

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZDRAVOTNĚ SOCIÁLNÍ FAKULTA

Role supervizora v rámci krizového řízení

Diplomová práce

Autor:
Bc. Eva Křenková

Vedoucí práce:
doc. PhDr. Adéla Mojžíšová, Ph.D.

2009

Abstrakt

K napsání své diplomové práce jsem si zvolila téma Role supervizora v rámci krizového řízení. V poslední době je termín supervize velmi často používán. Během studia na vysoké škole jsem se se supervizí setkala, jak teoreticky, tak i prakticky. Myslím si, že pracovníci integrovaného záchranného systému jsou vystaveni fyzické, ale zejména psychické zátěži. Každý člověk je jinak citlivý, někteří lidé zvládnou takovou zátěž sami, ale jiní potřebují nějakou pomoc. Jednou z možností pomoci pro tyto pracovníky by mohla být právě supervize. V této práci se zabývám zapojením supervize do složek integrovaného záchranného systému. V rámci krizového řízení zatím není zvyklostí proces supervize aplikovat.

Společnost nedokáže vždy zabránit vzniku a šíření mimořádných a krizových situací. Proto stát k zajištění bezpečnosti, své vlastní i svých občanů, vytváří bezpečnostní systém. Integrovaný záchranný systém se podílí na přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. Vznikl jako potřeba každodenní spolupráce hasičů, zdravotníků, policie a dalších složek při řešení mimořádných událostí (požárů, havárií, dopravních nehod, atd.).

Teoretickou část práce věnuji krizovému řízení a integrovanému záchrannému systému, jejich organizaci, jednotlivým složkám a systému jejich řízení. Dále se zde zabývám kapitolou supervize. A to její funkcí, průběhem, rolí a pozicí supervizora a supervidovaného. V první části práce zmiňuji také mediaci a debriefing, jako možné alternativy supervize.

V praktické části práce jsem si za cíl výzkumu stanovila charakterizovat možnosti zapojení supervizora či supervize do systému krizového řízení. Tato část diplomové práce byla zpracována jak kvantitativní, tak i kvalitativní metodou. Cílovou skupinu tvořili pracovníci IZS Jihočeského kraje. Pro sběr dat jsem zvolila písemný anonymní dotazník. Celkový soubor výzkumu tvořilo 82 respondentů. Kvalitativní metodou bylo zpracování dat pomocí SWOT analýzy.

Zkoumala jsem dvě hypotézy. První hypotéza zněla: Pracovníci Integrovaného záchranného systému mají nízké povědomí o supervizi, jejích výhodách a rizicích její

absence. Ve druhé hypotéze jsem předpokládala, že podle pracovníků IZS není supervize na pracovišti důležitá.

Uvedená diplomová práce by mohla posloužit jako nástin možnosti supervize a její zapojení do systému práce s lidskými zdroji v rámci krizového řízení.

Abstract

For my dissertation I have chosen the subject "The Role of supervisor in terms of the management by crisis" – Recently the term "supervise" is very often used. During my study at the university I meet with the supervise both in theory and practically. I think that the workers of the integrated salvage system are subjected to the corporeal but especially to the psychical stress. Everybody is anotherway sensitive, some people get such a stress under the control, but other need a help. One of these possibilities how to help these workers could be the supervision just at the moment. I occupy with the engagement of the supervision into the components of the integrated salvage system (the Czech abbreviation is "IZS"). There is no custom practice to apply the supervision with the integrated salvage system so far.

The society is not always able to prevent from the uprising and spread of the extraordinary and crisis situations. That is why the state creates for the guarantee and ensurance of safety of its own and the ensurance of its citizens the salvage system. The integrated salvage system takes a share in preparing the extraordinary event and pursuance of salvage and liquidation works. It came into being as demand of the everyday teamwork of firemen, health workers, police and other components during solution of the extraordinary events (fire, accidents, traffic accidents etc.).

The theoretic part of my dissertation is devoted to the management by crisis and the integrated salvage system, their organization, single components and system of their management. Farther I occupy here with the chapter of supervision, namely with its function, course, role and position of supervisor and supervider. In the first part of my dissertation I mention a mediation and debriefing too as the possible options of supervision.

The research objective in the practical part of my work is characterize the possibilities of a participation of supervisor or supervision into the system of the management by crisis. This part of my dissertation was worked up both by the quantitative and qualitative method. I have chosen data collection for the anonymous interrogatory. The workers of IZS in the South Bohemian Region formed the target

group. 82 informants formed the total research set. The data processing was by the qualitative method by means of SWOT analysis.

I surveyed two hypotheses. Hypothesis No.1 – The IZS workers have poor awareness of the supervision advantages and risk of its absence. In Hypothesis No.2 – I presumed that according to the IZS workers the supervision in the workplace is not important.

The mentioned dissertation could serve as outline of the supervision possibility and its engaging into the system of work human sources in terms of the management by crisis.

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma Role supervizora v rámci krizového řízení jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne

Poděkování

Chtěla bych na tomto místě poděkovat své vedoucí práce doc. PhDr. Adéle Mojžíšové, Ph.D. za odborné metodické vedení, cenné rady, podněty a pomoc při psaní této práce a za věnovaný čas a trpělivost. Také děkuji všem, kteří byli ochotni vyplnit můj dotazník a umožnili mi tím získat potřebné údaje pro mou diplomovou práci. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za zázemí, trpělivost a podporu, kterou mi věnovala během mého studia.

Obsah

Úvod.....	10
1 Současný stav.....	12
1.1 Krizové řízení	12
1.1.1 Vymezení pojmu	12
1.1.2 Krizový zákon.....	12
1.1.3 Systém krizového řízení.....	13
1.1.4 Organizace krizového řízení v České republice.....	13
1.1.5 Bezpečnostní strategie České republiky.....	14
1.1.6 Krizové plánování	15
1.1.7 Funkce řízení.....	15
1.2 Integrovaný záchranný systém.....	17
1.2.1 Vymezení pojmu	17
1.2.2 Co je integrovaný záchranný systém	18
1.2.3 Složky integrovaného záchranného systému.....	18
1.2.4 Ministerstvo vnitra	19
1.2.5 Hasičský záchranný sbor ČR.....	20
1.2.6 Policie České republiky	21
1.2.7 Zdravotnická záchranná služba	22
1.2.8 Koho IZS koordinuje?	22
1.2.9 Úrovně IZS a jeho koordinační orgány	23
1.3 Supervize	25
1.3.1 Vymezení pojmu supervize	25
1.3.2 Funkce supervize.....	26
1.3.3 Co se v supervizi děje.....	27
1.3.4 Pozice supervizora a supervidovaného.....	29
1.3.5 Role supervizora	30
1.3.6 Supervize a organizace	31
1.4. Debriefing	33
1.4.1 Vymezení pojmu	33

1.4.2 Průběh debriefingu	33
1.4.3 Cíle debriefingu	34
1.5 Mediace.....	35
1.5.1 Vymezení pojmu	35
1.5.2 Mediátor.....	35
1.5.3 O mediaci	36
2 Cíle práce a hypotézy	37
3 Metodika	38
3.1 Technika sběru dat	38
3.2 Výzkumný soubor.....	38
4 Výsledky.....	39
5 Diskuse	57
6 Závěr	68
7 Použitá literatura	70
8 Klíčová slova.....	77
9 Přílohy.....	78

Úvod

Společnost nedokáže vždy zabránit vzniku a šíření mimořádných a krizových situací. Proto stát k zajištění bezpečnosti, své vlastní i svých občanů, vytváří bezpečnostní systém. Krizové řízení je možné definovat jako soubor postupů, opatření a metod, které příslušné orgány využívají při přípravě na činnost v mimořádných situacích a k minimalizaci zdrojů těchto situací a jejich škodlivých následků.

Integrovaný záchranný systém vznikl jako potřeba každodenní spolupráce hasičů, zdravotníků, policie a dalších složek při řešení mimořádných událostí (požárů, havárií, dopravních nehod, atd.). Vždy byl zájem spolupracovat a využívat to, s kým se spolupracuje, pro dosažení rychlé a účinné záchrany nebo likvidace mimořádné události.

Pracovníci těchto složek jsou vystaveni fyzické, ale zejména psychické zátěži. Každý člověk má různý práh citlivosti, někteří lidé zvládnou takovou zátěž sami, ale jiní potřebují nějakou pomoc. Jednou z možností pomoci pro tyto pracovníky by mohla být právě supervize.

V poslední době je termín supervize velmi často používán. Supervize se stala součástí vzdělávání a osobního rozvoje u pracovníků, kteří pracují s druhými lidmi – v oblasti psychoterapie a poradenství, zdravotnictví, učitelství, sociální a komunitní práce a jiných pomáhajících profesích – postupně se také uplatňuje i v práci manažerů a v personálním poradenství. V rámci krizového řízení není zatím zvyklostí supervizi aplikovat.

Supervizor je profesní autorita, člověk, který má odborné zkušenosti a výcvik v supervizi. Zároveň by měl být osobnostně zralý, moudrý a otevřený. K jeho dalším dobrým vlastnostem by pak měla patřit schopnost empatie, naslouchání, porozumění a tolerance. Vystupuje v roli toho, kdo radí, obohacuje teoretickými znalostmi, poskytuje podporu a zpětnou vazbu.

Cílem výzkumu bylo charakterizovat možnosti zapojení supervizora či supervize do systému krizového řízení.

Teoretickou část práce věnuji krizovému řízení a integrovanému záchrannému systému, jejich organizaci, jednotlivým složkám a systému jejich řízení. Dále se zde

zabývám kapitolou supervize. A to její funkcí, průběhem, rolí a pozicí supervizora a supervidovaného. V první části práce zmiňuji také mediaci a debriefing, jako možné alternativy supervize.

Druhou část práce tvoří výzkum. Praktická část diplomové práce byla zpracována jak kvantitativní, tak i kvalitativní metodou. Jako technika sběru dat byl využit dotazník, kvalitativní metodou bylo zpracování dat pomocí SWOT analýzy.

Uvedená diplomová práce by mohla posloužit jako nástin možnosti supervize a její zapojení do systému práce s lidskými zdroji v rámci krizového řízení.

1 Současný stav

1.1 Krizové řízení

1.1.1 Vymezení pojmu

Terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení **(38)** definuje krizové řízení jako ucelený soubor postupů, metod a opatření, které věcně příslušné orgány užívají při přípravě na činnost v krizových situacích a k minimalizaci možných zdrojů krizových situací a jejich škodlivých následků nebo také jako souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace.

Krizové řízení je také vnímáno jako tvar, který přemostuje řízení pomáhající organizace a řízení vlastní pomoci, obsahuje v sobě jak přípravu na mimořádnou událost, tak způsob jejího zvládnutí v době, kdy se objeví, a učení se z ní pro příští událost. **(3)**

1.1.2 Krizový zákon

Ke stanovení působnosti a pravomoci státních orgánů a orgánů samosprávných celků a práva povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace, které nesouvisejí se zajišťováním obrany České republiky před vnějším napadením a při jejich řešení byl s účinností od 1. ledna 2001 vydán Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). **(26)**

Tento zákon stanoví působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků a práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace, které nesouvisejí se zajišťováním obrany České republiky před vnějším napadením, a při jejich řešení. **(49)**

1.1.3 Systém krizového řízení

Ve všeobecné terminologii je krizové řízení (krizový management) heslem, které se váže k problematice rozličných nežádoucích (nebezpečných) situací. Původně se jednalo o pojem z oblasti politiky. Prvé použití tohoto termínu je sporné – připisuje se G. Washingtonovi. **(33)**

V podmínkách bezpečnostní politiky ČR je krizové řízení pojato jako souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů (orgánů krizového řízení) zaměřených na:

- analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik,
- plánování,
- organizování,
- realizaci a
- kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace. **(34)**

Krizovou situací se rozumí mimořádná událost, při níž je vyhlášen některý z krizových stavů, tj. stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu nebo válečný stav. **(33)**

1.1.4 Organizace krizového řízení v České republice

V České republice se o ochranu obyvatelstva starají složky Integrovaného záchranného systému v čele s hasičským záchranným sborem. V mnoha evropských zemích je situace odlišná. Ve většině z nich se o civilní ochranu starají jedna nebo několik málo organizací. Ve Švýcarsku má ochranu obyvatelstva na starosti armáda, ve Francii je ochrana v gesci hasičů, v Itálii Úřad civilní ochrany, který je podřízený přímo premiérovi a který koordinuje všechny složky ochrany obyvatelstva. **(4)**

Systém krizového řízení v rámci ČR představuje soustavu orgánů a organizací a jejich vzájemných vazeb.

Orgán krizového řízení je souhrnným pojmenováním pro krizovým zákonem vymezené státní orgány, orgány územních samosprávných celků a ostatní orgány

s územní působností, které stanovují, organizují a provádějí opatření krizového řízení v mezích své působnosti. Mezi orgány krizového řízení s celostátní působností patří: vláda, ministerstva (Ministerstvo vnitra, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo dopravy, Ministerstvo informatiky) a Česká národní banka, další státní orgány a jiné správní úřady. Pod orgány krizového řízení s územní působností spadají orgány kraje, sem patří: Hasičský záchranný sbor kraje, Policie České republiky a orgány obce. (33)

1.1.5 Bezpečnostní strategie České republiky

První bezpečnostní strategii České republiky schválila vláda jako základní koncepční dokument bezpečnostní politiky státu dne 17. února 1999. Stalo se tak před vstupem České republiky (ČR) do organizace Severoatlantické smlouvy (NATO). Vláda schválila dokument s tím, že bude nejpozději do dvou let novelizován. (26)

Jedná se o základní koncepční dokument vlády ČR, který specifikuje na základě bezpečnostních hrozeb a z nich plynoucích rizik bezpečnostní zájmy ČR a stanovuje místo a úlohu správních úřadů, orgánů územní samosprávy, ozbrojených sil, ozbrojených bezpečnostních sborů, záchranných sborů, havarijních, záchranných aj. služeb ČR při naplňování její bezpečnostní politiky. Bezpečnostní strategie ČR stanovuje rovněž vojenskopolitické ambice ČR. (42)

V roce 2001 a 2003 došlo k novelizaci. Novelizovaná bezpečnostní strategie vychází již z postavení ČR jako členského státu NATO a zároveň kandidáta na členství v Evropské unii.

Bezpečnostní strategie ČR, schválena vládou dne 10. prosince 2003, definuje v pěti kapitolách (Východiska bezpečnostní politiky ČR, Bezpečnostní zájmy ČR, Bezpečnostní prostředí, Strategie prosazování bezpečnostních zájmů ČR a Bezpečnostní systém ČR) základní hodnoty, zájmy, postoje a ambice ČR při zajišťování své bezpečnosti. (26)

1.1.6 Krizové plánování

Krizové plánování v ČR je nástrojem krizového řízení a je souhrnem plánovacích činností, procedur a vazeb uskutečňovaných orgány krizového řízení a jimi určenými státními nebo veřejnými institucemi, právníckými nebo podnikajícími osobami k realizaci cílů a úkolů při zajišťování bezpečnosti státu a jeho obyvatelstva za krizových situací. Krizové plánování se soustřeďuje na proces zpracování, aktualizace a ověřování krizových plánů a dokumentů s nimi souvisejících. **(15)**

Odbor bezpečnostní politiky v rámci odpovědnosti za plnění úkolů pracoviště krizového řízení resortu koordinuje a zajišťuje zpracování krizového plánu. Pro sjednocení postupu tvorby krizových plánů vydalo Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR metodiku pro zpracování jednotlivých částí krizového plánu ústředních správních úřadů, kraje a obce. **(43)**

Krizový plán obsahuje souhrn opatření a postupů k řešení krizových situací, tedy souhrn plánovacích, metodických a informačních dokumentů, používaných při rozhodování, řídicí a koordinační činnosti v krizové situaci. Opatření v krizovém plánu souvisí pouze s řešením krizových situací a jejich realizace je podmíněna vyhlášením některých z krizových stavů. **(26)**

Cílem krizového plánování je připravit podmínky pro eliminaci množství vzniku mimořádných nebo krizových situací a odstraňování jejich následků. Dále pak zabezpečit připravenost potřebných sil, prostředků a zdrojů pro zvládnutí mimořádných a krizových situací. A v neposlední řadě je cílem i vytvoření organizační struktury pro aktivaci bezpečnostního systému ke zvládnutí mimořádných nebo krizových situací. **(15)**

1.1.7 Funkce řízení

Řízení je uplatňováno v jednotlivých organizačních strukturách zpravidla jako proces koordinování činností jednotlivých složek (jednotek), realizovaný řídicími pracovníky (veliteli) za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální činností. Bylo rozděleno do pěti funkcí řízení, kterými jsou:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení a
- kontrolování. **(15)**

Všechny uvedené funkce musí velitel zásahu uplatňovat při naplňování tří základních úkolů, kterými jsou:

1. řízení organizační složky (jednotky),
2. řízení příslušníků organizační složky (jednotky),
3. řízení činností (procesů) organizační složky (jednotky). **(9)**

Neexistuje žádný nový záměr, výstup z výzkumu nebo technika, které by nebylo možné zorganizovat pomocí funkcí řízení, tj. pomocí plánování, organizování, vedení, kontrolování a personalistikou. **(15)**

1.2 Integrovaný záchranný systém

1.2.1 Vymezení pojmu

Integrovaný záchranný systém (IZS), podle zákona č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, koordinuje postup jeho složek při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. (35)

Tento zákon vymezuje integrovaný záchranný systém, stanoví složky integrovaného záchranného systému a jejich působnost, pokud tak nestanoví zvláštní právní předpis, působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků, práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na mimořádné události a při záchranných a likvidačních pracích a při ochraně obyvatelstva před a po dobu vyhlášení stavu nebezpečí, nouzového stavu, stavu ohrožení státu a válečného stavu. (47)

Je to efektivní systém vazeb, pravidel spolupráce a koordinace záchranných a bezpečnostních složek, orgánů státní správy a samosprávy, fyzických a právnických osob při společném provádění záchranných a likvidačních prací a přípravě na mimořádné události. (36)

IZS vznikl z potřeby každodenní činnosti záchranářů, zejména při složitých haváriích, nehodách a živelních pohromách, kdy je třeba organizovat společnou činnost všech, kdo mohou svými silami a prostředky, kompetencemi nebo jinými možnostmi přispět k provedení záchrany osob, zvířat, majetku nebo životního prostředí. Je to systém spolupráce a koordinace složek, orgánů státní správy a samosprávy, fyzických a právnických osob při společném provádění záchranných a likvidačních prací tak, aby „nikdo, kdo může pomoci, nebyl opomenut a vzájemně si nikdo z nich nepřekážel“. (35)

1.2.2 Co je integrovaný záchranný systém

Terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení (38) definuje integrovaný záchranný systém jako koordinovaný postup složek IZS při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. Koordinací postupu složek IZS při společném zásahu se rozumí koordinace záchranných a likvidačních prací včetně řízení jejich součinnosti.

Podrobnosti o záchranných a likvidačních pracích jsou definovány zvláštním zákonem o integrovaném záchranném systému, který vymezuje:

- použití IZS,
- složky IZS a jejich působnost,
- působnost a pravomoc správních úřadů,
- práva a povinnosti právnických a fyzických osob,

a to při:

- přípravě na mimořádné události,
- záchranných a likvidačních pracích. (35)

1.2.3 Složky integrovaného záchranného systému

Složky IZS se dělí na základní a ostatní.

Základními složkami IZS jsou: Hasičský záchranný sbor ČR a jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí okresu jednotkami požární ochrany, zdravotnická záchranná služba a Policie ČR. Základní složky IZS zajišťují nepřetržitou pohotovost pro příjem ohlášení vzniku mimořádné události, její vyhodnocení a neodkladný zásah v místě mimořádné události. Za tím účelem rozmisťují své síly a prostředky po celém území ČR. (36)

Ostatními složkami IZS jsou: vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil (Armáda ČR), ozbrojené bezpečnostní sbory (kromě Policie ČR), ostatní záchranné

sbory (kromě HZS ČR), orgány ochrany veřejného zdraví (např. orgány hygieny). (30)
V době krizových stavů se stávají ostatními složkami IZS také odborná zdravotnická zařízení na úrovni fakultních nemocnic pro poskytování specializované péče obyvatelstvu, havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby, zařízení civilní ochrany, neziskové organizace a sdružení občanů. (35)

Začlenění ostatních složek do IZS podmiňuje uzavření dohody o plánované pomoci na vyžádání. Plánovanou pomocí na vyžádání se rozumí předem písemně dohodnutý způsob poskytnutí pomoci při provádění záchranných a likvidačních prací obecnímu úřadu obce s rozšířenou působností, krajskému úřadu, Ministerstvu vnitra nebo základním složkám IZS dotčenou ostatní složkou IZS. (30)

1.2.4 Ministerstvo vnitra

Ministerstvo vnitra je zřízeno zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Ministerstvo vnitra je ústředním orgánem státní správy pro ochranu veřejného pořádku a bezpečnosti, zajišťování bezpečnosti a plynulosti silničního provozu, ochranu státního a hospodářského tajemství, vnitřní věci (územní členění republiky, státní symboly, věci matriční, státního občanství, občanských průkazů a cestovních dokladů, evidence obyvatelstva a pobytu cizinců, spolčovacích a shromažďovacích práva), archivnictví, požární ochranu, civilní obranu a pro vnitřní správu národních výborů. Ministerstvu vnitra je podřízen ozbrojený bezpečnostní sbor republiky, dále je ústředním orgánem státní správy pro místní hospodářství, jakož i pro hospodaření s byty a nebytovými prostory. (45)

Je ústředním orgánem státní správy na úseku:

- a) přípravy na mimořádné události,
- b) ochrany obyvatelstva,
- c) IZS,

- d) zapojení ČR do mezinárodních záchranných operací při mimořádných událostech v zahraničí a
- e) poskytování humanitární pomoci do zahraničí (v součinnosti s Ministerstvem zahraničních věcí).

Ministerstvo vnitra je dále oprávněno:

- a) určit způsob zajištění nepřetržité obsluhy telefonní linky jednotného evropského čísla tísňového volání 112,
- b) vyžádat si účast zástupců ostatních ministerstev a zástupců složek IZS a popřípadě jiných odborníků při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. **(35)**

Působnost ministerstva vymezuje §12 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. **(24)**

1.2.5 Hasičský záchranný sbor ČR

HZS ČR je zřízen zákonem č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru ČR a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů jako organizační složka státu. Základním posláním HZS je chránit životy a zdraví obyvatel a majetek před požáry a poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech. HZS při plnění svých úkolů spolupracuje se správními úřady a jinými státními orgány, orgány samosprávy, právníckými a fyzickými osobami, s mezinárodními organizacemi a zahraničními subjekty. Předmětem spolupráce je zejména stanovení práv a povinností při vzájemném poskytování pomoci a informací při mimořádných událostech, pokud tomu nebrání ustanovení jiných právních předpisů nebo povinnost mlčenlivosti. **(46)**

Rozsah úkolů, které HZS ČR plní, je vymezen zvláštními právními předpisy. HZS ČR plní úkoly v rozsahu a za podmínek stanovených zvláštními zákony na úseku:

- požární ochrany,

- integrovaného záchranného systému,
- ochrany obyvatelstva,
- krizového řízení. (35)

Hasičský záchranný sbor ČR je základní složkou integrovaného záchranného systému, který zabezpečuje koordinovaný postup při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. V praxi to mj. znamená, že pokud zasahuje více složek IZS, na místě většinou velí příslušník HZS ČR. (15) Od roku 2001, kdy došlo ke sloučení Hasičského záchranného sboru ČR (HZS ČR) s Hlavním úřadem civilní ochrany, má HZS ČR ve své působnosti i ochranu obyvatelstva – podobně, jako tomu je i v některých dalších evropských státech. (10)

1.2.6 Policie České republiky

Policie ČR byla jako ozbrojený bezpečnostní sbor České republiky zřízena zákonem č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Policie je ozbrojeným bezpečnostním sborem, který plní úkoly ve věcech vnitřního pořádku a bezpečnosti v rozsahu vymezeném ústavními zákony, zákony a ostatními obecně závaznými právními předpisy. Policie při plnění svých úkolů spolupracuje s mezinárodními organizacemi a policejními institucemi a s bezpečnostními sbory jiných států. (48)

Při plnění svých úkolů postupuje policie také podle Parlamentem ČR schválených, ratifikovaných a vyhlášených mezinárodních smluv, jimiž je Česká republika vázána. Policie ČR je podřízena MV a je tvořena Policejním prezidiem ČR, útvary s působností na celém území ČR a útvary s územně vymezenou působností. Činnost Policie ČR při plnění úkolů podle zákona o Policii ČR řídí Policejní prezidium ČR, v jehož čele stojí policejní prezident jmenovaný ministrem vnitra, kterému za činnost Policie ČR také odpovídá. (25)

Základem činnosti Polici ČR je:

- ochrana celospolečenských zájmů a hodnot, zejména zákonnosti, státu, ústavních základů a institucí, zabezpečení nerušeného výkonu funkce všech orgánů moci zákonodárné, výkonné a soudní,
- ochrana fyzických osob, jejich životů, zdraví, lidské důstojnosti, jakož i právnických osob, ochrana majetku, a to bez rozdílu jeho vlastníků. (26)

1.2.7 Zdravotnická záchranná služba

Základním právním předpisem zdravotnické záchranné služby je vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 434/1992 Sb., o zdravotnické záchranné službě, ve znění pozdějších předpisů. Vyhláška vymezuje úkoly zdravotnické záchranné služby, stanoví soustavu zařízení a pracovišť zdravotnické záchranné služby a jejich vnitřní členění a dále stanoví pravidla řízení zdravotnické záchranné služby. (41)

Koncepce zdravotnické záchranné služby vychází z potřeby zajistit funkčně provázaný systém poskytující přednemocniční neodkladnou péči:

- na místě vzniku náhlého ohrožení života nebo zdraví a
- během přepravy postiženého jednotlivce do zdravotnického zařízení a jeho předání do odborného zařízení, které je schopno danou poruchu zdraví zvládnout.

System zdravotnické záchranné služby je koncipován na principu návaznosti a doplňování možností jednotlivých úrovní poskytujících neodkladnou přednemocniční péči a na principu plošného pokrytí celého území ČR do 15 minut. Toto je časově označováno jako základní úroveň poskytnutí pomoci v nouzi v resortu zdravotnictví. (35)

1.2.8 Koho IZS koordinuje?

Integrovaný záchranný systém koordinuje:

- záchranné a pohotovostní služby a sbory (hasiči, zdravotnická záchranná služba, pohotovostní komunální služby, ...),
- bezpečnostní a ozbrojené sbory (Policie ČR, obecní policie, Armáda ČR, ...),
- s územními popřípadě ústředními správními úřady.

Počítá se také s tím, že využije (neboli integruje) ke spolupráci při záchranných a likvidačních pracích i:

- právnické osoby - zde může jít o: věcné zdroje, které jsou poskytnuty dobrovolně nebo povinně na základě žádosti o věcnou pomoc nebo z hlediska povinnosti toho, kdo způsobil havárii, činnost občanských sdružení se záchranným nebo humanitárním zaměřením,
- odborníky z řad fyzických osob. **(16)**

1.2.9 Úroveň IZS a jeho koordinační orgány

V IZS dělí řízení dle povahy i kompetencí na úroveň:

- taktickou – probíhá přímo na místě zásahu složek IZS,
- operační – probíhá mezi operačními středisky a dispečinkami,
- strategickou – probíhá na okresních a krajských úřadech a na Ministerstvu vnitra. **(30)**

Pokud se jedná o koordinační a integrační orgány v IZS v jednotlivých úrovních řízení, jsou jimi:

- velitel zásahu a štáb velitele zásahu v úrovni taktické,
- operační a informační středisko IZS v úrovni operační (je jím operační středisko hasičského záchranného sboru),
- přednosta okresního úřadu a krizový štáb okresu, krajský hejtman a krizový štáb kraje, Ministerstvo vnitra a krizový štáb MV v úrovni strategické. **(16)**

Z jednotlivých pravomocí pro řízení záchranných prací i z odpovědnosti Ministerstva vnitra a územních orgánů státní správy za organizaci IZS vyplývá, že jde o státem budovaný systém. Stálými orgány pro koordinaci složek IZS jsou operační a informační střediska integrovaného záchranného systému. **(30)**

1.3 Supervize

1.3.1 Vymezení pojmu supervize

Supervize představuje důležitou oblast profesního růstu. Původně byla běžnou součástí poradenství, psychoterapie a sociální práce. V posledních letech je stále více žádána a oceňována i v dalších oblastech práce s lidmi - pomáhajících profesích, medicíně, školství, výchově, managementu, pracovních týmech, organizacích. (32)

Supervize je celoživotní forma učení zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí. Z institucionálního hlediska je supervize profesionálním postupem pozorování, reflexe profesní praxe i postgraduálního vzdělávání. (21)

Hess (14) definuje supervizi jako „čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.“

V koncepci integrativní supervize Českého institutu pro supervizi rozumíme supervizi bezpečnou, laskavou a obohacující zkušenost. Supervizor má být průvodcem, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, skupině či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy, nacházet nová řešení problematických situací. Supervize může být zaměřena na prohloubení prožívání, lepší porozumění dané situaci, uvolnění tvořivého myšlení a rozvoj nových perspektiv profesního chování. Současně může být supervize také modelem učení. Cílem supervize tak může být vyšší uspokojení z práce, zvýšení její kvality a efektivity, prevence profesního vyhoření. Je prokázáno, že prostřednictvím „dominového efektu“ může být dobrá supervize prospěšná nejen supervidovanému, ale především jeho klientům, žákům, zaměstnancům atd. (32)

1.3.2 Funkce supervize

Kaudishin (17) popisuje tři hlavní funkce či role supervize, když píše o sociální práci. Nazývá je vzdělávací, podpůrná a řídicí.

Vzdělávací neboli formativní funkce se týká rozvoje dovedností, porozumění a schopností supervidovaných. To se děje prostřednictvím reflektování a rozebírání práce supervidovaných s klienty. Při takovém rozebírání jim supervizor může pomáhat:

- lépe klientovi rozumět,
- více si uvědomovat své reakce a odezvy na klienta,
- chápat dynamiku toho, jak probíhají jejich interakce s klientem,
- podívat se na to, jak intervenují a jaké jsou dopady jejich intervencí,
- zkoumat další způsoby práce s touto a podobnými situacemi klientů. (13)

Podpůrná neboli restorativní funkce je spojena s citlivým provázením prožitků supervizanta a projeveným porozuměním tomu, jak vnímá svou situaci. Důležitým aspektem podpory je, že supervizor oceňuje hodnotu práce svého supervizanta, umí reálně a pravidelně vidět a posoudit, co je v ní cenné a smysluplné, nabídnutá témata zařazuje do širšího kontextu souvislostí a dodává mu sebedůvěru. Vlastní prožívání a postoje supervizanta nebagatelizuje, bere je vážně a s úctou, umožňuje tak projevení jak kladných, tak záporných prožitků i jejich sdílení. Stejně postoje podporuje také v supervizní skupině či týmu. Účelem podpory v supervizi je povzbuzení k překonání překážek, budování dobrého vztahu a atmosféry, posílení a zplnomocnění supervizanta. (11)

Řídicí neboli normativní stránka supervize plní při práci s lidmi funkci kontroly kvality. Potřebu mít někoho, kdo se spolu s námi dívá na naši práci, si u pomáhajících pracovníků vynucuje nejen nedostatečný výcvik či malá zkušenost, ale i naše nevyhnutelná lidská selhání, hluchá místa, citlivé oblasti v důsledku vlastních zranění i naše předsudky. V mnoha prostředích nese supervizor určitou odpovědnost za blaho klientů a za to, jak s nimi supervidovaný pracuje. Téměř všichni supervizoři,

i když nejsou nadřízenými supervidovaných, nesou určitou odpovědnost za správné vykonávání jejich práce i za to, že bude odpovídat vytyčeným etickým standardům. (13)

Další funkce supervize jsou tyto:

- monitorování a hodnocení,
- rady a instruktáže,
- modelování,
- konzultace,
- podpory a sdílení, které fungují jako možnosti přístupu k supervizím úkolům, jež jsou vývojem a zdokonalováním:
 - poradenských / psychoterapeutických dovedností,
 - konceptualizace případu,
 - profesionálních rolí,
 - emočního vědomí,
 - sebe-hodnocení. (1)

1.3.3 Co se v supervizi děje

Supervize zaručuje zvýšení profesních kompetencí, vede k rozšiřování možností a alternativ při řešení problémů a ke korigování neefektivních postupů. Je součástí prevence syndromu vyhoření, který se projevuje menší citlivostí ke klientovi, formálním přístupem, nezájmem a snahou, co nejdříve případ ukončit. (27)

Hlavním nástrojem supervize je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny. (28)

V dobré supervizi je vytvořeno bezpečné a podpůrné prostředí, v němž funguje dobrý vztah mezi supervizorem a supervidovaným. Je jasně stanovený kontrakt a dodržována hranice mezi supervizí a terapií. Supervizor je kompetentní a jeho intervence odpovídají potřebám supervidovaného. Čím více budou i supervidovaní

aktivní a odpovědní za průběh supervize, tím je větší naděje, že je supervize více obohatí v osobní i profesní rovině a že i klienti získají kvalitní službu. Každý, kdo zakusí takovou dobrou supervizi, zjistí, jak důležitý a žádoucí bonus v oblasti pomáhajících profesí představuje. **(31)**

V supervizi jsou používány mnohé podobné metody jako v rovinách pracovní činnosti, kterou supervize reflektuje (vedení rozhovoru, dávání zpětné vazby, rozšiřování vědomí, ventilace emocí, řešení problémů aj.). Odlišný je však účel - ten je vždy spojen s pracovním kontextem a kvalitou práce. V supervizi se může objevit i ohraničený kus terapie nebo vzdělávání nebo i řízení supervizanta, ale musí to být jasně dohodnuto a pojmenováno; supervize musí směřovat ke zlepšení práce. **(11)**

Předmětem (i subjektem) je vždy konkrétní odborník (odborníci) a jeho (jejich) odborná činnost v konkrétním kontextu. Východiskem je sdílená živá zkušenost. Smyslem a cílem jeho (jejich) supervize je, aby byl schopen (byli schopni) svou činnost dělat co nejlépe. **(11)**

Britská poradenská asociace vytvořila určitá základní pravidla supervize. Jejich první dokument o supervizi obsahuje i uznání skutečnosti, že supervize není určena jen pro supervidovaného, ale je také k užítku klientovi. Uvádí se zde, že „prvořadým smyslem supervize je ochrana nejlepších zájmů klienta.“ **(13)**

Hawkins a Shohet **(13)** popisují základní supervizní situaci následovně: Jeden člověk (supervizant – pracovník, který je supervidován) přináší druhému člověku (supervizorovi – odborníkovi, který supervizi provádí) příběh, obraz, pocity týkající se třetího člověka (klienta) a podává selektivní, subjektivní zprávy o některých aspektech své práce. Supervizor obvykle klienta nezná.

Kopřiva **(21)** uvádí: Supervize může pracovat s reálnými situacemi rozhovoru pracovníka s klientem, a to buď za přítomnosti supervizora při rozhovoru, nebo za použití audio- či videonahrávky sezení. Může také používat modelové situace přehrávané v supervizní skupině (hraní rolí). Případně pracovat jen s písemným záznamem rozhovoru přiloženým supervidovaným pracovníkem.

Ve vzájemné spolupráci mezi supervizorem a supervidovaným jde o společné hledání řešení v atmosféře důvěry, o rozvíjení sebereflexe vedoucí k pochopení dosud

neuvědomovaných souvislostí, vztahů, pocitů a jejich odrazu v pracovní činnosti. Supervidování však mohou být nejen jedinci, ale i skupiny a týmy. Jakmile dojde k propojení aspoň dvou osob (supervidovaného a supervizora), stává se jejich vzájemná interakce výrazným aspektem supervize. Supervizor a supervidovaný tvoří malý, uzavřený sociální systém. Proces supervize je uskutečňován v kontextu vztahů. Pokud je funkční, je kooperativní, demokratický, otevřený, vzájemný, respektující a „zúčastněný“. Tento systém funguje v rámci širších systémových vazeb jedné nebo více institucí, jež také podobu supervize formují. (21)

1.3.4 Pozice supervizora a supervidovaného

Pojem supervize v angličtině znamená dohled, dozor nebo také řízení a vedení (jako další význam je uváděna také revize nebo inspekce). Tyto významy navozují představu vyšší (super-) kontroly a vztah supervizora a supervidovaného jako hierarchický, tj. vztah nadřízeného a podřízeného, což může vyvolávat představu o uplatňování moci. Rozhodnutí nadřízeného by nemělo, i v případech supervize sloužící k řízení, potlačit prostor pro reflexi, podporu a rozvoj. Vztah mezi supervizorem a supervizantem je prostředím pro rozvoj supervidovaného, a to v interakci se supervizorem. (32)

Podle Baštecké (21) je supervize metoda, která umožňuje pracovníkovi pochopit, co brzdí jeho porozumění s klientem a co ho může účinně chránit před syndromem vyhoření. Supervize obsahuje složku podpory („nadhledu“) i řízení („dohledu“) a může se zaměřit na problém, na vztah nebo na průběh, „zabývá se jednoduše tím, co překáží dobrému výkonu profese“. Poskytnutí tohoto poučeného nadhledu (profesionálního) by měl zprostředkovat právě supervizor.

K nejčastěji uváděným rizikům supervize patří právě zneužití pozice „zkušenějšího“ odborníka. Supervizor pak neučí, ale poučuje, nevede, ale nařizuje, neposkytuje zpětnou vazbu, ale kritizuje, neuplatňuje neformální autoritu, ale je autoritářský. Podlehnutí svodu, který přináší pozice supervizora jako „superexperta“, je velmi nebezpečné. (18)

1.3.5 Role supervizora

Supervizor je profesní autorita, člověk, který má odborné zkušenosti a výcvik v supervizi. Zároveň by měl být osobnostně zralý, moudrý, pokorný, zvědavý a otevřený, vřelý, se smyslem pro humor. K jeho dalším dobrým vlastnostem by pak měla patřit schopnost empatie, naslouchání, porozumění, bezpodmínečného přijetí a tolerance s respektem k odlišnému stylu práce. Měl by mít také schopnosti a dovednosti pedagogicky působit. Vystupuje v roli toho, kdo radí, obohacuje teoretickými znalostmi, poskytuje podporu a zpětnou vazbu, pomáhá supervidovanému porozumět klientovi a jeho příběhu. Pomáhá pochopit interakci mezi klientem a supervidovaným a reakci supervidovaného na klienta. Supervidovaný se může zaměřovat na své myšlenky, pocity a chování, na způsoby svých intervencí a jejich dopad na klienta. **(31)**

Supervizor zásadně nemůže přijmout roli soudce nad nějakým chováním nebo nahrazovat roli vedení. Nejen protože mu k tomu chybí potřebné pravomoci, ale protože má jiný úkol – jeho úkolem je na základě kontraktu spolupracovat na dosahování stanovených cílů organizace specifickými prostředky supervize. Ty spočívají především v reflexi s cílem vyjasňování, uvědomování, pojmenovávání. Supervizor může také být zdrojem zpětné vazby pracovníkům i vedení, pokud si ji vyžádají nebo je-li to dojednáno v kontraktu. **(28)**

Základním způsobem supervizní práce je specificky vedený rozhovor, který ze strany supervizora obsahuje především podnětné otázky, vedoucí supervidovaného či supervidované k široké reflexi postavené na systémovém (ekologickém) a konstruktivním uvažování o tématu. Supervidovaní objevují během supervizního procesu nejen nové pohledy na své možnosti a získávají (vytvářejí) často též náměty na uskutečnitelné kroky k řešení (změně, rozvoji), současně s tím se učí a utvářejí si nové způsoby dívání se na "skutečnost" a přemýšlení o ní, komunikace a jednání. Zjišťují, že „hranice“ v sociálních systémech nejsou skutečné a navždy dané, ale že jsou kontinuálně utvářené (a tedy mohou být i přetářené) v komunikaci, a to jak v profesní praxi, tak i v osobním životě. **(18)**

Podle Havrdové (12) má supervizor v supervizní skupině vedoucí roli a plní následující úkoly:

- facilituje – usnadňuje komunikaci a podporuje práci na dohodnutých cílech,
- moderuje – řídí skupinový rozhovor, kladení otázek, vede rozhovor k cíli,
- organizuje a hlídá časový průběh skupinového supervizního sezení, jehož struktura má být stabilní,
- pečuje o syčení potřeb účastníků – potřeba bezpečí, individuálního ocenění a podpory,
- poskytuje model – členové přejímají supervizorův způsob naslouchání, intervence, zaměřování pozornosti, zacházení s informacemi atd.,
- umí zacházet s mocí – využívá svou autoritu ve prospěch moci,
- pečuje o sebe – zná své hranice a hranice odpovědnosti, chrání sám sebe před syndromem vyhoření.

1.3.6 Supervize a organizace

Účelem supervize zaměřené na organizaci (či program) je určit meze, strukturu a fungování organizace a vyladit pravidla řízení tak, aby poskytla pracovníkům jistotu ohledně jejich pracovní role v rámci srozumitelného a průhledného pracovního kontextu. Neméně důležité je zaměření na kulturu organizace, na atmosféru, která v ní panuje, na celkové klima vztahů a vzájemné podpory mezi pracovníky a managementem, na to, na kolik je organizace „učící se“ organizací. (11)

Supervize organizace bývá často realizována jako systém dílčích supervizních konzultací, sestavený často ad hoc, dle potřeby, z různých forem jednodušších supervizních uspořádání (individuální supervize a/nebo koučování, skupinová supervizní práce, supervize týmové spolupráce, supervize týmu). (18)

S rozvojem poznatků o vzájemných interakcích mezi klimatem v organizaci a chováním zaměstnanců, o dynamice vztahů uvnitř organizace jako sociální skupiny, a pod vlivem systémové teorie docházelo i v supervizi k rozšíření a prohloubení reflexe o organizační témata, která se zejména v západní Evropě stala koncem 20. století

součástí odborné přípravy supervizora. Dominující zaměření buď na výukovou, nebo externí případovou supervizi se tak rozšířilo o další formy supervize, zejména supervizi týmu, supervizi manažerů, programu či organizace. (11)

Carroll (7) říká, že stejně jako jednotlivci, tak i organizace, potřebují supervizi. Organizace (ať už vzdělávací, zdravotnické, obchodní či náboženské) potřebují v mnoha směrech pomoc daleko více, než jednotlivci. Uvádí sedm důvodů, proč a čím mohou být dobří supervizoři v organizacích a pro organizace v dnešní době užiteční. Zde je stručný přehled:

1. Mohou organizacím pomoci promyslet teorii, na níž je jejich činnost postavená.
2. Mohou zpochybnit mýtus, že pohyb je vždy dobrý.
3. Mohou porozumět jazyku organizace.
4. Mohou pracovat s emočními organizacemi (nebo s emocemi v organizaci).
5. Mohou setrvat v neutralitě (organizace jako podvodná prostředí).
6. Mohou se zaměřit na to, co je pro organizaci dobré.
7. Mohou se zaměřit na jednotlivce uvnitř organizace.

Pomáhající profese se rozvíjely v různých organizačních formách. Mnohé terapeutické a poradenské metody byly a jsou prováděny odborníky v soukromé praxi, kteří pracují samostatně ve vlastní ordinaci. Jejich supervizoři se proto v prvních desetiletích vývoje supervize zdánlivě nemuseli zajímat o kontext organizace. Většina pomáhajících profesí však vznikala, a dodnes se rozsáhle realizuje, v kontextu v konkrétních zaměstnavatelských organizacích. Platí to o sociální práci, větší části poradenství, učitelství, ošetrovatelství, ergoterapii. Supervize proto probíhala jednak jako součást personálního řízení organizace a vedení zaměstnanců při výkonu jejich profese, anebo jako relativně samostatný segment vedle personálního řízení, ve smyslu externí podpory profesionality zaměstnanců a dalšího celoživotního vzdělávání. (11)

1.4. Debriefing

1.4.1 Vymezení pojmu

Pojem debriefing pochází z anglického *debrief* – podat hlášení. Opisem je debriefing překládán jako „metoda pro porozumění zážitkům ve vztahu k traumatizující události“. (3) Původní význam anglického slova debriefing snad nejvíce vystihuje slovní spojení "porada po akci". V synonymickém slovníku je debriefing opisován jako postup dotazování za účelem získání důležitých poznatků a informací nasbíraných zejména při vojenských akcích. Označuje specifický postup vedení rozhovoru s jednotlivcem či se skupinou, který je rozfázován do kroků na sebe navazujících. (29)

Jedná se o krizově intervenční techniku pro vyrovnání se s traumatizující událostí (většinou se situací hromadného neštěstí). Používá se pro všechny typy obětí. Může být použit individuálně, obvykle se však provádí ve skupině. (40)

Výzkum debriefingu je obtížný, neboť mnozí poskytovatelé metodu uzpůsobili podle svého a ponechali ji název debriefing. Ukazuje se, že je dobré mít skupinovou i individuální metodu, která začistí dění a udělá tečku (nebo jednu z teček) za událostí. (3)

Existuje několik typů debriefingu. Nazývá se tak téměř jakékoli skupinové sezení, v němž se nějakým způsobem probírá mimořádná událost. Kromě debriefingu zaměřeného na zpracování ohraničené události jsou i debriefingy „historické“, které „začišťují“ delší časový úsek. Některé mají více didaktické zaměření, jiné jsou určeny pro zpracování ztráty. (3)

1.4.2 Průběh debriefingu

Jádrem debriefingu je přesvědčení, že řeč o traumatizující události působí léčivě. To však platí jen někdy. Debriefing může sekundárně traumatizovat, neboť člověku znemožňuje zapomenout nebo se mentálně vzdálit od události; vede ho ke znovuprožití traumatizující události, aniž by byl čas a možnost požitků zpracovat. (3)

Debriefing je vždy krátkým, obvykle neopakovaným setkáním, jistou intervencí, která se provádí s co možná největším počtem osob zasažených traumatickou událostí. Součástí je kombinace posouzení traumatického incidentu s osvětou o předpokládaných emočních reakcích a ujistění, že takové reakce jsou normální. Zaměřuje se obvykle na příznaky, někdy na událost. Usnadňuje psychické uzavření události a zmírňuje příznaky. (44)

Debriefing probíhá v malých skupinách od jednoho do deseti dnů po události, u katastrof 3 – 4 týdny po události. U záchranářů je časování jasné, ti se vzápětí po směně musí připravit na další směnu. Oběti z dalších skupin se s traumatizujícím zážitkem vyrovnávají (mnohem) déle. Důraz na časnou intervenci plyne z představy, že akutní reakce na stres předpovídá pozdější výskyt posttraumatické stresové poruchy. Na debriefingu stojí systém posttraumatické intervenční péče pro policisty i pro hasiče. (3)

1.4.3 Cíle debriefingu

Za cíle debriefingu se považuje poskytnutí vhledu jak na událost, tak na její emoční důsledky. Nastartování procesu, ve kterém by měl vyjednaváč přijmout svoje myšlenky, pocity a činy v průběhu událostí. Jedním z cílů je také znecitlivět profesionála vůči nadměrnému rozrušení, které traumatizující událost často doprovází. (3) Záměrem je snížit akutní emoční újmu a zabránit vzniku posttraumatické psychické poruchy. (44)

1.5 Mediacce

1.5.1 Vymezení pojmu

Mediacce (z latinského *mediare* - být uprostřed) je způsob řešení sporů, který se uplatňuje v právu i mimo ně. (22)

V obecném slova smyslu mediacce představuje alternativní metodu řešení konfliktů, při níž osoba, která zaujímá vyvážené postavení ke všem stranám (mediátor), pomáhá usnadňovat komunikaci a nalézt přijatelné řešení dané situace s cílem urovnat vzájemné vztahy. (20)

1.5.2 Mediátor

Mediátor je odborník na efektivní vyjednávání a metodiku řešení problémů. Mediátor nemá roli soudce ani arbitra. Nerozhoduje o tom, co je správné a co nikoliv. Dbá o proces nedorozumění mezi stranami a o výsledné řešení, které je navrženo a podporováno všemi zúčastněnými. Není v konfliktu mocensky ani citově zaangażován. (22) Je to školený profesionál se specifickými dovednostmi, odbornými znalostmi, analytickými schopnostmi a zkušenostmi. Ty využívá k usnadnění komunikace mezi spornými stranami a k efektivnímu vedení a strukturování mediačního procesu. (21)

Mediátor nestranně zohledňuje potřeby a zájmy všech stran, v procesu mediacce poskytuje stranám rovnoměrný prostor pro hledání řešení, které zohledňuje jejich potřeby. Mediátor není finančně, vztahově, psychicky či jinak propojen se žádnou ze stran sporu. V mediaci je stranám zaručena důvěrnost celého procesu. (23)

Mediátor je zodpovědný za proces dorozumívání, za práci s emocemi, za nalezení důležitého předmětu jednání a za to, aby zájemci v konfliktu došli k dohodě, která je založena právě na jejich vlastních řešeních. Mediátor neradí, nehodnotí a nerozhoduje o tom, kdo má a nemá pravdu, pomáhá hlavně lidem formulovat problém, objasnit co nejvíce informací a zajistit, aby se lidé pochopili a našli cestu k dohodě. (23)

1.5.3 O mediaci

Mediace je multidimenzionální předmět: je to nový obor, který v sobě zahrnuje právní specifika, psychologická specifika a sociální a sociologická specifika. V mnoha případech je využívána jako jedna z metod sociální práce. (22)

Důvodem zvyšujícího se zájmu o mediaci je i to, že vychází z následujících základních poznatků:

- konflikty k životu patří a každý se s nimi setkáváme doma, na pracovišti, i ve volném čase,
- každý máme určitou představu o naší situaci a očekáváme splnění určitých přání a máme v hlavě vlastní řešení,
- některé situace jsou tak složité a emočně náročné, že nemůžeme konflikt řešit sami, ale potřebujeme pomoc profesionála – prostředníka – mediátora,
- obrátit se na profesionála je efektivní způsob jak složitou situaci, ve které jsme se ocitli a kterou chceme vyřešit ke spokojenosti všech zúčastněných,
- mediátor je zodpovědný za proces dorozumívání, za práci s emocemi, za nalezení důležitého předmětu jednání a za to, aby zájemci v konfliktu došli k dohodě, která je založena právě na jejich vlastních řešeních,
- mediátor neradí, nehodnotí a nerozhoduje o tom, kdo má a nemá pravdu, pomáhá hlavně lidem formulovat problém, objasnit co nejvíce informací a zajistit, aby se lidé pochopili a našli cestu k dohodě. (2)

2 Cíle práce a hypotézy

Cíl práce

Charakteristika možnosti zapojení supervizora či supervize do systému krizového řízení.

Hypotézy

Hypotéza 1:

Pracovníci Integrovaného záchranného systému mají nízké povědomí o supervizi, jejích výhodách a rizicích její absence.

Hypotéza 2:

Podle pracovníků IZS není supervize na pracovišti důležitá.

3 Metodika

3.1 Technika sběru dat

Práce byla zpracována jak formou kvantitativního, tak i kvalitativního výzkumu. Jako technika sběru dat byl použit dotazník (viz příloha č. 1). Jak uvádí Disman (8), jedná se o vysoce efektivní techniku, která může postihnout velký počet jedinců, při relativně malých nákladech. Dotazník byl zcela anonymní, obsahoval 17 otázek. První tři otázky byly zaměřeny na zjištění identifikačních údajů. Další otázky zjišťovaly, zda probíhá v týmu supervize, případně jakou formou a kým byla zajištěna. Dále byli respondenti dotazováni na výhody a rizika zařazení supervize na pracoviště, jaké vlastnosti by podle nich měl mít supervizor a co od něj očekávají. Poslední část dotazníku měla zmapovat, jak dotazovaní pracovníci IZS vnímají proces supervize a práci supervizora a dávala také prostor pro jejich vyjádření.

3.2 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor byl tvořen pracovníky Integrovaného záchranného systému Jihočeského kraje. Dotazníky byly rozdány hasičům z Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje, se sídlem Pražská 52 b, České Budějovice a policistům z Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje, České Budějovice. Další respondenty tvořili záchranáři ze Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje, České Budějovice a záchranáři Oblastního střediska Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje (Písek), Písek. Hasičům i policistům bylo rozdáno 50 dotazníků, záchranářům v Českých Budějovicích 25 dotazníků a záchranářům v Písku také 25 dotazníků.

4 Výsledky

Celkem bylo rozdáno 150 dotazníků. Vrátilo se všech 150 dotazníků (100 %), ale pro neúplnost údajů či nevyplnění jich muselo být 68 (45 %) vyřazeno. Data jsou tedy zpracována z 82 (55 %) dotazníků. Respondenty tvořilo sedm žen (9 %) a sedmdesát pět mužů (91 %). Dotazované tvořilo dvacet devět hasičů (35 %), dvacet jedna policistů (26 %) a třicet dva záchranářů (39 %), z toho jich bylo osmnáct (56 %) z Českých Budějovic a čtrnáct (44 %) z Písku.

Otázka č. 1: Uveďte, prosím, jste:

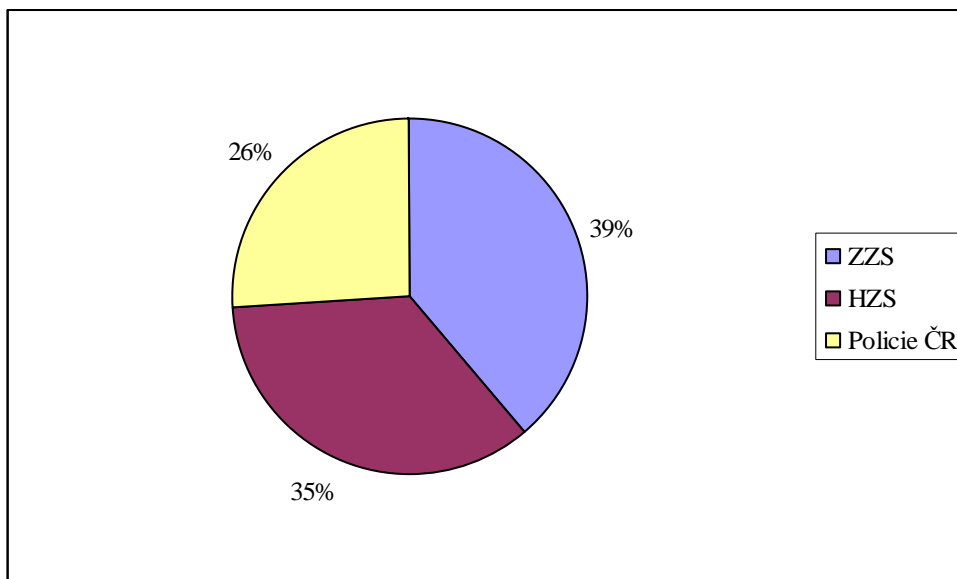
- a) muž
- b) žena

Z celkového počtu osmdesáti dvou respondentů tvořili většinu muži. Bylo jich sedmdesát pět (91 %) a žen bylo sedm (9 %).

Otázka č. 2: Jaké je Vaše povolání?

Zaměstnanců Hasičského záchranného sboru bylo dvacet devět (35 %), policistů bylo dvacet jeden (26 %) a záchranářů třicet dva (39 %).

Graf 1: Zastoupení jednotlivých složek IZS



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.

Mezi hasiči mělo dvacet osm mužů (96 %) středoškolské vzdělání a jeden (4 %) vysokoškolské vzdělání. Jedenáct policistů (52 %) mělo středoškolské vzdělání, sedm (34 %) vyšší odborné a tři (14 %) vysokoškolské. Mezi záchranáři bylo středoškolsky vzdělaných jedenáct respondentů (34 %), vyšší odborné vzdělání mělo osmnáct dotázaných záchranářů (56 %) a vysokoškolsky vzdělaní byli tři (10 %).

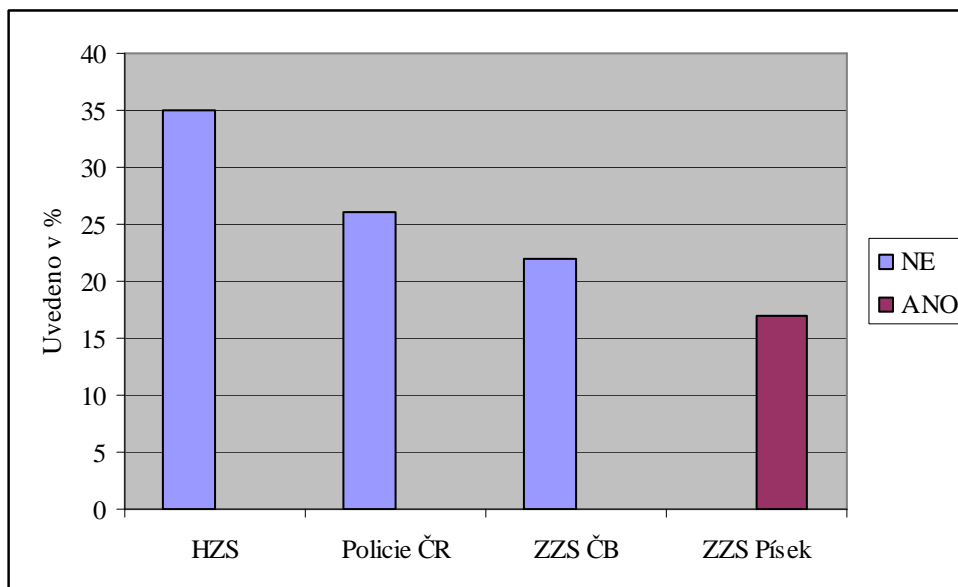
Otázka č. 4: Probíhá ve Vašem týmu supervize? ANO – NE (Pokud je Vaše odpověď „NE“, pokračujte otázkou č. 7)

Tato otázka měla zjistit, zda v týmech jednotlivých složek integrovaného záchranného systému probíhá supervize či nikoli.

Všech dvacet devět zaměstnanců HZS (35 %) odpovědělo na tuto otázku NE. Supervize neprobíhá ani v týmu policistů, odpověď všech jedenadvaceti (26 %) byla

NE. Záporně na tuto otázku odpovědělo také osmnáct záchranářů z Českých Budějovic (22 %). Supervize probíhá jen u čtrnácti záchranářů z Písku (17 %).

Graf 2: Existence supervize v týmech jednotlivých složek IZS



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 5: Pokud ano, jak je zajištěna?

- a) zjednali jste si ji sami
- b) zajistil ji zaměstnavatel

Tato otázka se týkala pouze těch respondentů, kteří odpověděli ANO na otázku č. 4. Jejím úkolem bylo zjistit, jak je supervize v tomto týmu zajištěna.

Na tuto otázku odpovídali pouze záchranáři z Písku. Všech čtrnáct (100 %) zvolilo shodně možnost b) zajistil ji zaměstnavatel.

Otázka č. 6: Jaký typ Supervize je ve Vaší organizaci používán?

Otázka č. 6 byla opět určena pouze těm respondentům, kteří odpověděli kladně na otázku č. 4. Zjišťovala, jaký typ supervize organizace používá.

Na tuto otázku odpovídali pouze záchranáři z Písku. Všech čtrnáct (100 %) uvedlo, že supervize u nich probíhá formou školení a dohledem ze strany vedoucího lékaře.

Otázka č. 7: Pokud u Vás na pracovišti není supervize praktikována, je zde nějaká jiná alternativa (např. mediace)?

Otázka č. 7 měla za úkol zjistit, zda existuje na pracovišti nějaká jiná alternativa v případě, že zde supervize není praktikována.

Všech osmdesát dva respondentů (100 %) uvedlo, že NE, popřípadě, že o ničem neví.

Otázka č. 8: Podle Vás je pro dobrý výkon Vaší práce vhodnější zařadit: mediaci, debriefing, proces supervize? Seřad'te od nejméně vhodného po nejvhodnější.

Tato otázka zjišťovala, co je podle pracovníků IZS nejvhodnější zařadit pro dobrý výkon jejich práce, mohli si vybrat mezi mediací, debriefingem a supervizí. Tyto tři možnosti měli podle jejich názoru seřadit od nejméně vhodné po nejvhodnější.

Pořadí: mediace, debriefing, supervize zvolilo pět respondentů (6 %). Tři dotazovaní (4 %) uvedli pořadí: supervize, mediace debriefing. Třicet jedna respondentů (38 %) uvedlo, že neví a dvacet osm respondentů (34 %) napsalo, že nezná pojmy. Patnáct dotázaných (18 %) odpovědělo, že by nezaváděli nic.

Otázka č. 9: Je podle Vás supervize na pracovišti důležitá? ANO – NE

Otázka č. 9 zjišťovala, zda je podle pracovníků IZS supervize na pracovišti důležitá, či nikoli.

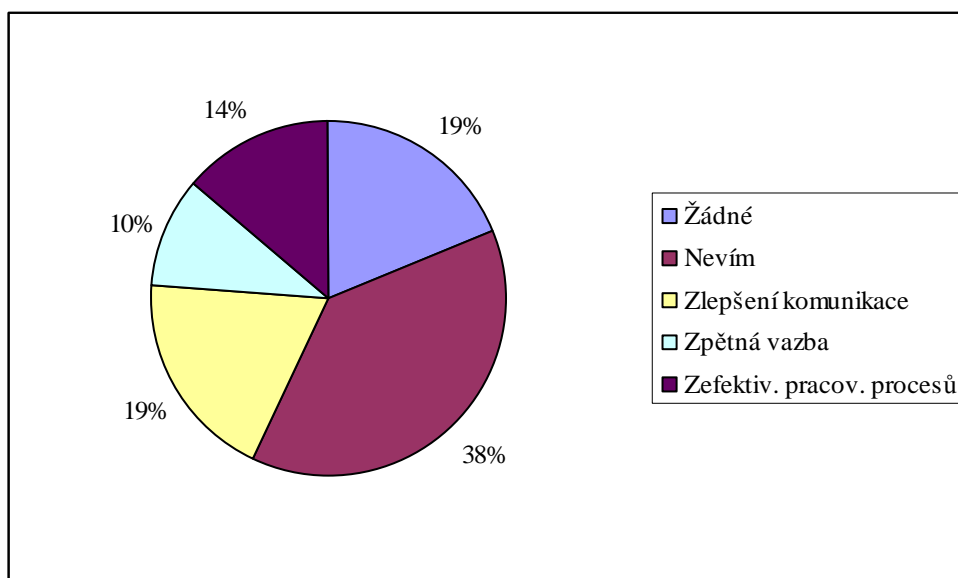
Odpověď NE zvolilo padesát tři respondentů (65 %) a odpověď ANO dvacet devět respondentů (35 %). Z policistů uvedlo odpověď NE patnáct dotázaných (71 %) a odpověď ANO šest dotázaných (29 %). Z hasičů záporně odpovědělo dvacet dva dotázaných (76 %) a kladně sedm dotázaných (24 %). Odpověď NE uvedlo šestnáct záchranářů (50 %) a odpověď ANO také šestnáct (50 %).

Otázka č. 10: Jaké výhody byste spatřovali v zařazení procesu supervize do Vaší práce?

V této otázce měli respondenti možnost vyjádřit, jaké spatřují výhody v zařazení procesu supervize do jejich práce.

Policisté odpovídali takto: Žádné výhody v tom nespatřuji, uvedli čtyři (19 %). Odpověď nevím uvedlo osm policistů (38 %). Čtyři policisté (19 %) uvedli jako výhodu supervize zlepšení komunikace na pracovišti. Dva (10 %) uvádí jako výhodu zpětnou vazbu. Odpověď zefektivnění pracovních výkonů a lepší kontrola nad prováděnou prací uvedli tři policisté (14 %).

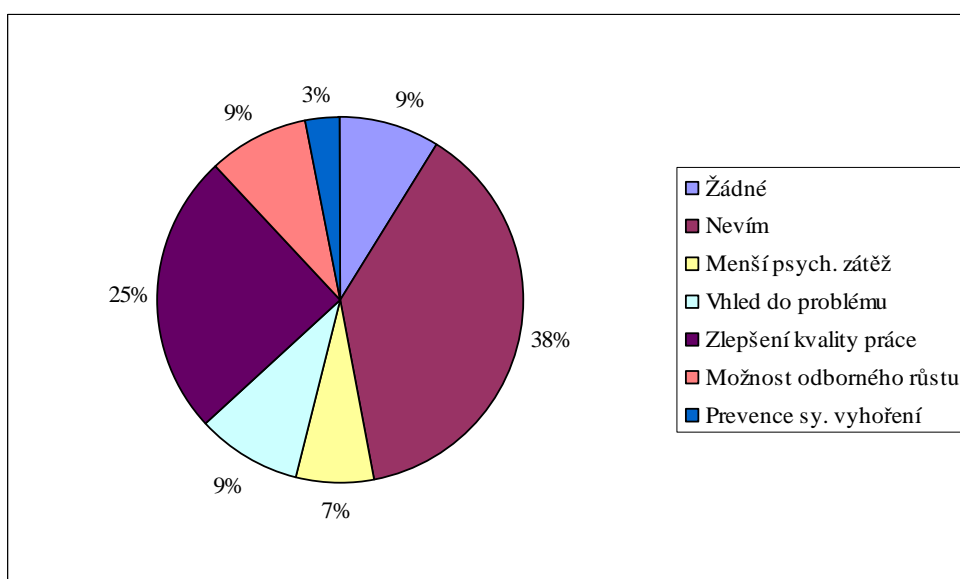
Graf 3: Výhody v zařazení procesu supervize na pracoviště dle policistů



Zdroj: vlastní výzkum

Záchranáři volili tyto odpovědi: Žádné výhody v tom nespatřuji, uvedli tři dotázaní (9 %). Odpověď nevím uvedlo dvanáct záchranářů (38 %). Dva (7 %) uvedli jako výhodu menší psychickou zátěž. Tři (9 %) odpověděli, že výhodou supervize je konzultace více osob a vhléd do problému. Jako výhodu spatřuje osm dotázaných (25 %) zlepšení kvality práce. Možnost odborného růstu odpověděli tři záchranáři (9 %). Jeden z dotázaných (3 %) uvedl, že supervize slouží jako prevence syndromu vyhoření.

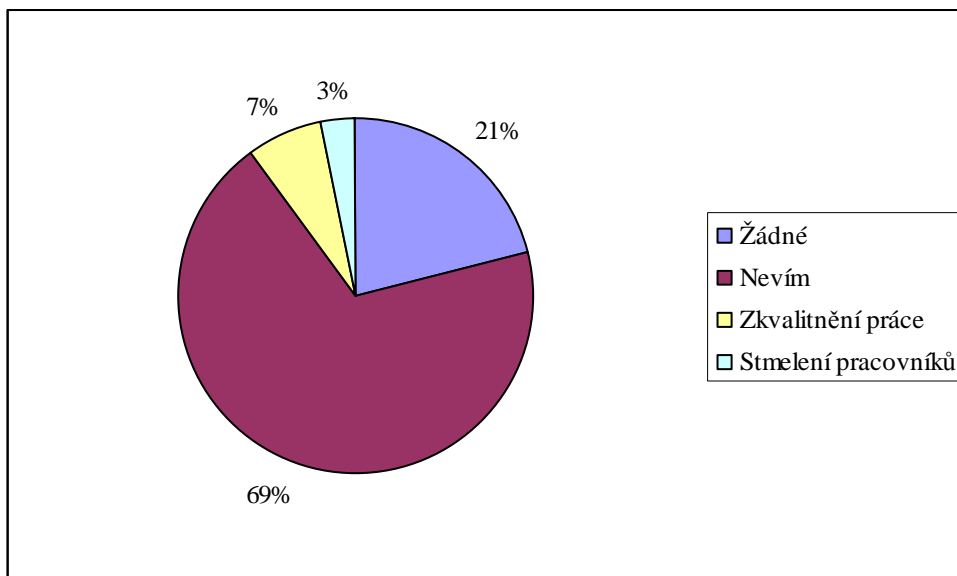
Graf 4: Výhody v zařazení procesu supervize na pracoviště dle záchranářů



Zdroj: vlastní výzkum

Odpovědi hasičů: Žádné výhody v tom nespatřuji, uvedlo šest hasičů (21 %). Odpověď nevím uvedlo dvacet dotázaných (69 %). Dva hasiči (7 %) odpověděli, že výhodou supervize je zkvalitnění práce na pracovišti a energie do práce. Jedna odpověď (3 %) byla, že slouží ke stmelení pracovníků na různých pozicích a směnách.

Graf 5: Výhody v zařazení procesu supervize na pracoviště dle hasičů



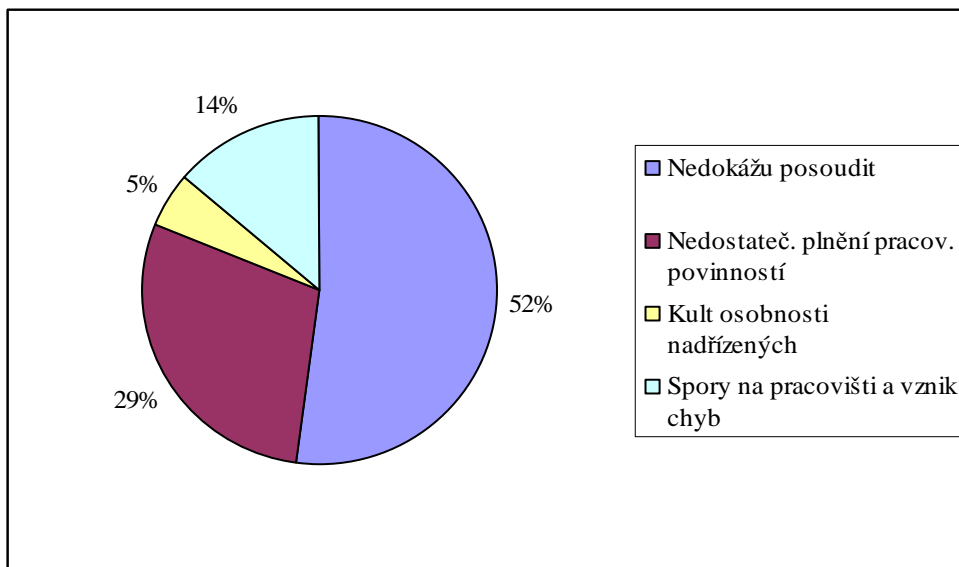
Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 11: Jaká vidíte rizika v tom, když supervize na pracovišti chybí?

Tato otázka dávala prostor pro vyjádření názoru, jaká vidí respondenti rizika v tom, když na pracovišti supervize chybí.

Odpovědi policistů: Nedokážu posoudit, uvedlo jedenáct dotázaných policistů (52 %). Šest (29 %) jich uvedlo, že rizikem absence supervize je to, že se nedostatečně plní pracovní povinnosti. Kult osobnosti nadřízeného uvedl jeden z policistů (5 %). Tři (14 %) vidí jako riziko vznik zbytečných chyb a spory na pracovišti.

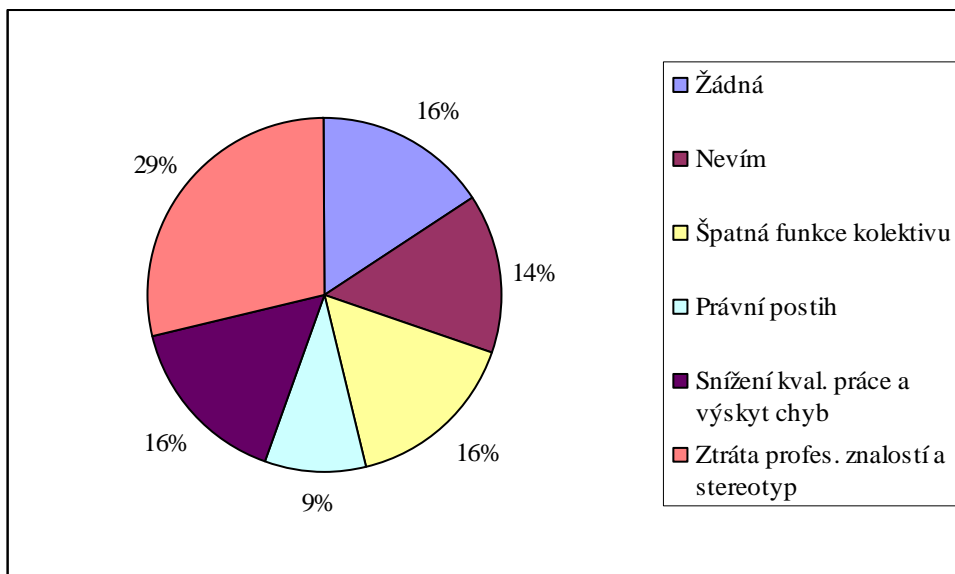
Graf 6: Rizika při absenci supervize na pracovišti dle policistů



Zdroj: vlastní výzkum

Záchranáři odpovídali takto: Žádná rizika v tom nespátřují čtyři z dotázaných záchranářů (12 %). Jedenáct (35 %) jich uvedlo, že neví. Špatnou funkci kolektivu uvedli čtyři dotázaní (12 %). Dva (7 %) spatřují jako riziko právní postih. Čtyři záchranáři (12 %) uvádí snížení kvality práce a výskyt chyb. Sedm odpovědí (22 %) byla ztráta profesních znalostí a stereotyp.

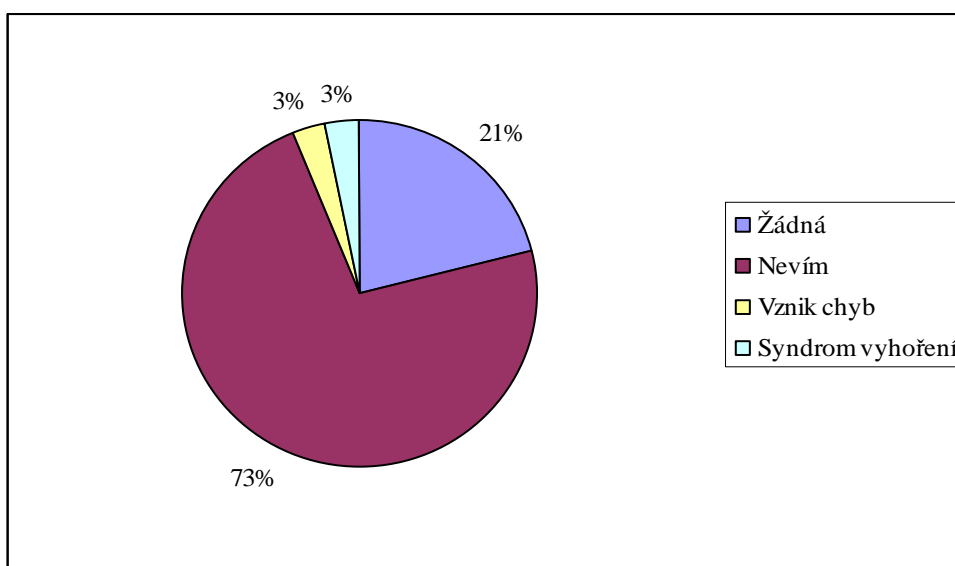
Graf 7: Rizika při absenci supervize na pracovišti dle záchranářů



Zdroj: vlastní výzkum

Hasiči volili tyto odpovědi: Žádná rizika v tom nespátuje šest hasičů (21 %). Dvacet jeden z dotázaných (73 %) neví. Jedna odpověď (3 %) byla syndrom vyhoření. Jeden hasič (3 %) spatřuje jako riziko v absenci supervize vznik chyb.

Graf 8: Rizika při absenci supervize na pracovišti dle hasičů



Zdroj: vlastní výzkum

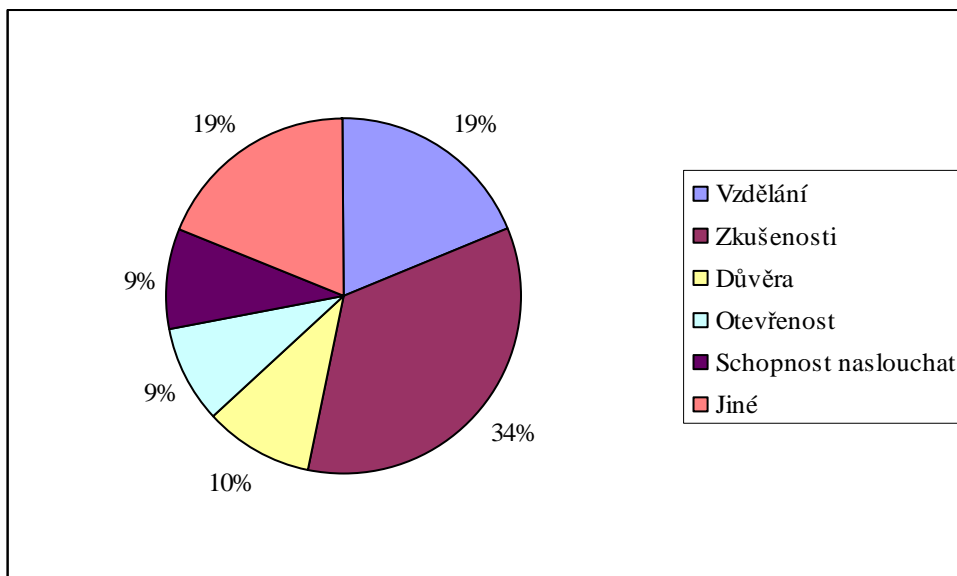
Otázka č. 12: Jaké vlastnosti jsou podle Vás u supervizora nejdůležitější? (můžete vybrat více možností, max. 3)

- a) vzdělání**
- b) zkušenosti**
- c) důvěra**
- d) otevřenost**
- e) schopnost naslouchat**
- f) jiné:**

Dotazovaným pracovníkům IZS bylo nabízeno šest možností, jaké vlastnosti jsou podle nich u supervizora nejdůležitější, mohli si vybrat více možností (max. 3).

Možnost a) vzdělání zvolilo dvacet devět respondentů (35 %), možnost b) zkušenosti zvolilo 51 dotázaných (62 %), možnost c) důvěra si vybralo 16 dotázaných (20 %), možnost d) otevřenost uvedlo třináct dotázaných (16 %), možnost e) schopnost naslouchat zvolilo třináct dotázaných (16 %) a možnost f) jiné si vybralo dvacet devět dotázaných (35 %). Jako jiné volili dotazovaní tyto odpovědi: nevím (73 %), přísnost a nestrannost (7 %), pečlivost (7 %), organizační a pedagogické schopnosti (7%), respekt podřízených (3 %) a komunikativnost (3 %).

Graf 9: Nejdůležitější vlastnosti supervizora dle dotazovaných



Zdroj: vlastní výzkum

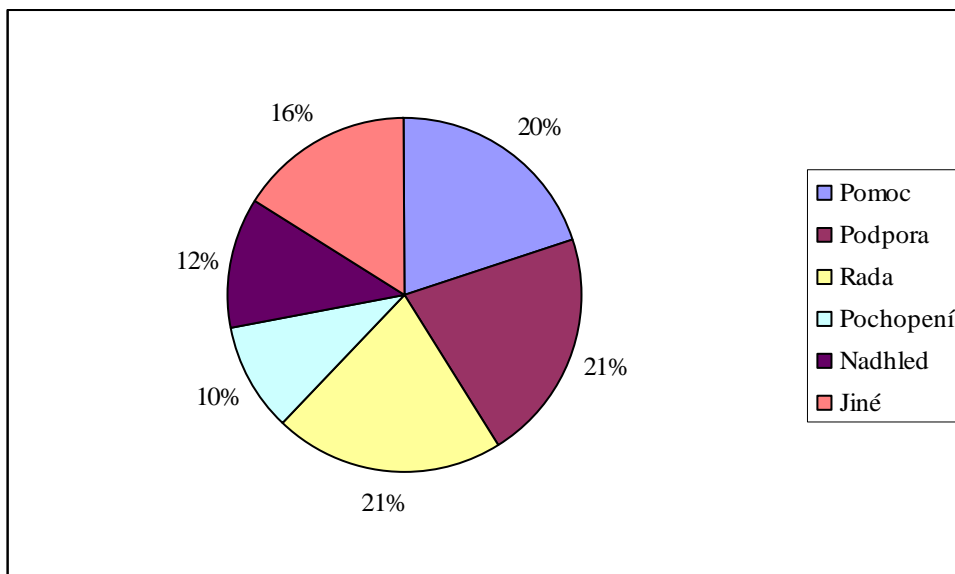
Otázka č. 13: Co očekáváte od supervizora? (můžete vybrat více možností, max. 3)

- a) pomoc
- b) podporu
- c) radu
- d) pochopení
- e) nadhled
- f) jiné:

V této otázce si dotazovaní mohli zvolit ze šesti možností, co očekávají od supervizora, mohli si vybrat více možností (max. 3).

Možnost a) pomoc uvedlo třicet dotázaných (37 %), možnost b) podpora si vybralo třicet dva respondentů (39 %), možnost c) rada zvolilo třicet dva dotázaných (39 %), možnost d) pochopení vybralo patnáct dotázaných (18 %), možnost e) nadhled uvedlo devatenáct respondentů (23 %) a možnost f) jiné zvolilo dvacet pět respondentů (30 %). Jako jiné volili dotazovaní tyto odpovědi: nevím (88 %), nic (4 %), vyslechnutí (4 %) a výkonnost (4 %).

Graf 10: Očekávání dotazovaných od supervizora



Zdroj: vlastní výzkum

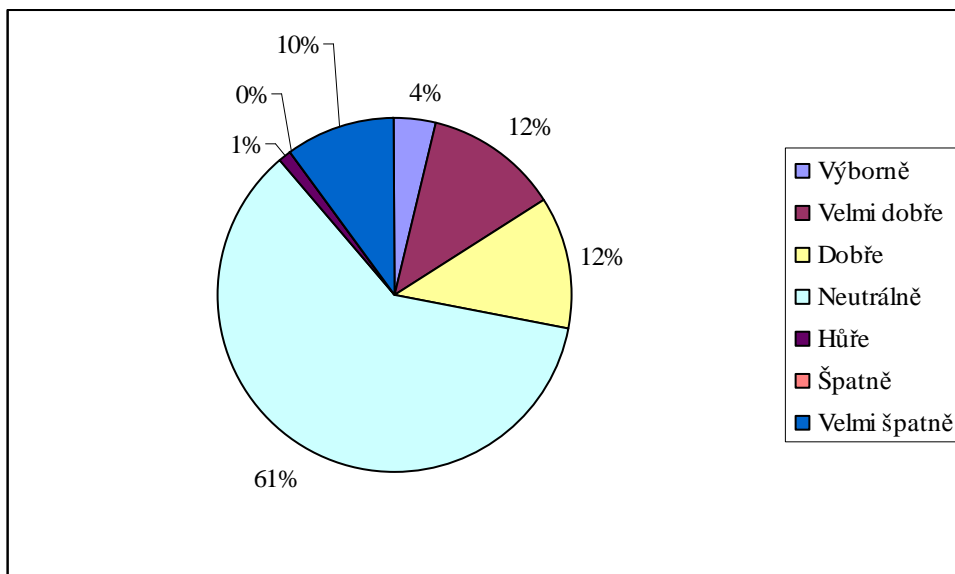
Otázka č. 14: Jak vnímáte proces supervize?

1	2	3	4	5	6	7
<i>výborně</i>	<i>velmi dobře</i>	<i>dobře</i>	<i>neutrálně</i>	<i>hůře</i>	<i>špatně</i>	<i>velmi špatně</i>

Zde měli dotazovaní pracovníci IZS uvést, jak vnímají proces supervize spokojeni, a to na škále od jedné (výborně) do sedmi (velmi špatně).

Proces supervize vnímají výborně tři dotázaní (4 %), velmi dobře deset dotázaných (12 %), dobře deset dotázaných (12 %), neutrálně padesát dotázaných (61 %) a hůře jeden dotázaný (1 %). Možnost špatně si ne zvolil žádný z dotázaných (0 %) a velmi špatně vnímá proces supervize osm dotázaných (10 %).

Graf 11: Vnímání procesu supervize



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 15: Můžete zhodnotit práci supervizora?

Tato otázka dávala respondentům prostor pro zhodnocení práce supervizora.

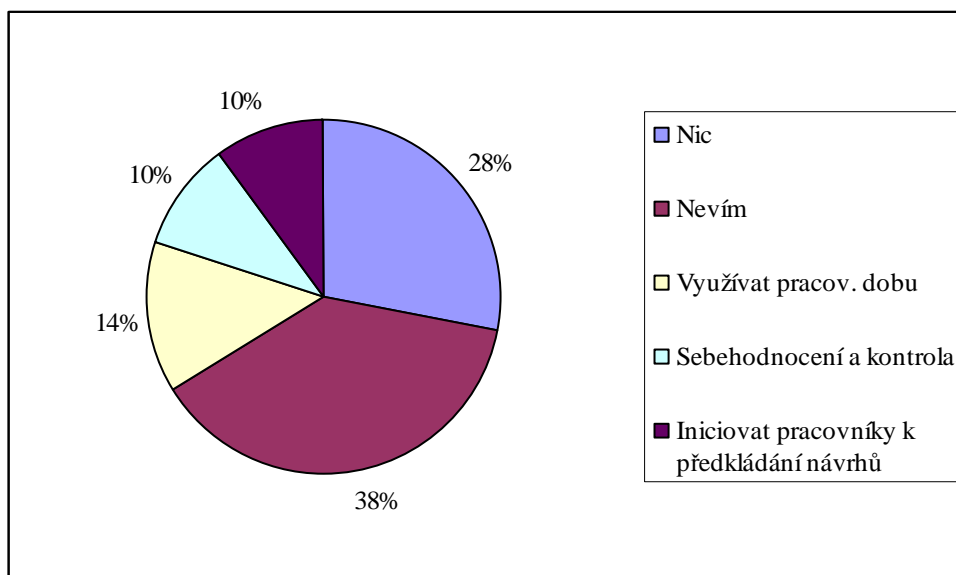
Všech dvacet devět hasičů (35 %) uvedlo, že práci supervizora nemohou zhodnotit, protože u nich supervize neprobíhá. Stejně tomu tak bylo u policistů, zde také všech dvacet jedna (26 %) uvedlo, že práci supervizora nedokáží zhodnotit, protože supervize u nich není praktikována. Záchranáři z českých Budějovic ve svém týmu také supervizi nemají, proto jich všech osmnáct (22 %) odpovědělo NE. Všech čtrnáct záchranářů z Písku (17 %) ohodnotilo práci supervizora. Osm záchranářů (57 %) ji hodnotí jako kontrolu a snahu o odborný růst a šest záchranářů (43 %) ji hodnotí jako dostačující.

Otázka č. 16: Co by podle Vás mohlo ještě kromě supervize být zavedeno v organizaci pro zefektivnění práce?

Otázka č. 16 měla za úkol zjistit, zda by podle dotazovaných pracovníků IZS mohlo být na jejich pracovišti zavedeno ještě něco jiného, kromě supervize, pro zefektivnění práce.

Odpovědi policistů: Osm policistů (38 %) neví, šest (28 %) by jich nezavedlo nic. Lépe využívat pracovní dobu uvedli tři z dotazovaných policistů (14 %), dva (10 %) uvedli sebehodnocení a kontrolu a dvě odpovědi (10 %) byly iniciovat pracovníky k předkládání nápadů a návrhů a uvádět je do praxe.

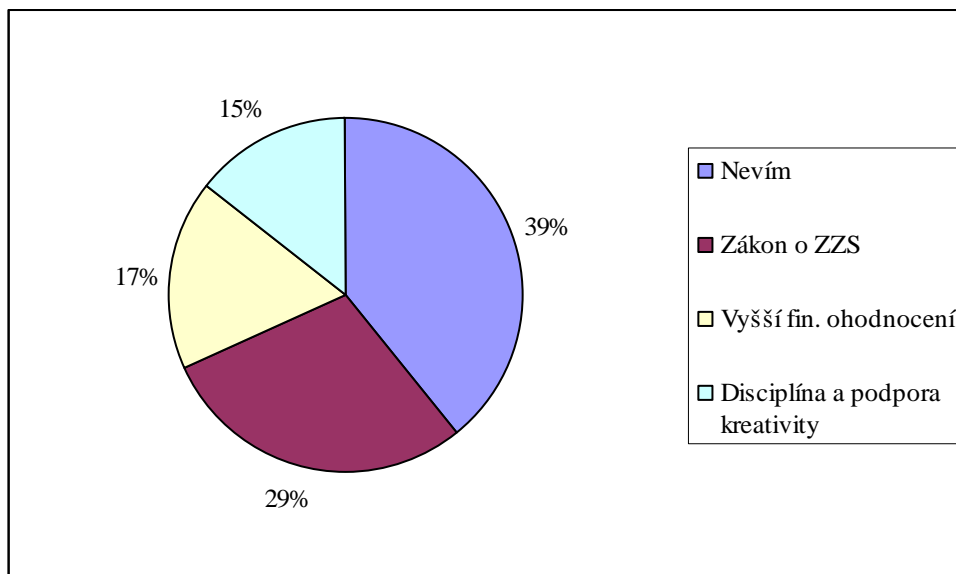
Graf 12: Co by mohlo zefektivnit práci v organizaci dle policistů



Zdroj: vlastní výzkum

Záchranáři volili tyto odpovědi: Čtrnáct záchranářů (43 %) uvedlo, že neví. Deset záchranářů (32 %) by zavedlo pro zefektivnění práce zákon o zdravotnické záchranné službě. Pět odpovědí (16 %) byly disciplína a podpora kreativity u zaměstnanců, uvítání nových nápadů a nové trendy ve výuce. Podle tří záchranářů (9 %) by práci zefektivnilo vyšší finanční ohodnocení.

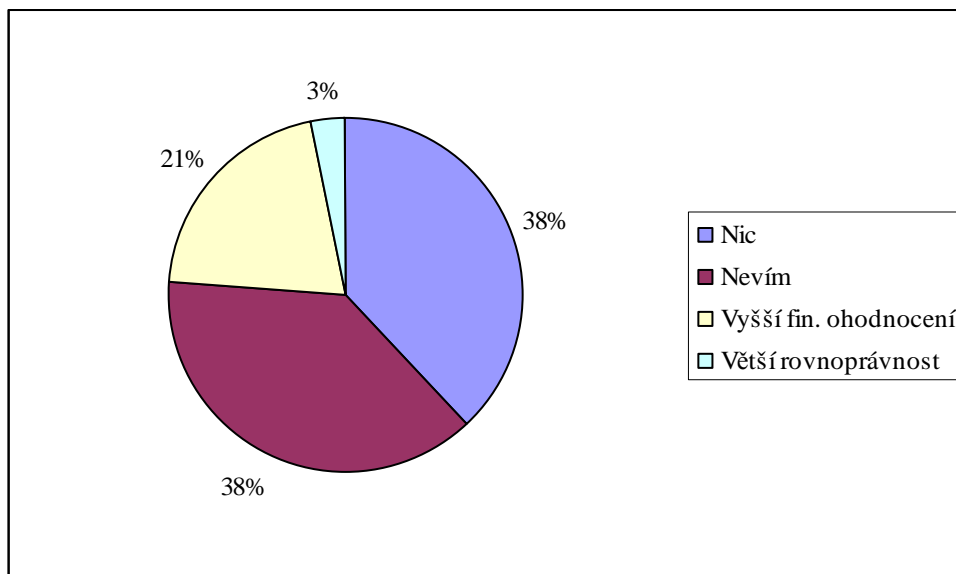
Graf 13: Co by mohlo zefektivnit práci v organizaci dle záchranářů



Zdroj: vlastní výzkum

Hasiči na tuto otázku odpovídali takto: Jedenáct (38 %) jich uvedlo, že neví, jedenáct (38 %) uvedlo, že by nezaváděli nic. Vyšší finanční ohodnocení by efektivitu práce zvýšilo podle šesti z dotázaných hasičů (21 %) a jedna odpověď (3 %) byla větší rovnoprávnost

Graf 14: Co by mohlo zefektivnit práci v organizaci dle hasičů



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 17: Zde je prostor pro Vaše vyjádření. Chcete něco dodat?

V závěru dotazníku jsem nechala prostor pro vyjádření, kdyby chtěl někdo z dotazovaných pracovníků IZS něco dodat, nějak se k této problematice vyjádřit.

Šedesát šest respondentů (81 %) prostor pro vyjádření nevyužilo. Patnáct (18 %) jich uvedlo, že nerozumí pojmem a jeden (1 %) uvedl, že supervize není všestranná, pokud není funkční systém.

SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky a příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats) spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik. S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování organizace, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace zkoumaného souboru. SWOT analýza je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. (38)

Jednotlivé body v tabulce SWOT analýzy procesu supervize byly stanoveny na podkladě zpracovaných dotazníků a mých teoretických i praktických znalostech supervize.

Tabulka 1: SWOT anlyza procesu supervize

Silné stránky (Strengths)	
I.	Supervize slouží jako prevence syndromu vyhoření
II.	Supervize je formou celoživotního vzdělávání
III.	Supervize jako efektivní metoda pro zvýšení kvality práce
IV.	Nepříliš nákladná metoda k vyrovnání se s pracovním stresem
V.	Udržení motivace pracovníků
VI.	Supervizoři jsou povinni podrobit se odbornému výcviku
VII.	Supervize pracuje s reálnou situací
VIII.	Přijímání zpětné vazby
IX.	Existence dostatečného množství literatury o supervizi a jejím zavádění do organizace
X.	Při procesu supervize nejsou potřeba materiální potřeby
Slabé stránky (Weaknesses)	
XI.	Nízké povědomí pracovníků IZS o supervizi
XII.	Nedostatečný zájem pracovníků IZS o supervizi
XIII.	Chybí právní ukotvení supervize v zákoně
XIV.	Neochota pracovníků přijímat změny
Příležitosti (Opportunities)	
XV.	Lépe využívat vlastní zdroje
XVI.	Vtvoření nového pracovního místa pro supervizora
XVII.	Úprava legislativy podporující supervizi v organizaci
XVIII.	Vytvoření kampaně pro podporu supervize
XIX.	Supervizi nemusí provádět jen externí supervizor
Ohrožení (Threats)	
XX.	Vysoké nároky na zájemce výcviku supervizora
XXI.	Neochota pracovníků obětovat čas supervizi
XXII.	Zneužití pozice odborníka
XXIII.	Snižování požadavků na supervidované

Zdroj: vlastní výzkum

5 Diskuse

Výzkum byl zaměřen na pracovníky Integrovaného záchranného systému Jihočeského kraje. Výzkumný soubor tvořilo 82 respondentů. Zaměstnanců Hasičského záchranného sboru bylo 35 % (29), policistů bylo 26 % (21) a záchranářů 39 % (32).

Cílem práce bylo charakterizovat možnosti zapojení supervizora či supervize do systému krizového řízení.

Nyní budou stanovené hypotézy potvrzeny či vyvráceny na základě výsledků dotazníku rozdaného mezi pracovníky integrovaného záchranného systému Jihočeského kraje.

Hypotéza 1 předpokládala, že *pracovníci Integrovaného záchranného systému mají nízké povědomí o supervizi, jejích výhodách a rizicích její absence*. K ověření této hypotézy sloužily otázky č. 10 a č. 11.

U otázky č. 10, „Jaké výhody byste spatřovali v zařazení procesu supervize do Vaší práce?“, bylo očekáváno vysoké množství odpovědí neví. Což bylo potvrzeno, z 82 dotázaných pracovníků IZS uvedlo 49 %, že neví, jaké výhody přináší supervize. 16 % dotázaných uvedlo, že v zařazení procesu supervize na pracoviště nespátřují žádné výhody. 35 % dotázaných pracovníků dokázalo uvést, jaké výhody přináší zařazení procesu supervize na pracoviště. Z toho 45 % dotázaných uvádí, že výhodou supervize je zlepšení kvality práce, což se shoduje s literaturou, která uvádí, že cílem supervize může být vyšší uspokojení z práce, zvýšení její kvality a efektivity. (32)

Otázka č. 11, „Jaká vidíte rizika v tom, když supervize na pracovišti chybí?“, dávala prostor pro vyjádření názoru, jaká vidí respondenti rizika v tom, když na pracovišti supervize chybí. Odpověď neví zde uvedlo 53 % dotázaných a odpověď žádná rizika v tom nespátřuji, uvedlo 12 % dotázaných. Rizika absence supervize uvedlo 35 % pracovníků IZS. Z toho 24 % uvádí, že rizikem chybění supervize může být ztráta profesních znalostí. Kaudishin (17) a Hawkins a Shohet (13) se shodují, že prioritou supervize je profesionální rozvoj pracovníka a rozšiřování jeho dovedností. A Koláčková (21) uvádí, že supervize je celoživotní forma učení zaměřená na rozvoj

profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných. Dalších 28 % uvádí, že pokud chybí supervize na pracovišti, mohou se objevovat chyby při práci.

Z uvedených údajů vyplývá, že většina dotazovaných pracovníků IZS neví, jaké výhody přináší zařazení procesu supervize na pracoviště a naopak, jaká se mohou objevit rizika, při jeho absenci. Hypotéza 1 byla potvrzena.

V hypotéze 2 bylo stanoveno, že *podle pracovníků IZS není supervize na pracovišti důležitá*. Tuto hypotézu měla potvrdit otázka č. 9 „Je podle Vás supervize na pracovišti důležitá?“. Záporně na tuto otázku odpovědělo 65 % respondentů a kladně 35 % respondentů. Z policistů uvedlo odpověď NE 71 % a odpověď ANO 29 %. Z hasičů záporně odpovědělo 76 % dotázaných a kladně 24 % dotázaných. Odpověď NE uvedlo 50 % záchranářů a odpověď ANO také 50 %. Jak uvádí literatura, v některých profesích je supervize po získání kvalifikace prakticky přehlížena, autoři se domnívají, že nedostatek supervize může přispívat k pocitům opotřebovanosti, rigidity a zaujímání obranné pozice. (13)

Z uvedených údajů vyplývá, že většina dotázaných pracovníků integrovaného záchranného systému nepovažuje supervizi na pracovišti za důležitou. Druhá hypotéza byla potvrzena.

Otázka č. 4 měla za úkol zjistit, zda probíhá na pracovišti supervize. Výsledky ukazují, že supervize probíhá jen na pracovišti záchranářů Oblastního střediska Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje (Písek). Tedy jen u 17 % dotázaných pracovníků IZS. Následující otázka č. 5 zjišťovala, jakou formou je zde supervize zajištěna, zda si ji pracovníci zjednali sami, či ji zajistil zaměstnavatel. Na tomto pracovišti supervizi zajistil zaměstnavatel. Supervize u nich probíhá formou školení a dohledem ze strany vedoucího lékaře. To, jaký typ supervize je v organizaci používán zjišťovala otázka č. 6. Otázka č. 15. dávala dotazovaným pracovníkům IZS prostor pro zhodnocení práce supervizora. U 83 % dotázaných pracovníků supervize na pracovišti neprobíhá, proto uvedli, že práci supervizora zhodnotit nemohou. Supervize probíhá jen u 17 % dotázaných. Všech 17 % dotázaných záchranářů z Písku

ohodnotilo práci supervizora. 57 % ji hodnotí jako kontrolu a snahu o odborný růst a 43 % ji hodnotí jako dostačující.

Otázky č. 12 a 13 měly za úkol zjistit, jak si dotazovaní pracovníci IZS představují supervizora. Měli odpovídat na to, jaké vlastnosti jsou podle nich u supervizora nejdůležitější a co od supervizora očekávají. Z výsledků výzkumu je patrné, že podle pracovníků IZS jsou u supervizora nejdůležitější zkušenosti. Tuto odpověď si vybralo 34 % dotázaných. Možnost vzdělání uvedlo 19 % dotázaných a stejné množství dotázaných uvádí možnost jiné. 10 % odpovědělo důvěra a možnosti otevřenost a schopnost naslouchat, byly vybrány shodným počtem 9 % respondentů. 21 % dotázaných očekává od supervizora podporu a stejné množství očekává radu. Pomoc očekává 20 % pracovníků IZS, jiné 16 %, nadhled 12 % a pochopení 10 %. Literatura uvádí, že supervizor musí ve své roli obsáhnout mnoho funkcí, mezi ně patří i poradce poskytující podporu. **(13)**

Otázka č. 16 zjišťovala, co by ještě kromě supervize, mohlo být zavedeno v organizaci pro zefektivnění práce. 32 % záchranářů by zavedlo pro zefektivnění práce zákon o zdravotnické záchranné službě. 16 % odpovídalo disciplína a podpora kreativity u zaměstnanců, uvítání nových nápadů a nové trendy ve výuce. Odpovědi policistů: 28 % by jich nezavedlo nic. 14 % uvádí, že by pomohlo lépe využívat pracovní dobu. Hasiči na tuto otázku odpovídali takto: 38 % uvedlo, že by nezaváděli nic. Vyšší finanční ohodnocení by efektivitu práce zvýšilo podle 21 % hasičů.

Nyní budou rozpracovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení supervize, které byly stanoveny pomocí SWOT analýzy na podkladě zpracovaných dotazníků a mých teoretických i praktických znalostech supervize.

Silné stránky supervize

I. Supervize slouží jako prevence syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření, jinak také nazýván syndrom vyhaslosti, je jedním z důsledků psychického stavu vyčerpání. Potkává především ty skupiny lidí, kteří vykonávají náročné povolání vyžadující úzký kontakt s lidmi a zodpovědnost za důležitá rozhodnutí. Jeho součástí je vyčerpanost, únava a chronický stres. (37)

Supervize zaručuje zvýšení profesních kompetencí, vede k rozšiřování možností a alternativ při řešení problémů a ke korigování neefektivních postupů. Je součástí prevence syndromu vyhoření, který se projevuje menší citlivostí ke klientovi, formálním přístupem, nezájmem a snahou, co nejdříve případ ukončit. (27) Cílem supervize tak může být prevence profesního vyhoření. (32)

II. Supervize je formou celoživotního vzdělávání

Supervize je celoživotní forma učení zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí. Z institucionálního hlediska je supervize profesionálním postupem pozorování, reflexe profesní praxe i postgraduálního vzdělávání. (21) Kaudishin (17) a Hawkins a Shohet (13) se shodují, že prioritou supervize je profesionální rozvoj pracovníka a rozšiřování jeho dovedností.

III. Supervize jako efektivní metoda pro zvýšení kvality práce

Supervize na pracovišti může fungovat jako nadhled, vhléd do problému. Může usnadňovat komunikaci mezi jednotlivými pracovníky a zabránit tak vzniku chyb při výkonu pracovních úkolů.

Literatura uvádí, že cílem supervize může být vyšší uspokojení z práce, zvýšení její kvality a efektivity. (32)

IV. Nepříliš nákladná metoda k vyrovnání se s pracovním stresem

Kaudishin (17) a Hawkins a Shohet (13) uvádějí, že supervize má pomáhat řešit těžko řešitelné případy a má pomáhat vyrovnat se s pracovním stresem. (Výrazem „případ“ je zde myšlena práce s jednotlivci i s jakýmkoli skupinami.)

V. Udržení motivace pracovníků

Účel supervize zaměřené na zaměstnance spočívá v udržení patřičné úrovně motivace pracovníků a v naplnění jejich potřeb ve vztahu k práci. Supervize zaměřená na zaměstnance může zahrnovat různé formy. Jednou z variant je supervize týmu. Účelem supervize týmu je vedle naplnění potřeb jeho členů též podpora optimálního fungování týmu. To zahrnuje jak optimální dělbu práce, tak i vyladění jejich vzájemných vztahů tak, aby napomáhaly dobré kvalitě práce. (11) Což souvisí i s bodem 3 v tabulce 1.

VI. Supervizoři jsou povinni podrobit se odbornému výcviku

Supervizoři jsou v mnoha zemích Evropy v posledních dvaceti až třiceti letech již podrobeni akreditovanému výcviku a pravidlům etického kodexu, který musí dodržovat. V řadě evropských zemí a v USA také existuje národní profesní asociace supervizorů, která na kvalitu výcviku a provádění supervize dohlíží a může své členy

sankcionovat. Národní asociace jsou vysoce respektovanými institucemi. Vydávají vlastní kritéria pro uznávání vzdělávacích programů a výcviků, které samy akreditují, mají své etické kodexy, kritéria kvality, organizují další vzdělávání svých členů a zřizují instituci ombudsmana, k němuž se mohou odvolat klienti, pokud se cítí být poškozeni neodborným či neetickým jednáním supervizora. V Evropě existuje též Asociace národních svazů supervize (ANSE), která pracuje na sjednocení standardů vzdělání supervizorů a na podmínkách vzájemného uznávání certifikátů. **(11)**

V Evropské unii jsou obecně závazná kritéria EAS – European Association for Supervision – jak pro přijetí do EAS, tak pro získání pozice supervizora. **(21)**

VII. Supervize pracuje s reálnou zkušeností

Supervize může pracovat s reálnými situacemi rozhovoru pracovníka s klientem, a to buď za přítomnosti supervizora při rozhovoru, nebo za použití audio- či videonahrávky sezení.

Může také používat modelové situace přehrávané v supervizní skupině (hraní rolí). Případně pracovat jen s písemným záznamem rozhovoru přiloženým supervidovaným pracovníkem. **(21)** Předmětem (i subjektem) je vždy konkrétní odborník (odborníci) a jeho (jejich) odborná činnost v konkrétním kontextu. Výchozí bodem je sdílená živá zkušenost. Smyslem a cílem jeho (jejich) supervize je, aby byl schopen (byli schopni) svou činnost dělat co nejlépe. **(11)**

VIII. Přijímání zpětné vazby

Každý člen supervizí skupiny musí dostat možnost vyjádřit se k osobě supervizora, k programu, k ostatním členům. Zároveň musí být připraven přijímat zpětnou vazbu (pozitivní i negativní). Úkolem supervizora je zajistit všem členům dostatečný prostor a příležitost k vyjádření. **(21)**

IX. Existence dostatečného množství literatury o supervizi a o jejím zavádění do organizace

Na knižním trhu existuje mnoho titulů, které se týkají supervize a jsou dostupné jak široké veřejnosti, tak i odborníkům. Řešení problematiky supervize lze nalézt i na mnoha internetových stránkách.

X. Při procesu supervize nejsou potřeba materiální pomůcky

Hawkins a Shohet (13) popisují základní supervizní situaci následovně: Jeden člověk (supervizant) přináší druhému člověku (supervizorovi) příběh, obraz, pocity týkající se třetího člověka (klienta) a podává selektivní, subjektivní zprávy o některých aspektech své práce.

Dalo by se proto říci, že co se materiálu týče, jedná se o velmi levnou záležitost. K průběhu supervize je potřeba pouze vhodný prostor. Supervizor i supervidovaný si v průběhu supervize mohou dělat poznámky. Při některých typech supervizí je možno využít audio- či video nahrávky, ale to se supervize v rámci IZS netýká

Slabé stránky supervize

XI. Nízké povědomí pracovníků IZS o supervizi

Přestože na knižním trhu existuje řada titulů, týkajících se supervize, je povědomí pracovníků IZS o supervizi na poměrně nízké úrovni.

XII. Nedostatečný zájem pracovníků IZS o supervizi

Z výsledků dotazníků je patrné, že pracovníci IZS nepovažují za důležité, aby u nich na pracovišti supervize probíhala.

Hawkins a Shohet (13) uvádějí, že v některých profesích je supervize po získání kvalifikace prakticky přehlížena, domnívají se, že nedostatek supervize může přispívat k pocitům opotřebovanosti, rigidity a zaujímání obranné pozice.

V profesích, které vyžadují, aby toho pracovníci ze sebe tolik vydali, se při tom mohou tyto pocity objevit velmi snadno. V krajním případě to může vést až ke vzniku syndromu vyhoření.

XIII. Chybí právní ukotvení supervize v zákoně

Zatím neexistuje žádný zákon, který by stanovoval, že supervize je nedílnou součástí organizace a že by měla být povinná pro všechny zaměstnance dané organizace.

XIV. Neochota pracovníků přijímat změny

Za tím, že pracovníci IZS nepovažují supervizi na pracovišti za důležitou, může stát právě neochota přijímat změny.

Na počátku každé supervize stojí zájem pracovníků o dobrou praxi ve své profesi a alespoň elementární naděje, že věci mohou být lepší. Bez této minimální podmínky nemůže supervizor se supervizanty pracovat. (11)

Příležitosti

XV. Lépe využívat vlastní zdroje

Supervizi může provádět i vedoucí týmu, jako tzv. interní supervizi, je-li odborně připraven. (11)

XVI. Vytvoření nového pracovního místa pro supervizora

To, že ve složkách IZS neprobíhá supervize, dává vedení možnost, vytvořit nové pracovní místo pro pozici supervizora.

XVII. Úprava legislativy podporující supervizi v organizaci

Existuje možnost, že by supervize mohla být legislativně ukotvena v zákoně. Pravděpodobně by se jednalo o novelizaci zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Supervize by pak byla ze zákona povinná pro všechny organizace, ve kterých zaměstnanci pracují s lidmi a jsou vystaveni zejména psychické zátěži.

XVIII. Vytvoření kampaně pro podporu supervize

Z výsledků dotazníků je zřejmé, že mnozí dotazovaní hasiči, policisté a záchranáři mají o supervizi nízké povědomí. Neví, jaké výhody má supervize a ani jaká se mohou objevit na pracovišti rizika, v případě, že supervize zde neprobíhá.

Kampaň by mohla proběhnout např. formou školení na pracovištích hasičského záchranného sboru, zdravotnické záchranné služby a policie. Byla by to možnost, jak zvýšit zájem a povědomí pracovníků IZS o supervizi, jejích funkcích a výhodách.

XIX. Supervizi nemusí provádět jen externí supervizor

Podstatné je zde rozhodnutí organizace, zda půjde o zavedení systému interní supervize, nebo objednání externí supervize v určitých časových intervalech.

Podle Kaudishina (17) pomáhá definovat faktické postavení supervizora v systému organizace. Supervizor může do organizace, v níž se supervize provádí, přicházet zvnějšku, anebo být jejím zaměstnancem. U externích supervizorů vyvstává do popředí vyjasňovat zakázky a podmínky spolupráce. U interního zaměstnance záleží na tom, jakou pozici v organizaci zaujímá a jak dokáže získat důvěru zaměstnanců i vedení organizace. Citlivou oblastí je dodržování mlčenlivosti na jedné straně a na druhé straně předávání informací vedení. Výhodou je znalost problematiky, terénu a klientely.

Ohrožení

XX. Vysoké nároky na zájemce výcviku supervizora

Například Český institut pro supervizi uvádí tato vstupní kritéria pro výcvik ČIS:

- magisterské vysokoškolské vzdělání humanitního směru nebo medicína
- 13 let praxe v oblasti pomáhajících profesí
- ukončený výcvik v psychoterapii – min. 500 hodin
- 120 hodin supervize vlastní práce. Do těchto hodin započítáváme:
 - 70 hodin supervize z výcviku v psychoterapii
 - maximálně 50% bálintovských skupin
 - minimálně 20 hodin individuální supervize
- zkušenost s vedením uceleného vzdělávacího programu v oblasti pomáhajících profesí – minimálně 200 hodin nebo zkušenost s vedením pracoviště, týmu – minimálně 3 roky. **(28)**

XXI. Neochota pracovníků obětovat čas supervizi

Široký výběr supervize je samozřejmě spojen i s různými časovými možnostmi. Podle Havrdové (11) je optimální, aby supervize byla pravidelná a stala se součástí průběžného zlepšování kvality práce i duševní obnovy pracovníků. Pokud je na počátku mezera mezi sezeními supervize delší než jeden měsíc až šest týdnů, začíná se jakoby od začátku. Vytvoření pracovní aliance se tím oddaluje.

Vzhledem k tomu, že pracovníci IZS pracují ve směnném provozu, je velmi obtížné, aby u nich supervize probíhala pravidelně. Zejména to, že se na službách různě střídají, nedává šanci tomu, aby se sešla stejná supervizní skupina a ještě ve stejný čas. Proto by se pracovníci IZS museli scházet po pracovní době a s tím málokterý pracovník souhlasí.

XXII. Zneužití pozice odborníka

Zneužití pozice „zkušenějšího“ odborníka patří k nejčastěji uváděným rizikům supervize.

Supervizor pak neučí, ale poučuje, nevede, ale nařizuje, neposkytuje zpětnou vazbu, ale kritizuje, neuplatňuje neformální autoritu, ale je autoritářský. Podlehnutí svodu, který přináší pozice supervizora jako „superexperta“, je velmi nebezpečné. **(18)**

XXIII. Snižování požadavků na supervidované

Snižování požadavků na supervizanty ve snaze o spojenectví s nimi. V takovém případě supervizor soucítí se supervidovaným, chápe jeho postoje natolik, že nabízí hledání nových cest a supervize se ocitá na slepé koleji. **(21)**

6 Závěr

V poslední době je termín supervize velmi často používán. V rámci složek Integrovaného záchranného systému není zatím zvyklostí supervizi aplikovat. Integrovaný záchranný systém se podílí na přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. Vznikl jako potřeba každodenní spolupráce hasičů, zdravotníků, policie a dalších složek při řešení mimořádných událostí. Pracovníci těchto složek jsou vystaveni fyzické, ale zejména psychické zátěži. Jednou z možností pomoci pro tyto pracovníky by mohla být právě supervize.

Cílem práce bylo charakterizovat možnosti zapojení supervizora či supervize do systému krizového řízení. Současně práce ověřovala dvě předem stanovené hypotézy. Hypotéza 1: Nízká úroveň povědomí pracovníků integrovaného záchranného systému o supervizi, jejích výhodách a rizicích její absence. Hypotéza 2: Podle pracovníků IZS není supervize na pracovišti důležitá.

Pro ověření hypotéz byl použit dotazník, který byl anonymní, určený pracovníkům integrovaného záchranného systému Jihočeského kraje. Výzkumný soubor byl tvořen 82 respondenty. Tento počet tvoří 35 % zaměstnanců hasičského záchranného sboru, policistů bylo 26 % a záchranářů 39 %.

Hypotéza 1 předpokládala, že pracovníci Integrovaného záchranného systému mají nízké povědomí o supervizi, jejích výhodách a rizicích její absence. Tato hypotéza byla potvrzena, protože z celkového počtu 82 respondentů znalo výhody supervize jen 35 % dotázaných. A rizika absence supervize uvedlo také 35 % dotázaných.

Hypotéza 2 předpokládala, že podle pracovníků IZS není supervize na pracovišti důležitá. Tato hypotéza byla také potvrzena. Z celkového počtu 82 respondentů pokládá supervizi na pracovišti za důležitou pouze 35 % dotázaných pracovníků IZS. 65 % respondentů ji vnímá jako nedůležitou.

Supervize se stala součástí vzdělávání a osobního rozvoje u pracovníků, kteří pracují s druhými lidmi – v oblasti psychoterapie a poradenství, zdravotnictví, učitelství, sociální a komunitní práce a jiných pomáhajících profesích – postupně se také uplatňuje i v práci manažerů a v personálním poradenství. Z výzkumu vyplývá,

že v rámci Integrovaného záchranného systému není povědomí o supervizi na takové úrovni, že by zde bylo zvyklostí ji praktikovat. Cíl mé práce byl splněn.

Tato práce zmapovala povědomí pracovníků Integrovaného záchranného systému Jihočeského kraje o supervizi a bude sloužit jako nástin možnosti supervize a její zapojení do systému práce s lidskými zdroji v rámci krizového řízení.

K tomu, aby na pracovišti mohla správně probíhat supervize, je zapotřebí zájem pracovníků o dobrou praxi ve své profesi a alespoň minimální naděje, že věci mohou být lepší. Proto je důležité, aby se zvyšovalo povědomí pracovníků složek Integrovaného záchranného systému o supervizi. Před tím, než by byl proces supervize do těchto organizací zaveden, bylo by zapotřebí, aby zde proběhla kampaň o supervizi. Ta by se mohla uskutečnit například formou školení, kde by bylo pracovníkům těchto složek vysvětleno, o co se v supervizi jedná, jaké má funkce a jaké jsou její výhody při zařazení do pracovního procesu. Úkolem této kampaně by také bylo zvýšit u těchto pracovníků zájem o supervizi.

7 Použitá literatura

1. *Anse Theoory*. Definition of supervision and coaching [online]. [2009-02-08]. Dostupné z: <<http://www.anse.eu/html/theory.html>>.
2. *Asociace mediátorů České republiky: O mediaci* [online]. [2008-17-10]. Dostupné z: <<http://www.amcr.cz/mediace/o-mediaci.php>>.
3. BAŠTECKÁ, B. a kol. *Terénní krizová práce: Psychosociální intervenční týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 300 s. ISBN 80-247-0708-X.
4. BLAHŮT, J. Ochrana obyvatelstva v Itálii. *Guard*. Praha: Oxports, 2008, č. 4. 32 s.
5. BOLDIŠ, P. *Bibliografické citace dokumentu podle ČSN ISO 690 ČSN ISO 690-2 : Část 1 – Citace: metodika a obecná pravidla*. Verze 3.3. Poslední aktualizace 28. 3. 2006. 21 s. Dostupné z: <<http://www.boldis.cz/citace/citace1.pdf>>.
6. BOLDIŠ, P. *Bibliografické citace dokumentu podle ČSN ISO 690 ČSN ISO 690-2 : Část 2 – Modely a příklady citací u jednotlivých typů dokumentů*. Verze 3.1. Poslední aktualizace 28. 3. 2006. 16 s. Dostupné z: <<http://www.boldis.cz/citace/citace2.pdf>>.
7. CARROLL, M. - HOLSTRUPOVÁ, M. *Integrativní přístup k supervizi*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004. 280 s. ISBN 80-7254-582-5.
8. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Příručka pro uživatele. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

9. DONNELLY, J. H. jr. - IBSON, J. L. - IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
10. *Hasičský záchranný sbor České Republiky* [online]. 18.9.2008. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR. 2008. [2008-12-08]. Dostupné z: <<http://www.hzscr.cz/clanek/hasicky-zachranny-sbor-cr-392928.aspx>>.
11. HAVRDOVÁ, Z. - HAJNÝ, M. a kol. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizity, manažery a příjemce supervize*. 1. vyd. Praha: Galén, 2008. 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.
12. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha: Osmium, 1999. 167 s. ISBN 80-902081-8-5.
13. HAWKINS, P. - SHOHEET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Přel. Hartlová, H. Praha: Portál, 2004. 202 s. Přel. z: *Supervision in the Helping Professions*. ISBN 80-7178-715-9.
14. HESS, A. K. – HESS, K. D. – HEESS, T. H. *Psychotherapy Supervision: Theory, Research, And Practice*. 2. vyd. United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd, 2008. ISBN 9780471769217.
15. HORÁK, R. a kol. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2004. 407 s. ISBN 80-7201-471-4.
16. *Integrovaný záchranný systém: Úrovně a koordinace IZS* [online]. [2008-12-08]. Dostupné z: <<http://hasici.vigantice.cz/informace/izs.php>>.

17. KADUSHIN, A. *Supervision in Social Work*. 4. vyd. New York: Columbia University Press, 2002. 576 s. ISBN 0-231-12094-X.
18. *Koučování supervize*. Co je to – supervize? [online]. Praha: VitSto. 2008. [2009-02-08]. Dostupné z: <<http://www.spas-praha.com/sekce.php?id=139&pred=35>>.
19. Krizové řízení [online]. [2009-02-11]. Dostupné z: <http://www.krizove-řízení.cz/portal/page/portal/ISKR/KRIZOVE_RIZENI>.
20. MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální práce v praxi: Specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 352 s. ISBN 80-7367-002-X.
21. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2.
22. *Mediace* [online]. [2008-17-10]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Mediace>>.
23. *Mimosoudní řešení spotřebitelských sporů: Mediace* [online]. [2008-17-10]. Dostupné z: <<http://adr.komora.cz/Stranky/mediace.aspx>>.
24. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Ministerstvo vnitra ČR. 2008. [2008-12-08]. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/pusobnost-ministerstva.aspx>>.
25. *Policie České republiky* [online]. Policie ČR. 2008. [2008-12-08]. Dostupné z: <<http://www.policie.cz/clanek/povinne-zverejnovane-informace-930056.aspx>>.

26. REKTOŘÍK, J. *Krizový management ve veřejné správě: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. 249 s. ISBN 80-86119-83-1.
27. SCHAVEL, M. Supervízia ako prostriedok zvyšovania profesionálnej kompetencie sociálneho pracovníka. *Kontakt*. 2004, ročník 6, č. 2. ISSN 1212-4117.
28. *Standardy kvality sociálních služeb: Výkladový sborník pro poskytovatele* [online]. Praha: MPSV. 2008. [2009-02-08]. Dostupné z: <http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/prirucka_supervize.pdf>.
29. *Státní úřad pro jadernou bezpečnost: Soubor radiačních činností: debriefing* [online]. [2008-17-10]. Dostupné z: <http://www.sujb.cz/?c_id= 863>.
30. *Středočeský kraj: Integrovaný záchranný systém* [online]. 2008. [2008-12-08]. Dostupné z: <<http://kr-stredocesky.cz/portal/institute/krizove-rizeni/integrovaný-zachranny-system/integrovaný-zachranny-system.htm>>.
31. *Supervize není jen kontrola: Role supervizora* [online]. Grantis. 2007. [2009-02-08]. Dostupné z: <<http://klubrpzpd.wz.cz/bulletiny/bulletin-5-2007.html>>.
32. *Supervize: Co je supervize* [online]. Český institut pro supervizi. 2006. [2009-02-08]. Dostupné z: <<http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/#comment-325>>.
33. ŠENOVSKÝ, M. - ADAMEC, V. *Právní rámec krizového managementu: Management záchranných prací*. 2. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2007. 97 s. ISBN 80-86634-67-1.

34. ŠENOVSKÝ, M. - ADAMEC, V. *Základy krizového managementu*. 2. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2004. 102 s. ISBN 80-86634-44-2.
35. ŠENOVSKÝ, M. - ADAMEC, V. - HANUŠKA, Z. *Integrovaný záchranný systém*. 1. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2005. 157 s. ISBN 80-86634-55-8.
36. ŠPAČEK, F., *Hasičský záchranný sbor České Republiky: Integrovaný záchranný systém* [online]. 18.9.2008. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR. 2008. [2008-12-08]. Dostupné z: <<http://www.hzscr.cz/clanek/integrovaný-zachranný-system.aspx>>.
37. ŠTERBOVÁ, Z. Syndrom vyhoření může potkat i vás. *Guard*. Praha: Oxperts, 2008, č. 4. 32 s.
38. *Terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení a plánování obrany státu* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor bezpečnostní politiky. 2004. [2009-01-27]. Dostupné z: <http://www.krizoverizeni.cz/portal/page/portal/ISKR/PORTLET_DOKUMENTACE/TERMINOLOGIE/terminslov.pdf>.
39. TICHÁ, I. – HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
40. VODÁČKOVÁ, D. a kol. *Krizová intervence*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 544 s. ISBN 80-7178-548-2.

41. Vyhláška č. 434/1992 Sb., o zdravotnické záchranné službě, ve znění pozdějších předpisů. Prováděcí právní předpis k zákonu č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů.
42. *Výkladový slovník krizového řízení a obrany státu: Bezpečnostní strategie státu* [online]. Ministerstvo vnitra, Odbor bezpečnostní politiky. [2009-02-11]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/udalosti/slovník/slovicka/15_odbor_info.html>.
43. *Výkladový slovník krizového řízení a obrany státu: Krizové plánování* [online]. Ministerstvo vnitra, Odbor bezpečnostní politiky. [2009-02-11]. Dostupné z: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/udalosti/krizoverizeni.html>>.
44. WESSELY, S. *Potíže s léčbou traumatu: Debriefing* [online]. Přel.: Daduč, D. 2003. [2008-17-10]. Dostupné z: <http://www.project-syndicate.org/print_commentary/wessely1/Czech>.
45. Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky. Část první Zřízení ústředních orgánů státní správy, § 12.
46. Zákon č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů. Část první Hasičský záchranný sbor České republiky, Hlava I Organizace, řízení a úkoly Hasičského záchranného sboru České republiky, § 1.
47. Zákon č. 239/ 2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů. Část první, Hlava I Základní ustanovení, § 1 Předmět úpravy.

48. Zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky ve znění dle pozdějších změn a doplňků. § 1 Úvodní ustanovení.

49. Zákon č. 240/ 2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). Část první Základní ustanovení, § 1 Předmět úpravy.

8 Klíčová slova

Krizové řízení

Integrovaný záchranný systém

Supervize

Role supervizora

Debriefing

Mediace

9 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Jmenuji se Eva Křenková a studuji obor Rehabilitační - psychosociální péče o postižené děti, dospělé a staré osoby na Zdravotně sociální fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Tento dotazník mi přinese cenné informace pro moji diplomovou práci na téma: Role supervizora v rámci krizového řízení, proto se na Vás obracím s prosbou o jeho vyplnění.

Dotazník je anonymní a uvedené údaje budou použity pouze pro účely mé diplomové práce.

Pokyny k vyplnění:

Dotazník obsahuje 3 typy otázek:

- otevřené – zde, prosím, uveďte stručnou a výstižnou odpověď podle Vašeho uvážení,
- uzavřené – vyberte 1 z možností: ANO – NE,
- výběrové – vyberte si 1 nebo více možností, které jsou Vám nabízeny a označte je.

1) Uveďte, prosím, jste:

- a) muž
- b) žena

2) Jaké je Vaše povolání?

3) Nejvyšší dosažené vzdělání:

4) Probíhá ve Vašem týmu supervize? ANO – NE (Pokud je Vše odpověď „NE“, pokračujte otázkou č. 7)

5) Pokud ano, jak je zajištěna?

- a) zjednali jste si ji sami
- b) zajistil ji zaměstnavatel

6) Jaký typ supervize je ve vaší organizaci používán?.....
.....
.....

7) Pokud u Vás na pracovišti není supervize praktikována, je zde nějaká jiná alternativa (např. mediace)?

8) Podle Vás je pro dobrý výkon Vaší práce vhodnější zařadit: mediaci, debriefing, proces supervize? Seřad'te od nejméně vhodného po nejvhodnější.
.....

9) Je podle Vás supervize na pracovišti důležitá? ANO - NE

10) Jaké výhody byste spatřovali v zařazení procesu supervize do Vaší práce?
.....
.....

11) Jaká vidíte rizika v tom, když supervize na pracovišti chybí?
.....
.....

12) Jaké vlastnosti jsou podle Vás u supervizora nejdůležitější? (můžete vybrat více možností, max. 3)
a) vzdělání
b) zkušenosti
c) důvěra
d) otevřenost
e) schopnost naslouchat
f) jiné:

13) Co očekáváte od supervizora? (můžete vybrat více možností, max. 3)
a) pomoc
b) podporu
c) radu
d) pochopení
e) nadhled
f) jiné:

14) Jak vnímáte proces supervize?

1	2	3	4	5	6	7
<hr/>						
<i>výborně</i>	<i>velmi dobře</i>	<i>dobře</i>	<i>neutrálně</i>	<i>hůře</i>	<i>špatně</i>	<i>velmi špatně</i>

15) Můžete zhodnotit práci supervizora?
.....
.....

16) Co by podle Vás mohlo ještě kromě supervize být zavedeno v organizaci pro zefektivnění práce?

17) Zde je prostor pro Vaše vyjádření. Chcete něco dodat?

- Děkuji Vám za Vaši spolupráci a čas,
který jste mi věnovali při vyplňování tohoto dotazníku. -