úniku informací, které by mu mohly pracovně uškodit. Na takové psychologické služby má každý policejní pracovník nárok podle zákona 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Policistovi je možné zařídít v rámci některých druhů pomoci také zcela anonymní služby, jako například telefonní linku v krizi.

Poskytovatelé psychologické pomoci pro policisty také zaručují znalost policejního pracovního prostředí, aby mohli odborně a kvalitněji pomoci s řešeným problémem. Pomoc je samozřejmě poskytována v rámci služby zdarma.

Anonymní telefonní linka pomoci v krizi představuje pomoc prostřednictvím telefonického rozhovoru s vyškoleným zaměstnancem, při kterém může policista řešit osobní i pracovní záležitost. Zároveň má nepřetržitý provoz a je na ni možné volat kdykoli během celého dne. Ať už se jedná o náhlou stresující událost, nebo dlouhodobý problém na pracovišti, popřípadě v soukromí – rodinné vztahy a osobní problémy, myšlenky na sebevraždu a jiné bezvýchodné situace. Tyto jmenované záležitosti jsou uváděny jako nejčastěji řešené.

Systém posttraumatické intervenční péče je využíván jako pomoc při neúměrné psychické zátěži, kterou daný policista prožil, například při náročném

---

<sup>32</sup> VYMĚTAL, Štěpán et al. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR* [online]. Praha, Ministerstvo vnitra ČR, 2010 [cit. 9.2.2023]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/moznosti-psychologicke-podpory-v-policii-cr-pdf>

případu během služby, kdy mohlo dojít ke kontaktu se smrtí člověka, nebo jinému hromadnému neštěstí. Policista se na interventa PIP může obrátit sám, nebo mu může být také doporučeno jeho přidělení, aby mu pomohl lépe se vyrovnat s prožitou traumatizující situací a dopadem na jeho psychiku. Intervence může probíhat individuálně, ale také i ve skupině.

Poslední jmenovanou možností je využití služeb policejních psychologů. S prací psychologů se setkáváme i v předchozích dvou zmíněných formách pomoci. Zde si může policista vybrat a na vybraného psychologa se obrátit za účelem poradenství a konzultace daného osobního a pracovního problému. Psycholog se po setkání s policistou následně rozhodne, jaký způsob pomoci pro něj bude nejefektivnější, a na setkáních jej pak budou rozebírat.

Tyto dostupné možnosti psychologické podpory pro policisty vyžadují aktivitu samotného policisty. Je potřeba, aby o pomoc sám požádal, ať už se jedná o krizovou linku nebo například využití služeb psychologa. Policista musí sám dojít k vlastnímu přesvědčení, že již se svým problémem potřebuje pomoci. Někdy může dojít k rozhodnutí nadřízeného, že by měl policista po náročném případě vyhledat odbornou pomoc.

Tyto metody pomoci jsou spíše řešením již existujícího problému. Svým charakterem nejsou samy o sobě preventivní, aby mohly svým zaměřením zabránit například zmíněnému syndromu vyhoření. U Policie ČR tak dochází k tomu, že zde chybí koncept pravidelné preventivní pomoci, jejímž hlavním cílem by bylo předcházení stavu psychického a pracovního vyčerpání. Taková preventivní pomoc by tak svou činností poskytovala jakýsi druh duševní hygieny. Absence tohoto druhu pomoci tak dává prostor na jeho možnou realizaci. Jednou z takových možností by mohla být právě supervize, která se v pomáhajících profesích osvědčila jako účinný preventivní nástroj.

Z dostupných informací zveřejněných na stránkách Ministerstva vnitra České republiky se již objevil pokus o využití supervize v rámci Policie ČR. V rámci *Strategie 2006–2007* byl realizován roční pilotní projekt na využití supervize, která měla pomoci policistům zlepšit připravenost a zvýšit kompetence pro práci s menšinami. Tento projekt měl za cíl nejen zvýšit odbornost práce policistů, ale také zjistit, jaká by byla využitelnost supervize v policejním prostředí. Supervize byla vedena ve spolupráci externí supervizorky a policejního psychologa. Jednalo

se o devět supervizních setkání skupiny osmi policistů, kteří se měli na práci s menšinami podílet. Závěrečná zpráva z tohoto projektu doporučila supervizi a její využívání pro policisty v jejich práci i nadále, neboť supervize může sloužit jako kvalitní prevence syndromu vyhoření.<sup>33</sup>

### 3.2. Supervize – vymezení pojmu

Supervize je jedním z profesionálních způsobů prevence syndromu vyhoření. Do většího povědomí se tato metoda dostává v České republice teprve v druhé polovině 90. let. V této době vzniká pravidelnější a ucelenější vzdělávání v tomto oboru.<sup>34</sup> V současné době není supervize v České republice vymezená zákonem a chybí tedy zákonná úprava. Jedná se o metodu, která pomáhá zkvalitňovat práci celé organizace, týmů, ale i jednotlivců tvořící tyto pracovní celky. Supervize má za cíl pomáhat zaměstnancům dělat práci lépe tak, aby se v ní sami pracovníci cítili dobře, lépe si rozuměli, zvládli lépe zpracovat případné neúspěchy nebo nejistoty. V českém překladu znamená slovo supervize nadhled nebo dohled. Obě slova spolu úzce souvisí a jejich význam se v supervizi dokonce potkává. Supervize pomáhá zaměstnancům získávat nadhled při řešení složitých pracovních záležitostí a zároveň jim poskytuje dohled – reflektuje, zda pracovník vykonává svou práci profesionálně. *„Základní charakteristikou supervize je to, že supervize vždy začíná prozkoumáváním pracovních otázek či témat supervidovaného. To znamená, že supervidovaný se se supervizorem dohodne, na čem budou společně pracovat, k jakému cíli směřují a co supervidovaný od supervizora potřebuje. Končí pak společným zhodnocením průběhu supervize a dosažení cíle a pohledem na to, co supervidovaný s tématem a výstupy supervize udělá dál.“*<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> *Strategie pro práci Policie České republiky ve vztahu k menšinám pro období let 2008–2012* [online]. Praha, Ministerstvo vnitra České republiky, 2008 [cit. 8.2.2023] Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/strategie-pro-praci-pcr-ve-vztahu-k-mensinam-2008-2012-pdf>

<sup>34</sup> JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. ISBN 978-80-86991-06-1. s. 6.

<sup>35</sup> MICHKOVÁ, Adéla. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1. s. 12.



Supervize není to stejné jako konzultace, jak by se na první pohled mohlo zdát, neboť ta je svým zaměřením úzce vymezena na konkrétní téma a nezabývá se dále pracovním výkonem, zatímco supervize zahrnuje daleko více oblastí. Supervize může probíhat za předpokladu účasti alespoň dvou osob:

1. Supervidovaný – jedná se o osobu, která supervizi přijímá – tzn. příjemce supervize
2. Supervizor – osoba, která další osobě supervizi poskytuje

V tomto vztahu probíhá rozhovor, který je hlavním nástrojem celého procesu.<sup>36</sup>

Velice důležité je, aby v rámci rozhovoru těchto zmíněných osob byla přítomna také reflexe. Pokud ale dialog vedeme tímto způsobem, ten reflexi následně přímo navozuje. Reflexe má za následek vrátit se do určité zkušenosti a předpokládá její vlastní zhodnocení. Právě tam, kde je přítomna v rozhovorech reflexe, se dostáváme v rozhovoru o mezilidských vztazích k podstatě a významu supervize, která tak není sama o sobě pouhým dohledem. Reflexe může nastat, pokud dojde ke splnění čtyř podmínek:<sup>37</sup>

- Zastavením se u důležitého momentu zkušenosti
- Aktivním zaměřením se na tento moment
- Vystoupením z obvyklého postupu jednání a přístupu k věci
- Otevřením se něčemu novému

Samotná reflexe může mít jak vnější, tak i vnitřní spouštěče. Vnitřní spouštěče mohou být pocity vzniklé například selháním v důsledků nesprávného chování ke kolegovi v zaměstnání, nebo například nejistota ohledně dalšího pracovního postupu v řešeném případě. Vnitřní spouštěče vznikají po vnějších spouštěčích okolo nás. Mezi vnější spouštěče můžeme zařadit nové, nečekané, nebo nepříjemné a složité situace, může to být také vznik konfliktů na pracovišti. Výborným spouštěčem reflexe se právě jeví zahájení procesu supervize, která pro proces reflexe v člověku navozuje nejlepší podmínky. Zásadou každé supervize

---

<sup>36</sup> MICHKOVÁ, Adéla. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1. s. 9-10.

<sup>37</sup> HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. ISBN 978-80-7262-532-1. s. 20.

je samozřejmě souhlas obou stran, dobrovolnost a svobodné rozhodnutí účastnit se jí.

Neměli bychom zaměřovat význam supervize s terapií. Terapie se zaměřuje hlavně na osobní rozvoj, soukromá témata a vztahy. Supervize se naopak zaměřuje na pracovní prostředí a pracovní procesy, snaží se o pochopení vzniklých situací a reflexi zaměstnanců, zhodnocení jejich aktuálních pracovních témat, čímž se řadí mezi jednu z nejefektivnějších metod pro profesionální růst zaměstnanců. Navození takové atmosféry, která tuto reflexi u jednotlivce dokáže zahájit, je v procesu supervize hlavním úkolem supervizora.<sup>38</sup>

Supervize je jako metoda prevence syndromu vyhoření velice prospěšná tam, kde se pracuje s lidmi. Kde jsou pracovníci vystavení nadměrnému stresu ze vzniklých negativních situací, a také zde se musí přihlížet tomu, jak ostatní lidé trpí. Velice často se jedná o pomáhající profese. Supervize jako proces zlepšování pracovního prostředí pro zaměstnance má lepší předpoklady v takovém typu organizace, kde je podporováno učení a rozvoj zaměstnanců. Vyšší míra participace zaměstnanců na dění v rámci organizace je vždy dobrým znakem. Kultura organizace je totiž propojena s úspěšnou realizací procesu supervize. Můžeme ji tak chápat jako jeden ze znaků zdravé organizační kultury.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. ISBN 978-80-7262-532-1. s. 21.

<sup>39</sup> HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-14-2. s. 23–27.

### 3.2.1. Role supervizora

Supervizor je osoba, která je odborně vyškolená v oblasti supervize a má několikaletou zkušenost s prací s lidmi i s vedením týmů. Běžně se také setkáváme se supervizorem vyškoleným v psychoterapii. Jedná se o uznávaného odborníka, který je schopen pomáhat pracovníkům v jejich práci a také s jejich reflexí. Sám o sobě nemá pravomoci na pracovišti cokoli měnit, může však působit na pracovníky, aby mohli případně změnit svůj přístup nebo zavedené postupy v práci.

Aktuálně je situace v supervizi trochu nepřehledná. Jedná se o relativně mladý obor, kde ještě nejsou přesně dané kvalifikační standardy, jak má přesně vypadat vzdělání supervizora. Prozatím totiž neexistuje profese supervizora. Vzdělání získáváme pomocí supervizního výcviku. Existuje však organizace *Český institut pro supervizi* (ČIS), který zastřešuje české supervizory. Supervizoři ČIS jsou odborníci s vysokoškolským vzděláním v humanitních oborech s minimálně 15 lety praxe v pomáhajících profesích nebo medicíně. Mají dokončen psychoterapeutický výcvik a také zkušenosti s vedením týmů.<sup>40</sup> Všichni supervizoři se také zavazují, že budou dodržovat etický kodex pro supervizi.<sup>41</sup> Mezi základní pravidla etiky supervizora patří, aby byl prospěšný, nezneužíval situaci, neuškodil a nemanipuloval.<sup>42</sup> Vzhledem k náročnosti výcviku a požadovaným podmínkám se jedná o malou skupinu odborníků. Obor Řízení a supervize již zaznamenáváme také jako studijní obor některých univerzit.

Supervizor většinou přichází do organizace zvenčí jako externista. Panuje obecný názor, který předpokládá větší nestrannost a odstup takové osoby, spíše než někdo, kdo je zároveň interním zaměstnancem. Externí pracovník se může podívat na řešený problém pohledem „zvenčí“, který již v dané organizaci není na první pohled vidět. Interní supervizi vnímáme spíše jako odborný dohled spojený

---

<sup>40</sup> *Kdo je supervizor*. Supervize. Stránky pro supervizory a supervidované. Český institut pro supervizi [online]. Praha [cit. 5.2.2023]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor/>

<sup>41</sup> *Etické zásady*. Supervize. Stránky pro supervizory a supervidované. Český institut pro supervizi [online]. Praha [cit. 5.2.2023]. Dostupné z: [https://www.supervize.eu/wpcontent/uploads/eticke\\_zasady\\_cis.pdf](https://www.supervize.eu/wpcontent/uploads/eticke_zasady_cis.pdf)

<sup>42</sup> MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2. s. 366-372.

s rozvojem profesionality. Interní supervize předpokládá také metodické vedení, představuje pro zaměstnance také oporu, neboť řeší také krizové situace.<sup>43</sup> U supervizora vzešlého z interního prostředí by se mohla objevovat obava z úniku informací nebo z hodnocení pracovníků, popřípadě s tímto související nižší ochotou zaměstnanců s takovým supervizorem spolupracovat.<sup>44</sup> Na druhou stranu disponuje výhodou odborné znalosti v organizaci, a může tak souvislosti lépe pochopit. Mezi zaměstnanci tak může vzbuzovat větší důvěru pro svou kompetentnost.

Supervizor tedy není nadřizený – pokud se nejedná o supervizi manažerskou. Nepřebírá roli vedoucí pracovníka a výstupy supervize zároveň neslouží k hodnocení jednotlivých pracovníků. Nemůžeme jej chápat ani jako tutora (starší student věnující se mladším studentům) nebo mentora (zkušenější odborník ve stejném oboru), který sám o sobě nepotřebuje pro svou roli výcvik v supervizním vzdělání. V osobě supervizora nespátřujeme ani psychoterapeuta a rádce, neboť ti se věnují osobním záležitostem.<sup>45</sup> Správný supervizor by měl mít nejen výborný profesionální přístup, ale také lidský přístup. Je potřeba, aby udržoval profesionální nestrannost. Jedná se tak o jiný druh podpory oproti podpoře osoby blízké, kterou máme ve většině případů možnost dostávat v soukromé oblasti života.

Supervizor se stará o to, aby byl proces supervize nastaven tak, aby vyhovoval potřebám pracovníků v souladu s etickým kodexem. Očekává se od něj, že respektuje supervidovanou osobu, je mezi nimi rovný přístup a je také zajištěno správné časové nastavení jednotlivých setkání v souladu s potřebami jednotlivce. Vybraná probíraná témata jsou také z jeho strany správně zacílená a vztahují se k pracovnímu prostředí.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika ČERMÁKOVÁ a Milan KINKOR. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9. s. 100.

<sup>44</sup> BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika ČERMÁKOVÁ a Milan KINKOR. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9. s. 101.

<sup>45</sup> VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada, 2013. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4082-9. s. 22.

<sup>46</sup> VALÁŠEK, Martin a Petra SVOBODOVÁ, ed. *Úvod do supervize: cyklický model*. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. ISBN 80-86620-00-x. s. 31.

### 3.2.2. Role supervidovaného

Ideální supervidovanou osobou se stává člověk, který má zájem o reflexi své práce, je ochoten spolupracovat se supervizorem a aktivně se do tohoto procesu zapojuje. V ideálním případě se na setkání se supervizorem připraví, může mít také jasno v tom, co by mělo být cílem setkání. Je schopen osobě supervizora důvěřovat a dokáže otevřeně konverzovat na různá témata. Je důležité, aby uměl říci, že mu zvolený styl supervize nevyhovuje a že je potřeba ji pro vylepšení vzájemného vztahu upravit.<sup>47</sup>

Mezi zaměstnanci se také objevuje samozřejmě nechuť zapojovat se do takových procesů a místo kladné reakce mohou být spíše proti účasti na takovém druhu setkání. Může to však být také důsledkem chybějících informací o samotné supervizi a její činnosti. Popřípadě všechny informace mají, ale ze svého osobního nastavení a z nepříjemných pocitů probírat své možné nedostatky tento druh pomoci odmítnou. Supervize by měla být dobrovolnou záležitostí, nuceným přístupem nepřináší samozřejmě správné výsledky.

Mezi osobou supervizora a supervidovaného se tak vytváří vztah, který je definovaný třístrannou smlouvou mezi zadavatelem, supervidovanými osobami a supervizorem. Je zde jasně vymezeno, na jaká témata se bude supervize zaměřovat, a také v jakém časovém vymezení bude probíhat – s jakou frekvencí setkávání a také na jak dlouhou dobu. Tato smlouva vymezuje cíle a hranice supervize. Jsou zde také vymezeny finanční náklady a jiné administrativní záležitosti nutné pro zahájení supervize v konkrétní organizaci.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> VALÁŠEK, Martin a Petra SVOBODOVÁ, ed. *Úvod do supervize: cyklický model*. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. ISBN 80-86620-00-x. s. 31.

<sup>48</sup> BROŽA, Jiří. *Supervize v adiktologické praxi*. Praha: Triton, 2009. ISBN 978-80-7387-209-0. s. 132.

### 3.2.3. Funkce supervize

Sama supervize má pro supervidovaného tři základní funkce – podpůrnou, administrativní a vzdělávací. Tyto funkce se vzájemně doplňují a vytvářejí v rámci supervize plnohodnotnou kombinaci. Někdy nemusí být zastoupeny stejně, někdy může převažovat některá funkce nad jinou tak, jak je v danou chvíli a u daného zaměstnance potřeba.<sup>49</sup>

#### Podpůrná funkce

Podpůrná neboli také restorativní funkce se vztahuje k prožívání supervidované osoby, k jeho pracovní zátěži. Díky sdílení, předávání naděje a snaze porozumět, dává supervizor najevo podporu. Vztahuje se k celému prožívání supervidovaného a vztahuje se na celou jeho pracovní činnost. Jedná se o nejdůležitější funkci z pohledu boje se syndromem vyhoření. Tato funkce se snaží zajistit, aby neměl člověk pocit, že je na obtížné situace objevující se v práci sám, ale že je naopak uznáván a má kolem sebe v takových situacích podporu.<sup>50</sup>

Umožňuje například:<sup>51</sup>

- Poskytovat podporu jednotlivci nebo i celému týmu
- Lépe pochopit svou práci a zvládnout její nároky
- Předejít profesnímu selhání
- Předejít prevencí syndromu vyhoření ventilací svých pocitů
- Vytvořit bezpečný prostor pro komunikaci svých záležitostí
- Porozumět sobě samému a také celé situaci, sebereflexi

#### Řídící funkce (administrativní)

V rámci této funkce plní supervize kontrolu kvality vykonávaných služeb zaměstnance. Kvalita je v tomto druhu stěžejní. V rámci této oblasti se snaží

---

<sup>49</sup> HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0987-4. s. 61.

<sup>50</sup> MÁTEL, Andrej a Milan SCHAVEL, ed. *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách*. Praha: IZSV, 2019. ISBN 978-80-907489-0-3. s. 60-61.

<sup>51</sup> MICHKOVÁ, Adéla. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1. s. 18.

supervizor pomoci s přijetím a naplňováním profesních hodnot u pracovníků. Důležitý je proaktivní přístup a také si umět dobře naplánovat pracovní úkoly.

K této funkci náleží:<sup>52</sup>

- Odkrývání profesního pochybení a problémů
- Zvyšování kvality práce
- Vyjasnění kompetencí a hranic na pracovišti
- Hodnocení a kontrola zaměstnanců

### **Vzdělávací funkce**

Hlavním cílem této funkce je rozvoj odborností a schopností u supervidovaného pracovníka. Supervize se v tomto ohledu snaží pracovníka podporovat v dalším profesním vzdělávání, ve zlepšování svých dovedností, neboť rozvojem vzdělávání vždy směřujeme k lepším pracovním výsledkům, ať už lepším chápáním souvislostí nebo zlepšením přístupu k práci. Má snahu motivovat a směřovat pracovníky k dalšímu vzdělávání. Tato funkce má navíc schopnost:<sup>53</sup>

- Pomáhá rozvíjení sebereflexe i reflexe, získávat pohled i z druhé strany
- Pomáhá najít další cesty profesního rozvoje
- Cílem je naučit se konstruktivnímu řešení konfliktů
- Pomáhá zlepšovat komunikační dovednosti a předávání zkušeností

---

<sup>52</sup> MICHKOVÁ, Adéla. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1. s. 19.

<sup>53</sup> MICHKOVÁ, Adéla. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1. s. 18.

### 3.2.4. Formy supervize

Supervizi můžeme také rozdělit podle toho, jak probíhá a kolik osob se jí účastní. Hlavním kritériem tohoto rozdělení je tak počet supervidovaných. Mezi hlavní formy supervize patří:

#### Individuální supervize

Jedná se o supervizní setkání, kterého se účastní pouze supervizor se supervidovaným. Nabízí supervidovanému díky soukromí a absenci jiných osob nejvyšší míru diskrétnosti. Dají se zde řešit intimní témata, která by v jiném druhu supervize nebylo možné rozebírat. V této formě supervize může velice často docházet k mísení soukromých a pracovních témat, které se mohou v některých rovinách prolínat. V každém případě je důležité ze strany supervizora dodržovat spíše pracovní směr setkání, aby měla supervize skutečný vliv na zlepšování pracovních kvalit zaměstnance.<sup>54</sup>

#### Týmová supervize

Týmová supervize se specializuje na práci týmu jako celku. Jedná se o tým, který funguje v pracovním prostředí a nebyl vytvořen záměrně pouze pro potřeby supervize. Jednotliví členové jsou pracovníě propojení a spolupracují spolu. V tomto týmu jsou účastníky všichni členové bez ohledu na jejich pracovní postavení, jsou zde přítomni řadoví zaměstnanci společně s vedoucím jejich celku. Následně se řeší pracovní vztahy v týmu, pracovní cíle, vzájemná spolupráce mezi kolegy. Účelem je zefektivnění práce skupiny a zlepšení komunikace mezi jejími členy. Budování kvalitního týmu je jedním z hlavních bodů tohoto typu supervize. Předpokladem je, že čím více bude funkční tým, tím se dostaví lepší pracovní výsledky.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> HORÁK, Michal. *Supervize: příručka pro uživatele*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2022. ISBN 978-80-88361-21-3. s. 22.

<sup>55</sup> MÁTEL, Andrej a Milan SCHAVEL, ed. *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách*. Praha: IZSV, 2019. ISBN 978-80-907489-0-3. s. 61–62.



## Skupinová supervize

O skupinové supervizi mluvíme tehdy, pokud se jedná o skupinu lidí, kteří spolu nejsou v přímém pracovním vztahu, nespojují je společné pracovní úkoly, nebo se nemusí jako osoby vůbec znát. Supervizor se v tomto případě snaží o reflexi mezi členy skupiny a rozvíjení nastavených témat. Může se jednat například o setkání osob se stejnou pracovní náplní, avšak každý přichází z jiné organizace. Navzájem si mohou předávat zkušenosti a společně se mohou učit jeden od druhého řešit složité situace, které v práci nastanou. V tomto typu jsou známé Balintovské skupiny. Tyto skupiny dříve patřily ke způsobům, jak se orientovat ve vztahových problémech. Jednalo se o pravidelná setkávání skupiny, kde se společně řešily problematické případy. Tento způsob supervize byl použit v psychoterapeutickém vzdělávání.<sup>56</sup>

Nevýhodou se v tomto případě může stát právě to, že se supervidovaní navzájem neznají, může zde být problém se společnou komunikací a navazováním kontaktů. Tento problém by mohla odbourat pravidelnost těchto setkávání a tím překonání mezilidských bariér. Výhodou může být názor na řešení určité krize člověkem z jiného prostředí, supervidovaní se novými podněty mohou pracovní obohatit a získat tak nadhled.<sup>57</sup>

## Manažerská supervize

Tento typ supervize bývá využíván pro vedoucí pracovníky s cílem posílení manažerských povinností a pomoci s vedením týmů a také jednotlivců. Může mít formu individuální, skupinové i týmové supervize. Vedoucí pracovníci se pomocí této supervize mohou zabývat problémy v týmu a řešením takových konfliktů, nebo také i řešit personální otázky obměny pracovníků.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> KALINA, Kamil, ŠIMEK, Antonín, ed. *Supervize – kazuistiky*. V Praze: Triton, 2004. ISBN 80-7254-496-9. s. 12-13.

<sup>57</sup> MÁTEL, Andrej a Milan SCHAVEL, ed. *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách*. Praha: IZSV, 2019. ISBN 978-80-907489-0-3. s. 61–62.

<sup>58</sup> HORÁK, Michal. *Supervize: příručka pro uživatele*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2022. ISBN 978-80-88361-21-3. s. 36.

### 3.2.5. Účel supervize

Jedním z dalších rozdělení supervize je to, na koho je svým účelem zaměřena. Rozlišujeme tři typy – na zaměstnance, případ a organizaci:<sup>59</sup>

**Zaměstnanec** – jedná se o udržování motivace zaměstnanců tak, aby se u nich udržoval kladný a proaktivní vztah k práci. Mohou zde spadat různé formy supervize včetně manažerské supervize. Zahrnujeme zde optimalizaci práce jak jednotlivce, tak také správné fungování pracovních týmů – jejich fungování, spravedlivou dělbu práce. Výstupem by měla být kvalitnější práce a její spokojení členové.

**Případ** – v supervizi zaměřené na případ je řešen výběr nejlepšího postupu. Často je zaměřena spíše na konkrétního pracovníka, který v rámci tohoto případu pracuje. V tomto smyslu jsou pak jeho postoje a reakce hlavním nástrojem zkoumání. Pokud se změní jeho přístup, dojde ke změně intervence. Nejznámější metodou v tomto případě je Balintovská skupina. V této metodě lze dobře vidět, jak prožívání pracovníka ovlivňuje další kroky, které se uskuteční v případě.

**Organizace** – jedná se o supervizi zaměřenou na pracovní prostředí, na vyladění přívětivých vztahů, na celkovou kulturu organizace. Hlavním přínosem je, aby se spolupracovníci cítili v práci spokojeně, aby fungovala podpora mezi zaměstnanci a managementem. Tento druh supervize si sjednává hlavně sám management tak, aby při novém nastavení probíhalo vše optimálně. Většinou se zde tímto způsobem řeší větší změna v organizaci.

---

<sup>59</sup> HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. ISBN 978-80-7262-532-1. s. 54–57.

### 3.2.6. Supervize a její četnost

V přechozích kapitolách bylo uvedeno několik forem a druhů supervize. Nesmíme zapomínat ještě na jednu velice důležitou podmínku, jak často bude supervize v organizaci probíhat. Pro proces supervize je velice důležitá pravidelnost, aby se optimalizovalo zvyšování kvality práce a také aby zde byla udržována psychická podpora u zaměstnanců. Pokud řešíme nárazovou složitou situaci u zaměstnance, můžeme použít příležitostnou supervizi, nebo také krizovou supervizi. Tyto typy nejsou úplně běžným pravidlem. Jak často je tedy ideální se potkávat? Není na to univerzální odpověď, záleží na nastavení celého chodu organizace a také pracovníků, kteří by se měli supervize zúčastnit. Vše je ujednáno dopředu ve smlouvě o konání supervize ve vybrané organizaci. Musíme ji chápat nejen ve smyslu konzultace, ale jako zavedení pravidelného procesu, který bude dlouhodobě sloužit zaměstnancům zvládat negativní emoce z pracovního vytížení. Aby měla supervize jako ozdravný proces smysl, doporučuje se minimálně 6 společných schůzek, ideálně je aplikovat jednou za 14 dní.<sup>60</sup>

#### Jednorázová supervize

Jedná se o supervizi, která proběhla pouze jednou nebo mezi více supervizními setkáními byl tak velký časový interval, že nemůžeme hovořit o supervizi pravidelné. V tomto druhu supervize nestihne vzniknout důvěrný vztah mezi supervizorem a supervidovanými, jenž je pro kvalitní supervizi prvotním předpokladem. Tato supervize je tak vhodná spíše na jednorázovou pomoc externího odborníka s aktuálně řešeným problémem v organizaci. Úspěch této metody je ale přinejmenším nejistý, neboť supervizor se za jedno setkání pravděpodobně nezvládne s daným problémem natolik seznámit, aby s ním mohl efektivně pomoci.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1. s. 57.

<sup>61</sup> HORÁK, Michal. *Supervize: příručka pro uživatele*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2022. ISBN 978-80-88361-21-3. s. 23.

## **Pravidelná supervize**

Pravidelnou supervizi chápeme v podobě pravidelných setkávání tak, jak by tomu mělo v ideálním případě být. V tomto modelu dochází k navazování důvěrného vztahu, kdy se osoby v rámci těchto schůzek znají a je zde předpoklad, že ostych konzultovat nějaký problém bude pomalu překonáván. V takovém bezpečném prostředí se zúčastněným daleko lépe pracuje, dochází k růstu efektivity setkání a růstu otevřenosti mezi oběma stranami. O tento typ supervize se tato práce opírá jako o stěžejní, který může pracovní podmínky za správně nastavených podmínek vylepšit.

### **3.2.7. Překážky pro supervizi**

Stejně jako u ostatních metod, i supervize jako metoda prevence má své výhody a nevýhody. Nemůžeme samozřejmě očekávat, že je supervize všemocný nástroj a dokáže všechny problémy na pracovišti vyřešit. Nebylo by správným řešením zavádět supervizi do pracovního prostředí bez předešlé úvahy, jak by měla vypadat a jaké výsledky by měla přinášet. Pro zavedení supervize by měly existovat také předpoklady. Mezi tyto předpoklady musíme bezesporu začlenit motivaci pracovníků. Měla by zde být patrná chuť zkusit řešit možné pracovní problémy tímto způsobem. U některých jedinců by se jistě mohl objevit osobní blok, neboť přijímat pomoc touto formou by znamenalo otevřít se někomu dalšímu, což pro někoho může být velice nepříjemné. U některých lidí se setkáváme s neschopností vést dialog a dávat najevo své emoce, což jsou předpoklady ke kvalitní supervizi. Bylo by proto užitečné zjistit, zda by tento druh prevence byl mezi zaměstnanci na pracovišti uvítán. Popřípadě je na to v delším časovém intervalu připravovat. Povinné zavedení pravidelné supervize bez správné motivace pracovníků, kteří by se tohoto setkávání měli účastnit, by nemusela dosahovat uspokojivých výsledků správné psychologické pomoci. Velice často se také setkáváme s negativním přístupem k procesu supervize, který je způsoben z velké části špatnou informovaností. Nedostatečná znalost poté způsobí odmítavý postoj k jejímu zavedení.

Pozornost by se měla také zaměřit na charakter samotné organizace, ve které by případná supervize měla probíhat. Ne každá organizace je pro supervizní proces skutečně připravena. Samotnou supervizi by bylo potřeba před zavedením správně nastavit přesně na míru konkrétním pracovním celkům. Nesmíme zapomínat také na finanční stránku, je třeba také zvážit možnosti financování, což může ovlivnit četnost a také délku prováděné supervize.

Mezi další důležitý předpoklad patří bezesporu správně vyškolený supervizor do konkrétního pracovního prostředí. Osoba supervizora může být jedním ze zásadních faktorů, jak zvýšit motivaci u pracovníků společně spolupracovat na pracovním rozvoji.

Ochotu zaměstnanců vstoupit do procesu supervize se zkušeným supervizorem, který představuje stěžejní bod tohoto druhu podpory, doplňuje poslední předpoklad – supervize musí být jakýsi bezpečný prostor pro všechny zúčastněné. Měla by být zajištěna důvěrnost a neměly by se u supervidovaného objevovat obavy z možného úniku informací mezi další kolegy a nadřízené.

Zavedení supervize může být problematické v případě.<sup>62</sup>

- Supervizor je zároveň zaměstnancem nebo nadřízeným v konkrétní organizaci
- Není jasně určen cíl a účel supervize
- Není dojednáno, komu se budou dávat informace
- Supervize je povinná a nejedná se na základě vzájemné domluvy

Pokud tedy přemýšlíme o možnosti supervize jako nástroje prevence proti syndromu vyhoření, je třeba si uvědomit, že správné nastavení celého procesu je stěžejní pro dosahování co nejlepších výsledků. Pro každou organizaci a její pracovníky se hodí jiný typ supervize a také jiný druh supervizora. Všichni členové supervize by měli být na proces připravení a měli by být schopni se supervizorem aktivně spolupracovat. Supervizor by měl svým přístupem také vytvořit podmínky,

---

<sup>62</sup> VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada, 2013. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4082-9. s. 12.

ve kterých se budou supervidovaní cítit dobře a budou ochotni řešit své pracovní záležitosti.

#### 4. Případová studie oboru PMJ Praha

V předchozích kapitolách se práce věnovala zpracování tématu syndromu vyhoření a jako možnou prevencí se zabývala v této souvislosti supervizí. Tato dvě témata byla v teoretické části představena společně v souvislosti s možným zavedením supervize do policejního prostředí. Policie ČR je organizace, kde supervize z dostupných informací neprobíhá, nebo pokud se s ní někde setkáváme, jedná se o velice okrajovou záležitost spíše ve fázi testování na malé skupině policistů v rámci krátkodobých projektů. O plošném využívání této metody psychologické pomoci mezi policisty napříč organizací nemůžeme v této souvislosti mluvit. Prozatím neexistuje dostatečné množství informačních zdrojů nebo studií, které by její přínos v oblasti prevence a psychologické pomoci potvrdzovaly, nebo naopak vyvracely. Aktuálně tedy můžeme v hodnocení zavedení supervize jako prevence syndromu vyhoření mezi členy policejního sboru spíše spekulovat než se opírat o dostupná data. Tato skutečnost se stala jedním z důvodů, proč vznikla tato práce.

Hlavním cílem práce je tedy zhodnocení, zda je možné supervizi považovat za vhodný nástroj prevence syndromu vyhoření u policistů. Vzhledem k rozsahu práce byl pro sběr dat vybrán útvar Pohotovostní motorizované jednoty v Praze. Jedná se o jednotku zařazenou do systému prvosledových hlídek, která působí výhradně na území hlavního města Prahy. Hlídky vyjíždí k nejrůznějším případům na základě telefonátu na linku 158 a bývají na místě většinou jako první. Hlavním úkolem je co nejrychleji pomoci, pokud je ohroženo zdraví či život občanů, případně majetek.<sup>63</sup> Práce tak zkoumá v rámci celé Policie ČR pouze úzce vymezenou skupinu.

---

<sup>63</sup> *Odbor Pohotovostní motorizovaná jednotka*. Policie České republiky [online]. [cit. 8.2.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/odbor-pmj.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>

Tato jednotka byla pro práci vybrána záměrně. Policisté z tohoto útvaru se se svou náplní práce dostávají dennodenně i několikrát do vypjatých a stresově náročných situací, ve kterých se musejí rychle rozhodovat. Vzhledem k tomu, že jsou na místě činu první, na jejich rychlém jednání a vyřešení situace může záviset i život člověka. V rámci Policie ČR se tak bezesporu jedná o útvar, kde se na policistu koncentruje velký počet nebezpečných situací. Tito policisté tak budou vystaveni pravidelné dávce stresu a je nesporné, že psychická náročnost na jednotlivce zde bude patřit k nejvyšším. Pro tyto policisty je tedy nezbytná pravidelná duševní hygiena, bez které by mohli někteří jedinci vlivem náročnosti práce vykazovat příznaky syndromu vyhoření. Právě z těchto důvodů se zde nabízí myšlenka zavedení supervize s cílem takovým příznakům předcházet. Nečekat, až se u někoho psychické problémy objeví, ale spíše jim aktivně předcházet správně zvolenou péčí. Pro tuto práci byla stanovena hlavní výzkumná otázka:

- *Snížila by se zavedením pravidelné supervize míra syndromu vyhoření mezi policisty z odboru PMJ Praha?*

Stanovenou hlavní výzkumnou otázku doplňují navíc dvě dílčí výzkumné otázky:

- *Jaký je většinový názor na zavedení supervize v odboru PMJ Praha?*
- *Jaká podoba supervize se jeví pro zavedení do tohoto policejního prostředí jako nejvhodnější?*

## 4.1. Cíl a metody práce

Práce si tak klade za cíl poskytnout informace o tom, jak by byla supervize vnímána ve zvolené policejní jednotce. Hlavním výzkumným problémem praktické části je předpoklad, že se zavedením pravidelné supervize sníží riziko vzniku syndromu vyhoření mezi policisty z odboru PMJ Praha. Jedná se tak o případovou studii jednoho útvaru, která bude vycházet z dat poskytnutých od jednotlivých členů. V práci budu tedy hodnotit podrobněji jeden případ s předpokladem, že by podobný názor mohl panovat i v jiných policejních útvarech.<sup>64</sup>

Pro zjišťování takového charakteru dat byla jako nejvhodnější použita metoda dotazníkového šetření. Na základě dotazníkového šetření mezi policisty PMJ Praha a následně získaných názorů na zavedení supervize a její možné podobě bude možné alespoň částečně zhodnotit, jak se dívají na možnou efektivitu v otázce prevence syndromu vyhoření. Existuje v této otázce mezi vybraným vzorkem respondentů vůbec konsenzus?

Jednotlivé názory policistů jsou doplněny dále o řízený rozhovor s nadřízeným pracovníkem 1. oddělení PMJ Praha, který byl využitý jako druhý zdroj informací na toto téma. Třetím zdrojem informací byl řízený rozhovor s policejním psychologem, jenž práci obohacuje o názor na možné zavedení supervize na toto policejní oddělení. Práce je tedy postavena na těchto třech názorových směrech. Porovnávaly se tedy výstupy z dotazníkového šetření s výstupy ze dvou rozhovorů. Policejnímu psychologovi, stejně jako vedoucímu oddělení PMJ, bylo položeno několik otázek, na které měli možnost se vyjádřit. Struktura rozhovoru byla předem připravena. Oslovené osoby byly velice ochotné poskytnout svůj názor na dané téma, díky tomu tak vnímám jejich získanou hodnotu pro tuto práci.

Názor supervizora do této práce zahrnut nebyl, a to ze dvou hlavních důvodů. Práce je postavena na názorech výhradně zaměstnanců na různých úrovních z řad Policie ČR. Předpokladem práce je, že pokud by se v rámci policejního prostředí dospělo k názoru, že je supervize vhodnou metodou pro

---

<sup>64</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6. s. 102.



zavedení, supervizor jako externista by se pro tuto práci jistě našel. Práce tak chce ukázat názor a zájem pouze policejní strany. Počet supervizorů v čase postupně roste a předpokládá se, že vhodná osoba supervizora by se pro práci v policejním prostředí našla.

#### **4.1.1. Dotazník a respondenti**

Cílem dotazníku je zjistit informace o možném zavedení supervize. Otázky byly zvoleny svým zaměřením jako vhodné pro účely práce, jejich znění bylo ověřeno v provedeném předvýzkumu před samotným zasláním vybrané skupině respondentů. V první části bylo zjišťováno, jaké zkušenosti mají policisté se syndromem vyhoření ve svém životě. V druhé části je cílem zjistit, jak se dívají na možné zavedení supervize do policejní praxe.

Dotazník je rozdělen do čtyř hlavních skupin:

- 1) Obecné informace o jednotlivých policistech
- 2) Otázky na zkušenost se syndromem vyhoření
- 3) Otázky na možné zavedení supervize
- 4) Prostor na vlastní vyjádření názoru

Sběr dat v rámci dotazníkového šetření probíhal od ledna do února 2023. Dotazník byl elektronicky rozeslán všem členům jednotky PMJ Praha. Jednalo se celkem o 22 otázek, 21 otázek má uzavřené odpovědi, jedna otázka byla koncipována jako otevřená, aby dávala respondentům možnost vyjádřit názor ke zkoumanému tématu, jejich postřehy a náměty. Dotazník byl dobrovolný a anonymní, aby měli respondenti možnost se zcela svobodně na dané téma vyjádřit a zamezilo se tak obavě odpovědět podle jejich skutečného názoru.

V celé jednotce PMJ Praha slouží dohromady přibližně 200 policistů, dotazník vyplnilo 51 z nich, celkem tedy čtvrtina oslovených. Jednalo se řadové policisty v tomto odboru zařazených v přímém výkonu služby. V dotazníku nebylo mezi policisty zjišťováno pohlaví, neboť tento údaj nemá pro tento výzkum vypovídající hodnotu. Navíc se jedná o jednotku složenou až na pár výjimek z

mužů. Z obecných informací byl zjišťován věk policistů, nejvyšší dosažené vzdělání, a také s kým oslovení sdílí domácnost. Z kategorie otázek na zaměstnání následně počet odsloužených let u Policie ČR a navíc počet odsloužených let u PMJ Praha. Další otázky pak byly směřovány na syndrom vyhoření a supervizi.

Můžeme samozřejmě připustit omezenou výpovědní hodnotou dat z dotazníku, která je způsobena především faktem, že se jedná pouze o teoretické pojetí supervize, neboť chybí reálná zkušenost s fungováním supervize v praxi. Dotazník zkoumá aktuální situaci u policistů bez předchozí prezentace výhod supervize a hlubšího seznámení s danou problematikou. Ukazuje situaci tak, jak skutečně vypadá bez edukativní přípravy.

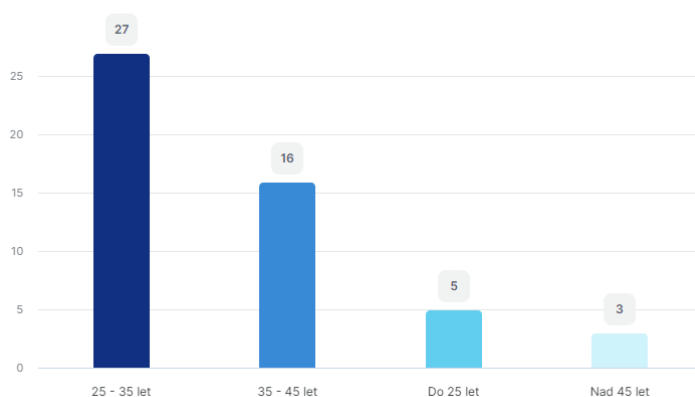
Svým rozsahem se nejedná o reprezentativní vzorek, na jehož základě bychom mohli zobecňovat výsledky na celou Policii ČR. Studie je spíše postavena na kvalitativním přístupu. Cílem práce je prezentovat názor vybrané jednotky, která se každou službu dostává do stresových situací a kde by sejevila větší psychologická podpora na místě.

#### 4.1.2. Analýza dat – vyhodnocení získaných empirických poznatků

##### 1) Obecné informace o jednotlivých policistech

**Graf 1: Věkové složení**

1. Kolik Vám je let?

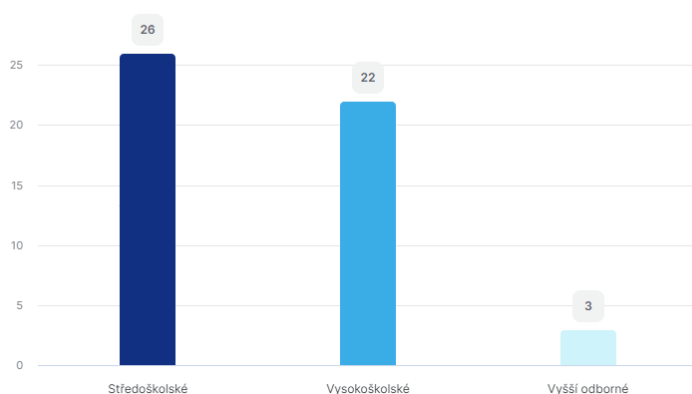


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Z věkového složení respondentů je vidět, že se jedná o jednotku s vysokým počtem mladých policistů. Nejpočetnější skupinou jsou policisté ve věku mezi 25 a 35 lety - 52,3 % všech dotázaných. Pokud bychom započítali všechny policisty do 35 let, je jich téměř 63 %. Vzhledem k věkově mladšímu složení jednotky by se dala očekávat zvýšená chuť do práce, zdravá motivace k práci a odhodlání.

## Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

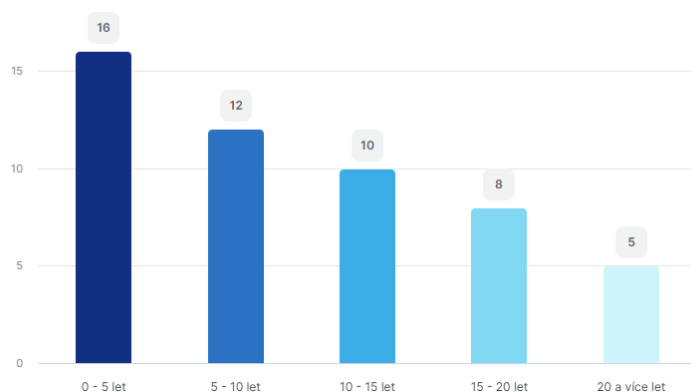


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Nejčastějším druhem nejvyššího dosaženého vzdělání je u poloviny respondentů středoškolské (51 %), následováno vysokoškolským (43,1 %). Z oslovených mají tři respondenti vyšší odbornou školu. Míra nejvyššího dosaženého vzdělání nám může ukazovat motivaci jednotlivců dále se vzdělávat a rozvíjet své dovednosti. Vysokoškolské vzdělání je v této jednotce zastoupeno vysokým podílem, což nám může ukazovat na tento předpoklad snahy pracovně dále růst.

### Graf 3: Doba strávená u Policie ČR

3. Kolik let sloužíte jako policista?

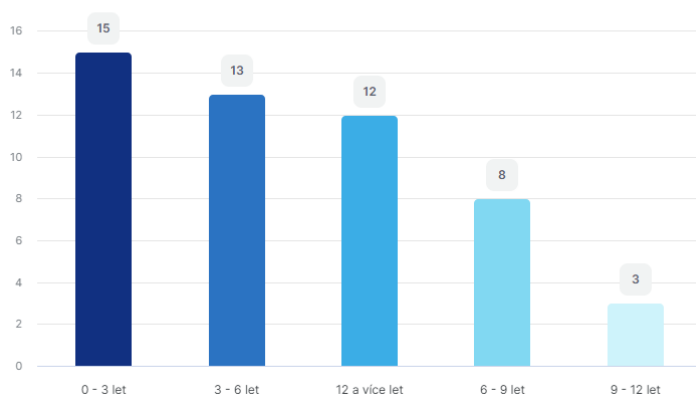


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

U dotazovaných jsme zjišťovali také délku odsloužených let, neboť doba strávená ve služebním poměru se může také projevit na vzniku syndromu vyhoření u pracovníků. Největší část tvoří policisté, kteří strávili prozatím dobu u Policie ČR do pěti let (31,4 %). Do deseti let u policie má odsloužených celkem 54,9 % všech respondentů. To má souvislost s věkovým složením celé skupiny, ve které převažují mladší policisté. 25 % všech dotazovaných má u Policie ČR dohromady odsloužených 15 a více let.

### Graf 4: Doba strávená u odboru PMJ Praha

4. Jak dlouho sloužíte jako policista na PMJ Praha?

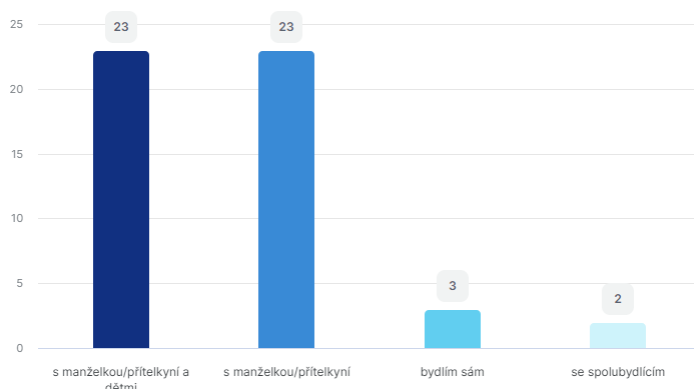


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Z oslovených tvoří největší skupinu policisté, kteří slouží v této jednotce do tří let (29,4 %), následuje skupina policistů s dobou na PMJ do šesti let (25,5 %). Tyto dvě skupiny tvoří nadpoloviční většinu policistů (54,9 %). Následuje třetí skupina policistů sloužících na PMJ - 12 a více let, celkem 23,5 %. Graf 4 ukazuje, že strávená doba na PMJ je v jednotlivých kategoriích podobně zastoupena. Není zde poměr výrazně zkušenějších policistů oproti začínajícím a opačně.

### Graf 5: Sdílení domácnosti

5. S kým žijete ve společné domácnosti?



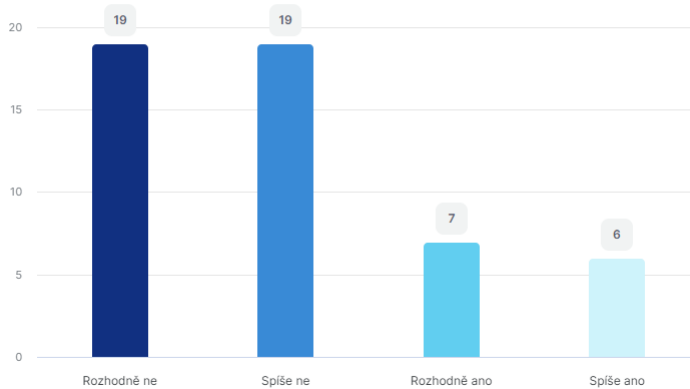
Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Poslední otázkou v první části dotazníku bylo zjištění, s kým respondenti sdílí domácnost. Drtivá část (94 %) s někým sdílí domácnost. Pouze 6 % respondentů nesdílí domácnost s žádnou další osobou. Otázka byla do dotazníku zařazena kvůli zjištění, zda mají oslovení policisté možnost v osobním životě s kým sdílet své prožitky, osobní nebo pracovní záležitosti. Na základě této informace se domnívám, že u těchto respondentů, kteří mají v domácnosti blízkou osobu, je syndrom vyhoření nižší než u osob žijících bez dalších osob v domácnosti.

## 2) Otázky na zkušenost se syndromem vyhoření

**Graf 6: Příznaky syndromu vyhoření**

6. Pociťujete na sobě příznaky syndromu vyhoření?

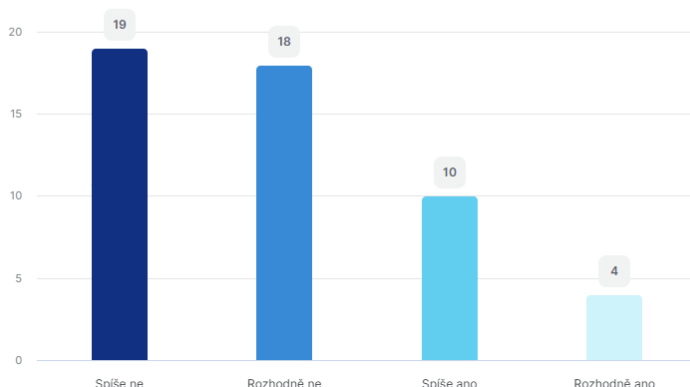


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Na základě dotazu, zda na sobě policisté pociťují příznaky syndromu vyhoření, odpovědělo rozhodně ne nebo spíše ne celkem 74,8 % dotázaných. Rozhodně ano nebo spíše ano odpovědělo 25,4 %. Tři čtvrtiny dotázaných policistů tak s tímto syndromem podle jejich vyjádření nemá zkušenost. Zbýlá čtvrtina se domnívá, že by příznaky pravděpodobně již mít mohla. Na základě dostupných výsledků z dotazníku je patrné, že do této skupiny se řadí policisté, kteří mají odsloužených minimálně 5 a více let u policie ČR. Kladná odpověď na tuto otázku se u respondentů sloužících do pěti let neobjevovala. Dosažené vzdělání v tomto případě nehrálo roli. Je tedy pravděpodobné, že ohrožení syndromem vyhoření narůstá s počtem celkově odsloužených let.

### Graf 7: Smysl práce

7. Máte pocit, že se Vaše práce začíná postrádat smysl?

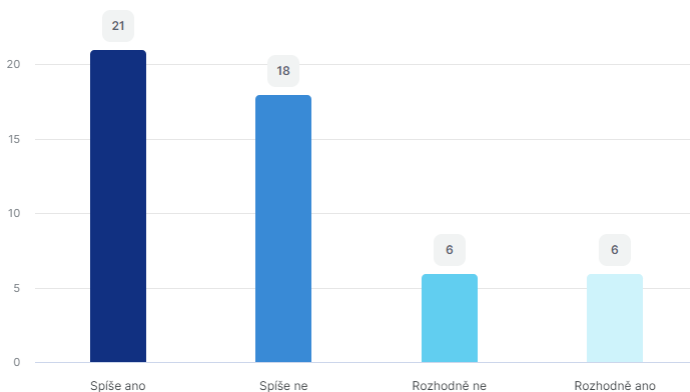


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Otázka č. 7 doplňovala předchozí otázku, kterou v podstatě svým výsledkem potvrzuje. Celkem 72,6 % dotázaných odpovědělo, že rozhodně nebo spíše nemá pocit, že by jejich práce postupně ztrácela smysl. Pro odpověď spíše ano a rozhodně ano se rozhodlo 27,4 % policistů. Ve výsledcích tak panuje s předchozí otázkou téměř shoda a opět to může být způsobené důsledkem ztráty motivace v čase stráveném u Policie ČR.

### Graf 8: Psychická náročnost práce

8. Připadá Vám Vaše práce čím dál více psychicky náročná?

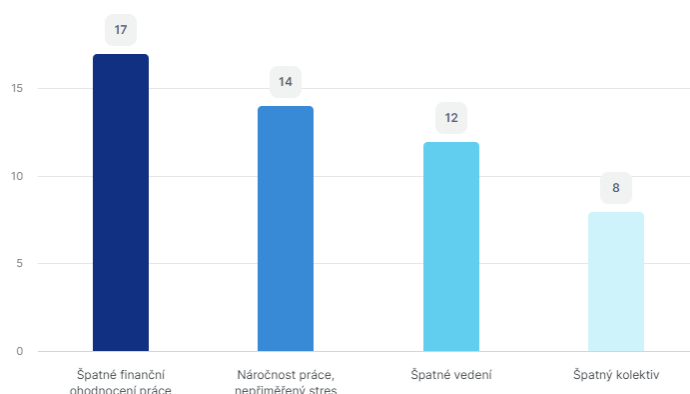


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

V otázce, zda se práce policisty pro jednotlivce stává stále více náročnou, v odpovědích shoda nepanuje. Nadpoloviční většina (53 %) se přiklonila k názoru, že spíše ano nebo rozhodně ano, 47 % dotázaných odpovědělo spíše nebo rozhodně ne. Fakt, že někomu se může zdát práce postupně čím dál více psychicky náročná, nemusí však ještě nutně znamenat, že se u člověka rozvine syndrom vyhoření. Je to spíše signál, aby jednatel s takovými pocity hledal možnosti, jak by tuto tendenci mohl změnit, například právě pomocí preventivních nástrojů.

### Graf 9: Faktory přispívající ke vzniku syndromu vyhoření

9. Které faktory přispívají ke vzniku syndromu vyhoření na pracovišti?



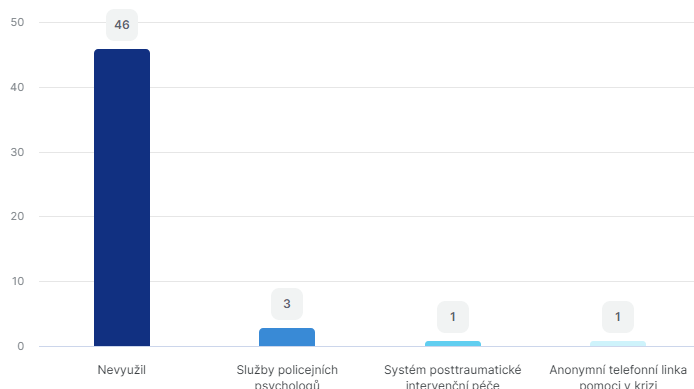
Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Graf 9 ukazuje, které faktory podle policistů nejvíce přispívají k syndromu vyhoření u jednotlivců. Největší zastoupení mělo špatné finanční ohodnocení práce (33,3 %), následovala náročnost práce a nepřiměřený stres v zaměstnání (27,5 %), třetí pozici obsadilo špatné vedení (23,5 %), které může demotivovat téměř čtvrtinu dotázaných. Posledním zvoleným byl možný špatný kolektiv (15,7 %). Je patrné, že policisté ke své práci potřebují spravedlivé ohodnocení. Kvalitnější finanční ohodnocení by podle předložených výsledků mohlo působit motivačně.



### Graf 10: Využití psychologické pomoci v zaměstnání

10. Využil jste někdy některou z dostupných psychologických pomoci u Policie ČR?

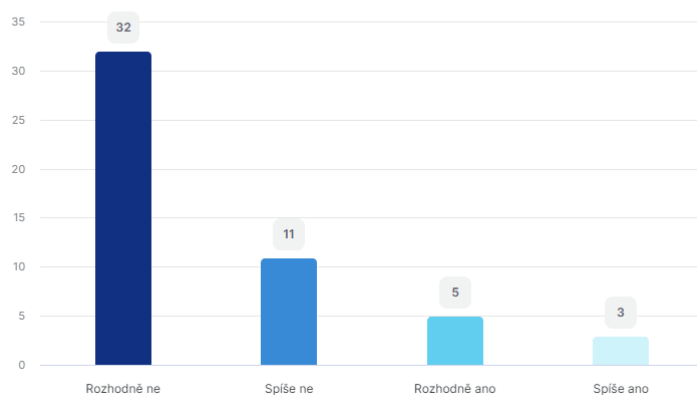


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Otázka 10 měla za cíl zjistit, zda již oslovení policisté někdy využili odborné psychologické pomoci, která je v rámci Policie ČR všem jejím členům dostupná. 90,2 % procent respondentů uvedlo, že ještě takovou pomoc během své kariéry nevyužili. Službu policejních psychologů využilo necelých 6 % dotázaných. Vzhledem k předchozím výsledkům otázek ohledně syndromu vyhoření se nabízí předpoklad, že prozatím nebylo nutné jí využít spíše než z obavy a ostychu z jejího využití. Výsledek ale ukazuje na skutečnost, že dosavadní psychologická podpora je u této jednotky minimálně využívána.

### Graf 11: Předčasné ukončení kariéry policisty

11. Uvažoval jste někdy o předčasném ukončení kariéry policisty z důvodu pracovního vyhoření?



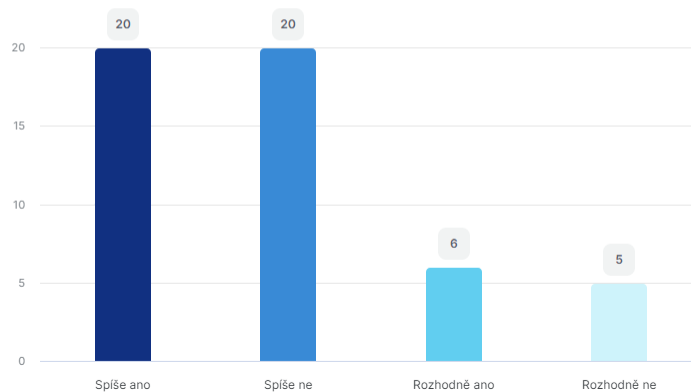
Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Poslední otázkou v oblasti syndromu vyhoření bylo, zda oslovení policisté uvažovali o konci kariéry policisty z důvodu pracovního vyhoření. Pro možnost rozhodně ne se rozhodlo 62,7 % dotázaných, pro otázku spíše ne 21,6 %, tyto dvě odpovědi tvoří 84,3 % ze všech. Takový většinový výsledek považují za kladný. Zbýlých 15,7 % uvedlo, že nad touto možností uvažovalo. Takový počet není ještě nijak alarmující, ale určitě potvrzuje náročnost práce policisty.

### 3) Otázky na možné zavedení supervize

**Graf 12: Zavedení supervize u PČR jako prevence syndromu vyhoření**

12. Ocenil byste zavedení supervize (hledání řešení problému s nezaujatým odborníkem) u PČR jako další možnost psychologické podpory a možnou prevenci syndromu vyhoření?

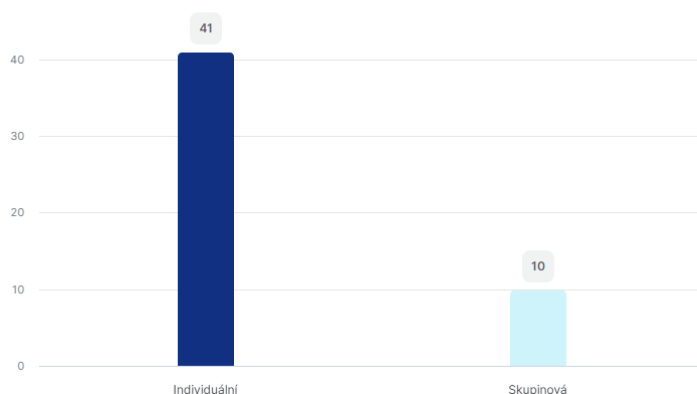


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Na první otázku ohledně zájmu o možné zavedení supervize u Policie ČR se vyslovilo rozhodně nebo spíše ano 51 % policistů, rozhodně nebo spíše ne 49 % z nich. Ukazuje se, že v tomto směru nepanuje konsenzus a názorově jsou respondenti rozdělení na téměř shodné poloviny (26 respondentů – ANO, 25 respondentů – NE). Tento výsledek může být zapříčiněn neznalostí procesu supervize z důvodů její absence. Chybějící praktická zkušenost tak jistě může hrát roli v jejím odmítnutí.

### Graf 13: Forma supervize

13. Jakou podobu supervize byste preferoval?

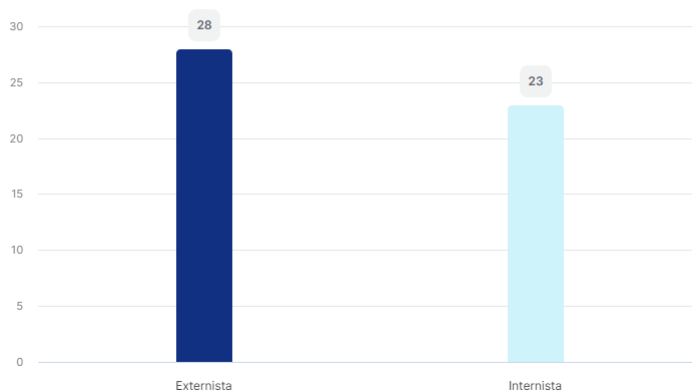


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Pokud bychom brali v úvahu, že by se supervize zkusila realizovat, 80 % dotázaných by preferovalo individuální formu supervize před skupinovou. Na základě tohoto výsledku se nabízí předpoklad, že individuální forma supervize by dávala policistům větší možnost a ochotu komunikovat na dané téma se supervizorem bez obavy sdělit názor před větší skupinou zúčastněných. V této otázce bylo hlavním cílem zjistit preferenci počtu osob na jednotlivých setkáních.

### Graf 14: Role supervizora

14. Kdo by měl roli supervizora pro Vaše oddělení zastávat?

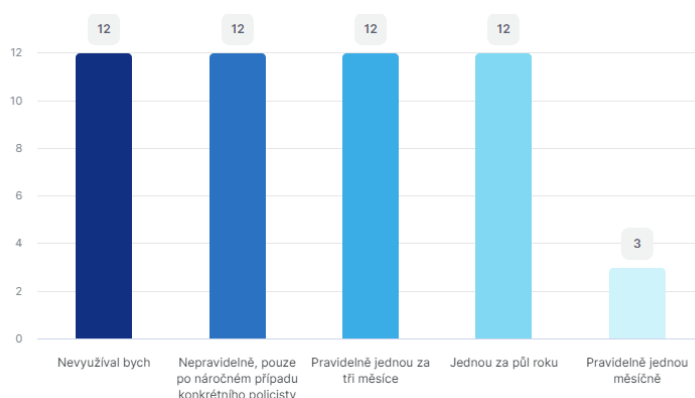


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

V otázce č. 14, která se dotazovala na roli supervizora, zda by se mělo jedna o externistu nebo naopak internistu, opět nepanuje shoda. 54,9 % respondentů uvedlo jako vhodnější možnost externistu, 45 % spíše internistu. Preference tedy v tomto případě není příliš jasná. Oba dva typy mohou mít své klady a zápory. U externisty očekáváme větší nestrannost a nezatíženost prostředím, nevýhodou může být právě chybějící odbornost a strach z možného úniku informací z policejního prostředí. Internista má naopak výhodu odbornosti a znalosti náročnosti práce policistů, mezi obavy se jistě dá započítat strach svěřit se kolegovi, aby nedocházelo k následnému pracovnímu hodnocení.

### Graf 15: Četnost supervize

15. Jak často by měla supervize na Vašem oddělení probíhat?

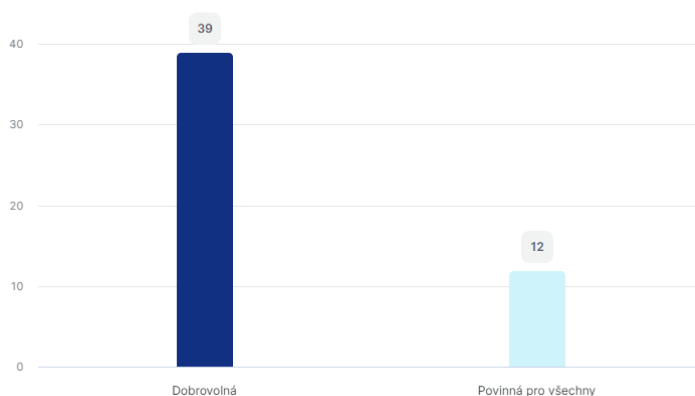


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Na otázku, jak často by měla supervize v jednotce PMJ probíhat, se 23,5 % policistů vyslovilo, že by supervizní setkávání nevyužívalo. Ostatní dotázaní (76,4 %) vybrali jednu z možností, jak často by se měla supervize konat. Z toho 23,5 % uvedlo, že by se měla konat spíše nepravidelně pouze po náročném případě konkrétního policisty. V tomto případě by tak šlo spíše o druh jednorázové supervize, které by chyběla důležitá periodicita celého procesu, která zajišťuje úspěšnou prevenci. 52,9 % dotázaných by v pravidelném setkávání se supervizorem viděla smysl, každý s trochu jinou preferencí časových intervalů schůzek.

### Graf 16: Dobrovolnost supervize

#### 16. Supervize by měla být?

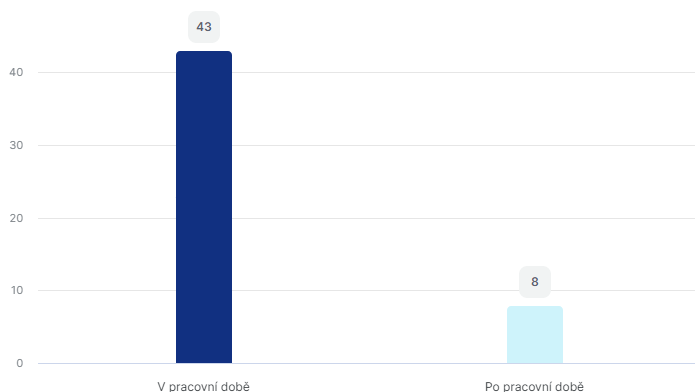


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Supervize by měla být v každém případě pro většinu policistů (76,5 %) dobrovolná. Rádi by měli možnost rozhodnout se, zda se chtějí, nebo nechtějí zúčastnit. Tento výsledek také dokládá předchozí otázku, kde se někteří vyslovili právě pro neúčast na takových setkáních.

### Graf 17: Doba konání supervize

#### 17. Supervize by měla probíhat?



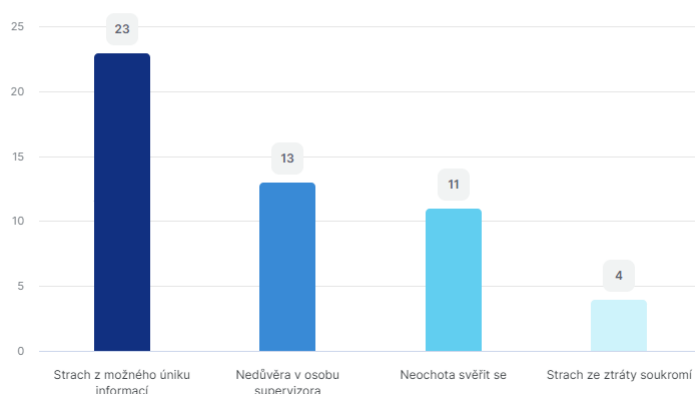
Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Další velkou shodou mezi dotazovanými bylo, kdy by bylo nejvhodnější, aby supervize probíhala. 84,3 % respondentů se shodlo, že by takové setkávání mělo

probíhat v pracovní době. Jistě toto rozhodnutí má svůj smysl – jedná se o setkávání za účelem zlepšování pracovních výkonů a pracovního prostředí, není tak od logiky věci i tento druh aktivity zaměřenou na práci vykonávat v pracovní době.

#### Graf 18: Možné obavy ze zavedení supervize

18. Jaké obavy by se u Vás v případě zavedení supervize objevily?

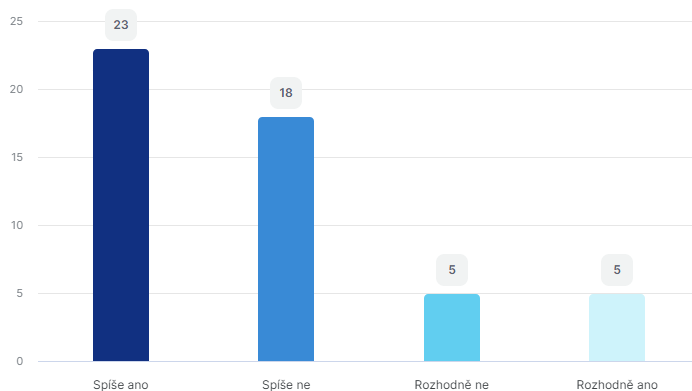


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

Otázka č. 18 se snažila zjistit, zda se u policistů objevují obavy spojené se zavedením supervize. Jako nejčastější obavou se v téměř polovině případů stal strach z možného úniku informací (45,1 %). Následovala nedůvěra v osobu supervizora, která by se u policistů mohla objevit v 25,5 % odpovědí, 21,6 % dotázaných uvedlo jako možnou překážku vlastní neochotu svěřit se. Objevuje se také strach ze ztráty soukromí (7,8 %).

### Graf 19: Zavedení supervize a možné snížení rizika vzniku syndromu vyhoření u policistů PMJ

19. Myslíte, že by zavedení supervize na oddělení PMJ mohlo snížit riziko vzniku syndromu vyhoření u policistů?



Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

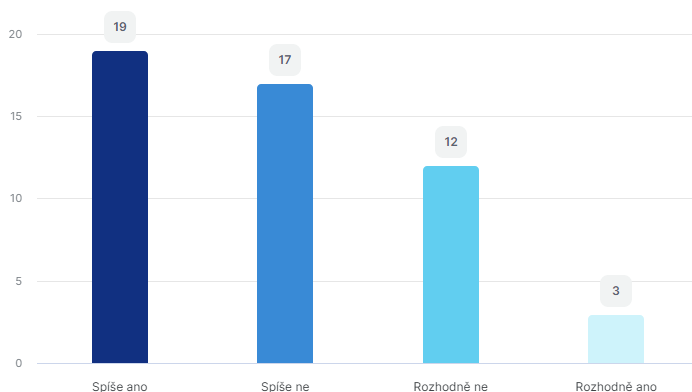
Nadpoloviční většina dotázaných (54,9 %) uvedla možnost spíše ano a rozhodně ano, že by zavedení supervize v jednotce PMJ mohlo snížit riziko vzniku syndromu vyhoření. Zbytek o tomto přesvědčeno tak úplně není. Opět se tak dostáváme do situace, kdy názor na supervizi není jednoznačný. Dle mého názoru je toto dáno opět důsledkem chybějící praktické zkušenosti, na základě které by šlo toto tvrzení potvrdit či vyvrátit.

Poslední dvě otázky v dotazníku byly míněny jako alternativní řešení v případě, že by se supervize nerealizovala. Mezi policisty byl zjišťován zájem o možná pravidelná setkávání s vedoucím pracovníkem nebo s policejním psychologem.



### Graf 20: Pravidelné pracovní konzultace s nadřízeným pracovníkem

20. Pokud by se nerealizovalo zavedení supervize na oddělení PMJ, měl byste místo toho spíše zájem o pravidelné pracovní konzultace například s nadřízeným pracovníkem?

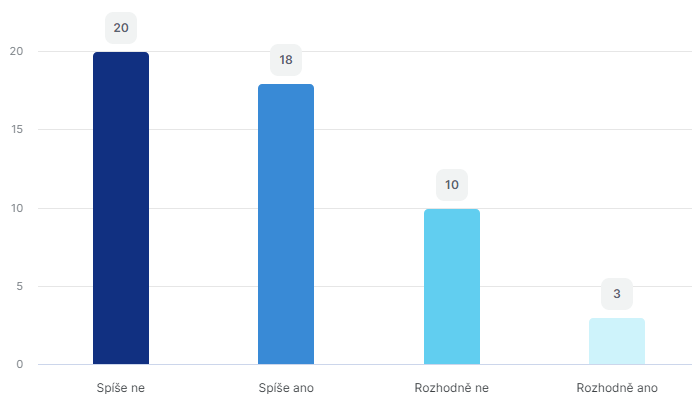


Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

O pravidelné pracovní konzultace s nadřízeným pracovníkem v 56,8 % případů zájem není. Pro taková setkávání se vyslovilo 43,2 %. Pro možnost rozhodně ano bylo pouhých 5,9 % respondentů, pro možnost rozhodně ne však dokonce 23,5 % respondentů. Tento typ setkávání možná budí dojem spíše pravidelných kontrol pracovních výsledků u nadřízeného pracovníka, nežli setkávání za účelem motivace a povzbuzení chuti do práce.

### Graf 21: Pravidelné odborné konzultace s policejním psychologem

21. Pokud by se nerealizovalo zavedení supervize na oddělení PMJ, měl byste místo toho spíše zájem o pravidelné pracovní konzultace s psychologem?



Zdroj: Dotazníkové šetření – zpracováno autorem.

V poslední uzavřené otázce, která předkládala možnost pravidelných odborných konzultací s policejním psychologem za účelem preventivní psychologické pomoci, tomu v případě výsledků nebylo příliš jinak. Odmítavou odpověď zvolilo 58,8 % dotázaných. Pro možnost rozhodně ne byla pětina dotázaných. Pro možnost rozhodně ano pouhých 5,9 % případů stejně jako u setkávání s nadřízeným pracovníkem.

#### 4) Prostor na vlastní vyjádření názoru

Dotazník uzavírala otevřená otázka, jež se dotazovala na možné vlastní náměty na prevenci proti syndromu vyhoření mezi policisty z odboru PMJ Praha. Celkem se v této části sešlo 33 odpovědí. Odpovědi od policistů, kteří se rozhodli v této otázce vyjádřit názor, se v zásadě svým obsahem příliš nelišily. V souboru odpovědí se nejčastěji objevovalo špatné finanční a osobní ohodnocení, které přispívá k nízké motivaci o práci. Z výsledků odpovědí spíše vyplývá, že pro policisty není zdrojem možného syndromu vyhoření práce samotná, ale spíše nastavení fungování výkonu policejní práce samotným systémem, který přináší mezi její členy demotivaci a postupnou ztrátu zájmu. V odpovědích zaznělo: *„Policisté nebývají vyhořelí ze zákroků, ale z interního systému PČR. Využití interní psychologické pomoci s sebou nese riziko prosakování osobních informací do pracovního prostředí (ovlivnění budoucí kariéry).“*

Ohledně zavedení supervize do policejního prostředí se objevovaly také obavy: *„Rozhodně žádný supervizor apod. Tahle práce je specifická a vybírá si svojí daň. Zlepšení v oblasti peněz a dělat práci, pro kterou útvar vznikl, udržení si zkušených kolegů.“*

Spíše než důraz na zvýšenou potřebu podpory preventivní supervizní činnosti upozorňovali členové jednotky na zlepšení pracovních podmínek, které by mohly také fungovat jako druh prevence v oblasti duševní hygieny. Uváděli například zlepšení přístupu vedoucích ke svým podřízeným, zlepšení kolegiální podpory, motivační soutěže v dosahování pracovních výsledků, nebo například společný pracovní čas: *„Služební srazy (teambuildingy) společně s vedením oddělení, více informací a zaměření se na individuální psychohygienu, více*

*služebních benefitů v oblasti regenerace a odpočinku.“ Podle některých by bylo také dobré na možný vznik syndromu vyhoření upozornit a případně s ním policisty seznámit: „Dostat do povědomí problém syndromu vyhoření, jeho příčiny vzniku. Každý nemá přesný pojem o významu. Jinak prevence spíše v osobním životě (adaptace na stres, fyzické aktivity, životospráva, vztahy...). V kolektivu držet dobrou partu, vycházet s vedoucími, pořádat společně akce, od PČR zařízení vhodných pracovních podmínek včetně vybavení.“*

#### **4.1.3. Vnímání potřeby supervize pohledem nadřízeného pracovníka**

Výsledky z dotazníkového šetření jsou v předložené práci doplněny o data získaná pomocí individuálního rozhovoru s vedoucím 1. oddělení PMJ Praha. Hlavním důvodem oslovení nadřízeného pracovníka bylo zjistit pohled na zavedení supervize také z této profesní pozice. Rozhovor tak byl veden s cílem obohatit práci o další důležitý názor. Jak bylo před zahájením rozhovoru stanoveno, jedná se o osobní názor konkrétního pracovníka a nemůžeme ho chápat jako obecný názor vedoucích pracovníků celého útvaru PMJ. Struktura rozhovoru byla předem připravena. Vedoucí pracovník měl možnost vyjádřit se celkem k šesti otázkám na téma supervize v policejním prostředí a možnému syndromu vyhoření mezi jeho kolegy. Jednotlivé odpovědi byly následně přepsány a zpracovány do této kapitoly práce.

Na základě odpovědí z tohoto rozhovoru se potvrzuje, že o supervizi jako další formě prevence proti syndromu vyhoření se v této jednotce prozatím neuvažovalo: *„Není mi známo, že by se o zavedení supervize v rámci sféry mé velitelské působnosti uvažovalo. V každém případě práce vedoucího policisty již dávno obsahuje více prvků spadajících do výkonu supervize. Jen v praxi nebývají často tímto způsobem pojmenovávány.“* Jak již bylo v práci zmíněno, zkušenosti se supervizní činností, kterou by vykonával externista, v policejní praxi na PMJ chybí. Z vyjádření vedoucího by se tak dalo spíše mluvit o určité míře interní supervize. Roli interního supervizora by v takovém případě zastávali nadřízení pracovníci.

Celkově je vedoucímu myšlenka supervize sympatická, v praxi si však její přínos nedokáže na základě svých zkušeností představit. Vhodně zvolená pravidelná pracovní setkávání by jistě byly ku prospěchu věci, avšak bližší podoba takových schůzek za účelem prevence syndromu vyhoření je z jeho pohledu nejistou záležitostí. Klasické pojetí supervize jako procesu, do kterého v rámci organizace vstupuje externista za účelem zlepšení pracovních podmínek a vztahů, je v očích vedoucího jen těžko proveditelné. Člověku „zvenčí“ by s největší pravděpodobností chyběla znalost sociálního prostředí a zároveň znalost proměnné problematiky: *„Jako problém vnímám dosazení osoby s dostatečnou osobní a profesní zkušeností. Bez této by zřejmě docházelo mezi policisty k odmítání z důvodu její nekompetentnosti.“*

Další důležitou proměnnou, která by mohla proces zavedení supervize komplikovat, je nastavení fungování organizace. Vysoká specifičnost prostředí s ohledem na právní předpisy<sup>65</sup> by mohly být v překážkou v kompetencích svěřených supervizorovi. Hlavní překážku tak spatřuje v nefunkčnosti v reálné praxi nebo minimální výslednosti spojené s možným zavedením. *„Reálně fungující a přínosnou formu supervize jako nadstavbu či doplněk k výkonu kompetencí kontrolního pracovníka a vedoucího za účelem předcházení výskytu syndromu vyhoření si v tuto chvíli nedovedu představit.“*

Pozitivní odezvu měla u vedoucího otázka na zavedení pravidelných setkávání za účelem pracovních konzultací s nadřízeným pracovníkem jako alternativa podpůrné metody zlepšení výkonu práce policistů v případě, že by se nerealizovalo zavedení supervize. *„Systémově nastavené pravidelné setkávání s nadřízenými bych uvítal. Po ujednání formátu setkání (obsahu, účasti, časové dotaci, periodicitě) si toto dovedu představit. Zatím k tomuto samozřejmě dochází bez nastavené pravidelnosti a dle vyhodnocení potřeby, ale periodickým setkáváním bez zjevného konkrétního důvodu bych byl jistě rovněž nakloněn.“*

V závěrečné fázi rozhovoru byl vedoucí dotázán na jeho možné náměty na prevenci proti syndromu vyhoření mezi jednotlivými policisty. Poukazoval na fakt, že někdy ke ztrátě motivace mezi policisty dochází při dlouhodobém kontaktu

---

<sup>65</sup> Můžeme zmínit například zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

s kolegy, kteří mají již snížený zájem o plnění úkolů v rámci služby. Pracovní motivaci jednotlivců by také jistě zlepšilo snížení administrativní zátěže a snížení kontroly výkonu jejich práce. Tyto faktory se na výkonu policistů mohou citelně projevovat.

#### **4.1.4. Vnímání potřeby supervize pohledem policejního psychologa**

Posledním zdrojem informací pro potřeby této práce ohledně zavedení supervize do policejního prostředí byl rozhovor s policejním psychologem. Byl požádán, stejně jako v předešlé kapitole vedoucí oddělení, o zodpovězení sedmi otázek ohledně problematiky syndromu vyhoření a supervize v policejním prostředí. Informace byly následně využity a zapracovány do této kapitoly práce.

Psycholog potvrzuje, že se v dostupné psychologické podpoře policistům prozatím nikdy nejednalo o systematicky podporovanou preventivní podporu. Poskytovaná podpora vždy byla vedena na bázi dobrovolnosti a iniciativě samotného policisty, popřípadě byla pomoc realizována na žádost vedoucího zasaženého oddělení. Mezi pravidelnou psychologickou podporu můžeme tedy započítat individuální péči, o kterou si musí konkrétní zaměstnanec požádat z vlastní iniciativy. Policejní psychologové navštěvují jednotlivá policejní oddělení, aby prezentovali své služby dostupné policistům. Nejedná se však o návštěvy, na kterých by již poskytovali prevenci proti syndromu vyhoření nebo jiným psychologickým problémům.

Na otázku, jaký je názor na zavedení supervize do policejního prostředí, která by mohla sloužit jako prevence syndromu vyhoření, bylo odpovědí: *„V policejním prostředí považujeme za užitečnou především „supervizi“ formou debriefingů po náročných služebních zákrocích. Co se týče prevence syndromu vyhoření, umíme si spíše představit, že by takovou supervizi vedl speciálně proškolený zkušený kolega, který dobře zná práci supervidovaných policistů, je jimi považován za odborníka vzhledem k jejich problematice, a má tedy po všech stránkách jejich důvěru. Pokud by tuto službu nabízelo naše oddělení, myslíme si, že by o ni příliš velký zájem nebyl. Psycholog nezná práci konkrétních policistů tak*

*dokonale jako zkušený a respektovaný kolega. Pokud by tuto službu mělo naše oddělení poskytovat, musela by opět fungovat na bázi dobrovolnosti, což už ale v podstatě nabízíme v rámci psychologické péče.“*

Na tuto otázku navazovala další, která zjišťovala možnou vhodnou podobu supervize pro policisty: *„Supervize by mohla probíhat skupinovou formou. Účastníci by měli možnost v bezpečném prostředí sdílet své zkušenosti, probrat pro ně náročné případy a hovořit o dobré i špatné praxi v jejich práci. Jak bylo zmíněno výše, supervize by vedl internista, kterým by měl být zkušený a empatický kolega. Důležité je, aby mu policisté důvěřovali jak po stránce profesní, tak i lidské. Smyslem činnosti supervizora není hledat chyby nebo poučovat, ale podpořit a motivovat. Tento policista by tedy musel být proškolen k vedení debriefingů (supervizí). Četnost setkávání by závisela na časových možnostech daného policisty, organizaci oddělení a na specifické potřebě oddělení.“*

Zavedení supervize má i dle policejního psychologa samozřejmě svá úskalí. Můžeme mezi ně zahrnout personální zajištění pravidelné supervize. Pokud by se jednalo o pracovníka Policie ČR, například přímo psychologa, není jich pro přidělené území dostatečné množství a kapacitně jsou vytíženi již svou přidělenou agendou. Pravděpodobně by zavedení supervize nedokázali převzít. Pokud by se jednalo o externistu, překážkou by v tomto směru jistě mohla být finanční stránka. Jako ideální kandidát na možnou supervizi se tak podle psychologa jeví zkušený policista, který by byl vybrán, a byl by mu zaplacen kvalitní výcvik v oblasti supervize.

Dalším faktorem představující překážku pro zavedení supervize, který je důležité zmínit, je, že pravidelné skupinové supervize by předpokládaly další nemalý výdaj v rozpočtu pro konkrétní policejní pracoviště. Jiným argumentem je personální nedostatek na území města Prahy, který by mohl komplikovat proces supervize policistů v pracovní době, který by mohl způsobit jejich absenci u důležitých případů ve službě. Překážkou by se mohla stát také směnnost, která by mohla organizaci supervizí v určitém ohledu komplikovat.

Aktuálně jsou tedy dostupné takové formy pomoci psychologické podpory, které byly představeny v jedné z kapitol práce.<sup>66</sup> Policejní prezidium každoročně

---

<sup>66</sup> Anonymní telefonní linka, systém posttraumatické intervenční péče, využití pomoci samotných psychologů.

vydává výroční zprávu, kde jsou uvedeny informace o využití těchto služeb. Za loňský rok 2022 tato zpráva ještě zveřejněna nebyla, ale dle poskytnutých informací policejního psychologa se v Praze očekává nárůst v počtu využití jak služeb psychologů, tak krizové intervence. Systém posttraumatické intervenční péče jako jeden z těchto nástrojů pomoci je nyní rozdělen na Systém intervenční péče a Systém kolegiální podpory. Tyto služby by se teoreticky daly chápat dle vyjádření i jako prevence syndromu vyhoření: *„Oddělení psychologických služeb zároveň nabízí policistům, občanským zaměstnancům PČR a jejich rodinným příslušníkům psychologickou péči (konzultace, poradenství, psychoterapie), která jako prevence syndromu vyhoření působit může. Stejný účel plní také naši peeri v rámci Systému kolegiální podpory.“* Všechny tyto formy pomoci však předpokládají zájem a dobrovolnost na společné spolupráci v nabízené a poskytované pomoci.

Policejní psycholog v rozhovoru na otázku možné prevence proti syndromu vyhoření mezi policisty také dodala, že vysoká pracovní zátěž není jedinou z příčin vzniku syndromu vyhoření. Skutečnost, že jsou policisté vystavováni stresujícím situacím ve své službě, ještě nemusí znamenat vyšší pravděpodobnost vzniku syndromu vyhoření. Upozorňuje na faktory jako pracovní rutina, absence smyslu pro vykonávanou práci, nedostatečné ocenění ze strany nadřízených a osobnostní nastavení člověka, které jsou taktéž spouštěčem tohoto vyhoření. Stejně jako u ostatních profesí platí i pro policisty v prevenci proti syndromu vyhoření totéž. *„Je důležité nezapomínat na odpočinek, nezanedbávat své koníčky, udržovat si zdravé rodinné zázemí a přátelské vztahy, mít dobré vztahy s kolegy a náročné pracovní situace s nimi konzultovat a sdílet, mít přiměřenou fyzickou aktivitu a snažit se žít zdravě. Pokud si člověk uvědomí, že má problém a možná se nachází v některé z fází syndromu vyhoření, doporučuje se „přidat“ v těch oblastech, které jsou funkční, dělají mu radost a vidí v nich smysl, aby měl dostatek sil na řešení problému.“*

## 5. Analýza profesních potřeb a návrhy proti vzniku syndromu vyhoření mezi policisty PMJ Praha

V předchozích kapitolách byly představeny názory na zavedení supervize do policejního prostředí. V tomto šetření bylo zjištěno, že se v některých ohledech názory oslovených shodují. Zavedení supervize do policejního prostředí, přesněji do jednotky PMJ, není úplně jednoduchou záležitostí. Podle výsledků nejen z dotazníkové šetření, ale také ze získaných rozhovorů, vyšlo najevo, že supervize by mohla mít při svém zavedení do praxe několik překážek, které by mohly její aplikaci komplikovat. Tyto překážky vznikají díky nastavení samotné Policie ČR, strachu z možného úniku interních informací mimo organizaci, ale také kvůli možné neochotě jednotlivých policistů participovat na takových setkáních.

Na začátku práce byly stanoveny výzkumné otázky, na které bylo cílem v práci odpovědět na základě proběhlé analýzy získaných dat. Na otázku, zda by se snížila zavedením pravidelné supervize míra syndromu vyhoření mezi policisty z odboru PMJ Praha, však nelze jednoznačně odpovědět, neboť ani jeden zdroj informací v této práci tento předpoklad jednoznačně nepotvrdil. K nejednoznačnému závěru vede několik zjištěných faktů. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina oslovených na sobě příznaky syndromu vyhoření nepociťuje a ani nepostrádají smysl své práce. Jak dokládají výsledky v předchozí kapitole, jedná se o jednotku složenou převážně z mladých policistů, doba strávená u Policie ČR tak není příliš dlouhá. Polovina oslovených respondentů pracuje v této jednotce do šesti let, je zde tedy stále předpoklad zdravé motivace a chuti do práce. Vyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných policistů také předpokládá ambice se dále vzdělávat, a tím se tak odborně posouvat stále dopředu. Respondenti také v drtivé většině uvedli, že nežijí sami, dá se tak u nich předpokládat rodinné zázemí, ve kterém má člověk případné problémy možnost sdílet. Nebyly zde ani patrné myšlenky na předčasný odchod od policie z důvodu pracovního vyhoření. Toto jsou všechno pozitivní skutečnosti, které by mohly znamenat, že riziko syndromu vyhoření je při tomto složení jednotky nižší. Neznamená to ale, že by se na prevenci v tomto směru mělo rezignovat, neboť někteří respondenti uvedli, že na sobě již známky syndromu začínají pociťovat. Z výsledků vyplývá, že tato odpověď byla přítomna u respondentů s delší



odslouženou dobou u Policie ČR. Míra ohrožení syndromu vyhoření tak bude také souviset s délkou vykonané služby. Na otázku, zda respondentům připadá jejich práce psychicky čím dál tím více náročná, z výsledků nevyplývá shoda. Větší polovina uvedla, že ano. Tento výsledek však ještě nutně ale nemusí znamenat známku vyhoření, možná by se na základě této odpovědi dalo uvažovat o zavedení prevence, jejímž cílem by bylo odbourávat takové pocity z práce. Je to spíše signál, aby organizace měla vytvořené možnosti nabídnout jednotlivci s takovými pocity řešení, jak by tuto tendenci mohl změnit, například právě pomocí supervize.

Na otázku, jaký je většinový názor na zavedení supervize mezi policisty v odboru PMJ Praha, bylo zjištěno, že jasný souhlas na zavedení supervize nepanuje. Respondenti z dotazníkového šetření jsou názorově rozděleni na dvě přesné poloviny. Nepanuje mezi nimi konsenzus. Domnívám se, že se jedná také o důsledek chybějících zkušeností s touto metodou. Pravděpodobně by se pro potvrzení výsledku mohlo udělat ještě šetření, avšak po podrobnější prezentaci samotné supervize a jejích výhod před oslovenými policisty. Prozatím to spíše vypadá, že vzhledem samotnému fungování policie jako konkrétní organizace by zavedení supervize nebylo jednoduchým procesem.

Pokud bychom se ale zamysleli, jaká podoba supervize se jeví pro možné zavedení do tohoto policejního prostředí jako nejvhodnější, dala by se jistě najít vyhovující forma. Mezi policisty byla většinově upřednostněna individuální forma supervize před skupinovou. K této variantě bych se také přiklonil. Pokud bereme v úvahu, že se práce zaměřuje na supervizi, která by svým zaměřením měla preventivně působit hlavně proti syndromu vyhoření, v takovém případě by mohla individuální forma pro tyto účely přinést lepší výsledky. Každý jedinec by zde dostal dostatečný prostor v soukromí bez pocitu ostychu před ostatními kolegy. Pokud člověk cítí příznaky syndromu, jistě se mu bude lépe hovořit bez přítomnosti dalších. O negativních záležitostech se hovoří vždy komplikovaně, v individuální supervizi by tak byla lepší možnost zacílení na konkrétní problém. Pokud bychom naopak hledali způsob, jak zvednout výkon a efektivitu práce u jednotky, pak bych se přikláněl spíše k týmové supervizi, která by především mohla práci týmu posílit. Individuální forma supervize by tak ani nekomplikovala možnost pravidelných setkávání a neblokovala by také ani větší skupiny policistů a v jejich službě a

výjezdech do terénu. Na potřebě pravidelných setkávání jakožto důležitého kritéria pro kvalitní proces supervize v šetření mezi oslovenými panovala shoda. Jako ideální periodicitu setkávání spatřuji v supervizi jednou za dva měsíce.

U osoby supervizora, který by měl práci vykonávat, je velice komplikované jednoznačně říct, která varianta by byla přínosnější. Aby byl proces supervize správný, měl by tuto roli určitě vykonávat externista. K tomuto řešení se také přiklání nadpoloviční většina oslovených v dotazníku. Vzhledem ale ke složitosti samotné kultury organizace policie, na kterou upozorňoval také oslovený vedoucí oddělení jednotky, by to samozřejmě do určité míry mohl být problém. Obavy z úniku informací a nedůvěra v osobu supervizora jakožto profesně neodborného člověka, jsou v tomto směru hlavními a adekvátně zmíněnými překážkami. Na druhou stranu opět při zacílení supervize jako prevence syndromu vyhoření má i externí osoba v policejním prostředí dostatečné kompetence. Samozřejmě je toto řešení finančně nákladnější.

Jako vhodné řešení také spatřuji kvalitně proškoleného policistu v oblasti supervize, který by se věnoval u policie pouze této činnosti. Jednalo by se tedy sice o internistu, ale s kvalitním supervizním vzděláním, který by zároveň nabízel policistům při rozhovorech svou profesní odbornost a zkušenosti s tímto náročným zaměstnáním. Taková osoba by pak mohla vzbuzovat důvěru. Po finanční stránce by to pro organizaci mohlo také v dlouhodobějším časovém horizontu vycházet výhodněji. S ohledem na skutečnost, že se v tuto chvíli ale u Policie ČR taková osoba nevyskytuje, je zde potenciál o tomto řešení zkusit považovat jako o dostupné alternativě, jak začít prevenci v podobě supervize provádět. Jistě by toto řešení zabralo delší čas, předpokládám však návratnost v podobě uspokojivých výsledků a zlepšení psychické stránky u jednotlivých policistů v daném útvaru.

Z analýzy potřeb, která proběhla mezi policisty v této práci, vyplynulo několik důležitých zjištění. Práce policisty jako taková sama o sobě syndrom vyhoření ve většině případů nezpůsobuje. Každý policista vstupuje do výkonu služby s tím, že je na náročnost povolání a na nebezpečné situace vnitřně připraven. Spíše než náplň práce mohou syndrom vyhoření způsobovat faktory, které práci komplikují. Na tomto místě můžeme zmínit například špatné finanční ohodnocení této náročné práce, velkou administrativní zátěž zatěžující výkon služby, omezování pravomoci policisty nepřehlednými předpisy, nebo pocit, že

policista i přes svou kvalitně odvedenou práci nakonec nevidí výsledky. Policista nakonec těmito faktory získává pocit, že nedělá skutečnou práci, ke které byl vycvičen, mohou se u něj následně objevovat pocity marnosti a demotivace. Hlavním spouštěčem je tak spíše než boj s kriminalitou a řešení nebezpečných situací s pachateli interní nastavení samotné policejní práce. Bezmoc něco změnit a dlouhodobá frustrace z nedostatečnosti práce bez viditelných výsledků může policistu časem demotivovat a přivádět do rutiny. Toto tvrzení také potvrzuje výsledek dotazníkového šetření, kde se příznaky syndromu vyhoření potvrdily u služebně starších policistů. Nejvíce efektivní prevencí by v tomto ohledu byla trvalá změna poměrů a nastavení samotné organizace a její práce, což v mnoha směrech samozřejmě není plně proveditelné. Proto bych jako jedno z řešení navrhoval zavedení motivačních prvků, které by mohly pomoci předcházet těmto negativním dopadům. Zavedení supervize by mohlo být také prostředkem ke zvládnutí příznaků vyhoření. Vzhledem k nízké míře dostupných informací o možné úspěšnosti zavedení supervize by pro větší průkaznost bylo možné provést pilotní projekt v konkrétní jednotce. Mohlo by se jednat například o roční projekt zavedení pravidelné supervize, jehož výstup by nám mohl potvrdit nebo naopak vyvrátit potenciál této metody pro policejní potřeby. Následně v případě kladného výstupu z takového projektu se o supervizi a její zavádění zajímat dále, a případně rozšířit její zavedení nastálo, nebo také do jiných útvarů.

## Závěr

V této práci jsem se zabýval tématem supervize jako prevence syndromu vyhoření a jejího možného zavedení do policejního prostředí. Supervize, která pomáhá zlepšovat pracovní prostředí a jež je využívána jako úspěšný nástroj v jiných pomáhajících profesích, je v práci představena jako jedna z možných alternativ na zavedení také v organizaci, jakou je policie. Nabízí se zde předpoklad, že by její aplikace do praxe mohla být úspěšná. V práci jsem tedy ověřoval, zda by byla aplikace supervize možná a zda by byl o ni také zájem.

Propojení tématu supervize a syndromu vyhoření se v rámci policejního prostředí v dostupné literatuře neobjevuje a je spíše netypické. V dosavadních výzkumech se s ním setkáváme jen s jako okrajovou záležitostí. Na téma supervize a její činnosti, stejně jako na problematiku syndromu vyhoření, je literatury k dispozici velké množství. Ohledně fungování policie a její práce je tomu podobně. Dostupné publikace se však zabývají tematikou z jiných úhlů pohledu nebo jsou ve spojovány s jiným typem organizace. Například literatura hojně zpracovává syndrom vyhoření a supervizi u zdravotních sester nebo sociálních pracovníků. V případě této práce se tak jedná o spojení neobvyklé, kde se snažíme mezi vybranými proměnnými vyhodnotit vzájemný vztah na základě předpokladů ze získaných dat. Dostupnou literaturu jsem tedy využíval hlavně pro nastavení teoretického rámce celé práce. Praktická část je postavena na vlastním výzkumu a získaných datech pomocí dotazníkového s terénního šetření.

Spojení tématu supervize, pro tuto práci především ve smyslu prevence proti syndromu vyhoření, a její aplikace do policejního prostředí se jeví jako zajímavé. Supervize se v posledních letech dostává mezi lidmi stále více do podvědomí a zájem o ni v organizacích postupně roste. Žijeme v době, kde je participace zaměstnanců a jejich aktivní přístup stále více žádoucí, proto není od věci otevřít toto téma také u policistů. Jedná se samozřejmě o organizaci, kde jsou přesně daná jasná pravidla a struktury, ale možná to je právě ten důvod pokusit se alespoň v některých ohledech o postupné inovativní změny k lepšímu. Zavedení supervize by mohlo poskytnout zvýšení spokojenosti a motivace u jednotlivých policistů, výsledkem by bylo efektivnější fungování policie jako celku. Správně fungující policista je předpokladem pro kvalitně odvedenou službu.

Nejenom supervize se dostává ve společnosti do popředí zájmu, stejně je tomu také v případě samotného problému dnešní doby, kterým je syndrom vyhoření. Dlouhodobý stres a přetíženost, kterou si většina populace nese, bezesporu zvyšuje riziko pracovního vyhoření. Nárůst syndromu vyhoření mezi lidmi by mohl být alarmujícím signálem. Osvěta v tomto směru je jistě na místě a prevence je vždy lepší než řešení následků již po jeho vzniku.

Předložená práce se tak v několika kapitolách snažila představit jednotlivá témata, která byla dána dohromady na základě stanovených výzkumných otázek a následně analyzována. Vzhledem k nízké informovanosti o procesu supervize a jejím fungování mezi policisty, a také ke složitosti možného zavedení supervize do praxe, nevyšly všechny odpovědi na stanovené otázky zcela jednoznačně. Nabízí se však otázka, zda by výsledky byly stejné, pokud bychom před samotným šetřením připravili podrobnější informační kampaň, která by mohla celé fungování detailně vysvětlit. Spíše než pozitivní odezvu na zavedení supervize se objevovaly příklady možných úskalí při realizaci, což je do jisté míry pochopitelné. Nové metody a nástroje mohou vzbuzovat nedůvěru a obavy, jak by mělo vlastně vše správně fungovat, a zda to vlastně není zbytečné. I když se na základě analýzy zcela nepotvrdil přínos zavedení supervize mezi policisty, neznamená to, že by se myšlenka supervize měla v tomto prostředí definitivně zavrhnout.

Vybraná jednotka PMJ posloužila v tomto případě jako případová studie jednoho policejního celku. Dle šetření se zjistilo, že je na tom tento celek, co se týče složení policistů, velice dobře. Syndrom vyhoření zde podle dostupných informací mezi policisty nepředstavuje velké riziko, neboť ho na sobě aktuálně nepociťují. Policisté jsou si vědomi, že práce představuje pouze část jejich života a je nutné ji oddělovat od osobního života. I zde by však policisté rádi pracovali v pracovních podmínkách, kde jim bude umožněno profesně růst, ať už možnostmi dalšího vzdělávání, lepší podporou od vedení, nebo kvalitnějším osobním ohodnocením. Na tomto útvaru spatřuji chuť a motivaci se dále zlepšovat, proto bych možnost zavedení supervize nevyklučoval jako nástroj, který by neměl možnost uspět. Dle mého názoru by tento nástroj měl potenciál tyto ambice a motivaci u policistů dlouhodobě udržet.

Na základě výsledků této práce vyvstává možnost popřemýšlet nad možností zřízení nové pozice interního policejního supervizora, který by mohl

ztělesňovat nový nástroj prevence proti syndromu vyhoření. Druhou možností je zkusit připravit pilotní projekt supervize na konkrétním oddělení, kde by se sledovala úspěšnost v policejní praxi. Pokud by takový výzkum proběhl, obohatil by tak dosavadní vágní výzkum v této oblasti, na který by mohly navazovat další hlubší studie této problematiky. Předložená práce vychází především z předpokladů a domněnek než z přesných dat. Je to dáno důsledkem neexistence empirických zkušeností ve zkoumané oblasti. Svým rozsahem není práce plně schopna uchopit všechny podrobnosti tématu, avšak může sloužit jako podklad pro další podrobnější zkoumání.

## Seznam použité literatury

BAŠTECKÁ, Bohumila, Veronika ČERMÁKOVÁ a Milan KINKOR. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0940-9.

BROŽA, Jiří. *Supervize v adiktologické praxi*. Praha: Triton, 2009. ISBN 978-80-7387-209-0.

COOPER, Cary L. a James Campbell QUICK, ed. *The Handbook of Stress and Health* [online]. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2017, [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/60531/1/146.pdf>

ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie. 2.*, rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-581-4.

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. ISBN 978-80-7262-532-1.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-14-2.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0987-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd.* Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

HILL, Grahame. *Moderní psychologie: hlavní oblasti současného studia lidské psychiky*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-641-1.

HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření. 4. vydání*. V Praze: Vyšehrad, 2022. ISBN 978-80-7601-668-2.

HORÁK, Michal. *Supervize: příručka pro uživatele*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2022. ISBN 978-80-88361-21-3.

JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Interní supervize*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2007. ISBN 978-80-86991-06-1.

JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.

KALINA, Kamil, ŠIMEK, Antonín, ed. *Supervize – kazuistiky*. V Praze: Triton, 2004. ISBN 80-7254-496-9.

KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3.

MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

MÁTEL, Andrej a Milan SCHAVEL, ed. *Supervize (nejen) v sociální práci a sociálních službách*. Praha: IZSV, 2019. ISBN 978-80-907489-0-3.

MICHKOVÁ, Adéla. *Supervize*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-145-1.

POSCHKAMP, Thomas. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika, 2013. Rádce pro pedagogy. ISBN 978-80-266-0161-6.

POTTER, Beverly A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: "pracovní vyhoření" - příčiny a východiska*. Olomouc: Votobia, 1997. ISBN 80-7198-211-3.

PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najdete cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5394-2.

PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada, 2013. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-5114-6.

RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. Moudrost do kapsy. ISBN 80-7255-074-8.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3174-2.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada, 2013. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4082-9.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.

ŠTUDENTOVÁ, Kateřina. *Burnout, neboli, Syndrom vyhoření: informace pro pacienty*. Praha: Maxdorf, 2016. ISBN 978-80-7345-520-0.

VALÁŠEK, Martin a Petra SVOBODOVÁ, ed. *Úvod do supervize: cyklický model*. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002. ISBN 80-86620-00-x.

VODÁČKOVÁ, Daniela. *Krizová intervence*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-342-0.

### **Zákonná úprava**

Zákon č.361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky



## Internetové zdroje

ADAMOVI, Iva a Zdeněk VTÍPIL. *Stres v policejní praxi* [online]. Psychologie a její kontexty, Ostravská univerzita, 2012 [cit. 10.2.2023]. Dostupné z: [https://psychkont.osu.cz/fulltext/2012/Adamova,Vtipil\\_2012\\_1.pdf](https://psychkont.osu.cz/fulltext/2012/Adamova,Vtipil_2012_1.pdf)

Depression: What is burnout? [online]. Institute for Quality and Efficiency in Health Care (IQWiG), Germany, 2006 [cit.1.2.2023]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK279286/>

*Služební slib*. Policie České republiky [online]. [cit.1.2.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/sluzebni-slib.aspx>

*Strategie pro práci Policie České republiky ve vztahu k menšinám pro období let 2008–2012* [online]. Praha, Ministerstvo vnitra České republiky, 2008 [cit. 8.2.2023] Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/strategie-pro-praci-pcr-ve-vztahu-k-mensinam-2008-2012-pdf>

*Kdo je supervizor*. Supervize. Stránky pro supervizory a supervidované. Český institut pro supervizi [online]. Praha [cit. 5.2.2023]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/>

*Odbor Pohotovostní motorizovaná jednotka*. Policie České republiky [online]. [cit. 8.2.2023]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/odbor-pmj.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>

*Syndromem vyhoření trpí každý pátý Čech, tvrdí psychiatři*. ČT24 [online]. Praha, 2018 [cit. 5.2.2023]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2677244-syndromem-vyhoreni-trpi-kazdy-paty-cech-upozornuji-psihiatri>

VYMĚTAL, Štěpán et al. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR* [online]. Praha, Ministerstvo vnitra, 2010 [cit. 9.2.2023]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/moznosti-psychologicke-podpory-v-policii-cr-pdf>

*What is Burnout Syndrome (BOS)?* [online]. American Thoracic Society, 2016, vol. 194.[cit.1.2.2023] Dostupné z: <https://www.thoracic.org/patients/patient-resources/resources/burnout-syndrome.pdf>

## Seznam příloh

### Příloha č. 1: seznam grafů

Graf 1: Věkové složení

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 3: Doba strávená u Policie ČR

Graf 4: Doba strávená u odboru PMJ Praha

Graf 5: Sdílení domácnosti

Graf 6: Příznaky syndromu vyhoření

Graf 7: Smysl práce

Graf 8: Psychická náročnost práce

Graf 9: Faktory přispívající ke vzniku syndromu vyhoření

Graf 10: Využití psychologické pomoci v zaměstnání

Graf 11: Předčasné ukončení kariéry policisty

Graf 12: Zavedení supervize u PČR jako prevence syndromu vyhoření

Graf 13: Forma supervize

Graf 14: Role supervizora

Graf 15: Četnost supervize

Graf 16: Dobrovolnost supervize

Graf 17: Doba konání supervize

Graf 18: Možné obavy ze zavedení supervize

Graf 19: Zavedení supervize a možné snížení rizika vzniku syndromu vyhoření u policistů PMJ

Graf 20: Pravidelné pracovní konzultace s nadřízeným pracovníkem

Graf 21: Pravidelné odborné konzultace s policejním psychologem

## **Příloha č. 2: Dotazník – Supervize jako prevence syndromu vyhoření (PMJ Praha)**

1. Kolik Vám je let?

- do 25 let
- 25–35 let
- 35–45 let
- nad 45 let

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

3. Kolik let sloužíte jako policista?

- 0–5 let
- 5–10 let
- 10–15 let
- 15–20 let
- 20 a více let

4. Jak dlouho sloužíte jako policista na PMJ Praha?

- 0–3 let
- 3–6 let
- 6–9 let
- 9–12 let
- 12 a více let

5. S kým žijete ve společné domácnosti?

- s manželkou/přítelkyní
- s manželkou/přítelkyní a dětmi
- se spolubydlícím
- bydlím sám

6. Pociťujete na sobě příznaky syndromu vyhoření?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

7. Máte pocit, že Vaše práce začíná postrádat smysl?
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne
8. Případá Vám Vaše práce čím dál více psychicky náročná?
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne
9. Které faktory přispívají ke vzniku syndromu vyhoření na pracovišti?
- náročnost práce, nepřiměřený stres
  - špatný kolektiv
  - špatné vedení
  - špatné finanční ohodnocení práce
10. Využil jste někdy některou z dostupných psychologických pomocí u Policie ČR?
- anonymní telefonní linka pomoci v krizi
  - systém posttraumatické intervenční péče
  - služby policejních psychologů
  - nevyužil
11. Uvažoval jste někdy o předčasném ukončení kariéry policisty z důvodu pracovního vyhoření?
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne
12. Ocenil byste zavedení supervize (hledání řešení problému s nezaujatým odborníkem) u PČR jako další možnost psychologické podpory a možnou prevenci syndromu vyhoření?
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne

13. Jakou podobu supervize byste preferoval?
- individuální
  - skupinová
14. Kdo by měl roli supervizora pro Vaše oddělení zastávat?
- externista
  - internista
15. Jak často by měla supervize na Vašem oddělení probíhat?
- pravidelně jednou měsíčně
  - pravidelně jednou za tři měsíce
  - jednou za půl roku
  - nepravidelně, pouze po náročném případě konkrétního policisty
  - nevyužíval bych
16. Supervize by měla být?
- povinná pro všechny
  - dobrovolná
17. Supervize by měla probíhat?
- v pracovní době
  - po pracovní době
18. Jaké obavy by se u Vás v případě zavedení supervize objevily?
- strach z možného úniku informací
  - strach ze ztráty soukromí
  - nedůvěra v osobu supervizora
  - neochota svěřit se
19. Myslíte, že by zavedení supervize na oddělení PMJ mohlo snížit riziko vzniku syndromu vyhoření u policistů?
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne

20. Pokud by se nerealizovalo zavedení supervize na oddělení PMJ, měl byste místo toho spíše zájem o pravidelné pracovní konzultace například s nadřízeným pracovníkem?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

21. Pokud by se nerealizovalo zavedení supervize na oddělení PMJ, měl byste místo toho spíše zájem o pravidelné pracovní konzultace s psychologem?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

22. Možné náměty na prevenci proti syndromu vyhoření mezi policisty na PMJ Praha (otevřená otázka):

### **Příloha č. 3: Otázky pro vedoucího pracovníka 1. oddělení PMJ Praha.**

#### **Supervize jako prevence syndromu vyhoření (PMJ Praha)**

1. Uvažovalo se někdy v rámci oddělení PMJ o zavedení supervize jako prevence proti syndromu vyhoření mezi policisty? Na oddělení PMJ je předpoklad vysoké stresové zátěže na jednotlivé členy sboru, tato stresová zátěž by mohla pracovní vyhoření způsobit.
2. Jaký je Váš názor na zavedení supervize? Myslíte, že by tato forma pravidelných setkávání mohla být prospěšná a tomuto syndromu by mohla pomoci předcházet? Mohl by o ní být zájem?
3. Pokud byste si dokázal představit zavedení supervize do policejního prostředí, můžete prosím na základě svých odborných znalostí specifikovat, jakou podobu by případně měla mít? (individuální x skupinová, supervizor by byl externista x internista, jaká četnost setkávání by byla reálná)
4. Kde spatřujete největší překážku v možném zavedení supervize? (administrativní, finanční, časovou, motivační...)
5. Pokud by se nerealizovalo zavedení supervize na oddělení PMJ, myslíte, že by mohly mít podobnou podpůrnou funkci pravidelné pracovní konzultace například s nadřízeným pracovníkem?
6. Vaše možné náměty na prevenci proti syndromu vyhoření mezi policisty na oddělení PMJ Praha.

## **Příloha č. 4: Otázky pro policejního psychologa.**

### **Supervize jako prevence syndromu vyhoření v policejním prostředí**

1. Uvažovalo se někdy v rámci Policie ČR o zavedení supervize jako prevence proti syndromu vyhoření mezi policisty?
2. Jaký je Váš názor na zavedení supervize? Myslíte, že by tato forma pravidelných setkávání s odborníkem mohla být efektivní a tomuto syndromu by mohla pomoci předcházet? Mohl by o ní být zájem?
3. Pokud byste si dokázala představit zavedení supervize do policejního prostředí, můžete prosím na základě svých odborných znalostí specifikovat, jakou podobu by případně měla mít? (individuální x skupinová, supervizor by byl externista x internista, jaká četnost setkávání by byla reálná)
4. Kde spatřujete největší překážku v možném zavedení supervize? (administrativní, finanční, časovou, motivační...)
5. U Policie ČR existuje několik druhů psychologické pomoci – anonymní telefonní linka, systém posttraumatické intervenční péče nebo využití pomoci samotných psychologů. Existuje ucelený přehled, do jaké míry jsou tyto služby využívány?
6. Aktuální forma psychologické pomoci v předchozí otázce je spíše založena jednorázově a na základě vlastní iniciativy jednotlivých policistů, kteří zhodnotí, že potřebují vyhledat odbornou pomoc. Existuje ale nějaká pomoc v rámci Policie ČR, která by byla založena na pravidelnosti? Například návštěvy psychologů na jednotlivých odděleních? Něco, co by se formou mohlo supervizi podobat? Ideálně tedy na oddělení PMJ, u kterého je jeden z nejvyšších předpokladů vysoké stresové zátěže na jednotlivé členy sboru, která by mohla pracovní vyhoření způsobit.
7. Vaše možné náměty na prevenci proti syndromu vyhoření mezi policisty PMJ Praha



## **Příloha č. 5. Odpovědi vedoucího pracovníka 1. oddělení PMJ Praha.**

### **Supervize jako prevence syndromu vyhoření (PMJ Praha)**

Ke všem odpovědím přistupuje dotazovaný výhradně z pozice osobního pohledu vedoucího 1. oddělení.

- 1. Uvažovalo se někdy v rámci oddělení PMJ o zavedení supervize jako prevence proti syndromu vyhoření mezi policisty? Na oddělení PMJ je předpoklad vysoké stresové zátěže na jednotlivé členy sboru, tato stresová zátěž by mohla pracovní vyhoření způsobit.**

*Není mi známo, že by se o zavedení supervize v rámci sféry mé velitelské působnosti uvažovalo. Co se týče stresové zátěže, myslím, že předpoklad vysoké stresové zátěže je na všech služebních pozicích s přímým výkonem a výkonem velitelských kompetencí, tudíž otázku bych určitě necítil přímo jen na PMJ. V každém případě práce vedoucího policisty již dávno obsahuje více prvků spadajících do výkonu supervize. Jen v praxi nebývají často tímto způsobem pojmenovávány.*

- 2. Jaký je Váš názor na zavedení supervize? Myslíte, že by tato forma pravidelných setkávání mohla být prospěšná a tomuto syndromu by mohla pomoci předcházet? Mohl by o ní být zájem?**

*Myslím, že zárodek myšlenky na zavedení supervize je sympatický, v praxi si však s ohledem na své zkušenosti nedovedu představit její realizaci ve formě, která by byla citelně přínosná. Velmi vhodně zvolená pravidelná setkávání by v některých případech syndromu vyhoření mohla působit zřejmě preventivně, ale zatím vycházím z vlastní zkušenosti ne-psychologicky vzdělaného vedoucího pracovníka, že syndrom vyhoření je v posledních letech velmi populárním tématem, aniž bych byl kdykoliv seznámen se závěry odborného měření a průzkumů o jeho četnosti na svém organizačním článku. Velmi často se setkávám s tím, že syndromem vyhoření bývá u některých jedinců ze strany jejich pracovního okolí nesprávně pojmenováván prostý snížený zájem o výkon služby či nedostatečný morální náboj nezbytný pro dlouhodobé kvalitní plnění služebních úkolů. Osobně si tedy v praxi nedovedu představit reálný model supervize, jehož přijetí bych sám inicioval, a to z těchto důvodů:*

- *V případě externisty neznalost sociálního prostředí a zároveň proměnné problematiky (vývoj specifík výkonu služby je velmi dynamický: používání kamer, neustále rostoucí administrativní náročnost, nové způsoby dohledu a kontroly atd.). Tedy jako problém vnímám dosazení osoby s dostatečnou osobní profesní zkušeností. Bez této by zřejmě docházelo mezi policisty k odmítání z důvodu její nekompetentnosti.*
- *S ohledem na vysokou specifickou prostředí policistů v přímém výkonu a další specifickou prostředí s ohledem na zvláštní právní předpis (zákon o*

*služebním poměru...) si nedovedu představit způsoby pozitivní motivace, které by byly jako nástroj svěřeny supervizorovi. A pokud by svěřeny byly, myslím, že by mohlo docházet ke kolizím s kompetencemi vedoucích pracovníků.*

- 3. Pokud byste si dokázal představit zavedení supervize do policejního prostředí, můžete prosím na základě svých odborných znalostí specifikovat, jakou podobu by případně měla mít? (individuální x skupinová, supervizor by byl externista x internista, jaká četnost setkávání by byla reálná)**

*Na tuto otázku jsem z většiny odpověděl v rámci své předchozí odpovědi – reálně fungující a přínosnou formu supervize jako nadstavbu či doplněk k výkonu kompetencí kontrolního pracovníka a vedoucího za účelem předcházení výskytu syndromu vyhoření si v tuto chvíli nedovedu představit.*

- 4. Kde spatřujete největší překážku v možném zavedení supervize? (administrativní, finanční, časovou, motivační...)**

*Předpokládaná nefunkčnost, nebo minimální výslednost.*

- 5. Pokud by se nerealizovalo zavedení supervize na oddělení PMJ, myslíte, že by mohly mít podobnou podpůrnou funkci pravidelné pracovní konzultace například s nadřízeným pracovníkem?**

*Jistě. Systémově nastavené pravidelné setkávání s nadřízenými bych uvítal. Po ujednacení formátu setkání (obsahu, účasti, časové dotaci, periodicitě) si toto dovedu představit. Zatím k tomuto samozřejmě dochází bez nastavené pravidelnosti a dle vyhodnocení potřeby, ale periodickým setkáváním bez zjevného konkrétního důvodu bych byl jistě rovněž nakloněn.*

- 6. Vaše možné náměty na prevenci proti syndromu vyhoření mezi policisty na oddělení PMJ Praha.**

*Kvalitnější výběr uchazečů o práci u PČR. Motivaci sloužících policistů výrazně negativně ovlivňuje dlouhodobý kontakt s policisty se sníženým (nebo minimálním) zájmem o plnění úkolů PČR. A dále snížení administrativní zátěže a čtenější kontroly výkonu jejich práce. Toto jsou negativa, která se netýkají samozřejmě pouze PMJ, ale zde jejich působení vnímám velmi citelně. Oslabení mediální kritiky práce PČR (jsem si vědom nereálnosti požadavku).*

## **Příloha č. 6: Odpovědi policejního psychologa.**

Ke všem odpovědím přistupuje dotazovaný výhradně z osobního pohledu policejního psychologa.

### **1. Uvažovalo se někdy v rámci PČR o zavedení supervize jako prevence syndromu vyhoření mezi policisty?**

*Dříve se v rámci Systému posttraumatické intervenční péče (dnes je tento systém rozdělen na Systém krizové intervence a Systém kolegiální podpory) realizovaly debriefingy po náročných služebních zákrocích (např. použití střelné zbraně). Bylo to ale na bázi dobrovolnosti a obvykle to probíhalo tak, že vedoucí zasaženého oddělení kontaktoval Oddělení psychologických služeb s konkrétní zakázkou nebo naopak Oddělení psychologických služeb aktivně tuto možnost nabídlo. Tyto debriefingy však neměly za cíl předejít syndromu vyhoření, ale po psychické stránce stabilizovat dané policisty a působit tak preventivně proti vzniku posttraumatické stresové poruchy.*

*Nikdy nešlo o systematicky poskytovanou podporu. Stejným způsobem probíhá podpora policistů v podobných situacích i nyní. Oddělení psychologických služeb zároveň nabízí policistům, občanským zaměstnancům PČR a jejich rodinným příslušníkům psychologickou péči (konzultace, poradenství, psychoterapie), která jako prevence syndromu vyhoření působit může. Stejný účel plní také naši peeri v rámci Systému kolegiální podpory. I tyto služby jsou však poskytovány na bázi dobrovolnosti.*

### **2. Jaký je Váš názor na zavedení supervize? Myslíte si, že by tato forma pravidelných setkávání s odborníkem mohla být efektivní a tomuto syndromu by mohla pomoci předcházet? Mohl by o ní být zájem?**

*V policejním prostředí považujeme za užitečnou především „supervizi“ formou debriefingů po náročných služebních zákrocích. Co se týče prevence syndromu vyhoření, umíme si spíše představit, že by takovou supervizi vedl speciálně proškolený zkušený kolega, který dobře zná práci supervidovaných policistů, je jimi považován za odborníka vzhledem k jejich problematice a má tedy po všech stránkách jejich důvěru. Pokud by tuto službu nabízelo naše oddělení, myslíme si, že by o ni příliš velký zájem nebyl. Psycholog nezná práci konkrétních policistů tak dokonale jako zkušený a respektovaný kolega. Pokud by tuto službu mělo naše oddělení poskytovat, musela by opět fungovat na bázi dobrovolnosti, což už ale v podstatě nabízíme v rámci psychologické péče.*

### **3. Pokud byste si dovedla představit zavedení supervize do policejního prostředí, můžete prosím na základě svých odborných znalostí specifikovat, jakou podobu by případně měla mít? (individuální x**

## **skupinová, externista x internista, jaká četnost setkávání by byla reálná)**

*Supervize by mohla probíhat skupinovou formou. Účastníci by měli možnost v bezpečném prostředí sdílet své zkušenosti, probrat pro ně náročné případy a hovořit o dobré i špatné praxi v jejich práci. Jak bylo zmíněno výše, supervize by vedl internista, kterým by měl být zkušeným a empatickým kolega. Důležité je, aby mu policisté důvěřovali jak po stránce profesní, tak i lidské. Smyslem činnosti supervizora není hledat chyby nebo poučovat, ale podpořit a motivovat. Tento policista by tedy musel být proškolen k vedení debriefingů (supervizí). Četnost setkávání by závisela na časových možnostech daného policisty, organizaci oddělení a na specifické potřebě oddělení.*

### **4. Kde spatřujete největší překážku v možném zavedení supervize? (administrativní, časovou, finanční, motivační...)**

*Na tomto místě lze uvést další důvody, proč by systematické zavedení supervize u PČR, kdy by supervizorem byl psycholog, pravděpodobně nebylo možné. Největší překážkou by zřejmě bylo nedostatečné personální zajištění. Na Oddělení psychologických služeb KŘP-A působí 8 psychologů, což je vzhledem k počtu oddělení, která by supervizi čerpala, velmi málo, a množství činností, které tito psychologové zajišťují, je velké. Policisté v posledních letech stále více využívají individuální péči psychologů, jsme také více voláni k náročným situacím v rámci krizové intervence, zajišťujeme testování osobnostní způsobilosti uchazečů do služebního poměru a testování v rámci výběrových řízení, a děláme celou řadu dalších činností.*

*Pokud by byl supervizorem externí psycholog, překážkou by byla také finanční stránka. Vyškolenému supervizorovi s psychologickým vzděláním se za hodinu individuální supervize platí minimálně 1000Kč. Skupinová supervize by tedy byla ještě dražší. Pokud by byl „supervizorem“ zkušený policista, bylo by potřeba zaplatit mu výcvik. Dalším úskalím by mohla být také aktuální personální situace v našem kraji, a zdali by vzhledem k ní bylo vůbec možné policisty na pravidelné supervize pouštět. Překážkou by mohla být také směnnost, která by organizaci supervizí značně komplikovala. Zároveň je také otázkou, zda by policisté byli motivováni supervize navštěvovat a viděli v nich smysl.*

### **5. U Policie ČR existuje několik druhů psychologické pomoci – anonymní telefonní linka, systém posttraumatické intervenční péče, využití pomoci samotných psychologů. Existuje ucelený přehled, do jaké míry jsou tyto služby využívány?**

*Ano, Policejní prezidium každý rok vydává Výroční zprávu, ve které najdete mimo jiné právě podrobné statistiky týkající počtu kontaktů v rámci psychologické péče, krizové intervence i Anonymní linky pomoci v krizi.*

*Například v roce 2021 měla Anonymní linka pomoci v krizi 777 kontaktů s klienty, v rámci Systému krizové intervence bylo v celé ČR realizováno 2787 kontaktů (v Praze 331 kontaktů) a psychologové poskytli svou péči v rámci 4041 kontaktů s klienty (v Praze 394). Za rok 2022 zatím statistika nevyšla, ale v Praze předpokládáme velký nárůst kontaktů s klienty jak v rámci krizové intervence, tak i psychologické péče o policisty a jejich blízké.*

- 6. Aktuální forma psychologické pomoci v předchozí otázce je spíše založena jednorázově a na základě vlastní iniciativy jednotlivých policistů, kteří zhodnotí, že potřebují vyhledat odbornou pomoc. Existuje ale nějaká pomoc v rámci Policie ČR, která by byla založena na pravidelnosti? Například návštěvy psychologů na jednotlivých oddělení? Něco, co by se formou mohlo podobat supervizi? Ideálně tedy na PMJ, u kterého je jeden z nejvyšších předpokladů vysoké stresové zátěže na jednotlivé členy sboru, která by mohla pracovní vyhoření způsobit.**

*Na pravidelnosti je založena pouze individuální péče, kterou policisté čerpají dobrovolně a z vlastní iniciativy. My se snažíme postupně jezdit na jednotlivé útvary (nikoliv však za účelem supervidování policistů) a naše služby policistům prezentovat a aktivně nabízet.*

- 7. Vaše možné náměty na prevenci proti syndromu vyhoření mezi policisty na PMJ Praha:**

*To, že je policista vystavován vysoké pracovní zátěži a stresujícím situacím, nemusí nutně znamenat, že má vyšší pravděpodobnost vzniku syndromu vyhoření. Vysoká pracovní zátěž není jedinou z možných příčin tohoto syndromu. Na jeho vzniku se významně podílí například rutina, absence smyslu vykonávané práce, nedostatečné ocenění ze strany nadřízených, a důležitým faktorem je také osobnostní nastavení člověka.*

*Lze říci, že to, co pomáhá předcházet syndromu vyhoření, je platné obecně pro všechny profese. Je důležité nezapomínat na odpočinek, nezanedbávat své koníčky, udržovat si zdravé rodinné zázemí a přátelské vztahy, mít dobré vztahy s kolegy a náročné pracovní situace s nimi konzultovat a sdílet, mít přiměřenou fyzickou aktivitu a snažit se žít zdravě. Pokud si člověk uvědomí, že má problém a možná se nachází v některé z fází syndromu vyhoření, doporučuje se „přidat“ v těch oblastech, které jsou funkční, dělají mu radost a vidí v nich smysl (např. rodina, přátelé, koníčky), aby měl dostatek sil na řešení problému.*