

# Příspěvek ke strategiím zavádění supervize do nového prostředí\*



## CONTRIBUTION TO THE STRATEGY OF INTRODUCING SUPERVISION INTO A NEW ENVIRONMENT

Jana Majzlíková, Zuzana Havrdová\*\*

### SOUHRN V ČESKÉM JAZYCE:

Cílem předloženého výzkumu pro praxi<sup>1</sup> (Uggerhoj 2011) je zkoumat otázku, zda a jak zavádět supervizi do prostředí, kde pracovníci většinou dosud netuší, oč jde. Teoretickým východiskem studie je chápání supervize jako prostoru k neformálnímu učení zahrnujícího i zpracování emocí, přičemž tento prostor a dynamika procesů v něm probíhajících jsou charakterizovány svou specifickou kulturou (Havrdová et al. 2010). Otázka vhodnosti zavádění supervize je z této perspektivy spojena s otázkou kompatibility kultury supervize a kultury, do které má být supervize zaváděna (tamtéž). Pro účely této studie je fenomén obou kultur zastoupen „ideálem hasiče“ a „ideálem supervizanta“. Výsledky ukazují, že metoda porovnání ideálů přináší řadu zajímavých podnětů pro strategii zavádění supervize. Limity jsou dány zejména tím, že jde o studii v rámci jednoho zvoleného prostředí.

### KLÍČOVÁ SLOVA:

hasič, organizační kultura, zavádění supervize

### SOUHRN V ANGLICKÉM JAZYCE:

The purpose of the presented practice research (Uggerhoj 2011) was to explore whether and how to introduce supervision in settings where the personnel usually have no idea about what supervision involves. The theoretical basis of the study is derived from understanding supervision as a space for informal learning, which also includes the processing of emotions, while such a space and dynamics of processes ongoing therein are characterized by their specific culture (Havrdová et al. 2010). From this point of view the introduction of supervision is related to the question of compatibility between the culture of supervision and the culture of the organization where it is to be introduced (ibidem). For the purposes of this study the phenomenon of both cultures is represented by the constructed “fire fighter ideal” and the “supervisor ideal”. As indicated by the results, the ideal comparison method provides a number of stimuli for the supervision introducing strategy. The limits follow predominantly from focusing on a single setting selected for the study.

### KEY WORDS:

firefighter, organizational culture, introduction of supervision

## ÚVOD

Supervize je jednou z alternativ podpory pracovníků, rozšířenou zejména v oblasti sociálních služeb a dalších pomáhajících profesích. Je založena na výrazné

---

\* Článek vznikl v rámci projektu „Progres Q20“.

\*\* Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií

1 tzv. practice research



individualizaci, systematickém působení a spolupracujícím vztahu mezi supervizorem a supervizanty. Supervizor, nejčastěji u nás externí odborník, pracuje s jednotlivci, týmy nebo skupinami, aby mohli v bezpečném prostředí dosáhnout svých osobních, organizačních nebo profesních cílů. Zatímco mnohá desetiletí byla supervize chápána jako proces odehrávající se v rámci vztahového trojúhelníku tvořeného supervizorem, jeho svěřenci (supervizanty) a klientem supervizantů, přibližně v posledních dvou desetiletích je pohled na supervizi rozšířen o čtvrtý vrchol vztahového pole, jímž je organizace, v níž supervize probíhá. Tato změna perspektivy je významná zejména v zemích, kde vznikla tradice tzv. externí supervize. Externí supervizi vede v konkrétní organizaci nezávislý externí odborník, supervizor, vycvičený v profesionální supervizi, která má své vlastní standardy, hodnoty, etické principy, historický vývoj, soustavu poznatků a metod, a tedy i svou vlastní předávanou kulturu<sup>2</sup>. Pokud supervize vedená externím supervizorem probíhá např. v organizaci sociálních služeb, vstupuje její kultura do interakce s kulturou dané organizace (Havrdová 2011).

Supervize se ovšem zdaleka ve všech organizacích pomáhajících profesí nevyskytuje, a pokud je do nich zaváděna, dochází k celé řadě nejen pozitivních, ale často i negativních interakcí (střetů).

Podle relativně malého počtu publikovaných zkušeností se zaváděním supervize do profesní oblasti či organizace, kde ji lidé neznají, jde o křehký proces narážející na četné potenciální překážky v kultuře organizace (Driscoll 2000). Publikované zkušenosti mají často formu teoretického eseje, příp. praktických doporučení (např. Driscoll 2000; Havrdová, Hajný 2008; SCIE Guide 50 2013), z empirických studií nalezneme nemnohé analýzy procesu zavádění supervize v ošetrovatelství (Lynch, Happell 2008a, 2008b; McKeown, Thompson 2001; White, Winstanley 2010), nebo v domově pro seniory (Bernsdorf, Petzold 2011). Většina autorů pojímá zavádění supervize do organizací jako pečlivě a dlouhodobě řízený proces organizační změny, s poukazem na klíčový význam existující organizační kultury, která má být nejlépe „učící se“ (Hawkins, Shohet 2016). Doporučované strategie zahrnují přípravu „kultury“ zejména tzv. zvýšeným vědomím, vzděláváním a tréninkem supervizorů i supervizantů, adresováním obav pracovníků v informačních sezeních (Clifton 2002), dále pak vytvořením rámce hodnocení, monitoringu a podpory (Bond, Holland 1998). V přípravných stádiích zavádění změny je doporučeno analyzovat faktory působící zejména v náklonnosti či odporu vůči změně obecně, a dále ještě specificky ve vztahu k supervizi (Driscoll 2000). Takový specifický postup ovšem nelze vždy realizovat, především pokud pracovníci o supervizi nic nevědí a pojem vůbec neznají, jak je to dosud v řadě organizací, např. ve zdravotnictví. Proto nás zaujala možnost hledat ještě jiný přístup k otázce, jak předběžnou analýzou rozhodnout, zda a případně jak zahájit časově i odborně náročný proces zavádění supervize do nové oblasti. Taková příležitost se naskytla v souvislosti s prostředím hasičů.

2 V pojetí kultury se přikláníme k tomu, jak kulturu skupiny či organizace vymezuje E. Schein (2004: 17), tedy jako „*vzorec základních předpokladů, naučených skupinou tím, jak řeší problémy externí adaptace a interní integrace, který v praxi funguje natolik, že je považován za validní, a proto je novým členům předkládán jako správný způsob, jak vnímat, myslet a prožívat tyto problémy*“.



Profese hasiče záchranáře (dále jen „hasič“) je náročná, tvrdá a riziková, s vysokou mírou stresu, zároveň ale patří k prestižním povoláním, které přitahuje množství lidí (např. Oloffson 2013). Na hasičích je oceňována profesionalita, odbornost, obětavost a ochota pomoci lidem v tísni při živelních pohromách a dalších mimořádných situacích (tamtéž). 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).

Jako základní forma zpracování stresu byla k Hasičskému záchrannému sboru České republiky (dále jen „HZS“) mezi lety 2001 až 2003 zavedena Psychologická služba a první psychologická pracoviště v jednotlivých krajích<sup>3</sup>. Psychologové HZS se věnují například psychologickému poradenství, psychoterapii, vzdělávání nebo psychodiagnostice. Pro práci s hasiči je u HZS zaveden strukturovaný a komplexní **systém řízení stresu při kritických událostech** (Critical Incident Stress Management, dále jen „CISM“, Dohnal, Dohnalová 2017; Mitchell 2006). CISM je vícesložkový, komplexní a kontinuální „krizový intervenční program“ (Mitchell 2006: 15), který pomáhá hasičům připravit se, zvládat a vyrovnat se s psychologicky náročnými situacemi, do kterých se dostávají při práci v terénu. Tento systém je v posledních letech podrobován kritice. Zdrojem kritiky je jednak jeho striktní strukturovanost, která často neodpovídá aktuálním potřebám jednotlivců a může je dokonce sekundárně traumatizovat (např. Baštecká 2005; Dostál, Soukopová 2014), a dále výhradní zaměření na mimořádné situace. Supervize mezi českými hasiči zatím není zavedena, ozývají se však hlasy, že by mohla být užitečnou formu podpory v mnoha emocionálně náročných, ale i běžných starostech hasičů (Majzlíková 2018). Při rozhodování o vhodnosti zavádění supervize do prostředí HZS, kde hlavní autorka působí jako psycholožka<sup>5</sup>, a spoluautorka ji učila supervizi, vznikl záměr zkoumat, zda je vhodné zavádět supervizi jako formu psychosociální podpory do tohoto prostředí, a pokud ano, jak.

Havrdová (Baránková, Havrdová 2016; Havrdová 2011) upozorňuje, že možnost realizování supervize je spojená jmenovitě se slučitelností kultury supervize a kultury dané organizace. Žádnou studii, která by empiricky zkoumala kompatibilitu obou těchto kultur, bez možnosti přímého dotazování na zájem o supervizi, jsme v literatuře nenašli. Geert Hofstede (2007) charakterizuje vrstvy organizační kultury jako symboly, hrdiny, rituály a hodnoty, a přirovnává je ke slupkám cibule. Hodnoty podle něj tvoří jádro kultury a představují její základní projev. Rituály a hrdinové jsou umístěny mezi nimi. Jednotlivé vrstvy kultury autor chápe jako samostatné jednotky, souhrnně je však nazývá praktikami, a tak poukazuje na jejich externalizaci pozorovatelnou v chování a rozhodování (Hofstede, Fink 2007).

3 Uvedeno dle interního dokumentu HZS.

4 Kritická událost jako „neobvyklá náročná situace“ (Everly 2006: 14), která zasaženého člověka zatěžuje a znesnadňuje využití jeho zvládacích mechanismů.

5 Téma se stalo předmětem magisterské práce na FHS UK 2018: Majzlíková, J. Ideál hasiče a ideál supervizanta — snáší se? pod vedením spoluautorky. Článek se opírá o data z uvedeného výzkumu, ale jednak obsahuje některé teoretické zdroje a poznatky, neobsažené v magisterské práci, jednak byl proveden doplňující výzkum a sekundární analýza všech dat.



Vedení účelem našeho tázání jsme pro ověření kompatibility kultury supervize a kultury hasičského sboru zvolili konstrukty ideálního hasiče a ideálního supervizanta jako zástupce „hrdinů“ těchto kultur, a částečně i některých jejich hodnot a praktik.

## METODA

Výzkumná studie má povahu practice research (výzkum pro praxi, Uggerhoj 2011), tedy aplikovaného výzkumu pro profesionální akci, v našem případě přípravy či zanechání zavádění supervize do prostředí hasičů.

Za tímto účelem byly formulovány 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 dostávají do rozporu?
4. Jak využít získaných poznatků o obou ideálech pro, resp. proti zavedení supervize?

Vzhledem k explorativní povaze tázání byla zvolena kvalitativní technika hloubkového interview a ohniskové skupiny. Ty realizovala první autorka, která pracuje jako psycholožka v hasičském sboru a uvažuje zde o zavedení supervize. Výhodou byla dobrá znalost prostředí a ochotná spolupráce ze strany organizace, managementu i pracovníků, na výzkumu. Nevýhody střetu role autorky jako pracovnice a výzkumnice ve vztahu k participantům výzkumu byly omezovaly pečlivým úvodem jak při interview, tak při ohniskové skupině, zejména s ohledem na zajištění soukromí participantů, 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 druhou autorkou) 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 chráněném heslem. Participanté udělili autorce souhlas k dalšímu vědeckému zpracování nahrávek.

Výzkum probíhal ve třech fázích, které na sebe navazovaly. V první fázi byly zkoumány ideály hasiče a supervizanta. Ve druhé fázi byla formou ohniskové skupiny zkoumána jejich kompatibilita, byla provedena prvotní analýza dat a navrženy předpoklady a formy podpory hasičů po zásahu, na základě nichž by bylo možné vytvořit

strategii zavádění supervize<sup>6</sup>. Ve třetí fázi byly ověřovány názory hasičů na optimální podporu pro zpracování zkušeností ze zásahu a byla provedena sekundární analýza dat ze všech fází.

V polostrukturovaném interview s hasiči i se supervizory byly použity analogické základní otázky dle připravené struktury, a dále ponechán prostor pro jejich volné rozvedení.

Uvedení do tématu a základní otázky byly tyto: „Každá činnost chce svoje, když potřebujete někoho vytáhnout z vody, musíte umět plavat nebo mít vestu. Když budeme uvažovat o optimálním ustrojení pro supervizanta v supervizi/hasiče, **kdo je podle Vás optimálně ustrojený nebo vybavený pro supervizi/hasičinu?**“ „**Jaké vlastnosti nebo dovednosti musí mít supervizant/hasič, se kterým se Vám nejlépe spolupracuje?**“

Doplňující otázky: Pro koho supervize/hasičina je a pro koho není? Koho si vážíte jako supervizanta/hasiče? Jak tito supervizanti/hasiči reagují na své kolegy? Jak tito supervizanti/hasiči reagují na své klienty? Jací lidé nejsou vhodní pro supervizi/hasičinu? Vzpomeňte si na nějakého supervizanta/hasiče, který v supervizi/hasičině selhával. V čem bylo to selhávání? Závísí tohle optimální vybavení supervizanta/hasiče i na okolnostech?

V doplňujících polostrukturovaných interview s hasiči byly nejprve shrnuty poznatky o ideálu hasiče a potom byla položena otázka: „*Jak se to u vás řeší, když někdo nemá tyto charakteristiky? Když se to nedaří?*“. Na závěr rozhovoru byl předložen seznam 20 možností, u nichž dotazovaný na Lickertově šestibodové škále vyznačil své preference a doprovodil je komentářem, vše byla nahráváno na audio záznam. Navržené možnosti zahrnovaly jak různé formy trestu, jako označení viníků či přežazení jinam, tak motivaci pozitivními příklady spojenými s hrdostí a statečností hasiče, tak varianty sdílení a reflexe v týmu (např. „*Bavit se o tom, co se dá dělat pro zlepšení spolupráce v týmu.*“)

**Výzkumný soubor** tvořilo 14 příslušníků zařazených do jednotek HZS Ústeckého kraje a předurčených pro zásahovou činnost (tzv. výjezdoví hasiči), pro které je určena psychosociální podpora. Participanti byli vybráni tak, aby jejich složení odpovídalo potenciálně odlišným možným pohledům, z nějž mohou vnímat ideál hasiče. Šlo o pracovníky s různou délkou praxe (od 2 let do 26 let) a na různých pracovních pozicích (např. hasič — technik technické nebo chemické služby, velitel družstva, velitel čtyř nebo velitel stanice) a vyznačovali se dle předchozího zjištění první autorky rozmanitou mírou zájmu o psychologickou problematiku (od velmi se zajímajících až k nezajímajícím se). Hasiči byli osloveni autorkou osobně se žádostí o rozhovor na různých stanicích (centrálních i pobočných) v Ústeckém kraji, nebo v místě pracoviště první autorky. Ze sedmi oslovených hasičů jich sedm souhlasilo s vedením rozhovoru. Celkem jsme vedli rozhovor se sedmi hasiči, a to v první i třetí fázi výzkumu.

Výzkumný soubor doplňovalo dále šest supervizorů. 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 zasí-

---

6 Pro účely diplomové práce J. Majzlíkové.



lání zpráv). Dvě osoby na opakované žádosti o rozhovor nereagovaly, jedna osoba neprovozovala supervizi. Celkem autorka vedla šest výzkumných rozhovorů: s pěti ženami a jedním mužem. Rozhovory se zpravidla odehrávaly v pracovních supervizorů. S jedním participantem proběhl rozhovor prostřednictvím komunikačního programu Skype, který umožňuje zachytit přenášený obraz i zvuk. S některými participanty byl veden opakovaný rozhovor k upřesnění získaných údajů a rozvinutí dalších témat. Těmto participantům jsme předložili další otázky, které jsme získali upravením struktury výzkumného rozhovoru.

Se sedmi hasiči a šesti supervizory byla realizována v průběhu roku 2017 a začátkem a koncem roku 2018 polostrukturovaná interview, a to osobně hlavní autorkou, a jí nahrávána na základě písemného informovaného souhlasu. Jedno interview se supervizory bylo provedeno pomocí programu Skype. Rozhovory byly přepsány a bylo provedeno otevřené kódování. Analytickými jednotkami byly části výroků nebo celé výroky, syntetizované do významových kategorií. Příkladem analytického postupu je tab. 1.

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

**TABULKA 1:** Ukázka tvoření významových kategorií

Výsledkem otevřeného kódování byly dva soubory kategorií charakterizující ideálního hasiče a ideálního supervizanta. Následně byla v další fázi výzkumu s jinou skupinou šesti hasičů provedena **ohnisková skupina** (Miovský 2006). Tato skupina pracovala s kategoriemi z obou rozhovorů, přičemž shodné analytické kategorie z obou souborů byly sloučeny do jedné. Kategorie byly přepsány na jednotlivé kartičky (celkem 26 kartiček), přičemž každá kategorie byla ilustrována jedním či dvěma vybranými citacemi výroků z rozhovorů.



Kde bylo nezbytné, byly výroky mírně upraveny tak, aby nebylo možné poznat, zda se týkají hasiče či supervizanta<sup>7</sup>. S využitím těchto kartiček, na základě ohniskové diskuse nad nimi, skupina konstruovala nucenou volbou vlastního ideálního hasiče tak, že mohla použít pouze 10 kartiček a musela je seřadit od nejdůležitější k nejméně důležité. V instrukci bylo zdůrazněno „...byste se měli na tom pořadí spolu dohodnout, ne aby někdo převálcovatel 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.“

Diskuse účastníků v tomto procesu byla zaznamenána na video a následně byl celý text přepsán a analyzován obdobným postupem jako rozhovory. Všechny vzniklé kategorie zachycuje tab. 2.

Ve třetí fázi byla provedena sekundární analýza záznamů a všech významových kategorií. Díky axiálnímu a selektivnímu kódování došlo ke konstrukci čtyř velkých témat charakterizujících každý ideál (Apel, Jak se s tím popasovat, Výstroj, Cesta k ideálu). V každém tématu byly analyticky konstruovány dimenze, odhalující další možnost porozumění oběma ideálům a jejich odlišností (Tab. 2). Následně bylo provedeno vložení karet (Švaříček, Šedová 2007).

## VÝSLEDKY

Výsledky sekundární analýzy dat zde budeme prezentovat strukturovaně a dle možnosti stručně podle konstruovaných čtyř hlavních témat. Ve zkratce vždy také vložíme, v jakých dimenzích jsou si oba ideály podobné a v jakých jsou odlišné (výzkumná otázka č. 3. 1. a 3. 2.).

### APEL

Oba ideály jsou charakteristické silnou, angažovanou reakcí na pole, které reprezentuje jejich oblíbenou práci a apeluje na ně tím, co je pro ně vysoce zajímavou výzvou. Tato pole se ovšem mezi oběma ideály zcela liší. Zatímco „hasičina“ má povahu apelu neznámé, riskantní situace (záchrana lidí z hořícího domu, ohrožených povodní, případně pádem, či skokem z okna atd.), vyzývající k akci, a to v první řadě hmotné (technické, tělesné, manuální) povahy, supervizní situace je ideálně již známá, bezpečná, vyzývající k přemýšlení o důležitých psychologických, sociálních a vztahových souvislostech, které se vztahují především na klienty (lidi, s nimiž supervizant pracuje), nebo na týmové vztahy.

### JAK SE S TÍM POPASOVAT

Ve způsobech, jak se s apelem vyrovnávají, jak na něj tedy v ideálním případě mají reagovat, se oba ideály vysoce shodují. Především se u nich na rozdíl od těch, kdo by chtěli spíše zachovat status quo, objevuje vysoká pohotovost ke změně, statečnost (jít

---

7 Např. výraz hasič byl nahrazen výrazem pracovník.



Témata	Ideál	
	IDEÁL HASIČE	IDEÁL SUPERVIZANTA
<b>APEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>silná, angažovaná reakce</b></li> <li>– <b>povaha pole:</b> Neznámá, riskantní situace (záchrana osob, zvířat, majetku a životního prostředí)</li> <li>– <b>povaha výzvy</b> k akci technické, tělesné, manuální povahy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>silná, angažovaná reakce</b></li> <li>– <b>povaha pole</b> Známá, bezpečná situace (přemýšlení o psychologických, sociálních a vztahových souvislostech)</li> <li>– <b>povaha výzvy</b> zájem o klienta, vztah ke klientům, týmové vztahy</li> </ul>
<b>JAK SE S TÍM POPASOVAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vysoká pohotovost ke změně, statečnost a odvaha</li> <li>– Rozvaha a klid, uvolněnost, bdělost, soustředěnost</li> <li>– Jasně přijetí zodpovědnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vysoká pohotovost ke změně, statečnost (jít se svou kůží na trh)</li> <li>– Rozvaha a klid, uvolněnost, bdělost, soustředěnost</li> <li>– Jasně přijetí zodpovědnosti</li> </ul>
<b>VÝSTROJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Týmový hráč, spolehlivý a důvěryhodný</li> <li>– Manuálně zručný a šikovný</li> <li>– Schopen se od sebe odpoutat a zabrat</li> <li>– Je odolný a vytrvalý</li> <li>– Orientuje se v situaci, má nadhled</li> <li>– Umí improvizovat, umí se přizpůsobit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schopnost uvědomovat si sám sebe, znát sám sebe</li> <li>– Umí se dostat ke svým emocím a pojmenovat, co se s ním děje</li> <li>– Otevřený ve skupině</li> <li>– Má pochopení pro druhé</li> <li>– Umí se podívat očima druhého</li> <li>– Zajímá se o lidské příběhy a rád je sdílí</li> </ul>
<b>CESTA K IDEÁLU</b>	<b>Sdílení a ventilace:</b> umožnit novým pracovníkům mluvit o tom, co jim není jasné, užitečnost následného sdílení a reflektování	<b>Sdílení a ventilace:</b> Patří k základu supervize, často se ocitá v definici supervize.
	<b>Obviňování a trestání:</b> odmítání označit viníka a trestat chyby při zásahu nebo vyloučit nešiky z týmu	<b>Obviňování a trestání:</b> odmítáno, považováno za profesionální selhání supervizora.
	<b>Role vedení:</b> – vedení u zásahu (tzv. operační řízení) má autoritativní povahu, vedoucí je zodpovědný za výsledek a průběh zásahu – vedení na stanici (tzv. organizační řízení) je provázané: „jsme jedna rodina“, prostor pro sdílení je a hledání možností změny je nepravdělný, vyčleňovaný namátkově	<b>Role vedení:</b> podpurná úloha pro reflexi, podpora autonomie v řešení problémů
	<b>Speciální trénink:</b> pravidelná odborná příprava zaměřená na technickou obratnost a zdatnost	<b>Speciální trénink:</b> zkušenosti ze supervize vedou k rozšiřování a prohlubování schopnosti sebereflexe a etické a emocionální vnímavosti

TABULKA 2: Témata, ideál a dimenze





se svou kůží na trh), spojená ovšem s rozvahou a klidem (na rozdíl od splašené zbrkllosti), vstřícnou uvolněností, která je však spojena s bdělostí, soustředěností, a nemá nic společného s letargií či netečností. Ideál je v obou případech také charakterizován jasným přijetím odpovědnosti, tedy vědomím toho, že zde může něco ovlivnit (v obou případech životy lidí).

## VÝSTROJ

K tomu, aby se ideální hasič a ideální supervizant mohli co nejlépe popasovat s apellem své pracovní situace, má mít každý z nich určitou ideální výstroj, totiž dominující schopnosti a dispozice, ve kterých ovšem najdeme velké rozdíly. Pro dokreslení se zde nevyhneme příkladům z rozhovorů.

Ideální hasič při výjezdu je především týmový hráč, spolehlivý, který se dokáže sehrát s ostatními členy týmu.

H13: *„sám tady člověk moc neuspěje, je to o tom prostě o tom krytí, o důvěře v kolegu, kdyby se něco stalo. Takže jeden na druhýho se musí vždycky nějak spolehnout. A i když sou to kluci, který se nemaj rádi, tak prostě při tom zásahu, v tom baráku na sebe... Musej zapomenout, že se nemaj rádi a dou prostě do nějakýho rizika a musej spolu zase z toho vodejít, z toho baráku. Je to prostě týmová práce, kde se musí spolehnout jeden na druhýho.“*

Další výrazná vlastnost je manuální zručnost, šikovnost, spojená s uměním zacházet s řadou technických prostředků. A na stejné úrovni dle participantů výzkumu je schopnost improvizace, hledání řešení pod tlakem.

H11: *„Improvizace je jednoduchá věc, jdu otevřít byt, potřebuju k tomu tohle a tohle, a když to nemám, tak ten byt stejně musím otevřít a když to nemám...“ 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, že jo.“*

*„Přemejšlet u toho... to je asi případ od případu, nikdy se na to nedá připravit, pokaždý je to jiný.“*

H10: *„A to všechno je společný s tou manuální zručností a s týmovou prací a s tou rozvahou a s přemejšlením o tý práci, to všechno je jeden kruh.“*

K výstroji ideálního hasiče při výjezdu konečně patří schopnost zapomenout na sebe a na své pocity, nasadit „autopilota“ a obětavě jít do akce. Tak se lze také vyhnout přemýšlení o tom, že by se něco podobného mohlo stát jeho rodině, oddělit práci a rodinu.

Ideální výstroj supervizanta naproti tomu souvisí se schopností uvědomovat si sebe, znát sebe sama, dostat se ke svým pocitům a pojmenovávat, co se v něm děje. Může to souviset i s jistou jazykovou výbavou. Ideální supervizant je otevřený ve skupině, má pro ostatní lidi pochopení a dokáže se podívat očima druhého. Zajímá se o lidské příběhy a rád je sdílí.



Je zřejmé, že odlišnost výstroje obou ideálů úzce souvisí s povahou situací, které apelují na jeho angažovanost a vyžadují od nich odlišné dispozice i rozvíjení odlišných schopností. Ty musí být dlouhodobě trénovány. Hasič tréninkem prohlubuje svou fyzickou i psychickou odolnost, pohotovost a zručnost, schopnost nadhledu a orientace v situaci ohrožení. Supervizant rozvíjí a trénuje svou empatii, schopnost dostávat se k emocím, pojmenovávat, co se děje a získávat nadhled v emocionálně náročných a komplexních vztahových příbězích svých klientů a kolegů. Výstroj jim umožňuje se popasovat s apely dosti odlišných terénů, ve kterých se díky svému zájmu angažovaně pohybují.

Zdánlivě shodné hodnoty, totiž pomoc lidem, zájem o lidi, otevřenost či odvaha, umění naslouchat a přístupnost názorům druhých, komunikativnost, které najdeme u obou ideálů, nabývají v kontextu směřování tzv. výjezdového hasiče a směřování supervizanta, odlišných významových zabarvení a akcentů.

## CESTA K IDEÁLU

Poslední téma se týká otázky, jak lze pracovníky vést a podporovat, aby k ideálu směřovali, co se děje, když se ideál v situacích při zásahu nedaří naplnit. Jak vypadá nebo by mělo vypadat v tom případě u výjezdového hasiče následné zpracování zážitků či zkušeností? Jak jsou představy hasičů v tomto směru kompatibilní s kulturou supervize, pokud by měla být pro tento účel využita?

V tomto tématu byly konstruovány selektivním kódováním čtyři dimenze — sdílení a ventilace, vina a trest, role vedení a speciální trénink.

Dimenze **sdílení a ventilace** je shodná u obou ideálů. U hasičů se konkrétně objevuje vysoká shoda v potřebě umožnit novým pracovníkům mluvit o tom, co jim není jasné. Shoda je také v užitečnosti následného sdílení a reflektování, jak pocitů při zásahu (ne pocity zastírat či potlačovat), tak i konkrétních možností zlepšení spolupráce, probírání rizik a reakcí lidí na zásah, práce s lidmi se sebevražedným chováním a obecně povídání o tom, co se komu v hasičině daří.

*H7: „Vyplyne vždycky to (povídání, pozn. autorky) z toho, co se tu eventuelně uděje, může nákej zásah ty lidi rozdělit, spíš by to bylo k nějaký konkrétní situaci, když třeba ten velitel vidí, že ty kluci už třeba spolu ndržej, že si dělaj naschvály...“*

Blízkost ideálů (a tak i obou kultur) se ukazuje též v dimenzi odmítání **obviňování a trestání** jako cesty ke změně. Participantů považují za neúčinné označování viníků a trestání chyb při zásahu, nebo vylučování nešiků z týmu. Z nešiků si lze ovšem dobromyslně udělat legraci jako forma odlehčení.

*H7: „...když je někde nějaký stříhání (vystříhávání zaklíněných osob v automobilu při dopravní nehodě, pozn. autorky) nebo nákej požár, těch je málo... takže pak většinou ten den nebo pak další šichtu si sednem na učebnu... takže to tam tak nák rozeberem, co se mohlo udělat líp, co bylo dobrý... zhodnocení toho zásahu, ne úplně označit: „Tys to tam pokazil.“ Ale řeknem si: „Moh’s to udělat jinak.“ Ne jako, že by to byla přímo jeho vina prostě. Není to označit viníka, spíš, že si tom povídáme, jak se uděl ten zásah.“*



V dimenzi **role vedení** lze sledovat významné rozdíly. Především v supervizi má vedení výrazně podpůrnou úlohu pro reflexi a podporuje autonomii v řešení problémů supervizantů mimo supervizi. U hasičů má vedení v průběhu zásahu výrazně autoritativní povahu, vedoucí je odpovědný za výsledek i průběh zásahu, sám jde příkladem: „Kolikrát velitel řekne třeba: „Byla to moje chyba, mohli jsme to udělat jinak.“ Že to vezme na sebe.“ (H7) Rozhoduje o tom, co který hasič bude dělat a kam půjde: „na tom veliteli je rozhodnout, jestli to riziko podstoupit nebo ne“ (H7), odpovídá za fungování celého týmu a vyvažování schopností jednotlivých členů tak, aby byl tým efektivní jako celek. Jsou ale situace, kdy zasahující hasič jedná podle svého úsudku, např. v případě slaňování z velké výšky:

*H7: „V tý lezecký je určitě lepší udělat, čemu já věřím než tomu, co po mně někdo chce... šlo jednoduše o nějaký slaňování z jeřábu, byly tam nevhodný kotevní body, takže ten velitel zespoda rozhod, jak to asi bude, ale zeshora to už vypadalo úplně jinak, takže jsem to udělal jinak... ručím za to svým životem...“*

Provázanost týmu přetrvává i po zásahu, „jsme jedna rodina“, vedoucí se členy mluví i o osobních záležitostech rodiny, trablech s dětmi aj. Vedoucí nechávají členy týmu, „aby si vyříkali věci, které jim vadí“, někdy s jejich účastí, jindy bez, času je málo, tento čas vyčleňují namátkově, např. v rámci školení. Sami vedoucí dělají rozborové činnosti a průběžně i písemně hodnotí své podřízené, ale „pokud nemáš sebereflexi, nedá se nic dělat“ (H2) a „někomu je těžký to vysvětlit, není tam soudnost“ (H1). Pak záleží na tom, co je schopen kolektiv tolerovat. Pravidelnost a záměrnost ve vytváření prostoru pro sdílení a hledání možností změn tu na rozdíl od supervize chybí.

Poslední dimenze „cesty k ideálu“ (**speciální trénink**) souvisí s rozdíly v požadované „výstroji“ hasiče a supervizanta. U hasičů jde o pravidelnou odbornou přípravu (v technické obratnosti a zdatnosti), zatímco supervizant si zkušeností ze supervize rozšiřuje a prohlubuje schopnost sebereflexe a etickou i emocionální vnímavost.

## DISKUSE

Zvolená metoda porovnání kompatibility kultury hasičů a kultury supervize pomocí konstruovaných ideálů hasiče a supervizanta přinesla hlubší vhled do prostředí hasičů, i když bylo třeba původně plánovaný výzkum doplnit o další fázi rozhovorů a analýz. Oproti očekávání se mezi ideálem hasiče a ideálem supervizanta sice vyskytuje řada podobných charakteristik (zájem o lidi, umění naslouchat, vnímavost k potřebám druhých, komunikativnost, statečnost, odpovědnost), ty však nabývají různých významových odstínů díky odlišnému kontextu a povaze situací, které je mobilizují. To se nejlépe ukazuje v požadavcích na „výstroj“ a na speciální trénink, které jsou u obou ideálů zcela rozdílné. V obou ideálech výrazně dominuje zájem o specifické situace, které jsou pro ně výzvou — problémové psychosociální situace u supervizantů, resp. fyzické ohrožení lidí u hasičiny. Ostatní charakteristiky ideálů mají právě těmto výzvám co nejlépe sloužit. Z toho je zřejmé, že je to především povaha inkriminovaných situací, která je významným zdrojem rozdílů v obou ideálech.



Validitu výzkumu jsme kontrolovali takto:

1. Výběr účastníků výzkumu jsme zajistili tak, aby bylo dosaženo přirozené konzistence v souboru respondentů, např. u hasičů byli vybíráni respondenti ze všech specializovaných a funkčních pozic s různou délkou praxe a různým místem služebního působiště, a také tím, že v něm byli zastoupeni hasiči s různou mírou zájmu o psychologickou problematiku (od velmi se zajímajících až k nezajímajícím se). Supervizoři zase zastávali různé profese a absolvovali různé vzdělávání v supervizi (různé výcviky i univerzitní vzdělání). Nedostatečné ovšem bylo zastoupení mužů — supervizorů v souboru respondentů 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. Tento fakt by mohl snížit validitu výsledků, protože lze předpokládat, že genderové sblížení souboru respondentů — supervizorů a hasičů, kde byli naopak jen muži, by spíše vedlo ke sblížení ideálů supervizanta a hasiče než naopak. V tom spatřujeme limit našeho výzkumu. Hlavní rozdíly v ideálech ovšem odvozujeme především z povahy situací, které jsou pro ně výzvou, a proto nepředpokládáme zásadní změny výsledků v případě změny složení participantů.
2. Pro kontrolu validity dat týkající se analýzy a interpretace jsme využili zejména triangulaci obou analyzandů a konstantní vracení k původním datům. Již v začátku výzkumu druhá autorka nezávisle analyzovala přepsaná tři interview, aby ověřila, zda rozhovor přináší odpovědi na výzkumné otázky, což vedlo k úpravě otázek a k zařazení doplňujících otázek. Analogicky byla průběžně ověřována shoda na prostém kódování a průběžně bylo ověřováno, zda byl adekvátně konstruován význam všech kategorií a témat návratem jak k jednotlivým výroky, tak i k původnímu textu.

Zkoumání ideálů a jejich kompatibility mělo povahu výzkumu pro praxi a vzhledem k tomu nyní budeme diskutovat výše uvedené výsledky na základě formulovaných otázek 3.1., 3.2. a 4. Diskuse by měla poukázat na možnosti zavedení supervize do prostředí hasičů nebo jeho odmítnutí.

Na otázku 3.1. *„do jaké míry se porovnávané ideály shodují“* a 3.2. *„do jaké míry mohou být v rozporu“* se ukazují ve dvou ze tří konstruovaných témat charakterizující ideály zřejmé diference. Rozdíly jsou spojeny s reálnou povahou situací, v nichž je naplňována role hasiče a role supervizanta. Rozumíme jim tak, že v nich jde dle popisu o materiální (fyzické) resp. psychosociální ohrožení, což vyvolává odlišné požadavky. Hasiči si velmi cení manuální zručnosti a šikovnosti, improvizace, technického zaměření, spolehlivosti, vytrvalosti, průbojnosti a pohotovosti k akci. V supervizi je kladen důraz na zájem o lidi propojený se zájmem o jednotlivé příběhy klientů a ochotou příběhy sdílet a naslouchat jim. Kromě dimenze fyzické vs. psychosociální zde vnímáme též polaritu ve smyslu genderových typů. Skutečnost, že v našem souboru respondentů hasičů byli sami muži, zatímco mezi supervizory byl pouze jeden muž, mohlo částečně tuto polaritu akcentovat. Další nápadný rozdíl v ideálech interpretujeme ve smyslu akční vs. reflektující zaměření. To je v souboru dat spojeno s tématem *„schopnost odpoutat se od sebe“*. U hasičů stojí v popředí přesvědčení, že při zásazích v terénu je důležité potlačit emoce a vedlejší myšlenky (např. na vlastní rodinu), přejít tzv. *„na autopilota“* a mobilizovat natrénované dovednosti a spolupráci s ostatními členy týmu.

Proti tomu v supervizi jsou jako ideál považována témata „*mít přístup ke svým emocím, zájem a ochotu na sobě pracovat, být ochoten vnořit se do svého vnitřního života a pojmenovávat, co se v nitru supervizanta děje*“.

S2: „...vůbec i snýst zpětnou vazbu na sebe, vůbec ta ochota k reflexi a sebereflexi, zamýšlet se nad tou situací i nad sebou.“

I když se obě polohy (akční vs. reflektující) vzájemně nevylučují a jsou v praxi spíš spojeny s různými situacemi, v nichž se osoba nachází, je zřejmé, že hasičina je spojena především s tzv. reflexí při akci (Schön, 1984), zatímco v supervizi převažuje reflexe po akci. Zejména v situaci zásahu je klíčová schopnost se rychle rozhodovat a mobilizovat tacitní, předem natrénované a zkušenostně získané znalosti a dovednosti v rámci sehraného týmu pod vedením velitele, který má rozhodující slovo. Reflexivní reakce hasiče vychází z této celkové konstelace kritické situace, kde „*manuální zručnost, týmovost, rozvaha, to všechno je jeden kruh*“ (H10). Otázka po smysluplnosti zavedení supervize je tu úzce spojená s otázkou, jak důležité je se následně vrátit k těmto situacím a podrobit je „*reflexi po akci*“, příp. jakou formou. Při hledání optimálního řešení je třeba respektovat též ukazující se polaritu ideálu hasiče a supervizanta ve smyslu akční vs. reflektivní, maskulinní vs. femininní. Také je třeba vzít do úvahy nároky obou ideálů na speciální trénink, který každá vyžaduje — je realistické očekávat, že hasičský sbor bude investovat čas i energii do paralelního rozvíjení obou speciálních dispozic u svých pracovníků? Jak technické dovednosti a odolnosti, tak sebereflektivní dispozice a emocionální vnímavost? Bude platit specializované externí odborníky pro týmy hasičů, kteří nabízejí celou škálu metod pro dialogické a kreativní učení? Ve výzkumu pro praxi je třeba vzít do úvahy i tyto otázky.

Na základě prezentovaných poznatků z výzkumu induktivně dospíváme k názoru, že optimální role hasiče nevyžaduje takové prohlubování vnímavosti v psychosociálních souvislostech, které nabízí pravidelná externí supervize, i když „*sebereflexi potřebuje každý, to je samozřejmý*“ (H9). Zavedení externí supervize bychom odmítli i z důvodu kolize obou ideálů v dimenzi akční vs. reflektující, maskulinní vs. femininní. Výsledky naznačují, že pro podporu cesty k ideálu hasiče formou sdílení a reflexe po akci lze nejspíš využít role vedoucího, který citlivě najde jejich správnou míru a formu. V návaznosti na to, jak již tým vede, hodnotí, jak s ním komunikuje, jakou má autoritu a blízký i neformální vztah, by bylo vhodné mu částečně uvolnit ruce od jiných (např. administrativních) zátěží, aby měl možnost vyčlenit čas pro pravidelná setkání týmu, určená pro sdílení a reflexi, příp. osvojení dovedností některých prvků manažerské supervize (Payne 2008). I zavedení takového programu do prostředí hasičů by ovšem vyžadovalo nejen podporu vedení HZS a jisté změny pro odlehčení rolí vedoucích, ale i dočasné odborné provázení a podporu při zavádění programu.

## ZÁVĚR

Popsaná metoda porovnání kompatibility kultury nového prostředí, do něž zvažujeme zavést supervizi, a kultury supervize za pomoci porovnání hlavních ideálů, nám umožnila se hlouběji seznámit s neznámým prostředím hasičů a na míru navrhnout





postup zavedení supervize do tohoto prostředí. Ukázalo se, že ideál hasiče a ideál supervizanta se zdánlivě překrývají v řadě charakteristik, avšak při bližší analýze byly odhaleny četné rozdíly. Ty souvisejí podle nás zejména s rozdílnou povahou ohrožujících situací, které se stávají výzvou pro hasiče či supervizanta. Čtyři hlavní témata: APEL, JAK SE S TÍM POPASOVAT, VÝSTROJ a CESTA K IDEÁLU a jejich dimenze, umožnily zviditelnit hlavní vnímané rozdíly v obou ideálech, které jsou manifesto-vány nejlépe v požadavcích na výstroj a speciální tréninky u hasiče a supervizanta. V rozdílech mezi nimi byla interpretována dále dimenze maskulinita vs. femininita a akční vs. reflektující, jejichž zdroje vidíme v reálných situacích ohrožení, jimž hasiči a supervizanti po svém čelí. Na základě poznatků z výzkumu jsme vyloučili zavedení externí supervize do prostředí hasičů jako nevhodné a riskantní, a navrhli jsme variantu posílení vedoucích a zavedení prvků manažerské supervize.

V literatuře o supervizi jde o nabídku nového přístupu k dosud nemnoha publikovaným strategiím zavádění supervize do organizace a jeden z mála příkladů výzkumu pro praxi v této oblasti. Ověření kompatibility ideálů samo není postačující pro úspěšné zavedení supervize, i když jde, jako v tomto případě, o interní, tzv. manažerskou supervizi. Dalším krokem musí být ověření výstupů v dialogu s vedením organizace i s pracovníky a naplánování série kroků, které povedou k realizaci doporučení. Hlavní autorka již tento proces, k němuž patří i osvěta o smyslu supervize pro práci hasičů, zahájila. V současné době probíhá u HZS Ústeckého kraje série vzdělávacích a zážitkových seminářů o supervizi, kterých se účastní vedoucí pracovníci (např. velitelé družstev nebo stanic).

## LITERATURA

- Baránková, Hana a Zuzana Havrdová. Jak supervizoři a supervizanti v sociálních službách prožívají a konceptualizují vzájemný vztah. *Československá psychologie*, 60, 4, 2016. Praha: Akademie věd ČR, 334–350. (ISSN 0009-062X)
- Baštecká, Bohumila. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0708-X.
- Bernsdorf, Peter a Hilarion, G. Petzold. Organisationsentwicklungsprozesse in Altenheimen und Integrative Supervision: Ein Interventionsforschungsprojekt. *Supervision: Theorie — Praxis — Forschung*. [Online]. FPI-Publikationen, Verlag Petzold, Sieper Düsseldorf/Hückeswagen. 2011, 18. [31.1.2019]. (ISSN 2511-2740) Dostupné z <<https://www.fpi-publikation.de/supervision/>>
- Bond, Meg a Stevie Holland. *Skills of Supervision for Nurses*. Buckingham: Open University Press. Milton Keynes, UK, 1998. ISBN 10-0335196608.
- Clifton, Elizabeth. Implementing Clinical Supervision. *Nursing Time*. London: Macmillan, 2002, 98, 9, 36–37. (ISSN 0954-7762)
- Dohnal, David a Simona Dohnalová. Psychologická první pomoc. In: Špatenková, Naděžda, ed. *Krize a krizová intervence*. Praha: Grada, 2017, 27–41. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5327-0.
- Dostál, Jakub a Jana Soukopová, ed. *Dobrovolnictví a nestátní neziskové organizace při řešení následků povodní v ČR: sborník z workshopu a semináře Protipovodňového vzdělávacího a výzkumného centra*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6713-4.
- Driscoll, John. *Practising Clinical Supervision: a Reflective Approach for Healthcare Professionals*. London: Bailliere Tindall Elsevier, 2000. ISBN 10-0702024198
- Everly, George. *S. Assisting Individuals in Crisis*. Vydání čtvrté. Maryland: International

- Critical Incident Stress Foundation, Incorporated. 2006. ISBN 0-9765815-23.
- Havrdoová, Zuzana a Martin Hajný. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. ISBN 978-80-7262-532-1.
- Havrdoová, Zuzana. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. V Praze: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2010. ISBN 978-80-87398-06-7.
- Havrdoová, Zuzana. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-14-2.
- Hawkins, Peter a Robin Shohet. *Supervize v pomáhajících profesích*. Vydání druhé. Přeložila Helena Hartlová. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0987-4.
- Hofstede, Geert a Gerhard Fink. Culture: Organisations, Personalities and Nations: Gerhard Fink interviews Geert Hofstede. *European Journal of International Management*, 2007, 1, 1-2, 14-22. (ISSN 1751-6757)
- Lynch, Lisa a Brenda Happell. Implementation of Clinical Supervision in Action: Part 2: Implementation and Beyond. *International Journal of Mental Health Nursing*, 2008a, 17, 1, 65-72. (ISSN 1445-8330)
- Lynch, Lisa a Brenda Happell. Implementation of Clinical Supervision in Action: Part 3: The Development of a Model. *International Journal of Mental Health Nursing*, 2008b, 17, 1, 73-82. (ISSN 1445-8330)
- Majzlíková, Jana. *Ideál hasiče a ideál supervizanta — snáší se?* Praha, 2018. Nепublikovaná diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra řízení a supervize.
- McKeown, Cora a Julia Thompson. Clinical governance: implementing clinical supervision. *Nursing Management* (through 2013), 2001, 8, 6, 10. (ISSN 0966-0429)
- Miovský, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.
- Mitchell, Jeffrey, T. *Advanced Group Crisis Intervention: Strategies and Tactics for Complex Situations: Participant Manual*. Vydání třetí. Ellicott City, Maryland: University of Maryland. 2006. ISBN 0-9765815-6-6.
- Olofsson, Jennie. 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*. [Online]. 2013, 5, 1, 75-88. [31.1.2019] (ISSN 1941-5591) Dostupné z: <DOI:10.3149/csm.0501.75>
- Payne, Chris. Supervize ve struktuře řízení. In: Havrdoová, Zuzana a Martin Hajný. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, c2008. 163-172. ISBN 978-80-7262-532-1.
- Effective supervision in a variety of settings*. SCIE Guide 50. [Online] London: The Social Care Institute for Excellence, 2013. [31. 1. 2019]. Dostupné z <https://www.scie.org.uk/publications/guides/guide50/>.
- Schön, Donald, A.: *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. London: Temple Smith. 1984. ISBN 10-0465-06878-2.
- Švaříček, Roman a Klára Šedová. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- Uggerhøj, Lars. What is Practice Research in Social Work: Definitions, Barriers and Possibilities. *Social Work and Society. International Online Journal*. [Online]. 2011, 9, 1, 45-59. [31.1.2019] (ISSN 1613-8953) Dostupné z: < <https://www.socwork.net/sws/article/view/6> >
- White, Edward a Julie Winstanley. Clinical Supervision: Outsider Reports of a Research-Driven Implementation Programme in Queensland, Australia. *Journal of nursing management*, 2010, 18, 6, 689-696. (ISSN 0966-0429)

