

Univerzita Karlova  
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických  
organizacích

Mgr. Jana Majzlíková

**Ideál hasiče a ideál supervizanta – snášejí se?**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Praha 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně Univerzity Karlovy a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v depozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 18. června 2018

Jana Majzlíková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala za trpělivé a odborné vedení doc. PhDr. Zuzaně Havrdové, CSc., za podporu a zázemí pro mou práci Ing. Jiřímu Majzlíkovi Němečkovi, Hasičskému záchrannému sboru Ústeckého kraje za umožnění výzkumné činnosti a svým blízkým a přátelům za podporu po celou dobu studia.

## ABSTRAKT

Práce se zaměřuje na otázku, zda je vhodné do prostředí práce s hasiči zavádět supervizi, a pokud ano, jak. Za tímto účelem byl v práci porovnán ideál hasiče, jaký mají hasiči sami, a ideál supervizanta, jaký mají supervizoři, a zkoumána jejich vzájemná kompatibilita. Design výzkumu se opřel o kvalitativní přístup. Data získaná z interview s hasiči, se supervizory a z ohniskové skupiny s hasiči byla analyzována pomocí kvalitativní analýzy dat (otevřené kódování, tematická analýza). Provedeným výzkumem jsme zjistili, že ideálu hasiče dominuje hrdost na svou práci a ochota pomáhat druhým. V ideálu supervizanta je na prvním místě zkušenost v supervizi a otevřené sdílení příběhů o klientech. Do obou kulturních ideálů kromě toho patří společný zájem o lidi, pochopení pro druhé, tolerance, vnímavost k potřebám klientů a zasažených lidí, empatie, umění naslouchat, zájem o diskuzi a přístupnost k názorům druhých lidí. V obou zkoumaných kulturních prostředích je dále oceňovanou hodnotou odvaha. Supervizant musí disponovat osobní statečností „jít s kůží na trh“, která je předpokladem otevřenosti a sdílení ve skupině. U hasičů stojí odvaha v popředí zásahů v extrémním prostředí a v podmínkách, do kterých jdou s nasazením vlastního života. Na základě získaných poznatků byly navrženy klíčové body strategie, využívající dominantní charakteristiky ideálu hasiče pro navození zájmu o supervizi a usnadnění zavádění supervize do hasičského prostředí.

**Klíčová slova:** hasič, hasičský sbor, ideál hasiče, supervizant, supervizor, ideál supervizanta, zavádění supervize, týmová supervize pro hasiče.

## ABSTRACT

The work focuses on the question whether it is appropriate to the environment of work with firefighters to implement supervision and, if so, how. For this purpose, the work compared the ideal of firefighters, what firefighters have themselves, and the ideal of supervisee what have supervisors, and examined their mutual compatibility. The research design was based on a qualitative approach. The data obtained from interviews with firefighters, supervisors, and from the focus group with firefighters were analyzed using analysis of qualitative data (open coding, thematic analysis). First, research has shown that the ideal of firefighters dominates gratitude for their work and willingness to help others. There is experience in supervision and open sharing stories about clients in the first place of the ideal of supervisee. Next, in both cultural ideals in addition include a common interest in people, understanding for others, tolerance, responsiveness to the needs of clients and people affected by a critical incident, empathy, empathic listening, interest in discussion and accessibility to the opinions of others. In both studied cultural environments courage is also appreciated. The supervisee must have the personal bravery "have skin in the game", which is a prerequisite for openness and sharing in the group. For firefighters, courage is at the forefront of interventions in the extreme environment and in the conditions into which they enter their own lives. Finally, based on the findings were designed key points of the strategy, using the dominant characteristics of firefighter's ideal for evoke interest in supervision and facilitate the introduction of supervision in the environment's fire rescue service.

**Key words:** firefighter, fire rescue service, ideal of firefighter, supervisee, supervisor, ideal of supervisee, introduction of supervision, team supervision for firefighters.

## OBSAH

I. Úvod.....	8
II. Teoretická část .....	11
1. Hasičský záchranný sbor České republiky .....	11
1.1 Poslání a působnost Hasičského záchranného sboru České republiky.....	11
1.2 Jednotka požární ochrany .....	12
1.3 Hasičský záchranný sbor Ústeckého kraje .....	13
1.4 Organizační kultura hasičských sborů.....	13
2. Ideál hasiče .....	15
2.1 Osobnost hasiče .....	17
2.2 Láska k tradici .....	19
2.3 Zdatnost a odolnost.....	20
2.4 Péče o druhé .....	21
2.5 Tým.....	23
3. Péče o hasiče .....	24
3.1 Psychologická služba Hasičského záchranného sboru České republiky .....	24
3.2 Řízení stresu při kritických událostech (Critical Incident Stress Management).....	26
3.3 Supervize jako další možný nástroj zlepšení péče o hasiče .....	27
4. Supervize .....	28
4.1 Definice supervize .....	28
5. Ideál supervizanta .....	31
5.1 Osobnost supervizanta.....	31
5.2 Rámec spolupráce.....	32
5.3 Vztahy.....	34
6. Zavádění supervize do organizace .....	34
6.1 Typ kultury a organizace .....	35
6.2 Příprava na supervizi .....	36

III.	Empirická část.....	38
1.	Kvalitativní přístup .....	38
1.1	Kvalitativní výzkum .....	38
1.2	Etika výzkumu.....	39
2.	Cíle diplomové práce .....	40
3.	Výzkumné otázky .....	40
4.	Výzkumný soubor.....	40
5.	Metody a techniky tvorby kvalitativních dat .....	42
5.1	Mentální mapování.....	42
5.2	Polostrukturované interview.....	42
5.3	Ohnisková skupina .....	43
5.4	Metody zpracování kvalitativních dat .....	44
6.	Analýza kvalitativních dat .....	45
6.1	Otevřené kódování.....	45
6.2	Tematická analýza .....	48
6.3	Techniky kontroly validity dat .....	50
7.	Výsledky .....	52
7.1	Polostrukturovaná interview se supervizory .....	52
7.2	Polostrukturovaná interview s hasiči.....	60
7.3	Ohnisková skupina s hasiči .....	72
7.4	Shrnutí výsledků pro ideál hasiče a pro ideál supervizanta.....	75
8.	Diskuze .....	80
8.1	Nabídka supervize pro hasiče.....	81
8.2	Sebereflexe výzkumnice a limity výzkumu .....	82
9.	Závěr .....	84
10.	LITERATURA.....	86

## I. ÚVOD

*„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se snažit vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“*

Služební slib příslušníka Hasičského záchranného sboru České republiky<sup>1</sup>

Profese hasiče záchranáře (dále jen „hasič“) patří u nás doma i ve světě k prestižním a mezi občany oceňovaným povoláním (např. Hrušková, 2016; Brower-Berkhoven, 2006). Zároveň je to velmi náročná profese, spojovaná s tvrdou prací (Olofsson, 2013), také s odborností, profesionalitou a zároveň ochotou pomoci (Hrušková, 2016; STEM, 2008). Hasiči jsou připraveni a připravováni na pomoc občanům v tíživých a krizových situacích. Stejně jako další příslušníci z řad policie a zdravotnické záchranné služby, setkávají se i profesionální a dobrovolní hasiči velmi často s mezními situacemi, lidským neštěstím a utrpením a velmi často i s ohrožením vlastního života nebo svých kolegů. Přesto je obvyklé, že hasiči slouží u sboru mnoho let, v průměru více než 15 let (Hrušková, 2016). Proto musí být vybaveni fyzickou zdatností, zdravotní způsobilostí a osobnostními předpoklady, které jim umožní vykonávat svou práci dobře, v týmu dalších spolupracovníků a s nasazením vlastního života.

K dobré praxi mezi hasiči patří technický rozbor náročných zásahů z hlediska taktiky zásahu. Při psychologicky náročných zásazích je využíván postup s názvem Řízení stresu při mimořádných událostech (Critical Incident Management Stress, zkratka CISM), (Everly, Mitchell, 1999; Mitchell, 2006). Tento model počítá s tím, že hasiči jsou vystavováni nadlimitní zátěži při zásazích, nepočítá ale se zátěží jiného typu, jemuž je každý hasič též vystaven, týkající se např. vztahů v celé jejich komplexnosti nebo pracovních podmínek. *„Právě potřeba reflektovat komplexní činnosti, které nemají pouze technickou povahu, a zejména takové, kde jde o člověka, jeho mezilidské vztahy a naplnění smyslu, je jádrem potřeby supervize, která není pouhým dohledem.“* (Havrdová, 2008, str. 20). Jeden z organizovaných prostorů pro reflexi pracovního kontextu a vztahů vytváří supervize. Ta zatím mezi hasiči není zavedena. Zajímá nás, zda by mělo smysl ji do tohoto prostředí zavést.

<sup>1</sup> Dle zákona č. 361/2003, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.



Supervize není součástí vzdělávání a není poskytována systémově v českých hasičských sborech. Záleží na vzdělání a výcviku hasičského psychologa daného kraje, zda supervizi zařadí mezi poskytované služby. **Podle zkušeností z jiných oblastí zavádění supervize bychom považovali za vhodné nabízet supervizi pouze v prostředí, které ji z hlediska své kultury bude nakloněno a bude uznávat podobné hodnoty, jaké přináší supervize.** Jinak by mohlo dojít ke střetu kultur (Havrdová et. al., 2011).

Při úvaze o tom, zda je kultura hasičského sboru kompatibilní s kulturou supervize, jsme se rozhodli zkoumat, nakolik jsou v obou prostředích společné hodnoty. Tyto hodnoty jsme se rozhodli zkoumat prostřednictvím jejich ideálů. Především zkoumat převažující představu toho, co je považováno mezi hasiči za ideální chování, jednání a postoje při výkonu této role, jaký je „kulturní ideál“ v tomto prostředí. Tento ideál jsme se rozhodli porovnat s ideálem supervizanta, jaký mají supervizoři. Tedy jakou mají supervizoři převažující představu o chování, jednání a postojích v roli ideálního supervizanta v supervizi.

Porovnáním obou těchto ideálů chceme porozumět tomu, zda a jak se tyto „kulturní ideály“ obou prostředí překrývají či naopak vzájemně vylučují. Z toho pak chceme usuzovat, do jaké míry se může supervizi při jejím zavádění do hasičského prostředí dařit. Výsledkem diplomové práce má být nejen popis obou ideálů, ale také návrh určitých vodítek při případném zavádění supervize do hasičského prostředí.

Teoretická část diplomové práce je věnována poznatkům a informacím přibližujícím kontext výzkumu, především **hasičským sborům a supervizi**. V oddíle o hasičských sborech popisujeme poslání a působnost Hasičského záchranného sboru České republiky, jednotky požární ochrany a organizační kulturu hasičských sborů. Jedna kapitola je věnována také Hasičskému záchrannému sboru Ústeckého kraje. Diplomová práce vychází totiž z profesní orientace autorky, pracuje jako psycholožka Hasičského záchranného sboru Ústeckého kraje. Druhá kapitola se věnuje dosavadním poznatkům z literatury ohledně ideálu hasiče, jeho osobnosti, lásce k tradici, jeho odolnosti, zájmu o péči o druhé a významu týmu, s nimiž budou porovnávány výsledky empirické části. Psychologické péči o hasiče, systému pomoci a supervizi jako dalšímu možnému nástroji v péči o hasiče se věnuje kapitola číslo tři. Další oddíl teoretické části tvoří poznatky z literatury k tématu supervize, ideálu supervizanta a zavádění supervize do organizace.

V empirické části diplomové práci se věnujeme metodologii provedeného kvalitativního výzkumu, který autorka vedla jednak prostřednictvím interview s hasiči a supervizory a také ohniskové skupiny, jejímiž účastníky byli hasiči. Nedílnou součástí je kapitola o etice výzkumu, cílech, výzkumných otázkách a výzkumném souboru, kde více specifikujeme

participanty našeho výzkumu. Metody a techniky tvorby dat, analýza kvalitativních dat, výsledky a diskuze tvoří závěr empirické části diplomové práce. V kapitole Závěr shrnujeme nejdůležitější poznatky, ke kterým jsme dospěli na základě výše zmíněného výzkumu a studia literatury.

Významným zdrojem autorčiných poznatků a postojů, které se utvářely v posledních letech, je jednak dvanáctiletá praxe ve výkonu služby u hasičského sboru, vynikající spolupráce s hasičskými psychology, profese psycholožky po studiu psychologie na Masarykově univerzitě v Brně, a také studium na Katedře řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze.

## II. TEORETICKÁ ČÁST

### 1. Hasičský záchranný sbor České republiky

Hasičský záchranný sbor České republiky (dále jen „HZS ČR“) poskytuje **veřejnou službu občanům v tísni** při živelních pohromách a dalších mimořádných situacích vysláním svých jednotek. Jedním z cílů, které se týkají požadavků na kvalitu služby hasičského sboru, je úsilí o zvýšení akceschopnosti, mobility a efektivity při řešení různých typů mimořádných událostí.

Kapitola první obsahuje vymezení působnosti hasičských sborů, věnuje se poslání a působnosti HZS ČR a činnosti jednotek požární ochrany. Kapitola o činnosti Hasičského záchranného sboru Ústeckého kraje (dále jen „HZS Ústeckého kraje“) sem byla zařazena z toho důvodu, že zde pracuje autorka diplomové práce a probíhal zde terénní výzkum s hasiči. První kapitolu uzavírá popis organizační kultury hasičských sborů.

#### 1.1 Poslání a působnost Hasičského záchranného sboru České republiky

Ministerstvo vnitra ČR je ústředním orgánem státní správy pro požární ochranu, a tedy pro HZS ČR. HZS ČR je **bezpečnostní sbor**, jehož posláním je „*chránit životy a zdraví obyvatel, životní prostředí, zvířata a majetek před požáry a jinými mimořádnými událostmi a krizovými situacemi*“ (Zákon č. 320/2015, §1).

Působnost HZS ČR je v oblasti požární ochrany, krizového řízení, civilního nouzového plánování, ochrany obyvatelstva a integrovaného záchranného systému. To znamená, že hasičský sbor plní řadu dalších úkolů, které souvisí s výkonem státního požárního dozoru (např. požární kontrola obchodních center nebo nemocnic), s krizovým řízením a ochranou obyvatelstva (např. při povodních v souvislosti s evakuací a nouzovým ubytováním) nebo s poskytováním první psychické pomoci zasaženému obyvatelstvu při traumatizujících situacích.

HZS ČR je součástí **integrovaného záchranného systému** (dále jen „IZS“). IZS je podle Špačka (2009) „*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*“.

Mezi základní složky IZS patří: Hasičský záchranný sbor České republiky, jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany, poskytovatelé

zdravotnické záchranné služby a Policie České republiky. K ostatním složkám IZS řadíme: vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil, obecní policie, orgány ochrany veřejného zdraví, havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby, zařízení civilní ochrany, neziskové organizace a sdružení občanů, která lze využít k záchranným a likvidačním pracím (Zákon č. 239/2000, §4).

Pod HZS ČR spadá generální ředitelství HZS ČR (dále jen „MV-GŘ HZS ČR“), 14 hasičských záchranných sborů krajů (jedním z nich je HZS Ústeckého kraje, kde pracuje autorka diplomové práce). Dále Záchranný útvar HZS ČR v Hlučíně, Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku-Místku. Činnost HZS ČR upravují zákony, např. o požární ochraně, o hasičském záchranném sboru, tzv. krizový zákon nebo o integrovaném záchranném systému (viz Literatura).

System řízení má u hasičského sboru dvě podoby. **Organizační řízení** je plánovaná činnost zakotvená v organizačním řádu a nutná pro chod hasičského sboru. Časově toto řízení můžeme ohraničit jako dobu mezi výjezdy k mimořádným událostem. **Operační řízení** je činnost, která se odehrává po ohlášení o mimořádné události, a na místo události jsou vyslány jednotky požární ochrany (Šenovský, Hanuška, 2006). „*Ke každému druhu mimořádné události jsou přiřazeny síly a prostředky*“ (tamtéž, str. 14), které jsou podle aktuální situace rozesílány z předem určených stanic. Operační řízení je popsáno v požárně poplachovém plánu.

## 1.2 Jednotka požární ochrany

**Jednotka požární ochrany** (dále jen „JPO“) je složená z odborně vyškolených osob (hasiči), požární techniky (např. automobily, autobusy) a věcných prostředků (např. výbava automobilů, agregáty). Každá jednotka má svého velitele, který určí počet:

- příslušníků HZS ČR, jde-li o jednotku hasičského záchranného sboru kraje,
- zaměstnanců podniku, jde-li o jednotku hasičského záchranného sboru podniku,
- členů jednotky sboru dobrovolných hasičů obce nebo členů jednotky sboru dobrovolných hasičů podniku a osob vykonávajících službu v jednotce sboru dobrovolných hasičů obce nebo jednotce sboru dobrovolných hasičů podniku jako svoje zaměstnání (Bojový řád jednotek požární ochrany, metodický list Ř).

Vnitřní organizace, vybavení, dislokace JPO a doba dojezdu JPO na místo zásahu jsou určeny tak, aby bylo pokryto celé území dané lokality (obce) pro všechny stupně nebezpečí (Šenovský, Hanuška, 2006).

Hasiči jsou v jednotce rozděleni do **čet nebo družstev**, popř. družstev o zmenšeném početním stavu. Každá četa je tvořena ze dvou a více družstev. Družstvu o pěti hasičích velí velitel družstva. Družstvo o zmenšeném početním stavu se skládá z velitele družstva a tří hasičů (Bojový řád jednotek požární ochrany, metodický list Ř). Výkon služby probíhá ve směnách (A, B, C), směna je zajišťována nejméně jedním družstvem a dalšími příslušníky odborných služeb (Šenovský, Hanuška, 2006). Hasiči (tzv. výjezdoví hasiči) podléhají nepřetržitému režimu při výkonu služby, a to ve třech po sobě jdoucích 24 hodinových službách ve směnách A, B, C (Grund et al., 2014).

Náplň práce hasiče (Funkční, 2009) spočívá v plnění úkolů v organizačním řízení, zásahové činnosti, ve školení, vzdělávání a výcviku, naplňování fyzické způsobilosti, reprezentace HZS ČR na veřejnosti a v osvětové činnosti. Hasič vychází ze znalosti předpisů (služební zákon, vyhlášky, vnitřní předpisy), bojového řádu, řádů služeb (chemické, technické, spojové a strojní), denního řádu, manuálů použití technických a ochranných pomůcek, metodických listů, taktiky zásahu, hasebního obvodu, odborné první pomoci, bezpečnosti práce. Hasič by měl dále znát svá práva a povinnosti vyplývající z funkce hasič, také sám sebe, své fyzické možnosti, znát své kolegy a zásady slušného chování.

### 1.3 Hasičský záchranný sbor Ústeckého kraje

HZS Ústeckého kraje vznikl ke dni 1. ledna 2001. Tímto datem byly nahrazeny hasičské záchranné sbory okresů nově vzniklými hasičskými záchrannými sbory krajů (Grund et al., 2014). Prvním ředitelem HZS Ústeckého kraje se stal plk. Ing. Jaroslav Novotný, současným ředitelem (2018) byl v roce 2010 jmenován plk. Ing. Roman Vyskočil. HZS Ústeckého kraje se skládá z krajského ředitelství se sídlem v Ústí nad Labem a sedmi územních odborů (Děčín, Chomutov, Litoměřice, Most, Teplice, Ústí nad Labem, Žatec). Na každém územním odboru, v jehož čele stojí ředitel územního odboru, je dislokováno několik stanic (centrálních i pobočných). HZS Ústeckého kraje spravuje celkem 21 stanic, nově (2018) je budována stanice v Bitozevsi. Pro hasičský sbor pracují jednak příslušníci (dle Zákona č. 361/2003, více viz str. 9) a také občanští zaměstnanci (dle Zákona č. 262/2006).

### 1.4 Organizační kultura hasičských sborů

Kultura organizace má velký vliv na jednání a chování lidí. Zahrnuje „*soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek*“ (Armstrong, 2002, str. 199), které ovlivňují způsob práce a vztahování se lidí k sobě navzájem. Sounáležitost s určitou kulturou vytváří dojem „*to jsme my*“ (Furnham, Gunter, 1993, cit. dle Armstrong, 2002, str. 200), dochází pak ke sdílenému „*system(u) významů, který je základem komunikace a vzájemného*

*pochopení.*“ (tamtéž). Na vytváření kultury organizace mají vliv hodnoty a normy, které přináší do organizace vedoucí lídři, kteří udržují, podněcují nebo omezují výkonné pracovní vztahy. Krizové momenty zase kulturu formují a napomáhají utvářet i pracovní prostředí organizace (tamtéž, str. 201). Prostor, který má svou kulturu odnepaměti a hodně zakořeněnou, je více odolné vůči změnám, a jak poznamenává Armstrong (tamtéž) je obtížné jej měnit.

Existují čtyři organizační komponenty, které by měly být v souladu a propojené, aby organizace mohla být výkonná. Lidé, práce, informace a technologie. Existují-li mezi nimi disproporce, je potom, podle Cajthamra a Dědiny (2010), koordinace a spolupráce mezi lidmi a organizačními jednotkami velmi ztížená.

Písemné prameny o prvních organizovaných hasičských sborech pochází ze starého Říma, z území Čech jsou nejstaršími prameny směrnice „*Statuta města Prahy z poloviny 14. století*“ (Grund et al., 2014, str. 17) s přílehlými názvy „O ohni“ nebo „Oznamování požárů“. Významnou roli na poli požární ochrany hrály cechy, jejichž úkolem bylo pomáhat při hašení požárů. První dobrovolný hasičský sbor vzniknul v roce 1850 v Zákupcech, v následujících několika málo letech byly zakládány další sbory, např. ústecký v roce 1865. První placený sbor je doložen z roku 1853 v Praze. Hasičský záchranný sbor ČR v dnešní podobě v krajském uspořádání byl ustanoven dle Zákona č. 238/2000 Sb., o hasičském záchranném sboru ČR a o změnách některých zákonů<sup>2</sup>, ke dni 1. ledna 2001 (tamtéž).

Profesionální hasiči vytváří svébytnou kulturu, ve které je v popředí mužství (srvn. Sezima, 2017). Hasičské sbory jsou historicky převážně mužské a tvořené většinou bílými muži (Chetkovich, 1997). Hasiči se řídí vojenskými normami (např. rozkazy, bojovým řádem, hierarchií hodnostních označení od rotného až po generála) a zastávají specifické role (směnoví příslušníci – hasiči a denní příslušníci – například referenti nebo metodici).

„*O odolnosti a zranitelnosti se však rozhoduje především v každodenním životě na úrovni hodnot.*“ (Baštecká et al, 2013, str. 155). Mezi oceňované hodnoty mezi hasiči patří věrnost a statečnost (medaile za věrnost, zásluhy o bezpečnost apod.), (Grund et al., 2014; Zákon č. 361/2003). Ke sdíleným hodnotám uvádí Tichá (2011) záchranu života občanů a zároveň ochranu života a zdraví svých kolegů, důležitost týmu, rady zkušených hasičů, důvěru a respekt. Hasiče propojuje „vzájemnost“, týmovost a důvěra.

<sup>2</sup> Tento zákon byl novelizován zákonem o hasičském záchranném sboru č. 320/2015.

## 2. Ideál hasiče

Druhá kapitola je členěna podle charakteristik, které jsme získali prostřednictvím mentálního mapování (více viz III. Empirická část, kapitola 5.1 Mentální mapování). V úvodu se věnujeme idejím, hodnotám a dobrému charakteru. Druhá kapitola zahrnuje podkapitoly Osobnost hasiče, Láska k tradici, Zdatnost a odolnost, Péče o druhé a Tým.

### Idea a ideál

Termín **idea** pochází z řečtiny, znamená podobu nebo také obraz. Idealizací tvoříme pomocí našich myšlenek abstraktní objekty. Ideálem pak rozumíme představu něčeho dokonalého, co je v psychologii dáno normami chování (Hartl, 1996). K popisu žádoucího stavu používáme mnoho termínů, které spolu souvisí a mnohé se i překrývají, např. normalita, dospělost, duševní zdraví, stabilita apod. Používáme je k tomu, abychom vyjádřili ideální či optimální stav. „*Považovat nějaký stav za ideální či optimální, znamená hodnotit.*“ (Coan, 1999, str. 11). A to, co budeme hodnotit a jak, záleží na našem úhlu pohledu, životních a profesních zkušenostech, sociálním prostředím, ve kterém se pohybujeme a mnoha dalších, ať již uvědomovaných nebo ne zcela uvědomovaných faktorech.

Normy se týkají psaných i nepsaných standardů a pravidel chování, říkají lidem, jak by se měli chovat. **Hodnoty** zahrnují vše, o čem jsme přesvědčeni, že je důležité v našem chování (Armstrong, 2002; Schwartz, 2012). Hodnoty jsou cíle, které se situačně a významově mění, jsou to „*řídící principy*“ našeho života (Schwartz, 2012, str. 43). Každý jedinec má svůj jedinečný systém hodnot, který ovlivňuje jeho chování a postoje. Schwartz (2012) definuje deset kategorií hodnot (osobní i kolektivní) v kruhovém uspořádání (viz Obrázek 1, str. 18), mezi nimiž jsou dynamické vztahy. Tyto dynamické vztahy jsou myšleny tak, že sledování určitých hodnot (např. dobročinnost) má důsledky: jedinec se dostane do rozporu s určitými dalšími hodnotami (např. moci a výkonu), ale jiné, příbuzné hodnoty mohou být zase posíleny (např. zájem o veškerenstvo).

Hodnoty (uvedené spolu s hlavními motivačními cíli) lze uspořádat do čtyř motivačních typů (např. Cieuch, Schwartz, Davidov, 2015; Schwartz, 2012; viz Obrázek 1, str. 18):

#### **Sebepřekračující hodnoty** (self-transcendence):

- **Zájem o veškerenstvo** (universalism) – péče o blaho lidí a ochrana přírody (sociální spravedlnost, světový mír, jednota s přírodou, moudrost, ochrana životního prostředí).

- **Dobročinnost** (benevolence) – péče o blaho lidí, se kterými je jedinec v častém kontaktu (pomoc, čest, odpuštění, odpovědnost, loajalita, pravé přátelství, zralá láska).

#### **Zachovávající hodnoty** (conservation):

- **Tradice** (tradition) – uchování zvyků (respekt k tradicím, pokora, zbožnost, spiritualita).
- **Přizpůsobení** (conformity) – dodržování pravidel (poslušnost, úcta k rodičům a starším, zdvořilost).
- **Zabezpečení** (security) – bezpečnost, harmonie a stabilita ve společnosti, ve vztazích a v sobě samém (společenský řád, národní bezpečnost, rodinná bezpečnost, vzájemná výměna).

#### **Sebeposilující hodnoty** (self-enhancement):

- **Moc** (power) – sociální status a prestiž, kontrola nebo dominance nad lidmi a zdroji (autorita, hojnost, sociální vliv).
- **Výkon** (achievement) – překonávání překážek (úspěch, ambice, zdatnost, vliv).

#### **Hodnoty otevírající se změnám** (openness to change):

- **Potěšení** (hedonism) – užít si (potěšení, užívání života, holdování požitekům).
- **Podněty** (stimulation) - vzrušení, životní výzvy, originalita (různorodý život, vzrušující život, odvaha).
- **Sebeřízení** (self-direction) – nezávislé myšlení a jednání, zkoumání (kreativita, svoboda, výběr vlastního cíle, nezávislost).

*„Hodnoty jsou rozhodujícími motivátory chování a postojů.“ (Schwartz, 2012, str. 17)*

*„O nezákladnějších hodnotách života lidé zpravidla nepřemýšlejí a nemají je tak slovně zformulovány, aby je mohli na požádání sdělit. Hodnoty se žijí.“ (Matějček, Langmeier, 1986, str. 34).*



**Obrázek 1** Motivační kontinuum hodnot se zásadami, které jsou základem jejich kruhového řádu. Změněná verze obrázku publikovaná poprvé v roce 1992, (Ciecuch, Schwartz, Davidov, 2015).



Baštecká (2005) říká, že hodnoty, které se promítají do charakteru, nazýváme ctnosti. Peterson a Seligman (2004) uvádí klasifikaci charakterových sil a **ctností, které tvoří dobrý charakter**: moudrost a poznání, odvaha, lidskost, spravedlnost, střídmost a přesahování sebe sama.

Pro účely naší diplomové práce jsme sledovali ideál chování čili optimální jednání a chování, kterého si participanti váží a co má v jejich očích prestiž. Člověk jako sociální tvor žijící mezi ostatními lidmi, musí s ostatními vycházet a spolupracovat. Spolupráce je pro nás v ideálu člověka – hasiče a supervizanta klíčovým pojmem. Jaké hodnoty hasiče a supervizanta motivují k jejich chování a postojům, jakými hodnotami žijí?

## 2.1 Osobnost hasiče

Pojem **osobnost** má široké vymezení, např. již G. W. Allport (1963, cit. dle Nakonečný, 2002) uvádí ve čtyřicátých letech minulého století přes 50 definicí. V psychologickém pojetí chápeme osobnost jako „*vnitřní organizaci duševního života člověka*“ (Nakonečný, str. 500, tamtéž). Je to „*stálá jednota charakteru, temperamentu, intelektu a těla, což umožňuje její jedinečnou adaptaci na prostředí*“ (Eysenck, cit. dle Nakonečný, 1993, str. 131). Říčan (2010) uvádí tři významy pojmu osobnost: jako hodnotící pojem označuje vynikajícího člověka v pozitivním slova smyslu, ve druhém významu chápe osobnost jako odlišnost jedince od dalších lidí a třetím významem je osobnost jako integrované uspořádání celku psychiky.

Psychické vlastnosti osobnosti neboli rysy osobnosti, jsou takové osobnostní charakteristiky, kterými můžeme jednotlivé osoby srovnávat nebo jimi ukazovat, co mají lidé společného

(také tzv. dimenze osobnosti). Tyto charakteristiky mají relativně stabilní povahu a mohou stanovit, jak bude daný jedinec v určité situaci reagovat (např. Hřebíčková, 2004; Říčan, 2010). Jedince pak lze umístit na krajních mezích dané dimenze (např. extraverte-introverze) nebo kdekoli na jejím kontinuu.

Pro účely této diplomové práce je zásadním východiskem dimenzionální přístup ke zkoumání osobnosti (např. McRae et al., 2000; Hřebíčková, 2004). Tento přístup byl mnohokrát kritizován a zkoumán. Mnoha výzkumy od 80. let bylo zjištěno, že osobnost člověka lze velmi dobře popsat pětifaktorovým modelem osobnosti založeným na pěti vlastnostech osobnosti (Big Five). Tímto modelem jsme se v naší diplomové práci inspirovali.

Všechny profesionální hasiče spojuje slib, kterým se zavázali nasadit i vlastní život při ochraně zájmů České republiky. Pro většinu hasičů je tak jejich práce posláním a určuje jejich identitu. Existuje množství vlastností, schopností a dovedností, které jsou jim společné, a které potřebují pro svou práci. Stejně jako množství rozdílů, které najdeme u jednotlivých lidí i v rámci malé pobočné stanice. Obecně ale můžeme popsat základní charakteristiky, které jsou v soužití v kolektivu na stanici a pod vlivem stresujících mimořádných událostí důležité.

**Osobní styl hasiče se vyznačuje emoční stabilitou:** má nižší míru úzkosti a obav, nenechá se pohltnout naléhavými situacemi nebo stresovými situacemi, nejedná panicky (Oloffson, 2013). Pro schopnost žít v kolektivu a pracovat v týmu je důležitá schopnost ovládat svůj hněv a také frustrační tolerance (Kirschman (2004). Již jsme zmínili, že hasiči jsou vystavováni nadlimitnímu stresu. Tedy schopnost zvládat zátěžové situace v klidu a vypořádat se s náročnými situacemi patří k základní výbavě každého hasiče (např. Sezima, 2017; Oloffson, 2013).

**Ve vztahu k druhým lidem je vřelý a družný,** pozitivně naladěný a přátelský (Kirschman, 2004). Dále nachází smysl ve své práci a má z ní radost. Vůči ostatním vystupuje jako **přívětivá** osoba, je čestný a přímý (Varone, 2011), soucitný a starostlivý. Hasiči se neustále pohybují mezi lidmi, ať už na stanici, kde pracují v týmu, nebo na místě mimořádných událostí, kde pomáhají zasaženým občanům. Musí disponovat jistou mírou vřelosti, empatie (Sezima, 2017) a přátelskosti jednak vůči svým kolegům a také vůči zasaženým lidem, mít zájem o lidi (např. Tichá, 2011; Šváb, 2006; Kirschman, 2004).

**Při řešení problémů a při rozhodování upřednostňuje známé a osvědčené:** je praktický, nevdává mu rutina. Při výkonu služby v organizačním řízení je rozvržen plán dne od předání služby předchozí směnou, plán odborné přípravy, přestávky na oběd, odpolední činnosti

až po večerní pohotovost na pracovišti. Udržování požární techniky v akceschopnosti nebo hospodářské práce na stanici se po určitém čase stávají rutinní činnostmi.

**K plánování, organizování a realizaci pracovních úkolů přistupuje zodpovědně** (Šváb, 2006), plní si své povinnosti, je spolehlivý a svědomitý (Hrušková, 2016).

Šváb (2006) v souvislosti s návazností na předchozí generace hasičů zmiňuje další důležité vlastnosti, které přetrvávají do dnešních dní: odvaha, neohroženost, opatrnost nebo rozvážnost. Na jedné straně musí být hasič **rozvážný a opatrný**. Nemůže podstupovat neuvážené riziko, kterým by ohrozil nejen sebe, ale i své kolegy a zasažené lidi u zásahu. Na druhou stranu je ale také **odvážný a statečný**. Při živelních katastrofách a jiných mimořádných situacích vstupuje do množství situací, při kterých jsou lidské životy v ohrožení (i životy zvířat), a tak je připravený riskovat život pro své spoluobčany (Varone, 2011; Kirschman, 2004).

## 2.2 Lásky k tradici

*„Tradice je pro hasiče vším.“* (Kirschman, 2004, str. 37) Pokud se chceme podívat na hasičské sbory a kdo je tvoří, je třeba se také obrátit do minulosti. Hasičství má za sebou dlouhou historii, nespočetněkrát zdokumentovanou, a jak poznamenává Kirschman (tamtéž) *„všechny (dokumenty, pozn. autorky) sledují dějiny hasičské odvahy a podporují základní hodnoty požární ochrany: ochotu podstoupit riziko a obětovat se při službě druhým.“* Pomáhat druhému je staré snad jako lidstvo samo (viz např. sociobiologické teorie altruismu, Wilson, 1993<sup>3</sup>), pro hasiče typické ve smyslu dnes pomáhám já a zítra pomůže zase někdo mně (např. Šváb, 2006). *„Šlechtnost bez naděje na oplátku je nejvzácnější a nejhýčkanější lidské chování.“* A Wilson (1993, str. 145) dále pokračuje: *„...obklopené rituály a ceremoniemi a oceňované medailemi.“*

První placený sbor hasičů vznikl v roce 1853 v Praze, ale až do období 2. světové války měli hašení požárů na starost dobrovolné hasičské sbory měst a obcí (Hasičský, 2008). Hasičský záchranný sbor ČR v dnešní podobě vznikl až 1. ledna 2001 (více viz 1. kapitola Hasičský záchranný sbor České republiky). Organizování hasičských sborů sahá hluboko do historie (viz Grund et al., 2014) a odjakživa byla spojována s pomocí lidem v tísni. Dříve více

<sup>3</sup> Wilson (1993, str. 150) rozlišuje altruismus „*tvrdého jádra*“: toto kooperativní chování se vyvinulo příbuzenským nebo přírodním výběrem v rodině či komunitě, není ovlivněno společenskou odměnou nebo trestem. Altruismus „*měkkého jádra*“ (tamtéž, str. 151) vzniknul během „*kulturní evoluce*“, je vypočítavý, jedinec potřebuje společenskou odezvu na své jednání, společenské sankce ovlivňují jeho dobré chování. „*Vědomý altruismus (je, pozn. autorky) transcendentální kvalita, která odlišuje lidské bytosti od živočichů.*“ (tamtéž, str. 146)

Biologický přístup k instinktivnímu chování ukazuje, že altruismus může sloužit k zachování jedince, ale také i k zachování rodů a genů. Altruismus i egoismus mají společné, hluboké základy (Bowlby, 2010).

s hašením požárů, dnes se hasičská práce více proměňuje a hašení požárů zaujímá jen 13% objemu činnosti (Statistická, 2017).

Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezska<sup>4</sup> uvádí zásady zformulované do tzv. hasičského desatera, které je dodnes publikováno v různých obměnách. Desatero uvádí zásady, kterými se dobrý hasič řídí ve své práci i mimo sbor. Toto sdružení navazuje na činnost hasičských organizací, jež v minulosti působily na území České republiky. Jeho podstatná a nezastupitelná úloha spočívá v preventivně výchovné činnosti a dalším vzdělávání celé místní komunity, kde členové sdružení působí. Zejména v menších obcích jsou tak **pokračovateli mnohých tradic**, jako jsou například dětské dny, stavění májek, pálení čarodějnic apod. (Kavan, 2014). Není neobvyklé, že u hasičů (profesionálních i dobrovolných) pracují celé **rodiny** a širší příbuzenstvo (např. Kirschman, 2004).

### 2.3 Zdatnost a odolnost

V chápání pojmu **odolnost** můžeme najít tři přístupy (Paulík, 2010). Prvním z nich vidí odolnost prostřednictvím dispozičních faktorů adaptace na zátěž: schopnost odolat tlakům, schopnost rychlého zotavení a využití nabitých zkušeností pro zvládnutí budoucích událostí. Druhý přístup zdůrazňuje odolnost (resilienci), nebo spíše nezdolnost, jako proces, který se odehrává mezi prostředím (situací) a osobností (dispozicí). V popředí je přizpůsobení se podmínkám prostředí, pružnost, efektivní zvládnutí situace, houževnatost, nezdolnost. Třetí rámec staví do popředí „*podíl zátěžových situací v chování jedince*“ (tamtéž, str. 101). Zvládnutí podporuje sociální opora, zatímco různé životní události působí negativně. Odolnost chápeme jako konstrukt s mnoha dimenzemi založený na různých adaptivních procesech, které mají různé výsledky (Mareš, 2012).

Hasičina je rizikové povolání. Jsou situace, při kterých hasiči vykonávají službu ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách nebo v prostředí s vysokou mírou ohrožení zdraví, jež vyžaduje použití izolačních dýchacích přístrojů (Zákon č. 361/2003, §120). Při požárech může dojít k inhalaci kouře, je zde vysoká intenzita sálavého tepla, při živelních pohromách může dojít ke zřícení budov, při výjezdu na místo události mohou být hasiči účastníky dopravních nehod. V roce 2017 (Statistická, 2018) bylo při výkonu služebních povinností zraněno 445 hasičů (z toho 236 profesionálních hasičů) a bohužel dva hasiči zemřeli (jeden profesionální hasič při požáru a jeden dobrovolný hasič při výjezdu k požáru). K fyzickým podmínkám prostředí se také přidává **psychická zátěž**. Hasiči jsou vystavováni nadlimitní zátěži při zásazích ve srovnání s běžnou populací (Sotolářová, 2005). Zátěž

<sup>4</sup> Nezisková dobrovolná organizace.

(stres) je souborem kognitivních, afektivních a zvládacích proměnných, které hrají roli při vzájemném působení jedince a jeho prostředí (viz transakční pojetí stresu Lazaruse a Folkmanové, 1984, cit. dle Mareš, 2012). Traumatické zkušenosti spojené s traumatickým stresem mohou mít negativní důsledky v podobě symptomů posttraumatických poruch, ale také i pozitivní výsledky v rámci posttraumatického rozvoje (např. Holubová, 2016; Mareš, 2012; Tedeschi, Calhoun, 2004).

Výkon práce hasičů patří k fyzicky náročným aktivitám (Tomášková et al., 2015; Banes, 2014; Jiráček, 2010). Nejen psychická, resp. osobnostní způsobilost (více viz kapitola 2.1 Osobnost hasiče), ale také **fyzická zdatnost**<sup>5</sup> je předpokladem pro úspěšný výkon služby (např. Banes, 2015; Jiráček, 2010). Na většině hasičských stanic je zázemí pro sport (posilovna, tělocvična nebo sportovní hřiště). Fyzický trénink je u profesionálních hasičů vyžadován, je zařazený do pravidelné odborné přípravy a také každoročně kontrolován u fyzických testů.

Dobrá zdravotní stav vyžaduje fyzicky náročná činnost při používání ochranných obleků a dýchací techniky (Jiráček, 2010). Nízká fyzická aktivita spolu s nepravidelnými přestávkami na jídlo a tučným jídelním může přispět nejen k rozvoji obezity, ale také ke kardiovaskulárním onemocněním (Banes, 2014). Rizikové faktory pro kardiovaskulární onemocnění narůstají s věkem osob, u hasičů byly např. zjištěny vysoké hodnoty krevního tlaku (Chaloupka, Wolfová, 2008). Nutná je tedy i kontrola **zdravotního stavu**, jednak před přijetím do služebního poměru a také v průběhu služby. Zdravotní prohlídky se konají každý rok. Po 15 letech výkonu služby mají příslušníci (např. denní příslušníci, výjezdoví hasiči) nárok na ozdravný pobyt „*k upevnění tělesného a duševního zdraví*“ (Zákon č. 361/2003, §80) a to „*formou lázeňské léčebně rehabilitační péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit*“.

## 2.4 Péče o druhé

### Úcta k životu a úcta k člověku

V roce 1912 formuloval František Váleček vlastnosti dobrého hasiče, které i dnes mohou sloužit jako základ etického kodexu hasiče (Šváb, 2006). Etický kodex profesionálních hasičů je součástí interního pokynu a přílohou protikorupčního programu (Pokyn generálního ředitele HZS ČR č. 5/2017). Stanovuje standardy chování „*ve vztahu k veřejnosti a k sobě navzájem*“ (tamtéž, str. 4). Jsou zde uvedeny obecné zásady jako např. že při plnění úkolů

<sup>5</sup> „*Za fyzicky způsobilého se považuje občan, který vyhovuje požadavkům na tělesnou zdatnost, jež stanoví ředitel bezpečnostního sboru služebním předpisem pro výkon služebního místa, na které má být ustanoven.*“ (Zákon č. 361/2003, §15.)

vystupuje příslušník i zaměstnanec nejen jako odborník, ale i „s nejvyšší mírou zdvořilosti, vstřícnosti a ochoty“ (tamtéž). Dále je zde uvedeno nakládání se svěřenými prostředky, jednání v případě střetu zájmů, zákaz korupčního jednání, mlčenlivost, poskytování informací veřejnosti a reprezentace HZS ČR. Podrobně se tématu etických aspektů a dilemat v práci pražského hasiče věnuje ve své diplomové práci Růžena Tichá (2011).

Hasiči disponují sociálními dovednostmi, z nichž bychom pro tuto kapitolu zdůraznili pochopení pro druhé lidi, **péče o druhé** (Oloffson, 2013), lidskost (Varone, 2011), **obětavost** a soucit.

Péči o druhé má většina společnosti spojenou se záchranou a ochranou lidských životů při mimořádných událostech a krizových stavech (např. STEM, 2008; Kirschman, 2004). Psychologická péče o samotné hasiče (viz kapitola 3. Péče o hasiče) je pak vnímána zejména ve spojení s psychicky náročnými zásahy (např. Holubová, 2016). Podle Kirschman (2004, str. 130) může být „*technicky zdatné velení*“, které disponuje dostatečnými informacemi o psychickém stavu svých kolegů hasičů, účinnou ochranou proti stresu (srv. Tichá, 2011). Nadřízení s mnoha kompetencemi v oblasti řízení, kteří umí vyjádřit svou podporu vhodným způsobem nejen při psychologicky náročných zásazích, ale i v běžném pracovním životě hasičů, mohou být velmi nápomocní jak při zvládnutí traumatického stresu, tak i stresu v organizačním řízení (např. Tichá, 2011; Gasaway, 2004). Mezi nejdůležitější manažerské role řadí Mintzberg (cit. dle Cajthamr, Dědina, 2010) mezilidské role (vůdce, vedoucí a propojovatel), informační role (dohlížitel, šířitel informací a mluvčí) a rozhodovací role (např. napravovatel poruch, rozdělovatel zdrojů nebo jednatel). Úspěšný manažer je podle Pedlera, Burgoynea a Boydella (tamtéž, str. 32) osoba, která disponuje: znalostí problematiky a profesionálními znalostmi, sociálními dovednostmi, citlivým přístupem, analytickými rozhodovacími a usuzovacími dovednostmi a emocionální pružností. Úspěšný manažer je proaktivní (Gasaway, 2004), kreativní, má schopnost učit se, je duševně čilý a zná sám sebe.

**Vnímavost k potřebám druhých** není jen v linii nadřízený – podřízený, ale také mezi hasiči navzájem. Na jednu stranu je zmiňována tendence poradit si sám za každé situace. Jako jeden z možných zdrojů uvádí Kirschman (2004) hasičské přesvědčení o tom, že pokud se vzdají, tak selžou. Na druhou stranu mají hasiči mezi sebou kolegy, kteří se speciálně trénují na tzv. kolegiální psychickou pomoc (peer support), (např. Adámek, 2017; Dittrichová, Wolf Čapková, 2017; Mitchell, 2006; Tichá, 2011; Everly, Mitchell, 1999). Tito hasiči tvoří týmy posttraumatické péče, kteří každoročně absolvují speciální psychologické vzdělávání. Odborná příprava týmů, resp. všech hasičů, je zaměřena také na první psychickou pomoc

zasaženému obyvatelstvu při mimořádných událostech a krizových stavech (Dittrichová, Wolf Čapková, 2017). Pomoc zasaženému obyvatelstvu se totiž neorientuje jenom na fyzickou práci, vyproštění z havarovaného automobilu nebo uhašení požáru. Lidé určitým způsobem dotčení mimořádnou událostí potřebují nejen odbornou technickou nebo zdravotnickou pomoc, ale také pomoc, která reaguje na jejich duševní a duchovní potřeby (Baštecká et al., 2013). Hasiči jsou podporováni v jejich přirozené tendenci nabízet lidem pomoc a hovořit s nimi o všech jejich potřebách. V kurzech první psychické pomoci (viz Odborná, 2010) se pak rozvíjí v jednoduchých postupech, jak s lidmi komunikovat, např. v dovednosti lidem naslouchat.

## 2.5 Tým

Týmovost je jedním z předpokladů pro profesionální výkon práce hasiče (Olofsson, 2013; Šváb, 2006; Kirschman, 2004), **týmová spolupráce** (Kirschman, 2004), zejména kolektivní porozumění zodpovědnosti a riskování. Důležitými aspekty týmové spolupráce jsou **svornost, rovnost**, ale zároveň i **učení se ze zkušenosti zkušenějších kolegů, vzájemnost a důvěra** (Tichá, 2011; Šváb, 2006; Šupková, 2005). Hasiči více důvěřují svým spolupracovníkům, pokud je spojuje pečující vztah, a když se „*identifikovali se skupinou*“ (Colquitt et al., 2011, str. 1011). Jak poznamenává Colquitt a jeho spolupracovníci (tamtéž), tyto vlivy jsou významné, když spolu tráví velké množství času během výkonu práce.

Podle klasifikace týmů (Hayes, 2005, str. 22) bychom mohli hasiče přiřadit k týmům poskytujícím služby. Charakteristiky takového týmu jsou následující:

- **Rutinní práce:** rutinní práce u hasičů se pojí zejména s organizačním řízením, s přesně rozvrženým plánem dne.
- **Smyslem je plynulé zajištění služeb:** hasičský sbor zajišťuje nepřetržitý telefonní provoz na lince tísňového volání 112, příslušníci předurčení pro zásahovou činnost se střídají ve službě po 24 hodinách, poté nastupuje další směna (Šenovský, Hanuška, 2006; Bojový řád JPO).
- **Pracovníci pracují na plný úvazek po mnoho let:** průměrná délka služebního poměru je 15 let (Hrušková, 2016), např. u HZS Ústeckého kraje pracuje nejvíce příslušníků a zaměstnanců s délkou služebního nebo pracovního poměru mezi 11 a 20 lety (expertní odhad).
- **Tým se řídí sám, organizuje svou činnost a práci sám dokončuje:** například v operačním řízení je na místě zásahu tým – hasičské družstvo samostatná jednotka. Hasiči jsou organizováni v družstvu nebo v četě, spolu s požární technikou (zpravidla automobily) a věcnými prostředky požární ochrany (např. výbava automobilů) tvoří

organizovaný systém jednotek požární ochrany (dále jen „jednotka PO“.) Četa hasičů je složená ze dvou a více družstev.

- **Manažer týmu rozhoduje, jaká činnost se bude vykonávat:** hasičské družstvo vede velitel a tvoří ho pět hasičů s různou specializací (strojníci, lezci, zdravotníci, technici, chemici apod.). V organizačním řízení rozhodují služební funkcionáři o náplni pracovního dne, na místě zásahu velitel zásahu určuje postupy ke zdolání mimořádné události.
- **Manažer je pojítkem mezi týmem a organizací:** služební funkcionáři plní tuto funkci. Jednotky PO jsou umístěny na stanicích (např. v Ústeckém kraji existuje 22 stanic). Organizaci jednotek PO určuje MV-GŘ HZS ČR (Šenovský, Hanuška, 2006; Vyhláška č. 247/2001, §3).

### 3. Péče o hasiče

Ve třetí kapitole s názvem „Péče o hasiče“ je popisován vznik a činnost Psychologické služby HZS ČR (3.1), jejímž významným zdrojem poznatků, názorů a postojů je systém řízení stresu při kritických událostech. Tomuto systému je věnována podkapitola (3.2), která končí zamyšlením nad možnostmi včlenění dalších pružných a na přání účastníků orientovaných intervencí. Na tuto podkapitolu navazuje kapitola (3.3) s názvem „Supervize jako další možný nástroj zlepšení péče o hasiče“.

#### 3.1 Psychologická služba Hasičského záchranného sboru České republiky

Podklady pro **vybudování psychologické služby** pro hasiče byly připravovány mezi lety 2001 až 2002 na MV-GŘ HZS ČR (na odboru integrovaného záchranného systému a výkonu služby). V roce 2002 byla následně schválena Koncepce psychologické služby HZS ČR (č. j. PO-1337/IZS-2002, dále jen „koncepce“), podle které začala od roku 2003 vznikat psychologická pracoviště v jednotlivých krajích. „*Vznikaly první interní akty řízení, které řešily statut psychologických pracovišť, etický kodex psychologa, zjišťování osobnostní způsobilosti a poskytování posttraumatické péče hasičům a jejich rodinám.*“ (Sotolářová, 2007, str. 4).

Zavedení psychologické služby mělo několik důvodů. Jednak to byly zvyšující se nároky kladené na hasiče v souvislosti s výkonem služby. Dále skutečnost, že psychologická služba u Policie ČR nebo u Armády ČR existovala již několik desetiletí a péče o příslušníky těchto sborů v tomto směru předstihla hasičský sbor, přitom nároky výkonu služby jsou ve vystavení potenciálně traumatickým situacím podobné. A v neposlední řadě to byly



výzkumy, které sledovaly rizikové faktory somatických onemocnění a míru stresu u hasičů během výkonu služby (Sotolářová, 2005). Těžiště psychologické péče o hasiče bylo v počátcích kladeno do sledování traumatizace a poškození zdraví (viz kapitola 3.2 Řízení stresu při kritických událostech). V posledních letech se více hovoří o posttraumatickém rozvoji, připravenosti a spolupráci při mimořádných událostech (např. Holubová, 2016; Baštecká et al., 2013).

Psychologická služba HZS ČR se věnuje jednak péči o hasiče, jejich rodinné příslušníky, a péči o zasažené osoby mimořádnými událostmi a krizovými stavy, dále personální práci s hasiči a vzdělávání hasičů, ale i dalších odborníků a zájemců z oblasti psychologie katastrof a také veřejnosti. Pro účely této diplomové práce jsou podrobněji popsány pouze dva hlavní úkoly.

**Zabezpečování podkladů pro personální práci a výkon služby:** například jde o psychodiagnostická vyšetření, která zajišťují jednotlivá psychologická pracoviště, v několika krajích navíc s laboratořemi, které se na psychodiagnostiku specializují. Psychologické laboratoře jsou standardizovány a akreditovány u MV-GŘ HZS ČR. Průběžně se zde také tvoří vlastní normy používaných metod, což je výhodné pro posuzování zájemců o službu ve sboru (budoucích hasičů) nebo zájemců o specializované funkce (např. asistent – hasič – strojní služba nebo komisař – velitel stanice), (Dittrichová, Wolf Čapková, 2017). *„Za osobnostně způsobilého se považuje občan, u něhož byly podle závěru psychologa bezpečnostního sboru zjištěny takové osobnostní charakteristiky, které jsou předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru.“* (Zákon č. 361/2003, §15).

Mezi tyto žádoucí charakteristiky (Vyhláška č. 487/2004, §1) patří:

- intelekt v pásmu průměru nebo vyšším,
- emocionální stabilita,
- psychosociální vyzrálost,
- odolnost vůči psychické zátěži,
- žádoucí motivace, postoje a hodnoty,
- bez nedostačivosti v oblasti volných procesů,
- bez nedostačivosti v oblasti poznávacích procesů,
- bez nedostačivosti v oblasti autoregulace,
- bez znaků nežádoucí agresivity a
- bez psychopatologické symptomatiky.

**Péče o hasiče:** Psychologové a psychologičky HZS ČR dále zajišťují a poskytují péči příslušníkům a zaměstnancům sboru. Tento úkol byl založen již první koncepcí z roku 2002.

Jednak je to poskytování posttraumatické péče po potenciálně traumatických událostech a pak také zajišťování poradenství, psychoterapie, mediace nebo dalších odborných služeb v pracovní či v osobní problematice klientům. Posttraumatická péče se řídí systémem řízení stresu při kritických událostech, podobně jako je tento systém využíván v Armádě ČR nebo u Policie ČR (Dittrichová, Wolf Čapková, 2017; Sotolářová, 2010; Baštecká et al., 2005) nebo u zdravotnické záchranné služby (Šeblová, 2014). Více je tento systém popsán v následující kapitole: 3.2 Řízení stresu při kritických událostech (Critical Incident Stress Management).

### *3.2 Řízení stresu při kritických událostech (Critical Incident Stress Management)*

Psychologové HZS ČR se ve své práci s hasiči řídí a inspirují systémem **řízení stresu při kritických událostech** (Critical Incident Stress Management, dále jen „CISM“). Kritickými událostmi v tomto kontextu rozumíme „*neobvykle náročné situace*“ (Everly, 2006, str. 14), které velmi zatěžují jedince a znesnadňují či znemožňují situaci zvládnout jeho dosavadními zvládacími mechanismy. CISM je vícesložkový, komplexní a kontinuální „*krizový intervenční program*“ (Mitchell, 2006, str. 15). Zahrnuje fáze před mimořádnou událostí (např. prevence, vzdělávání), během události (např. bezprostřední pomoc) a po události (např. krizově intervenční techniky označované jako demobilizace, defusing a debriefing). Cílem využití některých z výše uvedených intervencí je zmírnit účinky vystavení se traumatu. CISM v 90. letech minulého století založil Jeffrey T. Mitchell na základě svých zkušeností jako hasiče záchranáře (paramedika). J. T. Mitchell se stal odborníkem na traumatologii a nyní pracuje jako univerzitní učitel v Americe. Druhým zakladatelem CISM je George Everly, univerzitní profesor psychologie působící na mnoha amerických univerzitách.

Psychologové HZS ČR absolvují příslušné vzdělávání v této oblasti a sami potom školí dobrovolníky z řad příslušníků a zaměstnanců HZS ČR, kteří jim pomáhají v péči o hasiče, kteří prožili náročné zásahy. Dobrovolníci z řad příslušníků a občanských zaměstnanců HZS ČR tvoří týmy posttraumatické péče. Každý kraj má svůj tým, který koordinuje koordinátor (zpravidla psycholog HZS kraje). Úkolem členů týmu je poskytovat **kolegiální psychickou pomoc zasaženým hasičům** (jejíž součástí může být i výše zmiňovaný debriefing) a **první psychickou pomoc dotčeným lidem mimořádnou událostí** (Pokyn generálního ředitele HZS ČR č. 43/2014). HZS Ústeckého kraje má svůj posttraumatický tým od 14. března 2005,

kdy byli jmenováni první členové. Tým se během let obměnil a nyní (2018) je složen z 21 výjezdových hasičů a denních příslušníků<sup>6</sup>.

Od 80. let 20. století byl CISM, zejména využití debriefingu, podrobován mnoha výzkumům a kritice jeho využívání pro záchranáře nebo zasažené lidi mimořádnou událostí. V českém prostředí se o kritickém zkoumání tohoto systému mnoho nehovoří, nejvýrazněji na tomto poli vystupuje česká psycholožka Bohumila Baštecká<sup>7</sup> (např. Dostál, Soukopová, 2014; Baštecká et al., 2005). Jak poznamenává, striktní, nepružný debriefing, který se drží důrazu na emoční prožívání v kritických událostech a probírání příznaků místo „*individuálního přizpůsobení*“ (tamtéž, str. 180), může podporovat nepříznivý dopad na účastníky sezení. Možnou cestou je vnímat přání a představy účastníků a disponovat pružnými intervencemi.

### 3.3 Supervize jako další možný nástroj zlepšení péče o hasiče

Bezpečí a zdraví v péči o duši a ducha druhého člověka udržuje výcvik, supervize a podpora zakotvené v dobré organizaci práce (Baštecká, 2005). **Supervize** je odbornou činností, která směřuje k rozvoji pracovníků a ke zvýšení kvality poskytovaných služeb. Supervisor společně se supervizanty přemýšlí nad kvalitou jejich práce, a to formou rozhovoru a cíleného pozorování. Uvažují nad pracovními vztahy, cíli a procesy. „*Zvyšuje se tak především pracovníkova schopnost sebeuvědomování – jeho reflexe a sebereflexe.*“ (Kinkor, Baštecká, 2009, str. 388). Supervize tedy zahrnuje celý pracovní kontext, zatímco CISM se orientuje pouze na mimořádné události.

Supervize se v mnoha organizacích již stala běžnou součástí práce odborných týmů, zejména v souvislosti se vznikem a rozvojem drogových služeb a zaváděním standardů kvality sociálních služeb. Nicméně supervize se stále v některých organizacích a regionech setkává s překážkami (Havrdová, 2005). Jak jsme zmiňovali již dříve, supervize není běžnou součástí hasičských sborů. Pro zvyšování kvality práce je v hasičských sborech využíváno metodické vedení, vzdělávání nebo profesionální výcvik při nástupu do výkonu služby a během výkonu služby. Supervize je jedním z nástrojů, o kterém mají hasiči velmi malé nebo žádné povědomí (expertní odhad). Podle zkušeností z jiných oblastí zavádění supervize bychom považovali za vhodné nabízet supervizi v prostředí, které ji z hlediska své kultury

<sup>6</sup> Pokyn ředitele Hasičského záchranného sboru Ústeckého kraje č. 31 ze dne 21. března 2018, kterým se jmenuje tým posttraumatické péče Hasičského záchranného sboru Ústeckého kraje.

<sup>7</sup> „*V posledním desetiletí se v pomáhajících oborech prověřuje kdeco. Můžeme pozorovat dva vlivné proudy, které nastolují změnu – prvním je důraz na praxi založenou na důkazech, druhým návrat k „přirozenosti“, k vědomí, že lidé úspěšně žili a žijí bez asistence psychologů. Na zpochybnění debriefingu působí v součinnosti oba.*“ (Baštecká, et al., 2005, str. 182)

bude nakloněno a bude uznávat podobné hodnoty, jaké přináší supervize. K této diskuzi by měly přispět i výsledky této diplomové práce.

## 4. Supervize

Kapitola čtvrtá se zabývá definováním pojmu supervize, jaké jsou základní principy skupinové a individuální supervize a jakou úlohu mají supervizoři a supervizanti, tedy lidé, se kterými supervizoři spolupracují v supervizi.

### 4.1 Definice supervize

Původ slova supervize je z latiny: super – nahoře, shora, visio – představa, vidění; videre – hledět, vidět (např. Havrdová, 2008; Úvod, 2002). Supervizí rozumíme organizovaný prostor pro reflexi pracovního kontextu a pracovního procesu založený na spolupracujícím vztahu mezi supervizorem a supervizanty. Její cíl spočívá v podpoře pracovníků, aby jejich práce byla kvalitnější, a také umožňuje odborný růst v jejich profesi (Americká, 2014; Kinkor, Baštecká, 2009; Havrdová, 2008, 2003). Supervizor pracuje s jednotlivci, týmy nebo skupinami, aby mohli v bezpečném prostředí dosáhnout svých osobních nebo organizačních a profesních cílů (tamtéž). Pojetí supervize se v českých zemích blíží německy mluvícím oblastem: „(s)upervize je chápána převážně jako supervize probíhající v organizaci, často supervize týmu poskytovaná externím odborníkem.“ Havrdová (et al., 2011, str. 15) dále pokračuje: „Existují ovšem různé formy, tedy i individuální či skupinová supervize a supervize organizace, téměř vždy v externí podobě.“

Ve vývoji chápání pojmu supervize se odráží následující témata (cit. dle Havrdová, 2008, str. 17):

- Specifická podpora práce podřízeného jeho nadřízeným v rámci **dialogu**: v supervizi musí být předmětem např. pracovní situace nebo vztahy mezi pracovníky a klienty během „společného hledání a učení“ (tamtéž, str. 19), aby došlo ke změně myšlení jednotlivců.
- **Reflexe a její místo v supervizi**: během supervizního procesu se stupňuje uvědomění a sebeuvědomění zúčastněných osob (Kinkor, Baštecká, 2009), supervizor podporuje reflexi. Jak poznamenává Havrdová (2008, str. 22) v supervizi na rozdíl od prostého dialogu a reflexe cíleně směřujeme „k vynořování smyslu jednání.“

- Mentoring – **andragogické učení** neboli uvádění začínajícího pracovníka nebo studenta do profese zkušenějším kolegou: vzdělávací supervize využívá učení se v praxi, posun od nežádoucího chování k žádoucímu.
- Metody klinické praxe opřené o chráněný vztah mezi terapeutem a klientem nebo **psychologické zákonitosti v procesu pomoci**: v supervizi stejně jako v psychologii a psychoterapii jsou diskutována témata vztahu mezi supervizorem a supervizantem, důvěry, obranných mechanismů a přenosu, otevřenosti a empatie nebo paralelního procesu. K nejdůležitějším patří práce „*s emocemi a neuvědomovanými mentálními vzorci účastníků*“ (tamtéž, str. 31).
- Sdílení mezi kolegy a interpersonální dialog v týmové či **skupinové práci a učení**.
- Organizace a **organizační rozvoj** ve vztahu k supervizi: Havrdová (2008) na četných výzkumech dokládá, že vztahy v organizacích jsou velkým zdrojem stresu. Supervize může nabídnout místo, kde se supervizanti těmito vztahy mohou zabývat a také organizačními procesy, které ovlivňují chování pracovníků (viz kapitola 1.4 Organizační kultura hasičských sborů).

#### 4.1.1 Principy skupinové a individuální supervize

**Kontrakt** vymezuje rámec spolupráce v supervizní práci. Je to nástroj pro management při spolupracujícím vyjednávání mezi supervizorem, manažerem jako zadavatelem a pracovníky neboli supervizanty (např. Hewson, 2000; Havrdová, Hajný et al., 2008). Pokud má být během pracovního setkání (supervize) dosažen společný cíl, je nutné vyjednat srozumitelný rámec (Baránková, Havrdová, 2016). „*Smyslem kontraktu je redukovat komplexnost procesů, vztahů, rovin, metod a záměrů do té míry, aby bylo možné v supervizi zaměřit pozornost na pole práce, které je v daném čase pro účastníky supervize významné a v němž se pomocí reflexe chtějí někam posunout.*“ (Havrdová, 2008, str. 65).

Bez jasně stanoveného rámce a pravidel pro supervizní práci může docházet ke komunikačním pastím nebo hrám (např. Hajný, 2016; Havrdová, Hajný et al., 2008; Houstonová, 1985, cit. dle Hawkins, Shohet, 2004). Skupina supervizantů by měla věnovat dost času na uspokojení potřeb všech svých členů, tím pádem by ve skupině nemělo být velké množství účastníků (Hawkins a Shohet (tamtéž) doporučují ne víc jak 7 osob). Se všemi členy skupiny by měla být uzavřena jednoznačná smlouva (kontrakt), ve které bude specifikováno místo, frekvence setkávání, časový limit a časový plán, ochrana osobních údajů, účel supervize, kdo a jak bude o supervizi informován, kritéria úspěchu supervize apod. Smlouva vyjadřuje vzájemný souhlas o spolupráci všech zúčastněných a měla by být

uzavřena na počátku jakéhokoli supervizorského vztahu (Úvod, 2002). Při vyjednávání smlouvy by měla zaznít i různá očekávání účastníků. Někdo může dávat přednost osobním procesům, jiní zase práci s klienty nebo hraní rolí. Členové by také měli mít jasno v tom, jak jsou upřímně zapojeni do procesu. Pokud setkání absolvují z povinnosti, probíhajícímu procesu nepomáhají. Je důležité také otevřeně mluvit o odporu. Na konci sezení je důležité poskytnout prostor zhruba 5 až 10 minut shrnutí, zpětné vazbě o tom, jak každý ze členů supervizi prožíval. Je to místo pro ocenění i případný odpor. Podle Hawkinse a Shoheta (2004) je na zvážení také naplánovat jednou za tři měsíce kontrolní sezení, kdy všichni dostanou příležitost ke zpětné vazbě vůči druhým, zvažuje se skupinová dynamika a znovu se projedná smlouva. To, že se časem objeví potřeba smlouvu upravit, je znamením toho, že se vztahy vyvíjí zdravě a že se mění (Úvod, 2002). „*Triáda – účel supervize, indikátory jeho dosažení a metoda jeho hodnocení – tvoří osu plánování společné práce v supervizi.*“ (Havrdová, 2008, str. 73).

Při skupinových sezeních hraje velkou roli **skupinová dynamika**, je nutné s ní počítat a pracovat s ní. Pro vyvážení procesu, který v supervizi probíhá, se tak musí pozornost zaměřit na úkol (zlepšování práce s klienty), také na jedince ve skupině, kteří mají potřebu podpory, souhlasu a ujištění, a v neposlední řadě na údržbu skupiny (otázky soupeření a autority, vytváření podskupin apod.). K tomu slouží vytváření určitých struktur, „*s jejichž pomocí může celá skupina sdílet odpovědnost za to, že se bude zaměřovat nejen na potřeby svého úkolu, ale také na potřeby členů a údržbu skupiny*“ (Hawkins, Shohet, 2004, str. 152). Některé struktury mohou být pravidelnou součástí, jako např. výše zmiňované závěrečné shrnutí celého sezení nebo hlasování o výběru tématu v úvodu setkání.

#### 4.1.2 Úloha supervizanta a supervizora v supervizi

V osobě **supervizora** si spojujeme hodnoty, jako jsou např. spravedlnost, důvěra, profesionalita a nezávislost (Švadlenová, 2010), respekt, opravdovost a pochopení (Úvod, 2002), které jsou pro kvalitní supervizi nepostradatelné. Wosketová a Page (2004, str. 19) uvádí, že supervizor umí nestranně a se zájmem „*prohlédnout terén poradenské praxe a (...) často postřehnout detaily, které se vznášejí v periferním vidění supervidovaného a nejsou vždy jasně a zřetelně viditelné.*“

Kompetence supervizora nejsou jednotným konceptem (Falender et al., 2004, str. 778), zahrnují:

- znalosti (např. modelů, teorií supervize, etiky nebo hodnocení),
- dovednosti (např. budování vztahu v supervizi, podpora růstu supervizantů),
- hodnoty (např. etické hodnoty, ohleduplnost, citlivost k rozmanitosti),

- sociální kontext (supervize se neodehrává ve vakuu),
- vzdělávání a výcvik supervizora,
- hodnocení kompetencí supervizora.

V literatuře se uvádí nejen důležitost úlohy supervizora, ale také **supervizanta**, příjemce supervize (např. Hajný, 2016; Havrdová, Hajný et al, 2008). Diskutují se otázky, jak má být supervizant připravený, jeho otevřenost, schopnost sebereflexe nebo zodpovědnost. Jedním z výsledků předkládané práce bude zmapování ideálu supervizanta a příspěví k mezioborové diskuzi, jakou mají supervizanti úlohu v supervizi.

### **Vztah mezi supervizorem a supervizantem**

Podle Stoltenbergera (1987, cit. dle Hajný, 2008) se supervizor v určité fázi profesního a osobního vývoje dostane do období, kdy má široký repertoár metod, které umí přizpůsobit potřebám supervizantů a zároveň „začíná vnímat supervizi méně jako profesi nebo metodu a více jako způsob nazírání, přemýšlení a vztahu.“ (Hajný, 2008, str. 98).

Baránková a Havrdová (2016) upozorňují, že tématu **vztahu** mezi supervizorem a supervizantem, popř. mezi sociálním pracovníkem a klientem není v českém prostředí, resp. v české sociální práci, věnována dostatečná pozornost. Zmiňují, že zařazení určitých prvků z Bowlbyho teorie attachmentu (např. koncept bezpečného útočiště a bezpečného zázemí) a téma vztahu mezi supervizorem a supervizantem by bylo přínosem pro supervizní výcvik (např. dialogického učení v supervizi). Baránková a Havrdová (2016) poukazují na to, že jejich participanti měli potíže pojmout vztah v supervizi (odkazovali jej spíše do oblasti terapie), velice dobře však uměli popsat, co jim během supervize vadilo.

## **5. Ideál supervizanta**

Pátá kapitola je členěna podle charakteristik, které jsme získali prostřednictvím mentálního mapování (více viz III. Empirická část, kapitola 5.1 Mentální mapování). Je tvořena popisem osobnosti supervizanta, rámcem spolupráce supervizanta a supervizora v supervizi a závěr je věnován vztahům, které v supervizi vznikají.

### **5.1 Osobnost supervizanta**

Disponovanost supervizantů pro supervizní práci je naplňována osobnostními předpoklady, pracovními a životními zkušenostmi a osobnostním růstem (např. Baránková, Havrdová, 2016).

Předpokladem pro sdílení v supervizi je **schopnost sebereflexe**. Mezi důležité podmínky sebereflexe je „*zastavení se u významného momentu zkušenosti, zaměření se na něj (...), vystoupení z obvyklého (...) rámce nazírání a přístupu k věci (a) otevření se 'něčemu' novému, co se ,vynoří'*“ (Havrdová, 2008, str. 20).

**Při řešení problémů a při rozhodování je supervizant otevřený novým zkušenostem**, je flexibilní. Umí vyjadřovat emoce, má představivost a fantazii (např. Wosketová, Page, 2004; Úvod, 2002). Jak poznamenává Hartl (1996, str. 132) „*osobnost člověka vzniká učením*“ v prenatálním věku (popř. celé generace před narozením). Příležitost k **učení** máme po celý život, do našich poslední dnů života. A právě chuť a možnost zapojit se do procesu učení patří k optimální výbavě supervizanta také.

**Osobní styl supervizanta se**, podobně jako osobní styl hasiče, **vyznačuje emoční stabilitou**. Jeho nižší míra úzkosti a obav zejména spočívá v tom, že se nebojí mluvit o svých pochybnostech a chybách. „*Pokud vás trápí pocity úzkosti či nejistoty, jen stěží budete kreativní.*“ (Wosketová, Page, 2004, str. 34). Supervizant má důvěru v respektování dohod (kontraktu), (Úvod, 2002).

**Ve vztahu k druhým lidem je vřelý a družný**, pozitivně naladěný, přátelský. Má radost ze své práce, o kterou se umí podělit i s ostatními. Vůči ostatním je přívětivý, ohleduplný a starostlivý (Úvod, 2002).

**K plánování, organizování a realizaci pracovních úkolů přistupuje zodpovědně** a plní si své povinnosti (např. Hajný, 2016; Havrdová, Hajný et al, 2008).

## 5.2 Rámec spolupráce

**Motivace** je jednou z dílčích složek osobnosti (Smékal, 2007), „*dá nahlédnout do jádra osobnosti*“ (tamtéž, str. 231). Skrze motivaci můžeme porozumět jednání lidí v přítomnosti i jejich budoucímu možnému chování (Říčan, 2010). Motivace neboli zaměřenost se skládá z motivů, které „*uvádí do pohybu*“ (tamtéž, str. 96). Moderní psychologie hovoří o motivech jako o potřebách, názorech, zásadách, ideálech a hodnotách, které mohou být uvědomované i neuvědomované, vrozené nebo získané, materiální či duchovní.

Primární fyziologické potřeby slouží k zachování života, jsou instinktivní, fylogeneticky a ontogeneticky původní. Primární psychologické potřeby, ke kterým řadíme instinkty a z nich odvozené pudy, jsou ovlivňované rozumem a kulturou. Říčan (2010) uvádí základní **potřeby**, které jsou vlastní většině lidí: sexualita, potřeba sebeprosazení, potřeba bezpečí, potřeba společnosti, agresivita a potřeba pečovat o druhé. Mezi základní psychické potřeby řadíme navíc potřebu stimulace, potřebu smysluplného světa (učení), potřebu životní jistoty



(citové vztahy), potřebu identity (vědomí vlastního já) a potřebu otevřené budoucnosti (naděje a životní perspektivy), (Matějček, Langmeier, 1986). Velmi známá je proslulá hierarchie potřeb amerického psychologa A. Maslowa (1970, cit. dle Říčan, 2010). V základně pyramidy potřeb jsou biologické potřeby, které jsou nutné k uchování života (např. jídlo a kyslík), na ně navazuje potřeba bezpečí (např. klid a pohodlí, absence strachu). Po uspokojení potřeby bezpečí můžeme naplňovat potřebu přimknutí (někam patřit a být milován), dále následuje úcta a respekt. O patro výše stojí potřeby poznání, krásy a harmonie, které mohou být naplněny pouze v případě, že došlo k uspokojení níže postavených potřeb. Ve špičce pyramidy stojí potřeba seberealizace a úplně nejvýše spirituální potřeby (transcendence).

Optimální výbavu supervizanta (podobně jako supervizora, viz kompetenční model supervizora dle Falender et al., 2004) tvoří **znalosti a vědomosti o supervizi**. Aby mohl supervizant pro sebe dobře využít možnosti supervize, musí chápat **smysl a účel** supervize.

Supervizant, který je **motivovaný pro supervizi**, má o supervizi zájem, je aktivní, je připravený s tématem (tématy), zapojuje se do diskuze, která se při setkání rozvine a má zájem jít do problému do hloubky, přemýšlí o sobě a o druhých. Jak poznamenává Havrdová (2008, str. 82), podílí se na „*účinné reflexi u sebe i druhých*“. Snaží se také co nejméně chybět na supervizních setkáních. Roli supervizanta je důležité se učit v průběhu opakovaných zkušeností se supervizí. Optimální supervizant má předchozí zkušenosti se supervizí a s kulturou učení (tamtéž). Je ochotný spolupracovat na hledání nových možností, jak zlepšit kvalitu své práce a podílet se na reflexi témat, která souvisí se zvoleným účelem supervize.

**Kontrakt** „*je završením procesu analýzy potřeb a podmínek v organizaci*“ (Havrdová, 2008, str. 69). V optimálním případě se na analýze potřeb podílí všichni zúčastnění. Supervizor se ptá, jak zadavatele supervize, tak účastníků supervize (zaměstnanců), aby spolu mohli vytvořit příznivé podmínky pro proces supervize. Optimální supervizant tak **má povědomí o uzavřeném kontraktu a respektuje psané i nepsané dohody**: např. se podílí na vytváření bezpečného prostředí, nevynáší informace ze supervize, je dochvilný. **Umí vyjádřit nesouhlas**, ať už v rámci uzavírání kontraktu nebo v průběhu supervizních sezení. K optimální výbavě patří také možnost a **schopnost odmítnout nabízené metody a techniky**.

Rámec pomáhajících profesí ustanovuje **etický kodex**, který stanovuje etické zásady a pravidla dané společnosti a profesní etické normy dané profese (Banks, 2004, cit. dle Švadlenová, Nečasová, 2009). Supervizant **zná etické standardy a principy** své profese

a **dodržuje etické standardy. Rozezná etická dilemata.** Podílí se stejnou měrou za využití svého potenciálu v supervizi, odpovědnost za profesní růst supervizanta neleží jen na supervizorovi (Havrdová, 2008; Úvod, 2002).

### 5.3 Vztahy

Supervizant **pěstuje dobré vztahy s lidmi** nejen s lidmi obecně, ale také se supervizorem. V optimálním případě zaujímá **partnerský přístup k supervizorovi**. Havrdová (2008, str. 83) mluví o kontextu „*pracovního spojenectví*“, kde supervizor jako autorita představuje systém supervize, v němž se supervizanti „*učí (...) fungovat*“. Jejich vztah je tedy nutně nerovnoměrný, tuto nerovnoměrnost lze zmenšovat a překonávat (např. kolegiální), nikdy ale není zcela odstraněna. Supervizant může rovný přístup podpořit následujícími kroky:

- oceňuje, co stojí za ocenění (nepochlebuje),
- respektuje hranice vztahu supervizor – supervizant (např. nenabízí zprostředkování výhodného nákupu apod.),
- má důvěru a úctu: kvalitní lidský vztah je nezbytnou podmínkou úspěšné supervize (např. Wosketová, Page, 2004).
- nevnímá supervizora jako nutné zlo, ohrožení či rivala (např. Hajný, 2016).

#### Lidské sympatie a vzájemné vyladění

Je velkým benefitem, pokud se supervizanti mohou podílet na výběru supervizora, mohou tak od začátku posilovat **vzájemný vztah**. Jak poznamenává Havrdová (2008, str. 83), tento krok umožní předejít obtížím z „*lidsky nekompatibilního vzájemného vztahu*“. Ne vždy je ale možné takovou spolupráci při výběru zajistit. „*V určitou chvíli supervizní spolupráce může být užitečné či nezbytné pojmenovat a porozumět současnému vztahu mezi týmem (i jednotlivcem, pozn. autorky) a supervizorem; tento vztah může ovlivňovat nebo přímo narušovat supervizi obecně.*“ (Hajný, 2008, str. 109).

Pokud supervizant pracuje v organizaci, kde je součástí týmu nebo skupiny (např. projektové skupiny apod.) je důležitou součástí jeho výbavy **spolupráce v týmu**, popř. ve skupině. Supervizant je nastavený na spolupráci v týmu a se svým vedoucím, zastává týmové hodnoty a vize a zná a je kongruentní se svou týmovou rolí.

## 6. Zavádění supervize do organizace

Klíčovým zájmem supervize byl vždy vztah mezi supervizorem, supervizantem a klientem, v současnosti se ale dostává více do popředí čtvrtý hráč a tím je organizace (Havrdová et al., 2011).

Kapitola šestá „Zavádění supervize do organizace“ se orientuje na téma, jaký typ organizační kultury podporuje provádění supervize. A v závěru kapitoly se zamýšlíme nad možnostmi přípravy při zavádění supervize.

### 6.1 Typ kultury a organizace

Při zavádění supervize do organizace, která se dosud supervizi nevěnovala, je důležité se podívat na typ kultury, která v organizaci převládá. Pro supervizi je pozitivní, pokud je to **učící se typ kultury** (Havrdová, 2011, 2008; Hawkins, Shohet, 2004). „*Supervize nejlépe vzkvétá v kultuře učení a rozvoje* (Hawkins, Shohet, 2004, str. 173). Hawkins a Shohet (tamtéž, str. 173-175) uvádí několik podstatných charakteristik takové organizace:

- učení a rozvoj jsou trvalým procesem, který se neděje jen na učebně, ale různé pracovní situace přináší množství podnětů k rozvoji,
- selhání v krizových situacích jsou příležitostí k růstu,
- zpětná vazba, hodnocení a další předávání informací je žádoucí a je podporováno,
- vytváření báze vzdělaných pracovníků a změnám otevřená organizace práce, která přijímá nové podněty (Havrdová, 2008).

Pokud pracovníci nemají dojem, že ve své organizaci mohou přinášet podněty ke zlepšení, nejsou zvyklí reflektovat svou práci, protože se např. bojí, že jejich chyby nebudou příležitostí k růstu, ale k trestu, potom bude supervize vystavená velkým překážkám. Havrdová (2008) takovou situaci vnímá na jedné straně jako náročný a rizikový proces, na straně druhé jako skutečnou šanci pro množství nečekaných a inspirativních podnětů získaných od pracovníků a ne vnucených „ze shora“ managementem.

Beddoeová (2010, cit. dle Havrdová et al., 2011) nepovažuje koncept učící se organizace za jediný možný (navíc lehce zneužitelný). Na základě četných výzkumů navrhuje vyšší podíl zaměstnanců (i nižšího managementu) na procesech, které se dějí v organizaci; přijetí emočních nároků, které se v práci objevují; užívání zpětné vazby mezi zaměstnanci a v neposlední řadě začlenění supervize na všech úrovních organizace.

Důraz je kladen na tzv. **resilientní kulturu** organizace, která vykazuje mnoho podobného se supervizní kulturou (cit. dle Havrdová, 2011, str. 89):

- posílení spolupráce a participace pracovníků,
- poskytování a přijímání zpětné vazby,
- neformální učení jeden od druhého,
- zpracování emocí a vztahů,
- konstruktivní sdílení odpovědnosti za chyby a hledání východisek,

- integrace stinných stránek organizace,
- zpracování změn,
- zprostředkování mezi různými kulturami v organizaci.

Učení a rozvoj by mělo probíhat v uvolněné a podporující atmosféře, ne v prostředí tuhé organizace a byrokratizace (Havrdová et al., 2011). To souvisí s otázkou dobré přípravy **kontraktu**, kterým lze předejít mnohým problémům, „*které souvisejí s možnými odlišnostmi v kultuře supervizora, manažera a supervidovaných*“ (tamtéž, str. 26). Ještě před tím než se kontrakt uzavře, probíhá v organizaci příprava na supervizi, např. prostřednictvím stadií vzdělávání (viz Havrdová, 2008).

## 6.2 Příprava na supervizi

Pokud jsme zodpověděli otázku, jaký typ kultury v organizaci vládne a zda je organizace připravená na změny související se zaváděním supervize, můžeme se věnovat zaměstnancům. Motivovaní pracovníci mohou vtáhnout do procesu supervize ty méně aktivní nebo supervizi neznalé kolegy. Na začátku je výhodné připravit **seminář** nebo sérii seminářů, ve kterých supervizor, vedoucí či zkušený kolega může vysvětlit, nejlépe interaktivní formou, účel a smysl supervize. Takový andragogicky zaměřený workshop (např. Havrdová, 2008) je vhodné uspořádat v příjemném a přátelsky naladěném ovzduší, které otvírá zkušenost dialogu, vzájemného učení a svobodného prostoru k formulování vlastních názorů a postojů. Workshop by měl kromě teoretických částí zahrnovat i zážitková cvičení a kreativní techniky, které povzbuzují tvořivost a dočasně omezují slovní komunikaci (Merhautová, 2008). Samotná zážitková cvičení se mohou odehrávat kreativně: v přírodě, s užitím přírodních materiálů, na učebně zase s využitím příběhů, modelování, přehrávání situací, prací v malých skupinkách nebo výtvarných technik (např. Hajný, 2016; Merhautová, 2008). Užití zážitkových cvičení je důležité dobře načasovat, pečlivě připravit a nepodcenit rizika, která mohou skýtat.

Součástí přípravy na supervizi jsou další otázky (viz Havrdová, 2008; Hewson, 2000), na které bychom měli získat odpovědi: Kdo bude zadavatelem supervize? Z jakého důvodu je v organizaci považována supervize za důležitou? Jaké mají zaměstnanci zkušenosti se supervizí? Jsou pro supervizi motivovaní? Podobně jako otázka o tématech ke změně v organizaci, jaké záležitosti chce tým/organizace/jedinec prostřednictvím supervize řešit a změnit? To už je součástí vyjednávání o supervizi, přípravě dobrého kontraktu mezi vedením organizace, týmem a supervizorem. Více o kontraktu pojednáváme v kapitole 4.1.1 Principy skupinové a individuální supervize. Ujasnění a pojmenování účelu supervize

(které se může během let obměňovat) „*podporuje přijetí zodpovědnosti všech stran za supervizní proces.*“ (Havrdová, 2008, str. 73).

V prostředích, která nejsou zvyklá supervizi přijímat a mají silnou hierarchickou strukturu (Havrdová, 2008, uvádí příklad zdravotnických služeb či církve), musí být příprava pozvolná a nejlépe pokud může být supervizní sezení dobrovolné, např. jako součást jiné celodenní akce, vzdělávacího procesu apod. Ve zdravotnictví (v ústecké Masarykově nemocnici) zkoumala Šupková (2011) zavádění supervize pro zdravotnický personál. Navrhuje supervizi nabízet zdravotnickým sestřám v adaptačním výcviku a na odděleních, kde je zaznamenána největší nespokojenost se zaměřením na podporu a pochopení profesionálních kompetencí a zlepšení vzájemné komunikace. Podobně jako u hasičů je i u zdravotnické záchranné služby (složky IZS) supervize využívána minimálně (Šeblová, 2014).

### III. EMPIRICKÁ ČÁST

#### 1. Kvalitativní přístup

V první kapitole empirické části diplomové práce popisujeme kvalitativní přístup, kvalitativní výzkum a zamýšlíme se také nad etikou výzkumu jako neoddelitelné části každého výzkumného bádání.

V diplomové práci jsme použili design výzkumu kvalitativního typu studie. Kvalitativní přístup aplikuje „*pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných či nekvantifikovatelných vlastností zkoumaných fenoménů naší vnitřní a vnější reality*“ kvalitativní metody (Miovský, 2006, str. 17). V definici kvalitativního přístupu, kterou Miovský (tamtéž, str. 18) uvádí, přidává ještě další klíčové pojmy: princip jedinečnosti a neopakovatelnosti, kontextuálnost, procesuálnost a dynamiku. Švaříček a Šedřová (2007, str. 17) říkají, že cílem studia jevů „*v autentickém prostředí*“ je „*získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu.*“ Autoři doplňují, že kvalitativním přístupem můžeme „*rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.*“ (tamtéž). Strauss a Corbinová (1999, str. 15) tvrdí, že „*výsledkem výzkumu je spíše teoretické vyjádření zkoumané reality než sada čísel nebo skupina volně vztahovaných pojmů.*“

##### 1.1 Kvalitativní výzkum

Jedná se o **kvalitativní výzkum** v prostředí hasičského sboru a v prostředí supervizorů. Kontaktování hasičů pro získávání participantů bylo jednodušší v tom, že autorka diplomové práce pracuje jako příslušnice u hasičského sboru (více viz kapitola 1.2 Etika výzkumu). Mohla se tedy pohybovat mezi hasiči jednak ve své přirozené pracovní roli i v roli výzkumnice, kterou můžeme popsat jako na pomezí rolí „*zasvěcený*“ a „*domorodec*“ (Švaříček, Šedřová, 2007, str. 76). Autorka není zařazená do výjezdové jednotky, pracuje v denním provozu, ale díky dvanáctileté praxi v hasičském sboru má zkušenosti s hasičským prostředím a s individuálním i skupinovým jednáním s hasiči.

Kontaktování supervizorů bylo na jednu stranu také snadnější díky osobní znalosti některých participantů, na druhou stranu obtížnější v získávání dalších participantů pro výzkumný rozhovor (více viz kapitola 5. Metody a techniky tvorby kvalitativních dat).

## 1.2 Etika výzkumu

Při provádění výzkumu jsme se snažili dodržovat základní etická pravidla chránící všechny zúčastněné osoby výzkumné činnosti (viz např. Miovský, 2006). Před vstupem do terénu mezi hasiče jsme zaslali žádost o umožnění výzkumné činnosti řediteli HZS Ústeckého kraje, která byla kladně přijata. Domníváme se, že důvěryhodnost autorky mezi supervizory posílila role studentky studijního oboru se zaměřením na supervizi Katedry řízení a supervize, a tedy kolegiální loajálnost. Na druhou stranu si uvědomujeme vytíženost supervizorů, z nichž většina provozuje supervizi jako své další povolání a účast na studentském výzkumu nemusela být pro některé z nich přitažlivá.

Možný střet zájmů v rámci pracovní role autorky a role výzkumnice jsme se snažili minimalizovat pečlivým úvodem jak při interview, tak při ohniskové skupině. V tomto úvodu jsme vysvětlili cíle výzkumu, průběh interview a ohniskové skupiny s důrazem na nakládání s osobními údaji a získanými dalšími informacemi. Toto vysvětlení je důležité, aby byla zřejmá a jasná role výzkumnice, jak autorce výzkumu, tak i participantům (viz Miovský, 2006). Po celou dobu výzkumu autorka reflektovala svou roli výzkumnice (prostřednictvím terénních zápisů a konzultací s vedoucí práce) a dodržovala základní dohodnutá pravidla kontaktu, nedošlo k situaci překračující rámec výzkumné situace (např. k poradenské intervenci).

Účast na výzkumu byla dobrovolná a nebyla finančně odměňována. Všichni participanté podepsali písemný informovaný souhlas s konáním interview nebo ohniskové skupiny a zpracováním osobních údajů. Z jednotlivých setkání byly pořizovány audio záznamy (v jednom případě video záznam), které byly uloženy v anonymizované podobě v osobním počítači chráněným heslem. Participanté udělili autorce souhlas k dalšímu vědeckému zpracování nahrávek.

Vzhledem k tomu, že se nejednalo o náročný výzkum (ve smyslu rizikovosti a vyšší míry stresu), nemuseli jsme přijímat zvláštní opatření na ochranu autorky v roli výzkumnice. Reflexi výzkumné činnosti se autorka věnovala v rámci Diplomového semináře a četných konzultací s doc. PhDr. Z. Havrdovou, CSc. vedoucí diplomové práce.

Chvistková (2004) se zamýšlí nad výzkumným vztahem mezi výzkumníkem a participantem výzkumu, který je „*limitovaný trváním výzkumu*“ (tamtéž, str. 119). Pro autorku diplomové práce byla reflexe výzkumné práce a dodržování pravidel výzkumu velmi důležitá, protože s participanty – hasiči se bude setkávat i nadále ve své pracovní roli.

## 2. Cíle diplomové práce

Diplomová práce je zaměřena na zavádění supervize do hasičského prostředí, zda je vhodné do tohoto prostředí supervizi zavádět a pokud ano, tak jakým způsobem.

**Cílem** je zmapovat dva ideály a jejich kompatibilitu. Prvním je ideál hasiče, příslušníka zařazeného v jednotkách HZS Ústeckého kraje, a druhým je ideál supervizanta v supervizi z pohledu supervizorů.

## 3. Výzkumné otázky

V rámci diplomové práce byly stanoveny následující **výzkumné otázky**:

1. Jak rozumějí supervizoři pojmu „ideální supervizant“?
2. Jak rozumějí hasiči pojmu „ideální hasič“?
3. Jak souvisí ideál hasiče a ideál supervizanta?
  - 3.1. Do jaké míry jsou shodné představy o ideálním hasiči a ideálním supervizantovi?
  - 3.2. Do jaké míry se některé aspekty představ o ideálním hasiči a ideálním supervizantovi mohou vylučovat?
4. Do jaké míry je hasičské prostředí vhodné pro zavádění supervize?

## 4. Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvoří:

**Příslušníci zařazení do jednotek HZS Ústeckého kraje (celkem 13 příslušníků):** jsou to příslušníci předurčení pro zásahovou činnost (tzv. výjezdoví hasiči), muži ve věku od 21 let do 50 let, hasiči a vedoucí pracovníci hasičů (velitelé družstev a čet). Participanti byli vybráni s ohledem na zastoupení pohledů z různých pracovních pozic a různé délky pracovní zkušenosti.

- **Délka praxe:** *Individuální rozhovory:* 2 roky – jeden participant, 4 roky - 1, 12 let - 1, 13 let - 1, 15 let - 1, 17 let - 1, 26 let – 1 participant. *Ohnisková skupina:* 7 let – 1, 9 let - 2, 10 let – 1, 12 let – 1, 13 let – 1 participant.
- **Pracovní pozice:** *Individuální rozhovory:* z počtu sedmi hasičů pracují čtyři participantů na pozici hasič, jeden participant pracuje jako technik technické služby, jeden jako velitel družstva a jeden na pozici velitel čety. Někteří hasiči zastupují



technika chemické služby (1) nebo velitele družstva (1). Tři participanti jsou členy posttraumatického týmu HZS Ústeckého kraje. Jeden hasič je členem jednotky sboru dobrovolných hasičů obce, dva hasiči byli členy v minulosti. *Ohnisková skupina:* šesti hasičů podílejících se na ohniskové skupině pracuje na pozicích hasič (2), hasič – strojní služba (2), hasič – technik chemické služby (1) a velitel družstva (1). Jeden z hasičů je zařazený v lezeckém družstvu.

**Supervizoři s působností v Ústeckém kraji (celkem 6 supervizorů):** Skupina supervizorů je zastoupena muži (1) a ženami (5), kteří mají zkušenost se supervizí alespoň tři roky (resp. více než deset let) a jsou absolventy supervizního výcviku nebo univerzitního vzdělání v supervizi. Vzhledem k obtížnějšímu získávání supervizorů pro vedení individuálního rozhovoru jsme nakonec do výběrového souboru zařadili jednu participantku bez supervizního výcviku, která absolvovala příslušné vzdělání pro svou profesi a pracuje pod supervizí supervize. (Kontaktovali jsme ji díky kontaktnímu listu se supervizory a jejímu vyplněnému vzdělání v oblasti supervize, na přímý dotaz uvedla, že supervizní výcvik neabsolvovala.)

- **Profese** dotazovaných supervizorů byly většinou kombinací několika z nich: psychoterapeut, psycholog, manželský a rodinný poradce, lékař, sociální pracovník, supervizor.
- **Délka praxe:** Všichni participanti mají více než deset let praxe (deset let: dva participanti, patnáct let: 2, dvacet let: 1, více než dvacet let: 1).
- **Oblast poskytování supervize:** Všichni participanti nejčastěji poskytují supervizi v sociálních službách, někteří participanti poskytují současně i supervizi ve zdravotnictví (2), ve školství (2), v psychoterapii (2), v adiktologických službách (1).
- **Druh poskytované supervize:** Téměř všichni participanti poskytují nebo poskytovali všechny druhy supervize: týmovou, skupinovou i individuální. Někteří z participantů upřesnili, že v současnosti upřednostňují týmovou supervizi (2), týmovou a skupinovou supervizi (1) nebo individuální supervizi (1).
- **Vzdělání v supervizi:** Tři participanti absolvovali supervizní výcvik (Český institut pro supervizi, Česká asociace pracovníků Linek důvěry), dva participanti absolvovali univerzitní vzdělání na Katedře řízení a supervize Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze (z toho jeden participant má výcvik v rámci celoživotního vzdělávání).

## 5. Metody a techniky tvorby kvalitativních dat

V kapitole páté jsou představeny metody a techniky tvorby kvalitativních dat: technika mentálního mapování a příprava dvou mentálních map ideálu hasiče a ideálu supervizanta, metoda polostrukturovaného interview s hasiči a se supervizory a dále metoda ohniskové skupiny (focus group) s hasiči. V závěru kapitoly se zabýváme metodami zpracování kvalitativních dat: pořízením nahrávek, jejich doslovný přepis a přípravou dat k analýze.

### 5.1 Mentální mapování

Pro představu optimálního supervizanta, tedy člověka přijímajícího supervizi, a optimálního hasiče jsme zvolili v rámci přípravy této diplomové práce techniku myšlenkové neboli mentální mapy. **Mentální mapování** (Buzan, 2007) je nástrojem, kterým můžeme vizualizovat informace (Lengler, Eppler, 2006). Tím, že zapojíme obě hemisféry zároveň, podpoříme tak asociativní uvažování, lepší zapamatování a následné vybavování a tvoření nových informací. Na základě studia literatury a profesních zkušeností autorky jsme vytvořili mentální mapu ideálního supervizanta a ideálního hasiče (viz Příloha 1), kterou jsme podložili teoretickými koncepty vážícími se ke každé položce mentální mapy. Tyto mapy jsme potom využili k přípravě výzkumu k formulaci výzkumných témat a otázek rozhovorů, a po skončení analýzy dat pro srovnání našeho očekávání s výsledky.

### 5.2 Polostrukturované interview

*„Kvalitativní výzkum se zabývá slovy, jež jsou zachycena a studována na základě pozorování, interview nebo dokumentů...“* (Čermák, Štěpaníková, 1997, str. 5). **Interview** jsme zvolili jako vhodnou metodu (viz Miovský, 2006) pro zjišťování převažující představy toho, co je mezi hasiči a supervizory považováno za ideální chování, jednání a postoje při výkonu role hasiče a role supervizanta. Podle Miovského (tamtéž) je interview moderovaným rozhovorem realizovaným ve smyslu výzkumné studie.

Na základě mentálních map obou ideálů hasiče a supervizanta jsme vytvořili základní **strukturu** výzkumného rozhovoru pro hasiče a pro supervizory s otázkami, kterými jsme zjišťovali, jak o ideálu uvažují supervizoři a jak hasiči. Dodrželi jsme stejný formát otázek v obou případech, abychom mohli odhalit reálné rozdíly a shody. Strukturu otázek jsme v průběhu prvních rozhovorů a v průběhu prvních analýz ještě několikrát doplňovali a upřesňovali tak, aby otázky co nejlépe odpovídaly záměru výzkumné studie (viz Příloha 2).

Nejprve jsme prostřednictvím **individuálních interview se supervizory** zjišťovali, jaký je jejich ideál supervizanta (viz výzkumná otázka 1). První rozhovor se supervizorem sloužil jako pilotní rozhovor, na něm jsme si ověřili, zda jsou otázky vhodně uvedené v pořadí, v jakém jsou poskládané, zda jimi dostaneme odpovědi na cíle výzkumu. Například otázku: „Jak tito hasič/supervizoři spolupracují s ostatními lidmi?“ jsme nahradili otázkou: „Jak tito hasiči/supervizoři reagují na ostatní lidi?“, abychom mohli sledovat, zda jejich reakce jsou důležité pro ideál hasiče i ideál supervizanta.

Pro **výběr** supervizorů jsme vycházeli z teoretického výběru participantů s předem danými kritérii. Oslovili jsme **supervizory**, kteří působí v Ústeckém kraji, mají supervizní vzdělání (výcvik) a jejich praxe činila alespoň tři roky. Celkem jsme oslovili devět osob prostřednictvím elektronického komunikačního systému (e-mail či aplikace pro rychlé zasílání zpráv). Dvě osoby na opakované žádosti o rozhovor nereagovaly, jedna osoba neprovozovala supervizi. Celkem jsme vedli šest výzkumných rozhovorů: s pěti ženami a jedním mužem. Rozhovory se zpravidla odehrávaly v pracovních supervizorů, s jedním participantem jsme vedli rozhovor v prostorech, kde superviduje jeden ze svých supervizních týmů. S jedním participantem jsme hovořili prostřednictvím komunikačního programu Skype, který umožňuje zachytit přenášený obraz i zvuk. S některými participanty jsme vedli opakovaný rozhovor k upřesnění získaných údajů a rozvinutí dalších témat. Těmto participantům jsme předložili další otázky, které jsme získali upravením struktury výzkumného rozhovoru.

Další skupinou participantů, se kterými jsme vedli **individuální interview**, byli **hasiči**. Zjišťovali jsme jejich představu ideálu hasiče (výzkumná otázka 2). Mezi předem daná kritéria výběru patřilo: hasič byl zařazený do jednotky hasičského sboru (tzv. výjezdový hasič), měl specifickou roli (velitel, hasič záchranář) a vyznačoval se rozmanitou mírou zájmu o psychologickou problematiku (od velmi se zajímajících až k nezajímajícím se). Hasiči byli osloveni osobně se žádostí o rozhovor na různých stanicích (centrálních i pobočných) v Ústeckém kraji nebo v místě pracoviště autorky. Ze sedmi oslovených hasičů jich sedm souhlasilo s vedením rozhovoru. Celkem jsme vedli rozhovor se sedmi hasiči.

### 5.3 *Ohnisková skupina*

Jako metodu pro novou konstrukci ideálu hasiče jsme využili **ohniskovou skupinu**. Skupina se skládala z hasičů, kteří jsou zařazení v jednotce sboru a jsou předurčení pro zásahovou činnost. Druhým kritériem bylo, že to s těmito hasiči jsme nevedli individuální interview. Ohnisková skupina (focus group) je vhodnou metodou pro kolektivní výzkum hodnot a názorů hasičů (např. Miovský, 2006). Participantů polostrukturované ohniskové skupiny

byli složeni z šesti hasičů centrální stanice jednoho z územních odborů HZS Ústeckého kraje. Moderátorkou skupiny byla autorka diplomové práce. Rozhovor se odehrával na učebně hasičské stanice podle předem připravených otázek k hlavnímu tématu: ideál hasiče. Na základě vytvořených a analyzovaných dat z individuálních interview s hasiči a se supervizory jsme shodně analytické jednotky z obou ideálů sloučili a přiřadili k nim všechny ostatní, které byly typické jen pro jednu cílovou skupinu (tak aby nebylo rozpoznatelné, o kterou cílovou skupinu se jedná, nahradili jsme určitá slova jako např. hasič neutrálními výrazy, např. pracovník). K těmto novým kategoriím jsme přiřadili vždy dva, resp. jeden ilustrující výrok (přímou citaci z interview některého z participantů).

#### **Ukázka kategorie s ilustrujícími výroky:**

##### **Má pochopení pro druhé, je tolerantní**

- „asi sou mnohem tolerantnější, chápavější, neodsuzujou, nepomlouvaj...“
- „je tolerantní taky... přístupný k tomu, že v něčem jsme si jako lidé podobní...“

Následně jsme charakteristiky přepsali na samostatné lístky (pro snadnější manipulaci s nimi), předložili v ohniskové skupině hasičům k posouzení a metodou nucené volby museli opětovně konstruovat ideál hasiče (výzkumná otázka 3).

##### **Ukázka instrukce v ohniskové skupině**

„Připravila jsme si tady pro vás na kartičkách celou řadu důležitých vlastností, které mají podle názoru různých lidí ideální hasiči. U každé vlastnosti je ještě ilustrace té vlastnosti z rozhovoru. Vaším úkolem je z těchto vlastností vybrat 10, které považujete za nejlépe vystihující nějaký ideál hasiče a seřadit je pod sebou od nejdůležitější k nejméně důležité. Může to mít i tvar pyramidy, pokud by nešlo se dohodnout na jejich prostém pořadí. Chtěla bych zdůraznit, že byste se měli na tom pořadí spolu dohodnout, ne aby někdo převálcoval ty ostatní, ale abyste o tom mluvili a dospěli ke společnému názoru na to, jak to je. Můžete si to vyjasňovat, jak to, kdo myslí, používat příklady, zkoušet to pořadí a zas ho měnit, až dospějete k tomu nejlepšímu řešení. Maximální doba, kterou na to máte, je 90 min.“

#### **5.4 Metody zpracování kvalitativních dat**

Každý výzkumný individuální i skupinový rozhovor byl zaznamenán na **záznamník** (audiozáznam). Z ohniskové skupiny jsme spolu s audiozáznamem pořídili i videozáznam. To se ukázalo jako prozíravé, protože špatně slyšitelný záznam hovoru v určitém momentu jsme mohli porovnat se záznamem hovoru z druhého zařízení. Snažili jsme se, aby záznamové zařízení co nejméně rušilo výzkumný kontakt. Někdy jsme se ale nevyhnuli

přímé manipulaci se zařízením a přerušением rozhovoru, např. když otevřeným oknem byl slyšet hluk z protější budovy, kde dělníci opravovali vnější stěnu budovy, abychom záznamník umístili na vhodnější místo.

Následně jsme připravili **přepis hovoru** (transkripci), který jsme doplnili i záznamem z pozorování. Přepisy jsme kontrolovali opakovaným poslechem záznamů. Drželi jsme se Švaříčkovy (Švaříček, Šedřová, et al., 2007) zásady přepsat celý rozhovor, při analýze a interpretaci jsme se neustále k výpovědím různých participantů vraceli, četli znovu úseky rozhovoru a připojené poznámky. Přepisy a záznamy (audio, video) výzkumných rozhovorů i ohniskové skupiny jsou uloženy v osobním počítači chráněným heslem. Pro konzultaci s vedoucí práce jsme používali anonymizované přepisy rozhovorů označené kódem (např. participant01H).

Cyklicky se některé fáze analýzy a získávání dat opakovaly. Zatímco jsme některá interview se supervizory, popř. hasiči, přepisovali, další interview byla již okódovaná (na základě otevřeného kódování a vytváření významových kategorií). Zjistili jsme například, že pro lepší výtěžnost dat je nutné upravit otázky pro výzkumný rozhovor a vést se supervizorem další rozhovor, aby mohla být určitá témata upřesněna či dále rozpracována (více viz kapitola 6. Analýza kvalitativních dat). Provádění dalších interview jsme ukončili v momentě saturace údajů, tzn., že sběr dalších interview se supervizory a hasiči nepřinášel podstatný přínos.

Data jsme dále systematizovali, upravili do podoby vhodné k analýze dat. Každý řádek přepisu měl své číslo, využívali jsme značky k doplnění informací, které by jinak byly procesem přepisu ztraceny (např. značka <pro smích>, podtržítko pro kladení důrazu na konkrétní slovo).

## 6. Analýza kvalitativních dat

V kapitole šesté se budeme zabývat metodou analýzy kvalitativních dat: otevřeným kódováním dat a tematickou analýzou, také zmíníme nejdůležitější techniky kontroly validity dat.

### 6.1 Otevřené kódování

V souladu se Švaříčkem a Šedřovou (et al., 2007) jsme přeepsané texty podrobili technice **otevřeného kódování**, která využívá dva analytické postupy: porovnávání a kladení otázek. Tuto techniku zveřejnili Strauss a Corbinová (1999) v rámci zakotvené teorie. Podle Švaříčka a Šedřové (et al., 2007) je možné ji využít v různých kvalitativních projektech.

Přepsaný text z audiozáznamu jsme rozložili na segmenty (slovo, věta, odstavec), kterým jsme přiřadili jména (kódy) a s těmi jsme dále pracovali (viz Tabulka 1). Některé kódy můžeme označit jako „*in vivo kódy*“ (tamtéž, str. 215), jako např. „*všeuměl*“.

**Tabulka 1: Ukázka otevřeného kódování**

Číslo řádku (v originále)	Text rozhovoru	Otevřené kódování (kódy)
13	T: „A jaký vlastnosti nebo dovednosti musí mít hasič, aby se ti s ním dobře spolupracovalo?“	
14 15	R05H: (odkašlání) „No, asi <u>musí bejt trošku všeuměl, hasič musí umět všechno</u> , kdo je takovej <u>kreativní, kterej si umí poradit, spíš prostě improvizovat.</u> “	14 Musí být „všeuměl“ 14-15 Je kreativní 15 Umí si poradit 15 Umí improvizovat
16 17	T: „Hmm. A když říkáš, že musí umět všechno, tak z jakých oblastí jako, musí umět, co musí znát...“	
18 19 20	R05H: „No, spíš jako no, <u>pro hasičinu se hodí člověk, kterej je spíš technicky zaměřenej, než nákej humanitní, nákej člověk, kterej spíš bude ležet v knížkách, tak se asi pro to nehodí, spíš takovej jako nákej manuálně, technicky zdatnej člověk.</u> Takhle bych to viděl.“	18 Je technicky zaměřený 19 Kdo leží v knížkách, se nehodí 20 Je manuálně zručný

K jednotlivým kódům jsme se opakovaně vraceli, některé jsme i přejmenovali. Každý výzkumný rozhovor jsme opatřili seznamem kódů, které byly dohledatelné i podle unikátního kódu pro jednotlivé participanty. Např. participant05H měl svůj unikátní kód LEK, takže kód z výše uvedené tabulky: 20 *Je manuálně zručný*, byl v **seznamu všech kódů** z hasičských rozhovorů dohledatelný pod jménem: *Je manuálně zručný* LEK 20.

Jak říká Švaříček a Šedřová (tamtéž), seznam kódů je počátek hierarchického systému. Seznam kódů z otevřeného kódování jsme seskupili podle podobností, např. výše uvedený kód *Je manuálně zručný* se stal v průběhu analýzy natolik významným kódem, aniž bychom to dopředu tušili, že se stal pojmenováním i nově vzniklé **kategorie**.

Další příklad: ve výpovědích se vyskytovaly úseky, kterým jsme přiřadili následující kódy: *Má zájem o práci*: LOV 35, LOV 48-49, LOV 101, LEK 9. Tento kód obsahuje výroky dvou hasičů. Podobné těmto výroky se zdály následující tři kódy: *Má nadšení pro práci*: SUM 157, *Záleží mu na kvalitní práci*: SUM 158 a *Baví ho práce*: LEK 9. Tyto kódy jsme sloučili pod jménem kategorie: *Má zájem o práci*. V další fázi přeskupování byla kategorie *Má zájem o práci* doplněna o další dva kódy, jeden na řádku číslo 64 až 65 a druhý na řádku číslo 68 až 70: *Vidí v práci smysl*: AVK 64-65, AVK 68-70.

Takto jsme otevřeně kódovali všechny získané výzkumné rozhovory a vytvořili jsme významové kategorie (např. *Má zájem o práci, Je manuálně zručný*). Průběžně s dalšími získanými rozhovory jsme kategorie rozšiřovali, kódy jsme přeskupovali, kategorie přejmenovávali, a zpětně jsme se vraceli k přepsaným textům a jednotlivým výročkům, zda nedocházelo k významovému zkreslení (viz Tabulka 2). Všechny fáze analýzy jsme konzultovaly s vedoucí práce. Vedoucí práce kontrolovala dílčí výsledky, využili jsme triangulaci analyzandů (viz kapitola 6.2 Techniky kontroly validity dat).

**Tabulka 2: Ukázka tvoření významových kategorií**

Významové kategorie	Text rozhovoru	Otevřené kódování (kódy)
	T: „A jaký vlastnosti nebo dovednosti musí mít hasič, aby se tí s ním dobře spolupracovalo?“	
<b>Je kreativní</b>  <b>Umí improvizovat</b>	R05H: (odkašlání) „No, asi <u>musí bejt trošku všeuměl, hasič musí umět všechno</u> , kdo je takovej <u>kreativní, kterej si umí poradit, spíš prostě improvizovat.</u> “	14 Musí být všeuměl 14 Musí umět všechno 14-15 Je kreativní 15 Umí si poradit 15 Umí improvizovat
	T: „Hmm. A když říkáš, že musí umět všechno, tak z jakých oblastí jako, musí umět, co musí znát...“	
<b>Je zkušený v hasičině</b>  <b>Je manuálně zručný</b>	R05H: „No, spíš jako no, <u>pro hasičinu se hodí člověk, kterej je spíš technicky zaměřenej, než ňákej humanitní, ňákej člověk, kterej spíš bude ležet v knížkách, tak se asi pro to nehodí, spíš takovej jako ňákej manuálně, technicky zdatnej člověk.</u> Takhle bych to viděl.“	18 Je technicky zaměřený 19 Kdo leží v knížkách, se nehodí 20 Je manuálně zručný

Dále jsme hledali spojení mezi kategoriemi a subkategoriemi (viz axiální kódování Strausse a Corbinové, 1999). V této fázi byla kategorie *Má zájem o práci* přejmenována na *Má sounáležitost s hasiči – je profesně hrdý a baví ho to*, některé předchozí kódy byly z této kategorie vyjmuty a přesunuty do vhodnější kategorie, a další kódy zase přibyly: *Dobré jméno hasičů*: SUM 168-172, *Profesní hrdost*: SUM 163, *Je schopný něco udělat pro hasiče*: SUM 225, *Hasičská rodina*: TIL 16-17, TIL 39, *Stráví spolu třetinu života*: LEK 105, *Práci má jako poslání*: LEK 9-10, LEK 171-173, *Má zájem o práci záchranáře*: LOV 48-49, LOV 101, *Má nadšení pro práci*: SUM 157, *Baví ho práce*: LEK 9, LOV 35, *Vidí v práci smysl*: AVK 64-65, AVK 68-70, *Překážky výkonu práce hasiče: I hasič může vyhořet*: LOV 131-136, *Rutina*: LOV 139-140. Ani toto nebyla poslední verze a dál jsme s touto kategorií pracovali. Opět jsme se vraceli k přepisovaným rozhovorům a jednotlivým výročkům, takže po této korekci například kódy vztahující se k hasičské rodině byly přesunuty do lépe

odpovídající kategorie: *Je týmový hráč (všichni jsou sehraní a všichni jsou důležití)*. Během analýzy jsme také mimo doslovný přepis pracovali s poznámkami autorky a jejími postřehy z pozorování.

Během otevřeného kódování a tvoření významových kategorií jsme se neustále vztahovali k prvním dvěma výzkumným otázkám: Jak rozumí pojmu ideální hasič/supervizant hasiči/supervizoři? Rozhovory nám ale poskytly také velké množství dalších analytických jednotek, např. Kontext supervize nebo Organizace, se kterými, vzhledem k cílům diplomové práce, nebylo dále pracováno, ale mohou být využity pro další výzkumnou činnost. V počátku analytické práce jsme vyzkoušeli i tvoření paradigmatického modelu a tvoření témat dle mentálních map, ale od toho jsme upustili, protože se zdálo, že je to spíše slepou uličkou v naší analýze dat.

## 6.2 Tematická analýza

V **tematické analýze** jsme pracovali s tématy, která byla jednak předurčená použitými otázkami (na základě mentálních map) v individuálních interview a dále s tématy, která vznikla nově a jejichž vznik jsme neplánovali (viz Tabulka 3 a 4). Tato nová témata jsou výsledkem analytického procesu: Je zkušený v hasičině, Je schopný se od sebe odpoutat a zabrat, Je manuálně zručný (šikovný), Je kreativní (všeuměl), Přijímá autoritu, Orientuje v situaci, Je samostatný. Některá témata jsme ani neočekávali, jako např. Je flexibilní. Během slučování nově vzniklých a očekávaných témat jsme se opět vraceli k původním transkripcím rozhovorů, aby nedošlo k významovému zkreslení.

**Tabulka 3: Přehled témat ideálu hasiče**

<b>Témata (tučně nově vzniklá)</b> (seřazená dle výskytu četnosti)	<b>Axiální kódování</b> (po sloučení významově podobných kategorií)
Má zájem o práci (je hrdý na práci hasiče)	Má zájem o práci, je hrdý na svou práci
<b>Je zkušený v hasičině</b>	Je zkušený v práci (hasičině), předává zkušenosti mladším a má chuť se učit
Je týmový hráč (jsou sehraní a všichni jsou důležití)	Je týmový hráč, spolehlivý a důvěryhodný
Je empatický, umí se vcítit	Je empatický, umí se vcítit
<b>Je schopný se od sebe odpoutat a zabrat</b>	Je schopný se od sebe odpoutat a zabrat
Zajímá se o lidi (jsme tu pro lidi, nejen pro plechy)	Zajímá se o lidi, je obětavý
Učí se (od zkušených hasičů)	Je zkušený v práci (hasičině), předává zkušenosti mladším a má chuť se učit
Je důvěryhodný	Je týmový hráč, spolehlivý a důvěryhodný



Je spolehlivý	Je týmový hráč, spolehlivý a důvěryhodný
Je obětavý	Zajímá se o lidi, je obětavý
<b>Je manuálně zručný (šikovný)</b>	Je manuálně zručný a šikovný
Je vytrvalý a fyzicky zdatný	Je odolný a vytrvalý
Je psychicky zdatný (je klidný a soustředěný)	Je odolný a vytrvalý
Je odvážný	Je odvážný, ale rozvážný, průbojný a samostatný
<b>Je kreativní (všeuměl)</b>	Umí improvizovat, umí se přizpůsobit
<b>Přijímá autoritu</b>	Přijímá autoritu
Má morální hodnoty – slušný a pravdomluvný	Je slušný a pravdomluvný
<b>Orientuje se v situaci</b>	Orientuje se v situaci, má nadhled a není zbrklý
Je průbojný (akční)	Je odvážný, ale rozvážný, průbojný a samostatný
Je komunikativní	Je komunikativní
<b>Je samostatný</b>	Je odvážný, ale rozvážný, průbojný a samostatný
Je zdravý	Je odolný a vytrvalý
<b>Je flexibilní</b>	Umí improvizovat, umí se přizpůsobit

Nově vzniklá témata v ideálu supervizanta jsou (viz Tabulka 4): Zajímá se o lidi, o jejich příběhy, Potřebuje sdílet příběhy klientů, Umí naslouchat (nevede monolog), Je svobodný (umí se zbavit úzkostí, obtíží, tlaku, překonat je, být lehký), Je pokorný, Je akční (důraz na jednání). Na jednu stranu jsme očekávali, že supervizanti sdílí svá témata v supervizi, zaujalo nás ale, jak supervizoři pojmenovávají toto sdílení, že je to potřeba sdílet **příběhy**.

**Tabulka 4: Přehled témat ideálu supervizanta**

<b>Témata (tučně nově vzniklá)</b> (seřazená dle výskytu četnosti)	<b>Axiální kódování – kategorie</b> (po sloučení významově podobných kategorií)
Má pozitivní vztah k supervizi, je zkušený v supervizi (Umí využít zkušenost se supervizí)	Je zkušený v supervizi a potřebuje sdílet příběhy klientů
<b>Zajímá se o lidi, o jejich příběhy</b>	Zajímá se o lidi, o jejich příběhy
Je otevřený (proaktivnost, akce)	Je otevřený, i před lidmi ve skupině
Je flexibilní, má rád změnu	Je otevřený ke změnám a přemýšlí o své práci
Má zájem na sobě pracovat (sebereflexe)	Má zájem na sobě pracovat (sebereflexe)
Má pochopení pro druhé (tolerance)	Má pochopení pro druhé, je tolerantní

Má chuť se učit	Má chuť se učit
<b>Potřebuje sdílet příběhy klientů</b>	Je zkušený v supervizi a potřebuje sdílet příběhy klientů
Má zájem o práci	Má zájem o práci
Přemýšlí o práci (reflexe)	Je otevřený ke změnám a přemýšlí o své práci
Je otevřený mluvit před ostatními ve skupině	Je otevřený, i před lidmi ve skupině
<b>Umí naslouchat (nevede monolog)</b>	Umí naslouchat (nevede monolog) a je přístupný názorům jiných
Je přístupný názorům jiných	Umí naslouchat (nevede monolog) a je přístupný názorům jiných
Umí se dostat ke svým emocím	Umí se dostat ke svým emocím a umí pojmenovat, co se s nimi děje
Je sdílný a komunikativní	Je sdílný a komunikativní
<b>Je svobodný (umí se zbavit úzkostí, obtíží, tlaku, překonat je, být lehký)</b>	Je svobodný (umí se zbavit úzkostí, obtíží, tlaku, překonat je, být lehký)
<b>Je pokorný</b>	Je pokorný
Má etickou citlivost	Má etickou citlivost
Schopnost pojmenovat, co se s nimi děje	Umí se dostat ke svým emocím a umí pojmenovat, co se s nimi děje

Dalším krokem ve výzkumu bylo opět získávání dat další výzkumnou metodou v ohniskové skupině. Analytické jednotky (kategorie, subkategorie) získané z obou ideálů byly posléze každá přepsána na samostatný lístek. S těmito lístky bylo dále pracováno v jiných skupinách participantů (více viz kapitola 5.3 Ohnisková skupina).

Poté jsme zkoumali, v jaké míře se touto přestavbou zachovaly jednotky z obou typů ideálů (více viz kapitola 7. Výsledky). Kombinací ohniskové skupiny, která patří k progresivním metodám (Miovský, 2006), a individuálních rozhovorů jsme mohli porovnat skupinové hodnoty hasičů s hodnotami individuálními. Zkoumali jsme předpoklad, že porovnáním ideálů hasiče a supervizanta dospějeme k poznání, jak se tyto ideály shodují nebo vylučují. Následně diskutujeme, zda je vhodné do takto popsané kultury hasičského prostředí zavádět supervizi s její kulturou (výzkumná otázka 4).

### 6.3 *Techniky kontroly validity dat*

**Validitou** rozumíme ověření způsobu, jak jsme dospěli k výsledkům naší badatelské činnosti, zda jsou zjištění spolehlivá, pravdivá a legitimní, a také vztahující se k realitě (Miovský, 2006). „*Když někdo tvrdí, že je něco spolehlivé, pak takovým tvrzením naznačuje,*

*že jde o něco důkladného, přesvědčivého, logicky správného, věrohodného, (jde, pozn. autorky) o něco s dobrým základem.*“ (Čermák, Štěpaníková, 1999, str. 7).

Jednou z nejrozšířenějších technik kontroly validity v kvalitativním výzkumu je **triangulace**, tzn. kombinování metod (Miovský, 2006). V diplomové práci jsme využili následující techniky kontroly validity dat:

**Techniky kontroly validity dat týkající se získávání dat:** aplikovali jsme více metod získávání dat – interview, ohnisková skupina a terénní poznámky. Triangulaci settingu (místo, čas, situace apod.) jsme zajišťovali různými kontexty při vedení individuálních rozhovorů. Zjistili jsme například, že vedení rozhovoru s hasiči je mnohem komfortnější a uvolněnější, pokud se rozhovor odehrával na pracovišti autorky (pracovna, učebna) než na stanici, kde mohlo dojít k odvolání hasiče k zásahu.

**Techniky kontroly validity dat související s rolí výzkumníka:** badatelka byla dobře seznámena s prostředím hasičského sboru i se supervizním prostředím (ze své školní praxe i jako supervizantka), ve kterých získávala data, vedla cílenou sebereflexi výzkumné práce pomocí terénního deníku a informování participantů o záměrech autorky.

**Techniky kontroly validity dat týkající se výběru účastníků:** výběr účastníků výzkumu jsme se snažili zajistit tak, abychom dosáhli přirozené konzistence ve výběrovém souboru, např. u hasičů jsme vybírali participanty ze všech specializovaných a funkčních pozic s různou délkou praxe a různým místem služebního působiště. Supervizoři zase zastávali různé profese a absolvovali různé vzdělávání v supervizi (různé výcviky i univerzitní vzdělání).

**Techniky kontroly validity dat týkající se povahy vzorku:** vnitřní konzistenci výzkumného vzorku jsme se např. také snažili zajistit tím, že v něm byli zastoupeni hasiči s různou mírou zájmu o psychologickou problematiku (od velmi se zajímavých až k nezajímavým se).

**Techniky kontroly validity dat týkající se analýzy a interpretace:** využili jsme triangulaci analyzandů: v začátku výzkumu jsme v rámci diplomového semináře požádali o analýzu dat jednoho interview tři další osoby, tím jsme ověřili, zda rozhovor přináší odpovědi na výzkumné otázky a zda se výzkumníci shodnou na prostém kódování. V průběhu výzkumu autorka intenzivně spolupracovala s vedoucí práce, která např. upozornila, když se autorka při vedení rozhovoru se supervizorem odchýlila od tématu získávání charakteristik ideálu supervizanta. Takle zpětná vazba autorce pomohla v další

reflexi vedení rozhovorů. Dále s ní procházela všechny dílčí kroky analýzy, pro srovnání kódovala sama data a navrhovala kategorie a dílčí výsledky s autorkou diskutovala.

## 7. Výsledky

V sedmé kapitole uvádíme nejdůležitější výsledky z vedení polostrukturovaných rozhovorů se supervizory (7.1), s hasiči (7.2) a z vedení ohniskové skupiny s hasiči (7.3). Závěrečná podkapitola (7.4) shrnuje výsledky obou ideálů, jaké mají shody a co se naopak vylučuje a zda je hasičské prostředí vhodné pro supervizi.

### 7.1 Polostrukturovaná interview se supervizory

Na základě individuálních rozhovorů se supervizory jsme získali následující charakteristiky „ideálního supervizanta“, jak supervizoři rozumějí tomuto pojmu (viz výzkumná otázka 1). Jsou seřazeny od charakteristik, na kterých se shodli všichni supervizoři účastníci se výzkumu, až po kategorie, které se vyskytly jen u některých participantů.

Mezi nejdůležitějších deset charakteristik ideálního supervizanta patří:

- Je zkušený v supervizi a potřebuje sdílet příběhy klientů.
- Zajímá se o lidi a o jejich příběhy.
- Je otevřený, i před lidmi ve skupině.
- Je otevřený ke změnám a přemýšlí o své práci.
- Má zájem na sobě pracovat.
- Má pochopení pro druhé, je tolerantní.
- Má chuť se učit.
- Umí naslouchat a je přístupný názorům druhých.
- Umí se dostat ke svým emocím a pojmenovat, co se s ním děje.

#### 7.1.1 Je zkušený v supervizi a potřebuje sdílet příběhy klientů

Tato kategorie je zaměřená na výpovědi supervizorů<sup>8</sup>, kteří vnímají jako důležitou výbavu supervizantů pozitivní vztah k supervizi a schopnost pro sebe supervizi využít prostřednictvím sdílení příběhů o klientech.

---

<sup>8</sup> Pro ochranu identity jednotlivých participantů užíváme jednotně mužský rod, aniž by tím výroky ztratily výpovědní hodnotu.

## **Má pozitivní vztah k supervizi, je zkušený v supervizi, umí využít zkušenost se supervizí**

Všichni participanti se shodli na tom, že k ideální výbavě supervizanta patří **zájem o supervizi**. Supervizant je ochotný docházet na supervizi, najde si na ni čas a má také volbu podílet se na formování supervize. Někteří si již nedokáží představit, že by pod supervizí nepracovali.

- *Participant02S: „...to je dobrá věc pro každého, kdo to chce, a to jestli to chce nebo nechce, většinou zjistí, když se s tím seznámí, když to pozná, když má v tom nějakou možnost, volbu, svobodu si to určit taky nějak...“*

Zároveň musí mít **informace a znalosti** o tom, k čemu supervizi můžou využít, jak jim může pomoci (nejen profesně, ale i jako prostředek osobnostního růstu): *“k čemu jim to může být dobrý.”* (participant06S). Porozumění přichází s osobní zkušeností s procesem supervize, zejména, pokud má supervizant dobré zkušenosti.

- *Participant03S: „...pokud vlastně do supervize vstoupí ten supervidovaný bez zkušeností a získá dobrou zkušenost, tak už asi přistupuje k supervizi, co mu v práci a v osobním životě může pomoci.“*
- *Participant01S: „...když ten člověk zažije supervizi, takže, i když to není jeho nápad a vyšle ho tam ta organizace, tak přijde na to, že je to pro něj nějakým způsobem dobrý nebo příjemný.“*
- *Participant04S: „No, potom, aby měli možná povědomí taky o tom, co to ta supervize je. To myslím, že je důležitá součást jejich ustrojení, aby právě věděli, s čím tam můžou jít a co to zase třeba není ... aby věděli, co supervize je. K čemu ji můžou pro sebe použít.“*

Participanti také považují za důležité, aby byl supervizant **motivovaný pro supervizi**. Například aby aktivně hledal možná témata z jeho pracovního života a na setkání si je přinášel: *„aby prostě do té supervize nosil věci, který sou pro něj živý“* (participant04S), aby byl připravený na supervizi.

Většina supervizorů (5 z 6) se shodla na tom, že spolupráce se supervizanty, kteří mají negativní postoj k supervizi je těžká. Objevuje se u nich odstup, říkají, že by raději dělali svou práci, že pro ně je účast na supervizi ztráta času nebo že je supervize hrozba.

- *Participant04S: „Když vlastně to tak někdo má, že má být supervize, ale vlastně von to nechce ... nebo radši by si dělal svoji práci, to se někdy objeví: „Už je to zase tady ... teď se tomu musíme tady věnovat, mohli bysme přitom dělat něco užitečnějšího.“*
- *Participant06S: „Prosím vás, já žádnou supervizi nepotřebuju.“ Tak já mám pocit, jestli zrovna někdo supervizi potřebuje, tak zrovna tyhle lidi, ale je hrozně těžký jim to nabídnout, když sou přetížený, unavený, maj pocit, že tohle je pro ně další ztráta času.“*

Někteří supervizanti jsou v supervizi méně aktivní, neúčastní se, až u nich můžeme sledovat odpor k superviznímu dění. Někteří jsou přesvědčení o tom, že svou práci dělají dobře a supervizi nepotřebují. U některých supervizantů to mohla být obrana, že „z neznalosti rači nebudu mluvit“ (participant06S).

- *Participant01S: „Ale je tam takovej ten pocit: „No dyť, my to děláme stejně dobře, co nám ten šéf bude říkat, já si to odsedim.“ Taková ta neúčast, takovej až bych řekla odpor...“*

Supervizanti, kteří nejsou motivovaní pro supervizi, buď nemají témata, nebo přináší zástupná témata a jejich příběhy jsou povrchní, „splnit úkol, aby se vlk nažral a koza zůstala celá.“ (participant01S). Může se také objevit neznalost, jak v supervizi pracovat.

- *Participant04S: „Oni musej do tý supervize chodit, jako že vlastně o tom nemaj žádný povědomí, nejsou k tomu motivovaný, a tím pádem potom nic nenosej a pak to může být takový buď úplně mlčení nebo takový povídání vo nějakých zástupných tématech...“*
- *Participant01S: „...on si na to netrouf, tak je tam nespokojenost: „Já bych moh, ale nevim, jak na to.“*

### Potřebuje sdílet příběhy klientů

Tři supervizoři (z 6) podotýkají, že supervizanti musí mít **chuť sdílet příběhy** a být motivovaní k tomu, aby se na příběhy ostatních ptali. Ideální je, pokud jsou supervizanti naladěni, mají **potřebu sdílet klientské příběhy** a zároveň je to těší.

- *Participant02S: „Ale hlavně potom existujou ... takový naladěný lidi na to, že samy od sebe jsou takový jako zvědavý a potřebujou sdílet a těší je to vlastně...“*
- *Participant01S: „...přicházeli lidi, který měli svoji potřebu vlastně sdílet příběhy a ptát se na ně ... vlastní chuť se něco dozvědět a sdílet to...“*

#### 7.1.2 Zajímá se o lidi a o jejich příběhy

Pro většinu participantů (4 z 6) je důležitý **zájem o klienty**, respektovat je, vnímat jejich potřeby a zajímat se o jejich konkrétní příběhy. Optimální supervizant je „schopný bejt líp k dispozici svejm klientům“ (participant04S).

- *Participant06S: „...naopak je furt zajímaj ty konkrétní, jednotlivý příběhy...“*
- *Participant01S: „...zájem o vlastní příběhy, který sem přinášej ... vstřícnost k tomu klientovi...“*

Supervizanti, kteří jsou vyhořelí, si neuvědomují, že klient nemá jen fyzické potřeby, ale potřebuje také podpořit „své schopnosti o sobě rozhodovat“ (participant01S).

#### 7.1.3 Je otevřený, i před lidmi ve skupině

Otevřenost vůči sobě a supervizorovi a také vzájemně ve skupině je náplní kategorie nazvané: Je otevřený, i před lidmi ve skupině.

## Je otevřený, proaktivní, akční

Většina supervizorů (4 z 6) se shodla na tom, že optimální vlastností supervizanta je **otevřenost a ochota mluvit** o svých zkušenostech, pochybnostech a nejistotách. K tomu potřebují „*osobní statečnost*“ (participant03S), aby mohli „*jít s kůží na trh*“ (participant04S, participant05S). Tito supervizanti volí aktivní strategii pro zvládání stresu „*hledat řešení*“ (participant02S) nebo hledání dalších možností v problematických situacích.

- *Participant04S: „...prostě bejt ochotnej, jít s kůží na trh, protože někdy je potřeba mluvit o věcech, o kterých se nemluví snadno.“*
- *Participant03S: „...co je tam taky důležitý určitě mít určitou osobní statečnost v sobě, protože v supervizi jdu s něčím na trh s nějakou, byť domnělou neznalostí nebo nedostatečností, říkám znova domnělou, protože můžu si v něčem nedůvěřovat, a přitom to ve skutečnosti může bejt úplně jinak. Ale jdu s něčím na trh, jdu nebo jdu s nějakou svojí zkušeností, s nějakým traumatem, s ... problematickou záležitostí. Takže osobní statečnost mluvit je hodně důležitá.“*
- *Participant05S: „...otevřenost k tomu ukázat své pochybnosti, mluvit o tom, s čím si třeba nevím rady, o něčem pochybuju.“*

Někteří supervizanti mají strach, cítí úzkost nebo jsou si nejistí, když mají mluvit o situacích, ve kterých se jim nedaří. Může za tím být přesvědčení, že dělat chyby se nesmí, obava z trestu za chybu, odsouzení kolegů za neznalost nebo strach o ztrátu pracovního místa. Jak podotýká jeden supervizor, důvodů k uzavřenosti může být mnoho. Může to být určitá fáze v supervizi, „*která se časem překonat dá*“ (participant01S).

- *Participant04S: „(jsou, pozn. autorky) takový nastražený, který maj strach mluvit vo věcech, který jakoby nejsou v pořádku, maj dojem, že se to nesmí, prostě udělat chybu...“*
- *Participant05S: „Jestli někdo odmítá supervizi, sabotuje se ... tak za tím může být osobní nejistota, strach z toho, že když ukáže, že něco neví, tak že bude odsouzen, případně vyhozen z práce...“*

## Je otevřený mluvit před ostatními ve skupině

Tři participanti (z celkového počtu 6 participantů) ještě k otevřenosti dodávají, že „*někdo raději sdílí se skupinou, tam je pak otevřenější*“ (participant01S). **Vzájemná otevřenost** ve skupině je důležitá, aby mohli lidé před sebou svobodně mluvit a nemuseli se bát zneužití, že to, co sdílí se skupinou, bude pak použito proti nim.

- *Participant05S: „...tam, kde je zase tým otevřený, tam kde jsou schopný mluvit před sebou, to je otázka týmové nebo skupinové supervize, takže tam, kde jsou lidé před sebou otevřený...“*
- *Participant04S: „Otevřenost, to souvisí pak taky s tím, kde ta supervize probíhá, a jestli, když je to třeba v nějakým týmu, tak aby v tom týmu byla dostatečná vzájemná otevřenost, aby lidi byly schopný před sebou svobodně mluvit a nemuseli se bát, že to, co řeknou, použijeme proti nim.“*

Jeden z participantů si myslí, že supervizanti, kteří jsou zvyklí na samostatnou práci, mohou mít potíže hovořit před ostatními v supervizi. Mohou se bát ukázat nejistotu.

- *Participant05S: „...jsou tak zvyklí řešit si všechno sami, že je někdy těžké, aby se rozhovořili...“*
- *Participant05S: „Někdy se kolegů bojí, což bývá u povolání, kde pracují dlouho sami ... bojí (se, pozn. autorky) ti pracovníci ukázat své nejistoty před kolegy...“*

#### 7.1.4 Je otevřený ke změnám a přemýšlí o své práci

Výpovědi, které se týkají otevřenosti ke změnám a přemýšlení, jak svou práci zlepšit, jsou náplní této kategorie.

##### **Je flexibilní, má rád změnu**

Čtyři ze šesti supervizorů považují za ideální vlastnost také **otevřenost ke změnám**, nejen k novým myšlenkám, ale také k tomu, aby pracovník potom svou práci dělal „jinak a lépe“ (participant03S), „přizpůsobit se potřebám ... klienta“ (participant01S). Takový supervizant je „zvídavý“ (participant03S) a „ochotný uvažovat jinak“ (participant02S), aby získal jiný pohled na témata, která vnáší do supervize.

- *Participant03S: „...pokud je někdo otevřený jakoby něčemu novému a změnám a hledání, tak, že je to fajn a stačí jedna jakoby supervize prožítá.“*
- *Participant02S: „...který jsou ochotný uvažovat trošku jinak, takže ani nejde vo to, co dělaj (profese, pozn. autorky), ale o to, jakej přístup oni k tomu zvolěj...“*
- *Participant01S: „...by měl bejt otevřenej jiným technologiím (metodám a technikám, pozn. autorky), se kterejma ani tak moc nesouzní, ale cítí třeba, že ten klient by si potřeboval ještě vybírat z něčeho ... plasticita, v možnosti použití těch technologií ... aby si měl z čeho vybírat, aby tam bylo víc možností pro toho klienta.“*

Na překážku supervize je, pokud supervizant není nastaven na změny ve své práci, „chce prostě zaběhané pořádky“ (participant03S), pokud postrádá „jistou pružnost“ (participant01S).

##### **Přemýšlí o práci**

Ideální supervizant také **přemýšlí o své práci**, jak pracuje, co dělá, proč to dělá a co by se dalo dělat jinak, uvedli tři participantů z řad supervizorů. Je „ochotný reflektovat svoji práci“ (participant04S).

- *Participant06S: „...asi nejdůležitější jako chtít přemýšlet vo tom, co dělám, proč to dělám a co by se dalo dělat jinak.“*
- *Participant04S: „...se zamýšlet, jak pracujou, kerý sou ochotný reflektovat svoji práci, protože podle mě v pomáhajících profesích je tohle strašně důležitá součást, bejt schopen reflexe...“*



### 7.1.5 Má zájem na sobě pracovat

Čtyři participanti z řad supervizorů považují za důležité, aby supervizanti měli **chut' na sobě pracovat**, zabývat se sami sebou, a tedy být schopní sebereflexe. Například nemusí se vším, o čem se na supervizi mluví, souhlasit, „*můžou to mít opravdu jinak, ale vlastně je znát, že přemýšlí o tom, že na sobě jakoby chtějí pracovat...*“ (participant03S).

- Participant03S: „...je znát, že přemýšlí o tom, že na sobě jakoby chtějí pracovat a to je pro ně taková výzva k nějakému tomu posunu...“
- Participant01S: „...ochota přijít a na sobě pracovat, aby ta potřeba supervize nevycházela jenom ze zařízení, ve kterém pracuje, ale z něj.“
- Participant04S: „(supervizanti, pozn. autorky) který chtějí se nějak nad sebou zabývat ... být schopen reflexe, sebereflexe. Takže pro mě supervize je důležitou součástí seberefektivního procesu.“
- Participant02S: „...vnímám, že má rád ten způsob práce, že sou to lidi, který třeba řekli: „Jo, já jsem chodila na psychoterapii a mě to dělá dobře takhle sebezpoznávat se anebo zjišťovat nějaký další momenty.“ Tak to považuju někdy za výhodu.“

### 7.1.6 Má pochopení pro druhé, je tolerantní

Většina supervizorů (4 z 6) si myslí, že k optimální výbavě supervizanta patří **pochopení pro druhé**, tolerance a „*empatie*“ (participant01S). Takoví supervizanti jsou „*příjemnější ke svým kolegům a jsou to lepší spolupracovníci, nejenom profesionálové*“ (participant04S). Projevují se jako zralí, profesionální pracovníci, kteří mohou druhým poradit nebo pomoci, neodsuzují ostatní a nepodporují zákulisní pomluvy.

- Participant06S: „...asi sou mnohem tolerantnější, chápavější, zároveň sou schopný zaučít jako nový, třeba poradit, pomoci. Případnou mi v tomhle asi jako taky zralí, takový jako profesionální, že jako neodsuzujou, nepomlouvaj...“
- Participant03S: „Určitě je tam dobrý, pokud je tolerantní taky, pokud je přístupný k tomu, že v něčem jsme si jako lidé podobní, ale pak jsou tady taky individuální rozdíly.“

Supervizanti, kteří jsou vyhořelí a nemají na to náhled, se ke klientům chovají direktivně a bez empatie.

- Participantka 02S: „...ty, který sou víc vyhořelý nebo nejsou moc schopný sebereflexe, tak sou k těm klientům takový direktivní a bez empatie...“

### 7.1.7 Má chuť se učit

Tři ze šesti supervizorů označili **ochotu se učit** jako jednu z dalších významných vlastností ideálního supervizanta. Má chuť se učit a „*chuť se něco dozvědět*“ (participant02S). I když supervizant pracuje dlouhou dobu se stejnou cílovou skupinou, stejně se pořád musí dozvídat nové věci a učit se.

- *Participant06S: „...choděj na semináře ... není to tak, že když třeba pět deset let dělaj se stejnou klientelou, že by už všechno věděli ... čím víc v tom dělaj, tak tím víc je překvapuje, jak furt se musej něco učit, jak ty klienti se furt měňej, jak vlastně to vůbec není stejný, samozřejmě i ty podmínky se měňej...“*
- *Participant03S: „Chuť něco se jako něco učit. Mně to přijde jako zvědavost, chuť se něco učit ... a být přístupný tomu, že se vždycky něco můžu někde jinak naučit, něco poznat, obohatit.“*

### 7.1.8 Má zájem o práci

Polovina participantů z řad supervizorů uvedla, že k ideálním supervizantům patří „*lidí, který maj zájem o svou profesi.*“ (participant02S). **Práce je baví** a jsou zaujatí pro svou profesi. Pracovníci nejsou úplně vyhořelí a stále si dokáží hledat pracovní témata, která je zaujmou.

- *Participant03S: „... (mají, pozn. autorky) zaujatost i pro tu svoji profesi...“*
- *Participant06S: „...ta práce je pořád ještě baví, že si tam pořád nacházej nový témata, který je zajímaj. Takže pro mě neznamena, že by nemohli vůbec vyhořet, ale to riziko je podle mě mnohdy snížený na nějaký minimum, protože si v tý práci nacházej témata, který je zajímaj.“*

### 7.1.9 Umí naslouchat a je přístupný názorům jiných

#### **Umí naslouchat, nevede monolog**

Dva supervizoři (z 6) považují za optimální, pokud supervizanti **umí naslouchat** a jsou k tomu nastavení, je to „*umění naslouchat*“ (participant03S). Umí také vést dialog, nejen monolog.

- *Participant02S: „Že uměj i naslouchat, že to není, že by vedli jen ten monolog, že to je takovej předpoklad, potom můžeme se rychleje věnovat už víc těm tématům a dostat se do větší hloubky...“*

#### **Je přístupný názorům jiných**

Optimální supervizant je, podle dvou participantů z 6, pružný v přijímání názorů druhých lidí **a přístupný přijmout jejich náhled.**

- *Participant01S: „...takovej je hodně přístupnej, pružnej v něčem, takovému jinýmu náhledu... takovému humornýmu komentáři.“*
- *Participant02S: „...to sou lidi, který to skutečně hledaj ... tu možnost, podívat se na to očima někoho jinýho ještě.“*

### 7.1.10 Umí se dostat ke svým emocím a umí pojmenovat, co se s ním děje

Optimální supervizant se umí dostat ke svým emocím a také umí pojmenovat, co se ním děje.

## Umí se dostat ke svým emocím

K optimální výbavě supervizanta, podle dvou účastníků výzkumu, také patří to, že „*člověk se může dostat k těm svým emocím*“ (participant02S), může si dovolit plakat.

- *Participant01S: „...a takový ty, kteří už třeba prožili nějaký výcvik, už do těch svých emocí uměj si hrábnout, tak jako vědět, že ty souvislosti maj hledat, tak s těma se mi pracuje dobře.“*

Hůře se pracuje v supervizi se supervizanty, kteří „*se strašně drží*“ (participant01S), nepustí se do prozkoumání svých emocí a do hledání toho, jak může souviset výkon jejich práce s tím, jací jsou.

## Umí pojmenovat, co se s nimi děje

Ideální je, pokud supervizanti umí „*pojmenovat třeba u sebe, co se s nima děje*“ (participant02S) a mají „*širší slovní zásobu*“ (participant02S).

### 7.1.11 Je sdílný, komunikativní, má zájem o diskuzi

Dva ze šesti supervizorů označili **zájem** a dovednost **diskutovat** o problémech nebo o nějaké situaci za podstatnou. Supervizant by měl být „*komunikativní*“ (participant06S).

- *Participant02S: „je ten člověk ochotný ... o něčem si povídat a hledat nějaký řešení nebo diskutovat o nějakým problému nebo o nějaký situaci, ten zájem, ochota...“*
- *Participant02S: „...vzájemná diskuze, zájem...“*

### 7.1.12 Je svobodný (umí se zbavit úzkostí a překonat je)

Podle dvou supervizorů ze šesti dotazovaných je důležité, aby se supervizant uměl zbavit úzkostí, obtíží a tlaku a překonat je. Může se pak cítit **svobodný**, lehký, čerstvý, je uvolněný a má svobodnější projev. Jeho profesionalita je stabilnější.

- *Participant04S: „No, taková bych řekl čerstvost, větší míra uvolnění, svobodnější projev. Jednoduše řečeno, taková stabilnější profesionalita.“*
- *Participant01S: „...sama sebe dokázala posunout z těch pocitů viny ... tak se dokázala posunout, že to brala prostě jinak, sama sebe i svoji roli, že může být například bezmocná...“*

### 7.1.13 Má etickou citlivost

Dva z participantů zmínili, že optimální supervizanti vnímají **profesní a etické hranice**. Více přemýšlí nad tím, zda je jejich jednání v souladu s profesní etikou a v souladu s prospěchem klientů. Zároveň jsou si jistí, jaké pracovní postupy používat, a dokáží vnímat nejen prospěch klienta, ale i prospěch společnosti.

- *Participant06S: „...mnohem víc hlídaj profesní hranice a mnohem víc přemejšlej vo tom, jestli to, co dělaj nebo jak sou zvyklý pečovat vo ty klienty, starat se, poskytovat ty služby, jestli je to vždy*

*ve prospěch klienta, víc jako mi připadá, že reflektují víc ty etický hranice prostě, jestli my to takhle děláme a jestli je to ještě furt ve prospěch klienta nebo to takhle děláme pro nás, protože je to tak jednodušší a lehčí...“*

Problematická spolupráce nastává se supervizanty, kteří se nechovají eticky ke klientům, např. zesměšňují klienty, a nemají náhled na své jednání. Může to být i důvodem pro ukončení supervizního kontraktu. O etických dilematech se zmiňovali dva participanti.

- *Participant02S: „...jsem narazil jako na hodně těžký etický dilemma, kdy paní ředitelka sama bohužel dost nevybíravým způsobem zesměšňovala klienty ... a nějak jsme to řešili, i jak to maj voni v etickým kodexu, a jak s tím budeme pracovat, že mě se s tím pracuje hodně těžce a paní ředitelka nemínla slevit ze svých jako praktik, tak já jsem pak ukončil smlouvu.“*

#### 7.1.14 Je pokorný

Optimální supervizant vystupuje s **pokorou**, netváří se „jako stoprocentní expert, jakože všechno zná a ví“ (participant05S). Tento „*expertní postoj*“ je na překážku supervize. Supervizanti, kteří chtějí ukázat, co umí a ví, nepřipustí svou chybu a nejsou otevření pomoci, nejsou ochotní supervizi podstupovat.

- *Participant05S: „...je vždycky malér, když ten člověk si myslí, že je sám něco lepšího a pomoc nepotřebuje.“*

## 7.2 Polostrukturovaná interview s hasiči

Výsledkem analýzy dat jsou následující **charakteristiky**, které jsme získali prostřednictvím individuálních rozhovorů s hasiči. Následující charakteristiky zobrazují představu „ideálního hasiče“, jak tomuto pojmu rozumí participanti z řad ústeckých hasičů (viz výzkumná otázka 2).

Mezi deset nejdůležitějších charakteristik, na kterých se shodla většina hasičů, patří:

- Má zájem o práci, je hrdý na práci hasiče.
- Je zkušený v práci, předává zkušenosti mladším a má chuť se učit.
- Je týmový hráč, důvěryhodný a spolehlivý.
- Je empatický, umí se vcítit.
- Je schopný se od sebe odpoutat a zabrat.
- Zajímá se o lidi, je obětavý.
- Orientuje se v situaci, má nadhled a není zbrklý.
- Je manuálně zručný a šikovný.
- Je vytrvalý, klidný a soustředěný.

- Je odvážný, ale rozvážný, průbojný a samostatný.

### 7.2.1 Má zájem o práci, je hrdý na práci hasiče

Ideální hasič je **profesionálně hrdý**, myslí si většina participantů – hasičů (6 ze 7). Je to „prestížní“ práce a úkolem hasičů je „držet tu laťku vysoko“ (participant07H), hasiči totiž mají dobré jméno. Identifikace s rolí hasiče začíná okamžikem nástupu na směnu a převléknutí se do pracovního stejno kroje II (tzv. hasičských montérek). Sounáležitost s hasiči podporuje i morální zásady daného člověka.

- *Participant02H: „Je to o nějaký tý jakoby profesní hrdosti nebo tak nějak bych to řekl ... A hlavně vo nějakym tom dobrým jméně hasičů. Kdo říká, že mu na tom nezáleží, tak to lže, to není možný.“*

Hasiči berou své zaměstnání jako poslání, chtějí svou práci dělat, mají zájem o záchranářinu, a vidí v ní **smysl**.

- *Participant04H: „Určitě zájem, a jako něco by mu to mělo říkat ... záchranářství, pomoc jako lidem...“*
- *Participant05H: „...ten, který to nemá jenom jako výdělek, ten, který to dělá, že to má jako poslání.“*
- *Participant06H: „...kdo ... vidí v tý práci smysl. Já si myslím, že jako hasiči, že se nemaj i jako špatně, ale určitě asi v tom musí člověk vidět smysl prostě svý práce.“*

Někteří hasiči si vyzkoušeli práci denních příslušníků v kanceláři, ale naplnila je až práce ve výjezdu, ve které pak byli dobří.

- *Participant04H: „Taky znám některý, který si zkusili práci v kanclu a řekli: „No, tak to je hrozný.“ A šli vlastně do výjezdu, a tam se našli a byli dobří.“*

Zájem o svou práci a naplnění smyslu práce mohou ztratit hasiči, kteří u sboru pracují mnoho let, a práce se pro ně stává už rutinou. Mohou zaujímat postoj „já chci mít svůj klid“ (participant04H) a čekat, až dosáhnou na výsluhový příspěvek (tzv. renta). Rutina se pak může projevat i tím, že děsloužící hasič „otupí“ (participant07H) a přestává být vnímavý a empatický vůči zasaženým lidem.

### 7.2.2 Je zkušený v práci, předává zkušenosti mladším a má chuť se učit

Tato kategorie je tvořená subkategoriemi s výroky participantů, které se vztahují k pracovním zkušenostem, ochotě předávat své nabitě znalosti a vědomosti mladším kolegům (popř. služebně mladším kolegům) a také vlastní chuti a zájmu se zdokonalovat a učit se.

## Je zkušený v práci a ví, co dělat

Šest hasičů z řad participantů našeho výzkumu si myslí, že k optimální výbavě hasiče patří **zkušenosti s prací hasiče**. Hasič musí mít znalosti o hasičině, je spíše technicky zaměřený a své práci rozumí. Většinou jsou to starší kolegové, kteří mají zkušenosti a ví, co mají v různých situacích dělat.

- *Participant05H: „Pro hasičinu se hodí člověk, kterej je spíš technicky zaměřenej.“*
- *Participant01H: „Všecko ... co ho učí, tak to by měl znát. Určitě by neměl jít někam (do zásahu, pozn. autorky), když na to není přizpůsobenej, odborně a fyzicky a psychicky...“*
- *Participant06H: „Starších kolegů (si vážím, pozn. autorky), kteří maj zkušenosti ... Sou to lidi, který maj zkušenost, ví, jak se chovat v těch situacích...“*

## Učí se (od zkušených hasičů) a předává zkušenosti

Více než polovina participantů z řad hasičů (4 ze 7) uvádí, že dobrý hasič má chuť se zdokonalovat, **učit se** a sbírat zkušenosti od starších hasičů, kteří jsou ochotní své **zkušenosti předávat**: „*můžu se na ně obrátit, když něco nevím*“ (participant06H). Na druhou stranu jsou zde i kurzy a odborné výcviky, které by hasič měl mít chuť absolvovat, protože se všechno mění a vyvíjí: „*už sou zase nový postupy hašení, furt se něco vymejší novýho*“ (participant04H).

- *Participant04H: „...i když je to jenom hasič, tak ale furt ta práce se vyvíjí. Takže určitě se učít novejm věcem. Není to o tom: „Hele, udělal sem tohle, víc po mně nechtěj.“ To takhle nejde.“*
- *Participant01H: „(měl by, poznámka autorky) procházet kurzama, obnovovat si je, a a bejt furt s tim ve styku.“*
- *Participant06H: „Je to zkušenost určitě jako po dobu tý práce, kterou získávali prostě u těch zásahů, takže ví co dělat ... můžu se na ně obrátit, když něco nevím...“*

Jeden z participantů poznamenává, že hasiči, kteří se nechtějí učit novým věcem: „*toho maj ... plný zuby, učít se v nových věcech*“ (participant04H), pak dělají chyby a například ovládání výškové techniky je pro ně složitější.

### 7.2.3 Je týmový hráč, důvěryhodný a spolehlivý

Následující kategorie obsahuje subkategorie s výpověďmi participantů o týmové spolupráci, spolehlivosti a důvěře, která je předpokladem úspěšné zásahové činnosti i soužití na stanici.

#### Je týmový hráč (v týmu jsou sehraní a všichni jsou důležití)

Hasiči pracují v týmu, který je složený z různých hasičů na různých pozicích: „*takže každej umí něco trošku*“ (participant06H). Jsou to **týmoví hráči**. Většina participantů – hasičů (6 ze 7 participantů) je přesvědčená, že všichni v týmu jsou důležití, musí spolu všichni

spolupracovat a tolerovat se. Také musí spolu dobře vycházet a jsou to kamarádi, většinou i v osobním životě: „*vlastně jsou na stejný vlně jako já*“ (participant04H).

- *Participant03H: „...pro mě sou důležitý všichni v kolektivu.“*
- *Participant06H: „Asi by měl být týmovej hráč ... měl by jako do nějaký míry určitě se snažit vycházet s těma kolegama, nebyť asi úplněj individualista.“*
- *Participant02H: „Někým způsobem musí s lidma vycházet...“*
- *Participant05H: „No, mělo by to být, aspoň tady to je tak, že jsme kamarádi ... strávíme spolu jako třetinu života, takže bysme měli být, nebo sme kolegové jako kamarádi. Jako to nekončí jenom tou prací.“*

Tím, že hasiči spolu tráví velké množství času, dva hasiči říkají, že je to „*třetina života*“ (participant05H, participant07H), tak vznikají vztahy, vazby a důvěra jako v **rodině**: „*čím dýl tady člověk je, tím víc už ty kluky bere za svý...*“ (participant01H).

- *Participant01H: „...takže jak jsme tady na tý šichtě, to není jenom jako kolega, kamarád z práce, ale tak že je to takový užší, něco jako rodinný...“*

### **Je důvěryhodný**

V operačním řízení je nezbytná **důvěra** (4 hasiči ze 7). Hasiči, kteří spolu podstupují velmi náročné zásahy, se dostávají do rizikových situací, ve kterých jsou ohroženi na životě a zdraví nejen občané, ale i oni sami a jejich kolegové, musí se jeden na druhého spolehnout. „*Krejeme si záda*“ (participant03H), navzájem se jistí, nenechají jeden druhého napospas nesnázím, nasadili by za sebe i život. Tím, že spolu tráví každý třetí den 24 hodin, pracují spolu, studují nebo trénují při taktických a prověřovacích cvičeních, zjišťují, komu a do jaké míry mohou věřit. Jeden participant zmiňuje, že hasiči jsou vychovávaní k tomu, aby jeden druhého „*nikde nenechal*“ (participant02H), v tom mají jistotu. U zásahu si musí stoprocentně důvěřovat. Potřebují mít k sobě spolehlivého parťáka.

- *Participant01H: „... (hasič, pozn. autorky) už ví, komu může důvěřovat, komu ne. Ale vždycky, když dote do toho zásahu, tak mu musíte stoprocentně věřit...“*
- *Participant02H: „Určitě to mám tak ve směně, že vim, že ty kluci by za sebe jako fakt nasadili i ten život, aby mu pomohli, a nenechali by ho někde v nesnázích.“*

Pokud se hasič projeví už na stanici jako „*podrazák*“ (participant07H), nezíská si důvěru ostatních při běžných činnostech na stanici, nebudou mu ostatní hasiči věřit ani u zásahu.

### **Je spolehlivý**

Polovina participantů se domnívá, že správný hasič je **spolehlivý a zodpovědný**. Spolehlivost se projevuje jednak v operačním řízení u zásahu: „*dvojka ho prostě nesmí nikde*

nechat, musí, vopravdu na něj musí mít ta jednička spoleh, že ten kluk za nim bude“ (participant02H). A také v organizačním řízení, při běžném provozu na stanici: „je strašně zodpovědněj, i když vy na něco zapomenete, třeba když plácnu, jen podepsat papír, tak on přijde druhou šichtu“ (participant01H). Důslednost je důležitá i při kontrolování hasičské výbavy a technických prostředků pro práci.

- *Participant07H: „...nesmí to bejt alibista, nesmí to bejt lajdák, protože to vybavení vždycky musí bejt v pořádku, ta příprava na tu směnu prostě musí bejt stoprocentní, takže ty věci, co kontroluje, tak by měl fakt zkontrolovat ... Takže musí bejt důslednej určitě.“*

#### 7.2.4 Je empatický, umí se vcítit

Více než polovina participantů (5 ze 7) je přesvědčená o tom, že ideální hasič: „je empatickej“ (participant02H). **Umí se vcítit** do druhého člověka, který na místě mimořádné události má své blízké, kteří mohou být například zranění nebo zemřeli. Má cit pro pomáhání druhým lidem, protože dokáže pochopit lidské neštěstí. Na druhou stranu umí rozeznat hranici, aby se vcítil jen do určité míry, aniž by to hasiče ovlivnilo při práci.

- *Participant06H: „Prostě přemejšlet nad tím, že to není jenom něco uříznout, nějakěj plech nebo něco, ale přemejšlet, že tam stojej třeba okolo lidí a ... vnímaj to třeba jinak tu situaci, maj tam třeba někoho blízkýho...“*
- *Participant04H: „...když má právě někdo cit pro ... pomáhat někomu ... ví, že tam se stalo neštěstí a prostě dokáže to pochopit...“*

#### 7.2.5 Je schopný se od sebe odpoutat a zabrat

Většina hasičů (5 ze 7) se shoduje na strategii zvládnání zásahů v operačním řízení, při kterém dochází k oddělení rozumové stránky od pocitů a prožívání: „prožíváme (dopravní nehody, pozn. autorky) jinak“ (participant07H). Hasiči popisují, že musí „přepnout“ (participant02H) „na jiný styl přemýšlení“ (participant03H). Tento nový styl přemýšlení je charakteristický tím, že vlastně nemají čas na přemýšlení, pracují tak, jak jsou vycvičení, emočně náročné situace se jich v tu chvíli nedotýkají. Přechod do toho pracovního režimu se děje „automaticky“ (participant04H). Je potřeba, aby hasiči uměli oddělit profesní život od osobního života, aby si neštěstí zasažených osob nespojovali se svým osobním životem, např. svou rodinou a dalšími blízkými lidmi.

- *Participant02H: „Tak samozřejmě to organizační (řízení, pozn. autorky) je vo dost jiný než to operační, tam musíš přepnout ten level toho výjezdu...“*
- *Participant05H: „...to nák vyplyne z praxe, já třeba ani to nák nevnímám v tu chvíli, že samozřejmě je to trošku stresující, když tam jsou lidi v nákym stavu, ale tak nák člověk přejde do nákého pracovního režimu a dělá, na co byl vycvičeněj.“*



- *Participant03H: „Nejdůležitější, aby si člověk dokázal odloučit tu jakoby profesní s osobním životem ... tohle si myslím, že je důležitý, aby člověk dokázal to odloučit ... tu rodinu od toho, aby si to třeba tam byl schopnej nespojovat. Pak si ty různé věci nedokázal připouštět, aby byl schopnej bejt ten profesionál...“*

### 7.2.6 Zajímá se o lidi, je obětavý

Zájem o lidi, ochota jim pomáhat a obětavost naplňuje kategorii *Zajímá se o lidi, je obětavý*.

#### **Zajímá se o lidi („jsme tu pro lidi, nejen pro plechy“)**

Pro hasiče je zásadní, aby měli **zájem o lidi**, a aby byli ochotní pomáhat druhým. Více než polovina hasičů z řad participantů považuje za základní motto: *„jsme tady pro ty lidi“* (participant04H).

- *Participant04H: „Potřebujeme, abysme byli ... ochotný pomáhat těm druhejm.“*

Hasiči se chovají vstřícně k zasaženým lidem mimořádnou událostí, snaží se jim vyhovět v jejich potřebách a respektují je: *„tak jako se snažej bejt vstřícný a jako vyhovět“* (participant05H). I když spolupracují s potencionálními viníky, např. požárů nebo dopravních nehod, měli by se chovat nestranně a nesoudit lidi.

- *Participant06H: „...určitě by měl bejt jako nestrannej a ... chovat se ke všem stejně a hlavně plnit si tu svojí práci a nezabývat se tím, jestli někdo něco udělal. Jedeme tam prostě zachránit někoho ... a nejedem tam soudit.“*
- *Participant07H: „...my nejsme jakoby v roli toho soudce, takže abysme byli furt profesionální, tak měli bysme nabízet těm lidem stejnou pomoc, jak těm obětem, tak těm viníkům...“*

**Vnímavost k potřebám** lidí, kteří jsou dotčení nějakým neštěstím, patří také k optimální výbavě. Hasiči se zasaženými lidmi mimořádnou událostí komunikují a zjišťují jejich potřeby. Mohou jim nabídnout deku a zajistit tepelný komfort, podat tekutiny, zajistit důležité informace, např. o průběhu zásahu. Udělají tak pro konkrétní osobu něco navíc, co může dobu u zásahu *„trošku ... zpříjemnit“* (participant07H).

- *Participant06H: „...tak prostě zjišťujuj, že jsou vlastně i důležitější věci než jenom prostě dostat třeba toho člověka z toho auta nebo otevřít ty dveře od bytu, ale prostě dál následuje ještě něco, co můžeme taky dělat ... takže ta komunikace si myslím, že je důležitá.“*
- *Participant07H: „... (zajištění, pozn. autorky) komfortu, že nabídneme deku, nebo pití, informace, že prostě uděláme něco navíc ... když to udělá, tak je to prostě něco pro toho člověka, co mu může potom v těch následujících chvílích trošku to zpříjemnit, tu hrůzu, co si prožil třeba.“*

## Je obětavý

Optimální hasič se vyznačuje **obětavostí a ochotou pomoci**, podle čtyř participantů, pomůže druhému, když je potřeba. Je ochotný i ve svém volnu, a nad rámec svých povinností, pomoci druhému kolegovi, když si s něčím neví rady: „*snaží se jakoby co nejvíc pomoci*“ (participant07H).

- *Participant04H: „Takže je prostě takovej obětavej, ochotnej. A nekoukat, co z toho bude mít. Jestli mi to někdo zaplatí, jestli mi to někdo dá.“*
- *Participant04H: „Potřebujeme, abysme byli ... obětaví.“*
- *Participant06H: „...myslim, že kdybych potřeboval pomoci, tak mi pomůžou.“*

### 7.2.7 Orientuje se v situaci, má nadhled a není zbrklý

Čtyři participanté z řad hasičů podotýkají, že dobří hasiči: „*ví, co dělat a berou to prostě jakoby v klidu*“ (participant06H). Schopnost nadhledu, klidného rozhodování a **orientace** v nejruznějších situacích je důležitá nejen v běžném denním provozu, ale také i ve vypjatých, zátěžových situacích.

- *Participant02H: „...kterej v podstatě ví, co dělá. To je základ, aby věděl, co dělá.“*
- *Participant02H: „No, jako že se orientujou v tý situaci, že se orientujou se správně.“*

Překážkou pro dobrý výkon hasiče je **zbrklé jednání**: „*nejdřív konaj a pak myslej*“ (participant01H). Malá rozvaha toho, co se chystají udělat, může zapříčinit zranění vlastní osoby nebo někoho dalšího. Nastavení pro akci, rychlé jednání život zachraňující, musí být v rovnováze s úvahou a rozmyšlením (průzkumem situace před zahájením samotného zásahu). „*Člověk, co nad prací přemejšlí, nezmatkuje.*“ (participant05H).

- *Participant01H: „I když třeba jde o záchranu životů nebo jenom plácnu, o zabezpečení nějaký dopravní nehody, kde nejde o život. Sami se můžou zranit a ještě zranit někoho jinýho, když to dělaj špatně. A pak jim to dojde pak, po akci.“*
- *Participant05H: „...druhej extrém, takzvaný janci ... když to zase vezmu na ten zásah nebo to, že auto ještě nezastaví a ten člověk už vyskakuje ven z auta a už běží do baráku a vynáší lidi? To je na druhou stranu taky špatný. Musí to bejt vyvážený.“*

### 7.2.8 Je manuálně zručný a šikovný

Více než polovina participantů (4 ze 7) si myslí, že pro hasiče je důležité, aby byli **manuálně zruční**. Je to dovednost, která se uplatní nejen u zásahů při ovládní technických prostředků, ale i při opravách na stanici. Lidé, kteří něco umí a jsou šikovní, požívají vážnost.

- *Participant05H: „Nesmí se bát dělat rukama a trošku šikovnej ... aby mu to šlo.“*
- *Participant02H: „...vážim si lidí, který vopravdu něco uměj.“*

- *Participant07H: „Musí umět ovládat ty prostředky, se kterejma pracuje ... a to je asi při tom zásahu je to nejzásadnější...“*

Je nevýhodou, pokud hasiči nejsou manuálně zruční, uvedli dva hasiči ze sedmi. Jak podotýká jeden z participantů, tak s přijímáním nových hasičů se všeobecným vzděláním se manuální zručnost pomalu vytrácí.

- *Participant02H: „...což u hasičů skoro vymizelo, tím, jak se nabírají lidi se středoškolským vzděláním, nejlépe všeobecným, tak ... manuální zručnost, není úplně tak jako v tom optimu, který by mělo být.“*
- *Participant06H: „...tady jako je to potřeba určitě (manuální zručnost, pozn. autorky), je to potřeba, takže to vidím jako nevýhodu třeba u sebe.“*

### 7.2.9 Je vytrvalý, klidný a soustředěný

Tuto kategorii naplňují výpovědi participantů, které se váží k odolnosti a vytrvalosti na rovině fyzické a psychické, jako je klid a soustředěnost.

#### Je vytrvalý a fyzicky zdatný

Více než polovina participantů z řad hasičů se shodne na tom, že pro výkon povolání hasiče je nezbytná **fyzická zdatnost**. „*Určitě by měl být fyzicky zdatnej.*“ (participant01H). Hasičina se řadí k fyzicky náročným činnostem, takže zdatnost se sleduje u žadatelů o službu i u samotných hasičů. S fyzickou a psychickou zdatností souvisí i **vytrvalost**, jak zmiňuje jeden participant. Některé zásahy mohou trvat delší dobu a hasič by měl být schopný hodinu až dvě hodiny pracovat bez přerušování své činnosti.

- *Participant04H: „Potřebujeme, abysme byli ... i fyzicky odolný...“*
- *Participant07H: „To, jestli má sílu nebo ne, tak to se dá vždycky dohnat, ale ne vždycky svaly jsou všechno. Ten, kdo nemá svaly, tak má větší výdrž, to je taky výhoda.“*
- *Participant04H: „...nemusí to být úplně žádná vrcholová sportovec, tam je spíš jako důležitý nákou vytrvalost než nějakou jako těžkou práci, nemusí to být kulturista, aby zvedal dvě stě kilo, ale tam je důležitá vlastně vytrvalost...“*

#### Je psychicky zdatný, klidný a soustředěný

Hasiči (4 ze 7), kteří zmiňovali fyzickou zdatnost, uváděli také **psychickou odolnost** jako další podmínku pro práci hasiče. Psychická odolnost se projevuje i v tom, že se pak může dobře soustředit na delší výkon, který je požadován zejména u složitějších zásahů. Zasaženým lidem je potřeba dodat klid a ukázat, že hasiči mají situaci pod kontrolou.

- *Participant01H: „...psychicky asi určitě taky v nějakých situacích, by měl být zdatnej.“*
- *Participant04H: „(Je to o, pozn. autorky) (i)aky psychický a duševní (síle, pozn. autorky) ale, jako že by měl být takovej jako trénovanéj ... soustředit se na delší výkon. I jako psychicky...“*

- *Participant07H: „...psychická odolnost je důležitá v tom, aby ten hasič u toho zásahu těm lidem dodal klid. Ukázal jim, že to má pod kontrolou...“*

Jeden z participantů poukazuje na to, že „*netrénovanéj člověk, kterému prostě dojde pití, dojde jídlo a nemá to hned, tak je ... potom podrážděnej*“ (participant04H). Pro sbor by měli pracovat lidi, kteří jsou odolní a vydrží nepohodu.

Slabým místem některých hasičů jsou obavy z výšek: „*jsou tam některý lidi, hasiči, a nejsou úplně kovaný ve vejškách*“ (participant04H), vadí jim krev: „*nemaj rádi krev odmalička*“ (participant03H) nebo manipulace se zraněnými: „*jim vadí třeba se vůbec dotknout člověka, když je zraněnej*“ (participant05H). Někteří hasiči toto zjistí, až po uplynutí určité doby výkonu práce hasiče a mohou pak přejít do denního režimu výkonu práce, odejít od sboru nebo se snažit to překonat.

#### *7.2.10 Je odvážný, ale rozvážný, průbojný a samostatný*

##### **Je odvážný, ale i rozvážný**

K optimální výbavě hasiče patří i **odvaha** (3 participanti ze 7). Hasič „*se nesmí bát ... lidí a ani bát se jít do toho zásahu*“ (participant05H). K odvaze patří i **rozvaha**, to znamená, že hasič nesmí riskovat, aby neohrozil sebe, své kolegy nebo dotčené osoby mimořádnou událostí. Předvídat rizikové situace patří k přednostem hasiče: „*To je při naší práci důležitý, předvídat a uvědomovat si to riziko.*“ (participant07H).

- *Participant06H: „Tak asi by měl bejt i odvážnej, ale zase ne nějak přehnaně, jako riskovat, to je asi hloupost.“*
- *Participant07H: „...přednost je, když ten hasič má k tý práci, nebo k tomu nebezpečí, respekt. Takže prostě do toho nejde bezhlavě, s tím že se ničeho nebojí, tak to je špatně.“*

##### **Je průbojný, akční**

Někteří hasiči (2 ze 7) se domnívají, že pro optimálního hasiče je charakteristická **průbojnost a akce**: „*jsem takovej ... akční, nechci sedět na stanici*“ (participant04H). Hasiči, kteří nejsou průbojní: „*kam se ráno postavil, tam jsem ho pak našel*“ (participant05H), se pro práci hasiče nehodí.

- *Participant05H: "My sme tady měli lidi, který se na to nehodili, odešli, protože neříkám, že byli strašpytlové, ale nebyli průbojný, jako takový byli, kam se ráno postavil, tam jsem ho pak našel, takovej člověk se k tomu taky nehodí, musí bejt trošku průbojnej."*

##### **Je samostatný**

Jeden participant z řad hasičů uvádí, že hasič by měl být **samostatný**: „*musí bejt nák trošku samostatnej.*“ (participant05H). Na překážku bývá nesamostatnost a neochota hasiče. Jak

uvádí jeden z participantů: „*Neudělal nic sám od sebe ten člověk...*“ (participant05H). Každý hasič se na ranním nástupu dozví, jaká je jeho pozice ve výjezdu a jaké z toho vyplývají úkoly, např. hasič – strojní služba: řídí zásahové technické vozidlo na třetím výjezdu, který je zpravidla povoláván k dopravním nehodám. V operačním řízení je potřebné, aby tento hasič potom v rámci svých vymezených kompetencí pracoval samostatně. Nesamostatný hasič „*při zásahu stál, nevěděl, co má dělat.*“ (participant05H).

### 7.2.11 Umí improvizovat, umí se přizpůsobit

Kategorie pojmenovaná *Umí improvizovat, umí se přizpůsobit* tvoří charakteristiky hasičů, které vypovídají o improvizace, kreativité a flexibilitě.

#### **Umí improvizovat, je kreativní („všeuměl“)**

Hasiči **si musí umět poradit** v každé situaci, jak říkají tři hasiči, hasič totiž: „*musí umět všechno*“ (participant05H). V operačním řízení se dostávají k nejrůznějším zásahům, které jsou odlišné svým průběhem i prostředím. I když jsou v bojovém řádu zpracované postupy k jednotlivým typům zásahové činnosti, v podobných situacích uspěje někdo: „*kdo je takovej kreativní, kterej si umí poradit, spíš prostě improvizovat.*“ (participant05H). Od hasiče se také očekává, že bude přicházet se svými **nápady**, bude invenční.

- *Participant02H: „Ne aby byl ve všem povolnej, musí do toho svýho bytí taky vnýst nákou svoji invenci...“*
- *Participant05H: „...musí přemýšlet, protože ta práce není o tom, dělat někde u pásu, není to monotónní práce, kterou se někde naučím, nejen dělat u pásu, někde v kanceláři třeba, i když ty situace jsou na to zpracovaný náký postupy, bojovej řád, tak ta situace je pokaždý jiná.“*

#### **Umí se přizpůsobit**

Hasič se na místě události musí **přizpůsobit** tomu, co na místě vzniká, říká jeden participant.

- *Participant07H: „...vždycky při tom zásahu reagujeme na věci, jak se vyvíjej...“*

### 7.2.12 Přijímá autoritu

Hasič by měl také dodržovat služební hierarchii, **respektovat authority**, přijmout rozkazy, i když s nimi nesouhlasí. A neprosazovat stále jen své já, uvádí tři participant (ze 7).

- *Participant02H: „...aby zase za všech okolností neprosazoval to svoje já. Musí bejt nákým způsobem i flexibilní v tom, že musí uznat nákou autoritu...“*
- *Participant06H: „...musim občas něco skousnout, i když s tím nesouhlasim...“*

### 7.2.13 Je morálně rovný

Dva hasiči (ze 7 hasičů) jsou přesvědčeni, že k optimální výbavě hasiče patří i vysoké **morální zásady** jako je např. slušnost a pravdomluvnost.

- *Participant07H: „...tak to musí bejt člověk, kterej má vysoký morální zásady ... tak já bych to viděl na ty klasický, že je prostě rovnej, není to žádněj křivák, pravdomluvej...“*
- *Participant02H: „Hlavně musí bejt slušnej člověk...“*

Jeden z participantů (07H) poznamenává, že hasiči, kteří selhávali, tak: *„jejich morální zásady byly úplně někde jinde, než by měly bejt ... holdovali alkoholu ... měli prostě život ve stylu drogy, sex, rokenrol, a bylo jim jedno, že jsou ženatý...“*. Tento uvolněný postoj k životu se pak projevoval i v práci.

### 7.2.14 Je komunikativní, má zájem o diskuzi

Podle dvou participantů je ideální hasič **komunikativní**, společenský, *„umí pracovat s lidma, komunikovat.“* (participant06H). V komunikaci s lidmi dotčenými mimořádnými událostmi přemýšlí, jak volit slova, umí se: *„vhodně vyjádřit“* (participant06H).

- *Participant05H: „...musí bejt trošku komunikativní...“*
- *Participant06H: „Je tam nějakěj zásah, ten člověk něco udělá, a pak teda nějak s ním komunikovat, umět s ním zacházet ... prostě taková ta komunikace právě k tomu, ... že někdo něco řek před někým, ... tak určitě by se tohle mělo víc jako hlídat a měli by nad tím víc přemýšlet ty lidi, že právě tím můžou klidně ublížit třeba někomu, když řeknou něco nevhodnýho.“*

## Velitel respektuje, zná a všímá si hasičů

Ve výpovědích participantů z řad hasičů (5 ze 7) se objevovaly nejen ideální charakteristiky běžného hasiče, ale také optimální výbava **hasiče – velitele**, nadřízeného pracovníka.

- **Znalost a zkušenosti (zná své podřízené a má zkušenosti)**

Velitel zná své podřízené pracovníky. Jaké mají osobní nastavení, co se týká fyzické a psychické odolnosti, jaké mají hasiči odborné znalosti: *„(to, pozn. autorky) by měl vědět samozřejmě velitel.“* (participant01H).

Velitelé bývají většinou služebně starší příslušníci a měli by mít více zkušeností s hasičinou: *„sou to většinou chlapi, který sou většinou starší, a těch zkušeností by měli mít víc“* (participant03H). Leckdy tomu tak ale není, jak poznamenává jeden participant (03H). Se znalostí svých podřízených souvisí i znalost prostředí (stanice) a práce výjezdových hasičů. Optimální velitel by měl mít zkušenosti a znalosti o práci hasičů (participant06H).

- **Respekt a individuální přístup (respektuje druhé a nenadřazuje se nad ně)**

Hasiči si váží velitelů, kteří se k nim chovají s respektem, a ke každému zaujímají individuální přístup (participant01H). Velitel musí ke každému hasiči zachovávat stejný přístup v tom smyslu, že i když je mu někdo nesympatický, neměl by to dávat najevo (participant02H). Velitelé se nad druhé hasiče nepovyšují z titulu přidělené funkce (participant02H). Někteří hasiči upřednostňují kariéru, a se získanou vedoucí funkcí a mocí z toho vyplývající, se vzdálili svému týmu, se kterým byli dříve kamarádi, nadřazují se nad ostatní (participant04H).

- *Participant01H: „(Vážím si, pozn. autorky) určitě mého velitele, no, velitele nejvíc ... chová se k vám s respektem, ke každému zvlášť, no, to se mě líbí...“*
- *Participant02H: „...a nepovyšují se nad nikým, jakoby z pozice funkce, samozřejmě, jsme taková vojenská instituce, tam nějaká pravidla samozřejmě musej platit, musím akceptovat já jako voni...“*

- **Organizační dovednosti (je rozhodný a zodpovědný)**

Velitelé, kteří dokáží hasičský tým dobře vést a „posouvat jej někam dál“, mají dobré **organizační schopnosti** a umí zařídit spoustu věcí (participant06H).

- *Participant06H: „...který jako uměj zařídit věci a zorganizovat je a právě to někam vést a posouvat.“*

Hasiči od svých velitelů očekávají, že jim cestou požárním automobilem k zásahu budou upřesňovat, co je na místě čeká. Na místě zásahu jim pak velitel potvrdí úkoly, které mají na starosti, popřípadě určí úkoly specifické pro konkrétní zásah (participant02H, participant04H). Velitel musí být **rozhodný**.

Velitelé, kteří překládají své povinnosti na podřízené, chybují u zásahu nebo vůbec nekonají a nerozhodují, nejsou zodpovědní. Spoléhají se na ochotu svých podřízených, kteří za ně práci vykonají (participant04H).

- *Participant04H: „Anebo spoléhaj plno na svý podřízený ... tak on ... to dělá za něj, ... (velitel, pozn. autorky) nekoná vůbec, jakože nedělá rozhodnutí, nechává to prostě volně, na těch (podřízených, pozn. autorky) ... takže to udělej.“*

- **Odměňování**

Pro hasiče je také zásadní, pokud si velitelé všímají jejich osobního nasazení pro práci, i nad rámec jejich povinností. A velitelé pak takový zájem umí ohodnotit, finančně i jiným způsobem (participant04H).

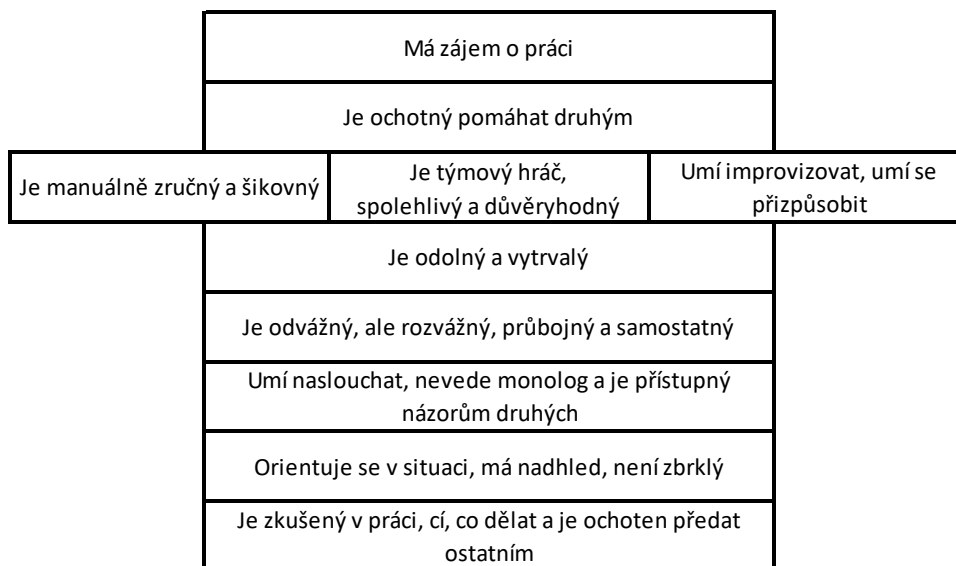
- *Participant04H: „Zase na druhou stranu vod toho vedení, ale o tom by měla bejt taky nějaká zpětná reakce, a tyhle ty lidi právě umět vohodnotit“.*

### 7.3 Ohnisková skupina s hasiči

Jeden z účastníků ohniskové skupiny pojmenoval rozpravu nad ideálem hasiče: „*celý bych to ... pojmenoval: má rád práci a je na ni hrdý.*“ (participant10H). Tato charakteristika se ukázala jako nejdůležitější v ideálu hasiče. Hasiči vybrali následujících deset charakteristik ideálu hasiče, které jsou seřazené podle významnosti od nejdůležitějšího k méně důležitému (viz Obrázek 2, str. 70):

1. Má zájem o práci.
2. Je ochotný pomáhat druhým.
3. Na třetí příčce jsou tři charakteristiky: Je manuálně zručný a šikovný. Je týmový hráč, spolehlivý a důvěryhodný. Umí improvizovat a umí se přizpůsobit.
4. Je odolný a vytrvalý.
5. Je odvážný, ale rozvážný, průbojný a samostatný.
6. Umí naslouchat, nevede monolog a je přístupný názorům druhých.
7. Orientuje se v situaci, má nadhled a není zbrklý.
8. Je zkušený v práci, ví, co dělat a je ochoten předat ostatním.

**Obrázek 2:** Charakteristiky ideálu hasiče seřazené od nejdůležitějších (na vrcholu) po méně důležité



#### 7.3.1 Má zájem o práci

Práce hasiče je prestižní jednak v očích veřejnosti a také v očích samotných hasičů. Ti jsou na svou příslušnost k hasičům **hrdí**. Je to **poslání**. Hasiči by měli chodit do práce rádi a mělo by je to těšit a bavit: „*je to práce, která se musí dělat srdcem*“ (participant10H).

- Participant11H: „*Měla by ho ta práce bavit...*“



- *Participant08H: „Úplně mám teď husí kůži ... když někdo někde řekne, že sme hasiči ... tohle je pro mě hustý.“*
- *Participant09H: „...jsme tady kluci, který k tomu máme opravdu vztah, k tý hasičině, odmalička jsme koukali na hasiče, byli jsme u dobrovolnejch hasičů, svým způsobem jsme srdcaři tady k tomu.“*

### 7.3.2 Je ochotný pomáhat druhým

Jako druhou nejdůležitější charakteristiku hasiči určili ochotu **pomáhat druhým lidem**, zasaženým osobám mimořádnou událostí stejně jako kolegům v práci. „*Pomáhat ostatním*“ (participant11H) je prvořadá náplň hasičské práce.

### 7.3.3 Je manuálně zručný a šikovný

Mezi tři důležité charakteristiky, které jsou na stejné úrovni, patří **manuální zručnost a šikovnost**. Hasič potřebuje tuto dovednost k efektivnímu ovládnutí technických prostředků. Základem hasičské práce je fyzická a manuální práce.

- *Participant08H: „Aby jako uměl ovládat všechny technický prostředky, co s nima potřebuje pracovat, aby to náká efektivita toho zásahu, náká rychlost, spolehlivost ... Co otvíráme ty byty ... lezci, aby uměli ovládat, tak může bejt jedna chyba a nenávratně a zpátky se to už vzít nedá.“*

### 7.3.4 Je týmový hráč, spolehlivý a důvěryhodný

Pro hasiče je zásadní **týmová spolupráce**: „*jsme týmovej kolektiv, tak sám tady člověk moc neuspěje, je to o tom prostě o tom krytí, o důvěře v kolegu, kdyby se něco stalo.*“ (participant13H).

Pro zásahovou činnost je zásadní **spolehlivost a důvěra** mezi kolegy v mezních situacích: „*Takže já vím, že kolegu vytáhnu odněkud, kdyby se něco stalo, já pomůžu, a to samý udělá on pro mě, že mně nikde nenechá.*“ (participant13H). Z hlediska bezpečnosti práce jsou dva hasiči nedělitelná skupina, nikdy nejsou sami: „*jeden na druhýho se musí vždycky nějak spolehnout*“ (participant09H). Spolehlivost je zásadní jednak v operačním řízení, ale také v organizačním řízení. Směna musí dobře fungovat, hasiči by měli být spolehliví.

Hasiči pracují v režimu 24 hodinových směn, tráví spolu třetinu života. Pracovní kolektiv považují za svou druhou **rodinu** a zázemí na stanici za svůj druhý domov.

- *Participant13H: „Každej umí něco jinýho, každej je jinej a ten celek dělá právě toho dobrýho hasiče.“*
- *Participant09H: „Tady je to de facto druhá rodina, tady sme třetinu života, prožijem spolu ... já jsem tady doma, to je můj druhej domov ... je to moje druhá rodina...“*

### 7.3.5 Umí improvizovat, umí se přizpůsobit

Jako třetí charakteristiku, na stejné významové hladině s týmovostí a zručností, označili hasiči **schopnost improvizace a přizpůsobení se**. Hasiči disponují množstvím pomůcek (technických prostředků požární ochrany), které jim umožňují pracovat efektivně a spolehlivě. Pokud nějaký prostředek nemají, musí si poradit a vymyslet jiný způsob zvládnutí dané situace. Kreativní řešení spočívá v tom, že leckdy využijí určitou věc jiným,

neobvyklým způsobem, aby dosáhli kýženého výsledku. Do úvahy přitom berou i možné škody, které by mohly občanům nebo hasičskému sboru vzniknout, a snaží se jim předcházet.

- *Participant09H: „...ta situace je pak stejně úplně jinak, takže se na to nedá moc připravit, takže člověk pak musí improvizovat.“*
- *Participant10H: „Improvizace je jednoduchá věc, jdu otevřít byt, potřebuju k tomu tohle a tohle, a když to nemám, tak ten byt stejně musím otevřít ... Můžu ty dveře rozmlátit na třísky, abych se do toho bytu dostal, to je improvizace, ale dá se to udělat třeba lepším způsobem, páčidlo musím strčit sem, můžu do toho bouchnout palicí, dveře se rozletěj ... přemejšlet u toho.“*

### 7.3.6 Je odolný a vytrvalý

Na čtvrté úrovni a jako šestou v pořadí hasiči označili **odolnost a vytrvalost**. Vytrvalost umožňuje hasičům zvládnout dlouhodobou zásahovou činnost, leckdy v nepříznivých podmínkách (např. horko, dehydratace). Psychická odolnost spočívá v tom, že unesou neštěstí, kterého jsou při zásahu svědky a také umí zvládnout hněv, který nepřenáší na občany v tísní. Tlak na to neudělat chybu, která by mohla být osudová, například hasiči ozřejmují na příkladech hasičů – lezců: „*může někde něco blbě stříhnout a je to nenávratně pryč, viz třeba ta lezecká*“ (participant10H).

- *Participant13H: „...jak psychicky, tak fyzicky ... nemusí to být žádnéj megasportovec, ale člověk, kterej něco vydrží, jen tak se nesloží před něčím, některý ty zásahy jsou tady dlouhodobý, tak ta vytrvalost, odolnost tam být musí...“*

### 7.3.7 Je odvážný, ale rozvážený, průbojný a samostatný

Ideální hasič je **odvážný**, nebojí se jít do nebezpečného prostředí, vždy ale s rozvahou, k jakému typu události je povoláván. Tam, kde nehrozí nebezpečí z prodlení, není třeba riskovat svůj život. Nesmí ztratit ostražitost a vždy musí pamatovat na bezpečí všech zúčastněných osob (nejen ohrožených občanů, ale také bezpečí své a svých kolegů). Je také průbojný a samostatný.

- *Participant11H: „Musí být odvážnej, ale ne přehnaně, aby neriskoval zbytečně svůj život, když to nemá smysl třeba. Jet někam na ... rozlitéj olej, tak nepojedu tak rychle, jako když se topí dítě třeba. Už tou cestou prostě přemejšlet, co tam může být.“*
- *Participant09H: „Třeba než se do té karabiny pověším, tak to radši třikrát zkontroluju ... Seknu se jednou a konec.“*

### 7.3.8 Umí naslouchat, nevede monolog a je přístupný názorům druhých

K optimální výbavě patří **umění naslouchání druhým**, to znamená, že hasič nevede jen monolog a je také přístupný názorům druhých osob. Hasiči zmínili příklad s velitelem, který než rozhodne, zváží názory svých kolegů. Respektují se.

- *Participant10H: „...on jako rozumnej člověk, naslouchá těm ostatním, byť na to má svůj názor, tak si to přehodnotí v tý hlavě...“*

### 7.3.9 Orientuje se v situaci, má nadhled a není zbrklý

Na předposlední místo v žebříčku ideálního hasiče byla umístěna charakteristika *Orientuje se v situaci, má nadhled a není zbrklý*. Pro hasiče je důležitá efektivní práce, ke které vede jistota, klid a možnost si postup práce dobře promyslet, obzvlášť ve vypjatých a stresových situacích.

- *Participant10H: „...přemýšlíme, jak to udělat, ale není to o tom přijít a hnedka něco dělat. Musí se to prostě rozmyslet tu práci.“*
- *Participant08H: „Nesmí to bejt žádněj plašan ... A ta zbrklost, spíš pracovat v tom klídečku, spíš pracovat na tu jistotu, pomalu a na jistotu, ať ten efekt je stoprocentní.“*

### 7.3.10 Je zkušený v práci, ví, co dělat a ochoten předat ostatním

**Zkušenosti**, které se v praxi osvědčily, je výhodné předávat dalším hasičům, protože: „*V tu chvíli předá tu zručnost těm ostatním a urychlí se tím ten zásah pro příště.*“ (participant10H). Hasiči, kteří něco nevědí, se chodí ptát na rady zkušenějších: „*než abych udělal něco špatně, tak se zeptám kluků, který to už dělali a vědí, jak na to*“ (participant11H).

Předávání zkušeností uzavírá deset charakteristik, které hasiči vybrali v ohniskové skupině jako optimální výbavu ideálního hasiče.

## 7.4 Shrnutí výsledků pro ideál hasiče a pro ideál supervizanta

### 7.4.1 Ideál hasiče a ideál supervizanta – snášejí se?

**Ideální hasič** je hrdý na svou práci, pracuje v týmu, je spolehlivý, důvěřuje svým spolupracovníkům, má chuť se učit a své zkušenosti předávat mladším kolegům. Zajímá se o lidi, je obětavý a umí se vcítit do lidského neštěstí, ale neštěstím se nenechá strhnout, protože je schopný se od sebe odpoutat a zabrat se do práce. K optimální výbavě patří také manuální zručnost, orientace v situaci, udržuje si nadhled a není zbrklý. Je vytrvalý, klidný a soustředěný, odvážný, ale rozvážený, průbojný a samostatný.

**Ideální supervizant** je zkušený v supervizi, ve které potřebuje sdílet příběhy klientů. Zajímá se o lidi a o jejich příběhy. Je otevřený, i před lidmi ve skupině, také je otevřený ke změnám a přemýšlí o své práci, jak ji dělat lépe (je motivovaný zlepšit svou práci a zároveň je motivovaný pro supervizi). Má pochopení pro druhé, je tolerantní. Má zájem na sobě pracovat a má chuť se učit. Umí naslouchat a je přístupný názorům druhých. Umí se dostat ke svým emocím a pojmenovat, co se s ním děje.

Výše uvedené charakteristiky patří k optimální výbavě obou ideálů (hasiče i supervizanta), které jsme získali z individuálních interview. Z ohniskové skupiny a skupinového posouzení „individuálního“ ideálu hasiče vznikla nová představa optimální výbavy hasiče. **Ideální hasič má, podle skupinového rozhodnutí, zájem o svou práci a je ochotný pomáhat**

**druhým.** To jsou dvě nejdůležitější charakteristiky. K optimální výbavě dále patří, a je na stejné úrovni důležitosti, že hasič je manuálně zručný a šikovný, je týmový hráč, spolehlivý a důvěryhodný, umí improvizovat a umí se přizpůsobit. Dále je odolný a vytrvalý, odvážný, ale rozvážený, průbojný a samostatný. Umí naslouchat, nevede monolog a je přístupný názorům druhých. Orientuje se v situaci, udržuje si nadhled a není zbrklý. Je zkušený v práci, ví, co dělat a je ochotný své zkušenosti předávat ostatním.

- *Participant10H: „...celý bych to (ideál hasiče, pozn. autorky) ... pojmenoval: má rád práci a je na ni hrdý.“*

Nová konstrukce tohoto ideálu neobsahuje charakteristiky: *Umí se vcítit do lidského neštěstí, ale neštěstím se nenechá strhnout, protože je schopný se od sebe odpoutat a zabrat se do práce.* Navíc je tvořen další charakteristikou: *Umí naslouchat, nevede monolog a je přístupný názorům druhých.*

### **Společné a vylučující se charakteristiky obou ideálů**

Oběma ideálům získaným z interview je **společný zájem o lidi** (viz výzkumná otázka 3, resp. 3.1), v případě hasičů o zasažené osoby mimořádnou událostí, v terminologii pomáhajících profesích bychom řekli o klienty, tak jako u supervizantů. U supervizantů je tento zájem o lidi vyjádřený zájmem o příběhy jednotlivých osob. Tento zájem se vztahuje i na jejich spolupracovníky a kolegy. Oba ideály mají **pochopení pro druhé lidi**, toleranci, **vnímavost k potřebám** klientů a zasažených lidí, schopnost se vcítit do druhých, **empatii**. U hasičů se empatie projevuje tím, že se umí vcítit do lidského neštěstí, se kterým se setkávají na místě zásahu. V obou ideálech se také objevuje důraz na **zkušenosti**. Zatímco v případě supervizantů je to zkušenost se supervizí, aby věděli, jak ji pro sebe mohou použít a k čemu jim supervize může být dobrá, jaký je její účel a smysl. U hasičů je to zkušenost s prací hasiče a s hasičinou, aby hasič, rozuměl své práci a věděl, co dělá. V obou ideálech spatřujeme ochotu a pohotovost k aktivitě.

**Umění naslouchat, zájem o diskuzi a přístupnost k tomu vyslechnout si názor kolegy** jsou charakteristiky, které původně vznikly v ideálu supervizanta a hasiči ji umístili mezi deset nejdůležitějších charakteristik. Oba ideály mají dále společný **zájem o svou práci**.

Kreativita, flexibilita, komunikativnost ve smyslu naslouchání, ochota diskutovat a vyslechnout si názor jsou příznivé charakteristiky, ze kterých můžeme usuzovat, že by takto vybavený hasič mohl inklinovat k supervizi.

- *Participant05H: „...někdo, kdo je takovej kreativní, kterej si umí poradit, spíš prostě improvizovat.“*
- *Participant07H: „...vždycky při tom zásahu reagujeme na věci, jak se vyvíjej...“*

Naslouchat lze v situaci, kdy vydávám nebo přijímám rozkazy, stejně jako naslouchat v supervizi.

- *Participant10H: „...on jako rozumnej člověk, naslouchá těm ostatním, byť na to má svůj názor, tak si to přehodnotí v tý hlavě...“*

V obou „kulturních“ prostředích je oceňovanou hodnotou **statečnost a odvaha**. Supervizant musí disponovat osobní statečností „jít s kůží na trh“, která je předpokladem otevřenosti a sdílení ve skupině. U hasičů stojí odvaha v popředí zásahů v extrémním prostředí a v extrémních podmínkách, do kterých jdou s nasazením vlastního života.

- *Participant03S: „...co je tam taky důležitý určitě mít určitou osobní statečnost v sobě, protože v supervizi jdu s něčím na trh s nějakou, byť domnělou neznalostí nebo nedostatečností, říkám znova domnělou, protože můžu si v něčem nedůvěřovat, a přitom to ve skutečnosti může být úplně jinak. Ale jdu s něčím na trh, jdu nebo jdu s nějakou svojí zkušeností, s nějakým traumatem, s ... problematickou záležitostí. Takže osobní statečnost mluvit je hodně důležitá.“*
- *Participant05H: „(hasič, pozn. autorky) se nesmí bát ... lidí a ani bát se jít do toho zásahu...“*

Některé aspekty obou ideálů se mohou vylučovat (viz výzkumná otázka 3, resp. 3.2). U hasičů je v popředí manuální zručnost a šikovnost, improvizace, technické zaměření, spolehlivost, vytrvalost, průbojnost a pohotovost k akci. Na druhou stranu je v supervizi kladen důraz na zájem o lidi propojený se zájmem o jednotlivé příběhy klientů a ochotou příběhy sdílet a naslouchat jim. Tato ochota je spojována se soucitem a feminitou. Tyto charakteristiky stojí v protipólu.

Dalším podobným příkladem může být hasiči oceňovaná schopnost odpoutat se od sebe, potlačit emoce, přejít automaticky na jiný styl myšlení a zabrat zejména při řešení psychologicky náročných zásahů.

- *Participant05H: „...to něk vyplyne z praxe, já třeba ani to něk nevnímám v tu chvíli, že samozřejmě je to trošku stresující, když tam jsou lidi v nějakém stavu, ale tak něk člověk přejde do nějakýho pracovního režimu a dělá, na co byl vycvičený.“*

V supervizi je zase důležité dobrat se ke svým emocím, spojený se zájmem a ochotou na sobě pracovat, vnořit se do svého vnitřního života a pojmenovávat, co se v nitru supervizanta děje.

- *Participant02S: „...vůbec i snýst zpětnou vazbu na sebe, vůbec ta ochota k reflexi a sebereflexi, zamýšlet se nad tou situací i nad sebou.“*

### 7.4.2 Do jaké míry je hasičské prostředí vhodné pro zavádění supervize?

Hasičské prostředí je hierarchizované, „*polovojenské*“ (participant05H) prostředí, ve kterém se pracovníci řídí jasně danými a strukturovanými pokyny (rozkazy, pokyny, směrnice, bojový řád apod.). Hasiči musí tuto hierarchii dodržovat a přijímat autoritu velitele. Pracují ve směnovém režimu.

- *Participant05H: „...samozřejmě sme polovojenská organizace... kde je náká hierarchie, kde se prostě plněj náký úkoly, jak sme vycvičený, jak by to mělo bejt, takže to by se zase mělo dodržovat...“*

Hasičská práce je hodně pestrá a rozmanitá, od zdolávání požárů po zásahy u dopravních nehod a technické zásahy: „...*děláme všechno. Děláme nehody, technický zásahy ... Takže jako ta práce je strašně pestrá...*“ (participant04H). Určité druhy výjezdů jsou náročné po fyzické stránce i po psychické stránce a téměř každý hasič si je nepřeje zažít, např. nebezpečí spojená se zdoláváním událostí s výskytem nebezpečných látek (chemické, radiační), požáry velkých objektů (např. nemocnice).

- *Participant03H: „Ne že by si člověk jako přál náký výjezdy, jsou fakt výjezdy, který se jako, že každěj hasič se jich děsí, určitejch druhů výjezdů ... náká nebezpečná látka, co se týče radiace ... už jenom fakt, že na to jede, tak ví, že tam může jít i o život, jak kolegů, lidí, kohokoliv ... hořící nemocnice třeba, to sou takový noční můry hasičů.“*

Hasiči jsou mnohdy účastni těžkých zásahů, s nimiž jsou spojeny zážitky, i potenciálně traumatické zážitky, které nejsou příjemné, mohou hasiče zasáhnout a musí se s nimi vyrovnat sám, prostřednictvím svých kolegů nebo i odborné pomoci. Duševní stránka má ale u mnohých hasičů „*stigma*“ (participant06H).

- *Participant07H: „...je to důležitý i pro toho hasiče samotnýho, protože ne vždycky ty věci, co vidí, jsou příjemný a ... musí se s nima ze začátku nebo v ten daněj okamžik vyrovnat úplně sám, než skončí ten zásah a může to rozebrat s tím týmem. Případně, kdyby byl nějakěj hodně traumatizující zážitek, tak vyhledat nějakou odbornou pomoc.“*

Supervizoři se shodují v tom, že supervize je vhodná pro lidi z pomáhajících profesí, kteří pracují s lidmi jako se svými klienty. Tuto podmínku hasiči splňují.

- *Participant05S: „Supervize je pro lidi z pomáhajících profesí, z profesí, kde lidé pracují s lidma, kde se dostávají do neběžných situací, kde musí řešit něco s člověkem, který má problém...“*

Dva participanty z řad supervizorů poznamenávají, pokud je někdo nevhodný pro supervizi, tak není na svém místě správně a nehodí se ani pro profesi. Důvodem může být psychopatologie osobnosti. U hasičů je pravděpodobnost, že zde bude pracovat osoba

s duševní poruchou, nízká. Příjímáací řízení uchazečů o výkon služby zahrnuje psychologické i psychiatrické vyšetření, lékařské preventivní prohlídky hasiči absolvují každý rok.

- *Participant05S: „...určitě pokud by tam byla psychopatologie osobnosti těžká, opravdu těžká ... ten tam pak nepatří do toho řemesla, kde by pracoval s lidmi, čili kdyby se někdo takový objevil, tak vlastně je etické, pomoci mu, aby v takové práci nesetřával. Daleko nebezpečnější by byl pro klienty než pro kolegy.“*

Ve striktně hierarchizovaném prostředí, které není zvyklé přijímat supervizi, není snadné supervizi zavádět, není to ale nemožné. Zvláště, pokud jsme našli styčné body v obou kulturních prostředích. Na těchto společných hodnotách (viz předchozí kapitola) bychom mohli stavět strategie, jak supervizi přiblížit a hasičům představit.

#### 7.4.3 Konkrétní podněty z výzkumu pro tvorbu strategie zavádění supervize v prostředí hasičů

Na základě výše uvedených poznatků o obou ideálech se ukazují následující podněty pro seznamování hasičů se supervizí tak, aby se hodnoty supervize a hodnoty hasičství potkaly a tak se vzájemně posilovaly. Supervize by měla cíleně podporovat hasičské ideály a podporovat dobrou praxi hasičů. Uvedené náměty lze zohlednit např. při výkladu o tom, co supervize je a k čemu je, nebo při tvorbě zážitkových cvičení v rámci přípravných seminářů.

- a) Vyvolat zájem o supervizi tak, že bude ukázáno, jak může supervize přispět k podpoře profesionální hrdosti hasičů. K tomu je třeba vždy znovu vysvětlovat, že mít supervizi neznamená, že práce hasičů je špatná, ale že jde o příležitost, jak ji neustále zlepšovat.
- b) Motivovat pro supervizi především s využitím akčně postavených příkladů z praxe hasičů. Např. připravit ukázkou, jak může supervize zlepšit dobrou praxi hasičů při péči o lidi traumatizované požárem. Vyvolat vzpomínky a zkušenosti účastníků s obdobnou situací, vtáhnout je do interakce, připomenout kdy oni něco podobného zažili a konali, tím podpořit jejich hrdost na dobrou praxi a současně stimulovat kreativitu účastníků při hledání dalších možností.
- c) Využít také příklady situací, kde jde o osobní statečnost při zásahu, a diskutovat vyváženost při rozhodování do jakého rizika jít. Diskutovat hranice. Podpořit samostatnost při práci a zároveň dobrý vztah s velitelem (zásahu).
- d) Poukazovat na to, že v supervizi nejde jen o řešení osobních problémů, ale že významné je sdílení v týmu, společné nastavování stylu jednání a vytváření příkladů dobré praxe pro méně zkušené členy týmu, předávání zkušeností

a podporování žádoucích postojů u méně zkušených členů týmu. Tím se může zlepšit výsledek celého týmu při zásahu, zvyšuje se vzájemná důvěra, možnost se na sebe spolehnout, a stoupne prestiž hasičů vůbec. Podpořit a pojmenovat příklady obětavosti a dobré spolupráce.

- e) Ukazovat, jak flexibilita, kreativita a schopnost změny, kterou supervize usnadňuje, vytváří potenciál stálého zlepšování všech v týmu.
- f) Poukazovat na to, jak supervize přispívá většímu nadhledu a klidu i u začínajících členů týmu prostřednictvím sdílení příkladů dobrých řešení problémů.
- g) Upozornit na ideál statečnosti a na jeho podobu v supervizi, kdy může být těžší o určitých tématech mluvit, než je dělat (práce s emocemi versus akce).
- h) Předvést, jak mohou zkušenější hasiči (např. velitelé), kterých si ostatní váží a mají autoritu, otevřeně hovořit o zážitcích a zkušenostech. Tím mohou méně zkušené hasiče naladit na vzájemnou diskuzi.
- i) Ukázat společné hodnoty hasičství a supervize, zejména zájem o lidi a o pomoc lidem, a různé cesty, kterými tento zájem obě metody realizují.

## 8. Diskuze

Na základě výše uvedených výsledků výzkumu se v kapitole 8. Diskuze zamýšlíme nad vybranými zjištěními. Naším výzkumem jsme chtěli zjistit, zda je možné mezi výjezdové hasiče zavést supervizi jako další možný nástroj péče o ně. V bádání jsme zvolili přístup, který zkoumal ideály hasiče a supervizanta a jejich kulturní prostředí. Na začátku výzkumné práce jsme se domnívali, že se oba ideály budou významně lišit. V průběhu výzkumu se ukázalo, že jsme v obou ideálech zachytili obecné lidské ideály, částečně princip toho, co se nám obecně na lidech líbí, proč jsou nám sympatičtí a rádi s nimi spolupracujeme. Příkladem může být pokora, která patří mezi nejčastěji uváděné ctnosti. S člověkem, který se nepovyšuje nad ostatní, rádi spolupracují hasiči i supervizoři. V našem výzkumu byla pokora nově vzniklou kategorií, kterou jsme neočekávali, ale zároveň patří do obecně sdíleného ideálu lidského chování.

Sezima (2017) zjistil, že hasiči po prvních letech služby mají tendenci ke klidnému a stabilnímu životu, méně projevují maskulinitu a více projevují soucit a empatii, jsou vnímavější. Částečně to odpovídá i autorčiným zkušenostem s prací v týmu posttraumatické péče HZS Ústeckého kraje. Toto očekávání se naším výzkumem potvrdilo v prvním hasičském ideálu (vzniklém z individuálních interview) a v druhém hasičském ideálu se tato zjištění nepotvrdila (ideál vytvořený z ohniskové skupiny). Ideál hasiče získaný



prostřednictvím individuálních interview ukazuje, že přední místo zaujímají charakteristiky jako empatie, cit pro pomáhání druhým lidem a vnímavost k potřebám zasažených lidí. Na druhou stranu rekonstrukce ideálu ve skupině hasičů se více soustředila na maskuliní charakteristiky, jako je manuální zručnost, improvizace, akčnost, vytrvalost. Tento ideál by při zavádění supervize do hasičského prostředí mohl působit nekompatibilně s nabízeným ideálem supervize, pokud by nabídka supervize tento ideál nereflektovala.

Očekávali jsme, že spokojení a pozitivně naladěni hasiči nachází smysl ve své práci a mají z ní radost, nicméně na začátku výzkumu jsme nepřikládali zájmu o práci takový význam, jakým se nakonec ukázal být. Podobně jako Kirschman (2004) a Hrušková (2016) jsme zjistili, že hasiči jsou na svou práci hrdí a považují ji za své celoživotní poslání. Víra ve smysl své činnosti a důvěra v kolegy umožňuje vytrvat a pracovat i v takovém prostředí, ve kterém jsou ohroženi na životě nejen cizí lidé, ale i samotní hasiči (a další pomáhající) a jejich kolegové (Šupková, 2005). Být součástí něčeho, co nás přesahuje, patří k vrcholným zážitkům a je naplněním osobního růstu (viz Maslowova hierarchie potřeb).

Většina supervizorů se shodla na tom, že hodnotou supervize je otevřenost při sdílení svých zážitků, pochybností nebo problémů. Otevřenost, proaktivnost, důvěra k lidem a ke světu souvisí se zdařilým lidským vývojem a vzniká v dětství (Matějček, Langmeier, 1986) a pokračuje i v dospělosti (Bowlby, 2010). U supervizantů sledujeme odvahu jiného druhu než je u hasičů, je to odvaha k otevřenosti a sdílení příběhů klientů. Supervizanti nehovoří jenom o „problémech“ jako výseku určité skutečnosti, ale do supervize přináší příběhy klientů.

Většina supervizorů se shodla v názorech na to, jaký má supervizant být, ve shodě s názory autorů, které jsme studovali. V našem výzkumu se potvrzuje sdílená empirická zkušenost, s kým se dobře spolupracuje v supervizi.

### *8.1 Nabídka supervize pro hasiče*

**Nabídka supervize pro hasiče** by měla respektovat hasičské ideály a ukázat, že supervize podporuje dobrou praxi u hasičů. Navíc přináší příležitost a prostor pro předávání zkušeností, sdílení v týmu a hledání možností, jak svou práci zlepšovat. Supervize je pro hasiče novým nástrojem. Pro snazší přijetí něčeho nového je důležité, aby hasiči měli možnost se připojit k něčemu, co znají a co je jim blízké. Tím bychom mohli dosáhnout toho, aby jim na supervizi do budoucna záleželo. Odvaha je klíčem pro otevření supervize hasičům. Podobně jako supervizanti, kteří projevují osobní statečnost a otevřeně a svobodně hovoří o svých pochybnostech, můžeme hasiče, kteří jsou odvážní, a navíc vstřícní

k psychologické problematice zaujmout pro proces supervize vzdělávacím workshopem a supervizní ochutnávkou. Hasiči, kteří získají osobní zkušenost, mohou potom svým příkladem ovlivnit další hasiče k přijímání supervize. Z výzkumu vyplynulo, že hasiči se mohou na své kolegy obrátit o radu, když něco nevědí nebo neznají. Autorka má zkušenosti s tím, že do kurzů s psychologickou problematikou se většina hasičů přihlašuje na základě doporučení svých kolegů, kteří kurzy v minulosti absolvovali a byli spokojeni. V literatuře se uvádí, že hasiči se učí ze zkušenosti zkušenějších kolegů (např. Tichá, 2011; Šváb, 2006). Nenašli jsme ale výzkumy, které by se zabývaly učením v různých kontextech (učení v procesu změny, nebo dialogické učení, viz Havrdová, 2008).

Přípravné semináře je vhodné naplnit **zážitkovými cvičeními**, ve kterých si hasiči budou moci vyzkoušet různé techniky a různé strategie v přístupu k učení. Naším výzkumem jsme zjistili, že chuť učit se a zdokonalovat se patří k oceňovaným hasičským hodnotám. Cvičení by měla vycházet ze skupinové dynamiky, aby si supervizanti mohli vyzkoušet „*sebereflekující učení*“ (Havrdová, 2008, str. 56) a procvičit si nové dovednosti v přípravě na samotný proces supervize. Z autorčiny praxe u hasičského sboru víme, že většina hasičů (absolventů odborných příprav zaměřených na psychologickou problematiku) dobře přijímá různé kreativní techniky. Výzkumem bylo potvrzeno, že tvořivost a flexibilita jsou charakteristiky, které patří k optimální výbavě hasičů. To pro nás bylo překvapující. Naše očekávání směřovala spíše k tomu, že hasiči upřednostňují známé a osvědčené. Kreativita, tvořivost, flexibilita, schopnost poradit si a improvizace se neobjevuje u autorů, kteří se hasičům výzkumně věnovali (viz např. Sezima, 2017; Hrušková, 2016; Tichá, 2011).

Dále navrhujeme preferovat **týmovou supervizi**. Podobně jako Olofsson (2013) a Colquitt et al. (2011) jsme dospěli k tomu, že hasiči jsou týmoví hráči, třetinu svého života stráví v práci v kolektivu hasičů, který přijímají jako svou druhou rodinu. Do týmové supervize by měli být zahrnováni i jejich přímí nadřízení. Velitelé družstev a čet jsou vnímáni jako součást týmu, který hasiči pojmenovávají jako druhou rodinu.

## 8.2 Sebereflexe výzkumnice a limity výzkumu

**Sebereflexi výzkumnice** jsme zmiňovali již na několika místech v této práci (např. kapitola 1.2 Etika výzkumu nebo 6.3 Techniky kontroly validity dat). V této kapitole shrneme nejdůležitější poznatky z výzkumu a jeho limity.

Impuls pro téma práce vzniklo již v počátcích studia autorky a mnoho seminárních prací bylo inspirováno hasičským prostředím. Zkoumat supervizi u hasičů ale nebylo tak jednoduché, jak se autorce zpočátku na první pohled zdálo. Například při přípravě seminární práce pro předmět Kvalitativní výzkum sociálních a zdravotnických organizací I. se ukázalo,

že i hasiči velmi dobře obeznámení s psychologickou problematikou nemají dostatek informací o tom, co je supervize. To nás přimělo přehodnotit téma i cíle výzkumu a zaměřit se na zavádění supervize do organizace. Autorka má letité zkušenosti s technikami vedení poradenského rozhovoru, vést výzkumný rozhovor se ale liší a korekce ze strany vedoucí práce, že se autorka například odchýlila od tématu, byla důležitá a autorkou ceněná. Proces získávání participantů pro výzkum byl vedený jednak osobní žádostí a také žádostí formulovanou v elektronické zprávě. Pokud se autorka zeptala osobně, byla vždy přijata. Domníváme se, že odmítnout žádost v osobním kontaktu může být na jednu stranu těžší, na druhou stranu, ale je jednodušší získat důvěru a vysvětlit záměry výzkumu než prostřednictvím zprávy (dopisu), i když je formulována velmi pečlivě.

Analýza kvalitativních dat byla náročným procesem, autorce se leckdy zdálo, že opakované přepracovávání kategorií a nalézání nových souvislostí nemá konce. V tomhle směru jí ale pomohla předchozí zkušenost s kvalitativními projekty a také vizualizace při kódování. Kategorie s ilustrujícími výroky autorka přepsala na lístky, rozstříhala a mohla je libovolně přeskupovat, měnit a slučovat. V zápalu tvoření a „vylupování se“ nových kategorií pak mnohokrát zažívala radost z výzkumné práce.

Zjistili jsme, že výsledky pro ideál hasiče vzniklé na základě individuálních rozhovorů se liší od ideálu hasiče, který vznikl během skupinové diskuze v ohniskové skupině. Domníváme se, že gender a profese autorky hraje ve výzkumu roli a mohlo dojít k ovlivnění výsledků. Ve výzkumech vedených tváří v tvář hasiči například více hovořili o empatii a vnímání potřeb zasažených osob, kdežto ve skupině, kterou tvořila mužská parta hasičů, se více zdůrazňovaly charakteristiky, které se připisují mužům. Bylo by zajímavé zjistit, k jakým výsledkům výzkumu by dospěl muž jiné profese než autorka.

Jako **omezení** našeho přístupu ke zkoumaným otázkám vnímáme nedostatečné zastoupení mužů – supervizorů v souboru participantů pro individuální interview. I když jsme se snažili oslovit muže i ženy v rovnoměrné míře, byly to ženy, které byly více ochotné se na výzkumu podílet. Výzkum je také limitován tím, že se odehrával v Ústeckém kraji, výsledky nemůžeme zobecňovat pro celou hasičskou populaci. Můžeme ale pro další výzkumnou činnost uvažovat o rozšíření výzkumného vzorku do více krajů nebo o zahrnutí dobrovolných hasičů do výzkumu. Ověření smysluplnosti nabídky supervize v hasičském prostředí a jak by supervize mohla rozvíjet ideál hasičské spolupráce a rozvoj vlastností hasičského ideálu by mohlo sloužit jako další možnost pro výzkumnou činnost.

## 9. Závěr

Diplomová práce se zabývá možnostmi zavádění supervize do hasičského záchranného sboru. Klade si otázky, zda je možné do tohoto prostředí supervizi zavést a pokud ano, tak jakým způsobem. Z tohoto důvodu byl zvolen design kvalitativního výzkumu a porovnáván ideál hasiče získaný od samotných hasičů a ideál supervizanta získaný od supervizorů a zároveň byla zkoumána jejich vzájemná kompatibilita.

V teoretické části se věnujeme poznatkům přibližujícím kontext výzkumu, zejména hasičským sborům a supervizi. V kapitolách popisujících hasičské sbory přibližujeme činnost a organizaci Hasičského záchranného sboru České republiky, stávající způsob péče o hasiče a také poznatky z literatury ohledně ideálu hasiče, který je porovnáván s výsledky empirické části. Oddíly zabývající se supervizí jsou tvořeny informacemi z literatury ohledně tématu supervize, ideálu supervizanta a zavádění supervize do organizace.

V empirické části popisujeme výzkumnou činnost. Výzkumný soubor tvořilo šest supervizorů a supervizek s více než desetiletou praxí a s působností v Ústeckém kraji. A dále třináct hasičů HZS Ústeckého kraje s délkou praxe od dvou let do dvaceti šesti let. V práci jsme použili design kvalitativního výzkumu. Celkem bylo realizováno šest individuálních interview se supervizory, sedm individuálních interview s hasiči a jedna ohnisková skupina s jinou skupinou účastníků z řad hasičů. Pořízené záznamy jsme analyzovali pomocí otevřeného kódování a tématické analýzy.

Zjistili jsme, že ideální hasič je hrdý na svou práci a je ochotný pomáhat druhým. To jsou dvě nejdůležitější charakteristiky. K optimální výbavě dále patří, a je na stejné úrovni důležitosti, že hasič je manuálně zručný a šikovný, je týmový hráč, spolehlivý a důvěryhodný, umí improvizovat a umí se přizpůsobit. Dále je odolný a vytrvalý, odvážný, ale rozvážený, průbojný a samostatný. Umí naslouchat, nevede monolog a je přístupný názorům druhých. Orientuje se v situaci, udržuje si nadhled a není zbrklý. Je zkušený v práci, ví, co dělat a je ochotný své zkušenosti předávat ostatním. Pro některé hasiče je také významné, že se ideální hasič umí vcítit do lidského neštěstí, ale neštěstím se nenechá strhnout, protože je schopný se od sebe odpoutat a zabrat se do práce.

Druhým zkoumaným ideálem byl ideál supervizanta. Ideální supervizant je zkušený v supervizi, ve které potřebuje sdílet příběhy klientů. Zajímá se o lidi a o jejich příběhy. Je otevřený, i před lidmi ve skupině, také je otevřený ke změnám a přemýšlí o své práci, jak ji dělat lépe (je motivovaný zlepšit svou práci a zároveň je motivovaný pro supervizi). Má pochopení pro druhé, je tolerantní. Má zájem na sobě pracovat a má chuť se učit. Umí

naslouchat a je přístupný názorům druhých. Umí se dostat ke svým emocím a pojmenovat, co se s ním děje.

V obou kulturních ideálech jsme našli společné charakteristiky. Je v nich obsažen zájem o lidi, pochopení pro druhé, tolerance, vnímavost k potřebám klientů a zasažených lidí, empatie, umění naslouchat, zájem o diskuzi a přístupnost k názorům druhých lidí. V obou kulturních prostředích je oceňovanou hodnotou statečnost a odvaha. Supervizant musí disponovat osobní statečností „jít s kůží na trh“, která je předpokladem otevřenosti a sdílení ve skupině. U hasičů stojí odvaha v popředí zásahů v extrémním prostředí a v podmínkách, do kterých jdou s nasazením vlastního života.

Některé aspekty obou ideálů se mohou vylučovat. U hasičů jsou v popředí charakteristiky spojené s manuální zručností a šikovností, dále improvizace, technické zaměření, spolehlivost, vytrvalost, průbojnost a pohotovost k akci. Tento hasičský ideál je třeba zohlednit při zavádění supervize do organizace, aby nepůsobil nekompatibilně s ideálem supervize. V supervizi je kladen důraz na zájem o lidi propojený se zájmem o jednotlivé příběhy klientů a ochotou příběhy sdílet a naslouchat jim. Tato ochota je spojována se soucitem a feminitou. Co ale i v tak na první pohled vylučujících se charakteristikách můžeme najít společného, je ochota pomáhat. U hasičů je to druhá nejdůležitější charakteristika ideálu hasiče.

Při zavádění supervize do určité organizace nebo do specifického prostředí je důležité přihlídnout k tomu, co lidé pracující v organizaci potřebují a co si přejí. Předkládaný výzkum tak tvoří podklad nejen k následné debatě o tom, jak zpřístupnit supervizi hasičským sborům, ale tato zjištění mohou sloužit jako podnět k uvažování nad strategií zavádění supervize i do jiných organizací při sladování specifické organizační kultury s kulturou supervize.

## 10. LITERATURA

1. ADÁMEK, T. (2017). Spolupráce při nehodě autobusu s dětmi. Časopis 112, 16(4), s. 4-5. ISSN 1213-7057.
2. ALLPORT, G. W. (1963). Pattern and Growth in Personality. Repr. New York. In M. NAKONEČNÝ, Základy psychologie. Praha: Academia. ISBN 80-200-0689-3.
3. Americká psychologická společnost (2014). Guidelines for Clinical Supervision in Health Service Psychology [online], [cit. 2018-05-28]. Dostupné z <<http://www.apa.org/about/policy/guidelines-supervision.pdf>>
4. ARMSTRONG, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
5. BANKS, S. (2004). Ethics, Accountability and the Social Professions. Basingstoke: Palgrave Macmillan. In J. Švadlenová, M. Nečasová, Etika v pomáhajících profesích.
6. BARÁNKOVÁ, H. & HAVRDOVÁ, Z. (2016). Jak supervizoři a supervizanti v sociálních službách prožívají a konceptualizují vzájemný vztah. Československá Psychologie, 60(4), s. 334-350. ISSN 0009-062X.
7. BAŠTECKÁ, B. et al. (2005). Terénní krizová práce: Psychosociální intervenční týmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0708-X
8. BAŠTECKÁ, B. (2009) (Ed.). Psychologická encyklopedie: Aplikovaná psychologie. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-470-0.
9. BAŠTECKÁ, B. et al. (2013). Psychosociální krizová spolupráce. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4195-6.
10. BEDDOE, L. (2010). Best Practice in Professional Supervision: A Guide for the Helping Professions. London: Jessica Kingsley Publishers. In Z. HAVRDOVÁ et al., Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení, Praha: FHS UK. ISBN 978-80-87398-14-2.
11. BROWER-BERKHOVEN, J. (2006). The Effects of Traumatic Stress on Firefighters' World Assumptions. University of Northern British Columbia.
12. BUZAN, T. (2007). Mentální mapování. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-200-3.
13. CAJTHAMR, V. & DĚDINA, J. (2010). Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.
14. CARROL, M. & THOLSTRUPOVÁ, M. (2004) (Ed.). Integrativní přístupy k supervizi. Praha: Triton. ISBN 80-7254-582-5.
15. CIECIUCH, J., SCHWARTZ, S. H. & DAVIDOV, E. (2015). The Social Psychology of Values. In J. D. Wright (Ed.), International Encyclopedia of the Social

& Behavioral Sciences, 25, s. 41–46 [online], Oxford: Elsevier, [cit. 2018-05-31].

Dostupné z:

<[https://www.researchgate.net/publication/277718203\\_The\\_social\\_psychology\\_of\\_values](https://www.researchgate.net/publication/277718203_The_social_psychology_of_values)>

16. COAN, R. W. (1999). Optimální osobnost a duševní zdraví: hrdina, umělec, mudrc nebo světec? Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-662-5
17. COLQUITT, J. A., LEPINE, J. A., ZAPATA, C. P., & WILD, R. E. (2011). Trust in Typical and High-reliability Contexts: Building and Reacting to Trust Among Firefighters. *Academy of Management Journal*, 54(5), s. 999-1015. ISSN 1948-0989.
18. ČERMÁK, I., & ŠTĚPANÍKOVÁ, I. (1997). Validita v kvalitativním psychologickém výzkumu. *Československá psychologie*, 61(6), s. 503-512. ISSN 0009-062X.
19. DITTRICHOVÁ, Z. & WOLF ČAPKOVÁ, M. (2017). Koncepce psychologické služby HZS ČR pro období 2017-2025. Praha: MV-GŘ HZS ČR.
20. DOSTÁL, J. & SOUKOPOVÁ, J. (2014). (Eds.) Dobrovolnictví a nestátní neziskové organizace při řešení následků povodní v ČR. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6713-4.
21. EVERLY, G. S. (2006). *Assisting Individuals in Crisis*. International Critical Incident Stress Foundation. ISBN 0-9765815-2-3.
22. EVERLY, G. S. & MITCHELL, J. T. (1999). *Critical Incident Management Stress-CISM. A New Era and Standard of Care in Crisis Intervention*. Chevron Pub.
23. FALENDER, C. A. et al. (2004). Defining competencies in psychology supervision: A consensus statement. *Journal of Clinical Psychology*, 60(7), s. 771-785. ISSN 1097-4679.
24. Funkční analýza práce. (2009). Funkce: hasič. Interní dokument Hasičského záchranného sboru České republiky.
25. FURNHAM, A. & GUNTER, B. (1993). *Corporate Assessment*. London: Routledge. In M. Armstrong, *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
26. GASAWAY, R. B. (2004). Stop Complaining and Start Leading. *Fire Engineering Magazine*.
27. GRUND, B. et al. (2014). *Od minulosti k současnosti*. Ústí nad Labem: Hasičský záchranný sbor Ústeckého kraje.
28. HAJNÝ, M. (2008). Týmová supervize. In Z. Havrdová, M. Hajný et al., *Praktická supervize*, Praha: Galén, s. 93-114. ISBN 978-80-762-532-1.

29. HAJNÝ, M. (2016). Týmová supervize. Studijní text. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze.
30. HARTL, P. (1996). Psychologický slovník. Praha: Budka. ISBN 80-90-1549-0-5.
31. Hasičský záchranný sbor České republiky. (2008). Praha: MV-GŘ HZS ČR. ISSN 1213-7057.
32. HAVRDOVÁ, Z. (2003). Supervize. In K. Kalina et al., Drogy a drogové závislosti 2. Mezioborový přístup, Praha: Úřad vlády ČR, s. 133-141. ISBN 80-86734-05-6.
33. HAVRDOVÁ, Z. (2005). Otazníky kolem supervize dnes a zítra. In F. Zich a D. Trpišovská (Eds.), Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti: (sborník z mezinárodní konference). Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně, s. 22-25. ISBN 80-7044-698-6.
34. HAVRDOVÁ, Z. (2008). Kniha první. Základy, na nichž se staví. In Z. Havrdová, M. Hajný et al., Praktická supervize. Praha: Galén, s. 17-73. ISBN 978-80-762-532-1.
35. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, Martin et al. (2008). Praktická supervize. Praha: Galén. ISBN 978-80-762-532-1.
36. HAVRDOVÁ, Z. et al. (2010). Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb. Praha: FHS UK. ISBN 978-80-87398-06-7.
37. HAVRDOVÁ, Z. et al. (2011). Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení. Praha: FHS UK. ISBN 978-80-87398-14-2.
38. HAWKINS, P. & SHOHET, R. (2004). Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál. ISBN 80-7178-715-9.
39. HAYES, N. (2005). Psychologie týmové práce. Praha: Portál. ISBN 80-7178-983-6.
40. HEWSON, J. (2000). Výcvik supervizorů v uzavírání supervizní smlouvy. Psychoterapeutické sešity, 1(2,56), s. 4-12.
41. HOLUBOVÁ, M. (2016). Posttraumatický stres a posttraumatický růst u profesionálních hasičů. Psychosom, 14(1-2), s. 22-31. ISSN 2336-7741.
42. HRUŠKOVÁ, P. (2016). Výkon služby u Hasičského záchranného sboru České republiky jako celoživotní poslání. Nепublikovaná diplomová práce. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.
43. HŘEBÍČKOVÁ, M. (2004). NEO osobnostní inventář podle NEO-PI-R PT Costy a RR McCrae. Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-27-6.



44. HOUSTONOVÁ, G. (1985). Group Supervision of Groupwork. Self and Society: European Journal of Humanistic Psychology, XIII (2), s. 64-66. In P. Hawkins a R. Shohet (2004), Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál.
45. CHETKOVICH, C. (1997). Real Heat. Gender and race in the urban fire service. New Brunswick, NJ/London, UK: Rutgers University Press.
46. CHVISTKOVÁ, L. (2004). Výzkumný vztah jako sdílení zkušenosti s druhými lidmi. Biograf, 35, s. 113-120. ISSN 1211-5770.
47. JIRÁK, Z. (2010). Pracovní zátěž a zdravotní stav hasičů. Rescue Report, s. 18-24. ISSN 2336-503X.
48. KALINA, K. et al. (2003). (Eds.) Drogy a drogové závislosti 2. Mezioborový přístup. Praha: Úřad vlády ČR. ISBN 80-86734-05-6.
49. KAVAN, Š. (2014). Jednotky dobrovolných hasičů a sdružení dobrovolných hasičů při povodních. In J. Dostál a J. Soukopová (Eds.), Dobrovolnictví a nestátní neziskové organizace při řešení následků povodní v ČR, s. 113-126. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6713-4.
50. KINKOR, M. & BAŠTECKÁ, B. (2009). Supervize v pomáhajících profesích. In B. Baštecká, (Ed.), Psychologická encyklopedie. Aplikovaná psychologie, s. 388-394. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-470-0.
51. KIRSCHMAN, E. (2004). Život s hasičem: vše, co by měla vědět rodina hasiče. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství. ISBN 978-80-7385-170-5.
52. LAZARUS, R. S. & FOLKMAN, S. (1984). Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer. In J. Mareš, Posttraumatický rozvoj člověka, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3007-3.
53. LENGLER, R. & EPPLER, M. J. (2006). Towards A Periodic Table of Visualization Methods for Management [online]. Lugano: Institute of Corporate Communication, University of Lugano, [cit. 2018-01-17]. Dostupné z: <[http://www.visual-literacy.org/periodic\\_table/periodic\\_table.pdf](http://www.visual-literacy.org/periodic_table/periodic_table.pdf)>
54. MAREŠ, J. (2012). Posttraumatický rozvoj člověka. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3007-3.
55. MASLOW, A. H. (1970). Motivation and Personality. New York: Harper and Row. In P. Říčan, Psychologie osobnosti, Obor v pohybu, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3133-9.
56. MATĚJČEK, Z. & LANGMEIER, J. (1986). Počátky našeho duševního života. Praha: Panorama.

57. MCRAE, R. R. et al. (2000). Nature over Nurture: Temperament, Personality, and Life Span Development. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(1), s. 173. ISSN 0022-3514.
58. MERHAUTOVÁ, J. (2008). Kreativní práce v supervizi. In Z. Havrdová, M. Hajný et al., *Praktická supervize*. Praha: Galén, s. 153-160. ISBN 978-80-762-532-1.
59. MIOVSKÝ, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1362-4.
60. MIOVSKÝ, M., ČERMÁK, I. & CHRZ, V. (2005) (Eds.). *Kvalitativní přístup a metody ve vědách o člověku IV. Vybrané aspekty teorie a praxe*. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1159-8.
61. MITCHELL, J. T. (2006). *Advanced Group Crisis Intervention: Strategies and Tactics for Complex Situations. Participant Manual*. ISBN 0-9765815-6-6.
62. NAKONEČNÝ, M. (2002). *Základy psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0689-3.
63. *Odborná příprava – první psychická pomoc (2010). Interní materiály k organizaci odborné přípravy v poskytování první psychické pomoci I, II*. Praha: MV-GŘ HZS ČR.
64. OLOFSSON, J. (2013). The Profession of Firefighting is about Teamwork, it is about Trusting Each Other: Masculine Enactments and Generational Discrepancies within the Swedish Fire Service. *Culture, Society & Masculinities*. 5(1), s. 75-88. ISSN 1941-5591.
65. PAULÍK, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2959-6.
66. PETERSON, CH. & SELIGMAN, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Washington, DC: American Psychological Association. ISBN: 978-0-19-516701-6.
67. ŘÍČAN, P. (2010). *Psychologie osobnosti. Obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3133-9.
68. SEZIMA, O. (2017). *Psychická zátěž a osobnostní změny související s výkonem profese hasič – záchranář*. Nepublikovaná rigorózní práce. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Katedra psychologie.
69. SCHWARTZ, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values [online]. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11, [cit. 2018-05-29]. Dostupné z <<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116> ISSN: 2307-0919>

70. SMĚKAL, V. (2007). Pozvání do psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání. Brno: Barrister & Principal. ISBN 80-86598-65-9.
71. SOTOLÁŘOVÁ, M. (2005). Hasičský záchranný sbor a integrovaný záchranný systém. In B. BAŠTECKÁ et al., Terénní krizová práce: Psychosociální intervenční týmy. Praha: Grada Publishing, s. 243-249. ISBN 80-247-0708-X.
72. SOTOLÁŘOVÁ, M. (2007). Vyhodnocení koncepce a činnosti psychologické služby HZS ČR (2003-2006). Interní dokument. Praha: MV GŘ HZS ČR.
73. STEM (2008). Spokojenost obyvatel s prací HZS ČR a informovanost v oblastech požární prevence, ochrany obyvatelstva, integrovaného záchranného systému a krizového řízení. Závěrečná zpráva z výzkumu veřejného mínění. Praha: STEM.
74. STOLTENBERGER, C. D. & DELWORTH, U. (1987). Supervising Counselors and Therapists: A Developmental Approach. Jossey-Bass.
75. STRAUSS, A. L., & CORBIN, J. (1999). Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie. Sdružení Podané ruce. ISBN 80-85834-60-X.
76. ŠEBLOVÁ, J. (2014). Psychologie v záchrannářství. In J. Štětina et al., Zdravotnictví a integrovaný záchranný systém při hromadných neštěstích a katastrofách, str. 364-369. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4578-7.
77. ŠENOVSÝ, M. & HANUŠKA, Z. (2006). Organizace požární ochrany a integrovaný záchranný systém. Ostrava: SPBI. ISBN 80-86634-03-5.
78. ŠPAČEK, F. (2009). O IZS: Integrovaný záchranný systém, [online] [cit. 2017-01-10] Dostupné z <<http://www.hzscr.cz/clanek/integrovaný-zachranný-system.aspx>>
79. ŠTĚTINA, J. et al. (2014). Zdravotnictví a integrovaný záchranný systém při hromadných neštěstích a katastrofách. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4578-7.
80. ŠUPKOVÁ, D. (2005). Sebepojetí pomáhajících v extrémních podmínkách. In M. Miovský, I. Čermák, V. Chrz (Eds.), Kvalitativní přístup a metody ve vědách o člověku IV, vybrané aspekty teorie a praxe, str. 155-163. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1159-8.
81. ŠUPKOVÁ, J. (2011). Využití supervize jako profesionální podpory pro zdravotní sestry v Masarykově nemocnici v Ústí nad Labem. Nepublikovaná diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Vedoucí práce Havrdová, Zuzana.
82. ŠVADLENOVÁ, J. & NEČASOVÁ, M. (2009). Etika v pomáhajících profesích. In B. Baštecká, (Ed.), Psychologická encyklopedie. Aplikovaná psychologie, s. 92-97. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-470-0.

83. ŠVADLENOVÁ, J. (2010). Hodnoty v supervizi očima supervizandů. In Z. Havrdová et al., Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb, Praha: FHS UK. ISBN 978-80-87398-06-7.
84. ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. et al. (2007). Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.
85. ŠVÁB, S. (2006). Psychologie práce pro nováčky, hasiče – záchranáře, ale nejen pro ně. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství.
86. TICHÁ, R. (2011). Etické aspekty a dilemata práce hasiče – záchranáře. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií, Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Vedoucí práce Štegmánová, Ingrid.
87. TEDESCHI, R. G. & CALHOUN, L. G. (2004). Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence. 15(1), s. 1-18. Psychological Inquiry. ISSN 1532-7965.
88. TOMÁŠKOVÁ, H., JIRÁK, Z., LVONČÍK, S., BUZGA, M., ZAVADILOVÁ, V., & TRLIČOVÁ, M. (2015). Health Status and Physical Fitness of Mines Rescue Brigadesmen. International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 28(3), s. 613-623. ISSN 1232-1087.
89. Úvod do supervize a jejího významu pro pomáhající profese. (2002). Tišnov: Sdružení SCAN.
90. VARONE, C. (2011). No One Wins When the Rules Are Ignored. Firehouse.
91. WOSKETOVÁ, V. & PAGE, S. (2004). Cyklický model supervize. In M. Carrol, M. Tholstrupová, (Ed.), Integrativní přístupy k supervizi, str. 19-43. Praha: Triton. ISBN 80-7254-582-5.
92. WILSON, E. O. (1993). O lidské přirozenosti. Praha: Nakladatelství Lidové noviny. ISBN 80-7106-076-3.
93. ZICH, F. & TRPIŠOVSKÁ, D. (2005). (Eds.). Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti. Sborník z mezinárodní konference. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně. ISBN 80-7044-698-6.

### Legislativa a interní předpisy

1. Zákon č. 133 ze dne 17. prosince 1985 o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů.
2. Zákon č. 239 ze dne 28. června 2000 o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

3. Zákon č. 361 ze dne 23. září 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (služební zákon), ve znění pozdějších předpisů.
4. Zákon č. 320 ze dne 11. listopadu 2015 o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů (zákon o hasičském záchranném sboru), ve znění pozdějších předpisů.
5. Vyhláška Ministerstva vnitra č. 247 ze dne ze dne 22. června 2001 o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany, ve znění pozdějších předpisů.
6. Vyhláška Ministerstva vnitra č. 487 ze dne 7. září 2004 o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, ve znění pozdějších předpisů.
7. Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ČR č. 15 ze dne 27. ledna 2017, kterým se vydává Interní protikorupční program Hasičského záchranného sboru České republiky a Etický kodex příslušníka a zaměstnance Hasičského záchranného sboru České republiky.
8. Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ČR č. 41 ze dne 30. listopadu 2017, kterým se vydává Bojový řád jednotek požární ochrany.
9. Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ČR č. 43 ze dne 25. srpna 2014, o psychologické službě Hasičského záchranného sboru České republiky.
10. Pokyn ředitele Hasičského záchranného sboru Ústeckého kraje č. 31 ze dne 21. března 2018, kterým se jmenuje tým posttraumatické péče Hasičského záchranného sboru Ústeckého kraje.

## Obrázky

**Obrázek 1:** Schwartz (2012): Motivační kontinuum hodnot se zásadami, které jsou základem jejich kruhového řádu. Změněná verze obrázku publikovaná poprvé v roce 1992. [online] [cit. 2018/05/31] Dostupné z <<https://goo.gl/images/25ksZG>>, str. 18

**Obrázek 2:** Charakteristiky ideálu hasiče seřazené od nejdůležitějších (na vrcholu) po méně důležité, str. 73

## Tabulky

**Tabulka 1:** Ukázka otevřeného kódování, str. 47

**Tabulka 2:** Ukázka tvoření významových kategorií, str. 48

**Tabulka 3:** Přehled témat ideálu hasiče, str. 49

**Tabulka 4:** Přehled témat ideálu supervizanta, str. 50