UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Program řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Michaela Mařík (Nosková) DiS.

Jak klima v týmu ovlivňuje postoj k supervizi v PN Bohnice?

Diplomová práce

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

Praha 2024

Závazné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text v plné verzi nebo její části.

V Českých Budějovicích, 23. 6. 2024

Michaela Mařík

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala doc. PhDr. Zuzaně Havrdové, CSc. za její připomínky, podporu a trpělivé vedení. Děkuji rodině, zejména svému muži a přátelům za důležitou podporu během studia.

Obsah

ÚVOD **7**

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A ZKOUMANÉ POLE **9**

2 KLIMA V TÝMU A JEHO VZTAH K REFLEXIVITĚ **11**

2.1 REFLEXIVITA (*REFLEXIVITY*) 14
2.1.1 Poznatky z výzkumů *16*
2.2 PSYCHOLOGICKÉ BEZPEČÍ (*PSYCHOLOGICAL SAFETY*) 17
2.2.1 Poznatky z výzkumů *18*
2.3 TÝMOVÁ REFLEXIVITA (*TEAM REFLEXIVITY*) 20
2.3.1 Terminologické vymezení *20*
2.3.2 Týmová reflexivita a klima v týmu *22*
2.3.3 Reflexivita na pracovišti a psychologické bezpečí *23*

3 SUPERVIZE VE ZDRAVOTNICTVÍ **24**

3.1 REFLEXIVITA V SUPERVIZI 25
3.2 SPECIFIKA SUPERVIZE V PSYCHIATRII 26
3.3 SUPERVIZE V PSYCHIATRICKÉ NEMOCNICI BOHNICE 28

4 METODOLOGIE VÝZKUMU **31**

4.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU A JEHO OPERACIONALIZACE 31
4.2 CÍL VÝZKUMU, VÝZKUMNÁ OTÁZKA A HYPOTÉZY 34
4.3 VÝZKUMNÉ METODY A POSTUPY 36
4.4 POPIS VZORKU 37

5 VÝSLEDKY **39**

5.1 SUPERVIZE OPTIKOU RESPONDENTŮ, KTEŘÍ PRACUJÍ V PN BOHNICE 39
5.2 KLIMA V TÝMU U PRACOVNÍKŮ PN BOHNICE 46
5.2.1 Psychologické bezpečí u pracovníků PN Bohnice *46*
5.2.2 Důvěra týmu PN Bohnice *50*
5.2.3 Efektivita týmu PN Bohnice *51*
5.2.4 Vyhodnocení hypotéz *52*
5.3 REFLEXIVITA V TÝMECH PN BOHNICE 56
5.3.1 Vyhodnocení škály pro reflexivitu na pracovišti *56*
5.3.2 Vyhodnocení škály sebereflexe a vhledu *59*

6 SEBEREFLEXE VÝZKUMNÍKA **63**

7 LIMITY VÝZKUMU **65**

8 DISKUSE **66**

ZÁVĚR **69**

SEZNAM ZDROJŮ **71**

PŘÍLOHY **79**

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem supervize v psychiatrii, konkrétně se zaměřuje na to, jak klima v týmu ovlivňuje postoj k supervizi v Psychiatrické nemocnici Bohnice. Cílem práce je v tomto kontextu ověřit předpokládané souvislosti mezi postojem k supervizi a vnímáním klimatu týmu pracovníků v PN Bohnice. Za tímto účelem jsou prostřednictvím analýzy dat z dotazníkového šetření (n = 103) porovnány týmy, které supervizi čerpají, a týmy, které ji naopak nevyužívají. Tím je odpovězeno na otázku, jak vnímání klimatu v týmu souvisí s postojem pracovníků k supervizi. Statistickým testováním bylo zjištěno, že mezi klimatem v týmu a čerpáním supervize je signifikantní souvislost. Dále bylo zjištěno, že pracovníci PN Bohnice většinou chápou supervizi jako nástroj pro podporu týmové práce a individuální reflexe. Z analýzy dat byl vyvozen předpoklad, že supervize podporuje otevřenou komunikaci a reflexivní praxi a také větší uvědomění si hodnoty reflexe a diskuse pro zlepšení práce a vztahů. Je také možné, že supervize vede k vyšší spokojenosti s pracovním prostředím.

Klíčová slova: Supervize v psychiatrii, týmová supervize, reflexivita, klima v týmu, psychologické bezpečí, důvěra v týmu, efektivita týmu, Psychiatrická nemocnice Bohnice.

Abstract

The master's thesis explores the topic of supervision in psychiatry, specifically focusing on how team climate affects attitudes towards supervision at the Psychiatric Hospital Bohnice. The aim of the thesis is to verify the presumed relationships between attitudes towards supervision and the perception of team climate among workers at PH Bohnice. To achieve this, data from a survey (n = 103) were analyzed, comparing teams that utilize supervision with those that do not. This analysis addresses the question of how the perception of team climate is related to workers' attitudes towards supervision. Statistical testing revealed a significant relationship between team climate and the utilization of supervision. Furthermore, it was found that workers at PH Bohnice generally understand supervision as a tool for supporting teamwork and individual reflection. The data analysis led to the assumption that supervision promotes open communication and reflective practice, as well as a greater awareness of the value of reflection and discussion for improving work and relationships. It is also possible that supervision leads to higher satisfaction with the work environment.

Key words: Supervision in Psychiatry, Team Supervision, Reflexivity, Team Climate, Psychological Safety, Team Trust, Team Effectiveness, Psychiatric Hospital Bohnice.

ÚVOD

Supervize je klíčovým prvkem profesního rozvoje v mnoha oborech, a to včetně psychiatrie. I v psychiatrii je supervize nezbytná pro zajištění kvality péče, podporu kontinuálního vzdělávání a také jako prostředek pro zvládání složitých etických dilemat, kterým čelí profesionálové ve své praxi. Významným pojmem je v tomto kontextu reflexivita. Reflexivita v supervizi odkazuje na schopnost supervizora i supervidovaného zamyslet se nad vlastní praxí, rozpoznat a zpracovat osobní a profesní reakce, které mohou ovlivnit jejich práci. Tato schopnost je zásadní pro rozvoj empatie, sebereflexe a kritického myšlení, což jsou klíčové kompetence pro efektivní terapeutickou práci.

V dynamickém a často náročném prostředí psychiatrie slouží supervize jako základní kámen, který podporuje jak bezpečnost pacientů, tak i osobní a profesní rozvoj zdravotníků i profesionálů v nezdravotnických profesích. Supervize poskytuje prostor pro sdílení zkušeností, předávání znalostí a rozvoj dovedností, které jsou nezbytné pro poskytování vysoce kvalitní péče. Reflexivita v supervizi pak představuje most mezi teorií a praxí. Umožňuje supervizorům a supervidovaným hlouběji porozumět vlastním reakcím a postojům, které mohou ovlivnit jejich terapeutickou práci. Reflektivní praxe vede k lepšímu pochopení dynamiky mezi terapeutem a klientem a podporuje terapeuta v jeho neustálém profesním růstu. Význam supervize a reflexivity v psychiatrii tedy nelze podceňovat – poskytují nejen rámec pro etickou a efektivní praxi, ale také podporují kulturu neustálého učení a zlepšování, která je zásadní pro poskytování péče na nejvyšší úrovni.

S problematikou supervize je rovněž nepochybně spojeno klima v týmu. Jedná se zjednodušeně řečeno o atmosféru, v níž probíhají veškeré procesy komunikace, rozhodování, jednání a hodnocení práce v týmu. Vzhledem k tomu, že tato problematika je značně subjektivní, je stanovení univerzální definice pro klima v týmu problematické. Pro účely mého výzkumu jsem do klimatu v týmu zahrnula koncepty psychologického bezpečí, důvěry v týmu a efektivity týmu. Klima v týmu jsem následně zkoumala v souvislosti s dalšími koncepty, které se týkají čerpání supervize u pracovníků PN Bohnice.

V předkládané práci se tedy zabývám obecně tématem supervize v psychiatrii, konkrétněji se pak zaměřuji na to, jak klima v týmu ovlivňuje postoj k supervizi v Psychiatrické nemocnici Bohnice. Toto téma jsem si zvolila na základě vlastního profesního zájmu o supervizi v této instituci. Cílem práce je v tomto kontextu ověřit

předpokládané souvislosti mezi postojem pro supervizi a vnímáním klimatu týmu pracovníků v Psychiatrické nemocnici Bohnice. Za tímto účelem prostřednictvím analýzy dat z dotazníkového šetření porovnávám týmy, které supervizi čerpají, a týmy, které ji naopak nevyužívají. Odpovídám tak na otázku, **jak vnímání klimatu v týmu souvisí s postojem pracovníků k supervizi**. V dané souvislosti je zkoumána zejména povaha klimatu jednotlivých týmů a týmových faktorů, které mohou vést k rozhodnutí čerpat, či naopak nečerpat supervizi.

Výzkum, který v této diplomové práci prezentuji, vznikal v rámci projektu GAČR (Grantová agentura ČR) FHS UK pro výzkum reflexivity – pojmy a metody jsem diskutovala s FHS UK, konkrétně s Katedrou supervize, vytvořený dotazník jsem však využila pro vlastní účely, jak podrobněji uvádím ve výzkumných kapitolách své práce. Nicméně i přes tuto skutečnost v práci hojně vycházím z terminologie tak, jak byla definována právě v rámci FHS UK.

Práce je rozčleněna na teoretické a výzkumné kapitoly – teoretická část se zaměřuje na nastavení teoretických východisek a vysvětlení zkoumaného pole, na vysvětlení pojmu klima v týmu a jeho vztahu k reflexivitě a v neposlední řadě na téma supervize ve zdravotnictví. Jedná se o témata, která jsou zkoumána ve výzkumné části práce, pro kterou jsem zvolila kvantitativní výzkumný design, konkrétně dotazníkové šetření. Vzhledem k tomu, že problematika supervize, reflexivity a klimatu v týmu, jehož součástí může být psychologické bezpečí, důvěra v týmu a efektivita týmu, není v literatuře domácího původu řešena příliš často, hojně čerpám také ze zahraničních zdrojů, zejména pak z výzkumů.

Věřím, že výsledky této práce by mohly pomoci zlepšit praxi supervize v Psychiatrické nemocnici Bohnice – jak ukazují předcházející dotazníková šetření mezi zaměstnanci této instituce (byla realizována v letech 2012, 2016 a 2019) a jak podrobněji vysvětluji v kapitole 3.3, jejich postoj k supervizi není zcela ideální, proto je vhodné zaměřit se na to, proč některé týmy supervizi čerpají a jsou s ní spokojené, a jiné se jejímu čerpání spíše vyhýbají.

1 Teoretická východiska a zkoumané pole

Prvním předpokladem, s nímž v této práci budeme pracovat, je, že žádný, a ani tedy námi zkoumaný fenomén nestojí v prostředí izolovaně. Jinak řečeno, každá věc, jev či situace jsou ovlivněny svým okolím a dalšími faktory, které na sebe vzájemně působí – tento jev se v aplikaci na lidskou společnost nazývá sociální interakcionismus. Jedná se o směr, který vykládá společenské dění na základě vzájemného ovlivňování aktivit jedinců a skupin v jejich sociálním styku. Tyto jevy můžeme zkoumat, poznávat a snažit se je pochopit – v daném smyslu můžeme hovořit o sociálním determinismu, tedy o otázce určení společenských jevů a procesů určitými obecnými zákonitostmi, a o sociálním konstruktivismu, který tvrdí, že sociální realita je neustále znovu konstruována v procesu sociální interakce (Harrington, 2006; Jandourek, 2009). Pokud je interpretace přiměřená a zasazená do relevantního kontextu, jinými slovy, pokud je naše pochopení těchto věcí správné a vezmeme v úvahu všechny souvislosti, můžeme je použít k dosažení našich cílů – v tomto kontextu hovoříme o pragmatismu (Keller, 2022). V tomto duchu a s využitím teorie sociálního interakcionismu, konstruktivistického přístupu a pragmatismu v aplikaci na sociální realitu představíme hlavní témata, na která se chceme v této práci soustředit.

Smyslem práce je zkoumat pragmatický problém v prostředí velké pražské nemocnice, Psychiatrické nemocnice Bohnice (dále jen PNB). V této nemocnici vedení rozhodlo, že všechny týmy mohou čerpat podporu pracovníků formou externí supervize, kterou budou mít k dispozici. Ukázalo se však, že některé týmy i přes osvětu a opakované povzbuzování ze strany managementu i přizvaných odborníků čerpání supervize nevyužívají, zatímco jiné ji naopak čerpají rády. Položili jsme si proto otázku, co vede k tomu, že některé týmy v PNB k čerpání supervize inklinují, a jiné ne, resp. zda lze empiricky zachytit a popsat některé faktory, které mohou působit na jejich postoj k supervizi, resp. jejich zájem ji čerpat, nebo nečerpat.

Na základě dosavadních zkušeností, poznatků z výuky a z prostudované literatury jsme si vytvořili výchozí myšlenkovou mapu. Ta nám pomohla ujasnit si zkoumané pole a hlavní témata, která jej podle nás utvářejí.

Hlavní témata:

1 Kontext nabízení supervize a možnosti jeho zkoumání

- 1.1 Supervize jako specifická forma reflexivity (co ji podporuje a co jí brání)
- 1.2 Motivace a překážky přijímání supervize (obecně)

1.3 Specifika supervize ve zdravotnictví (determinanty kontextu)

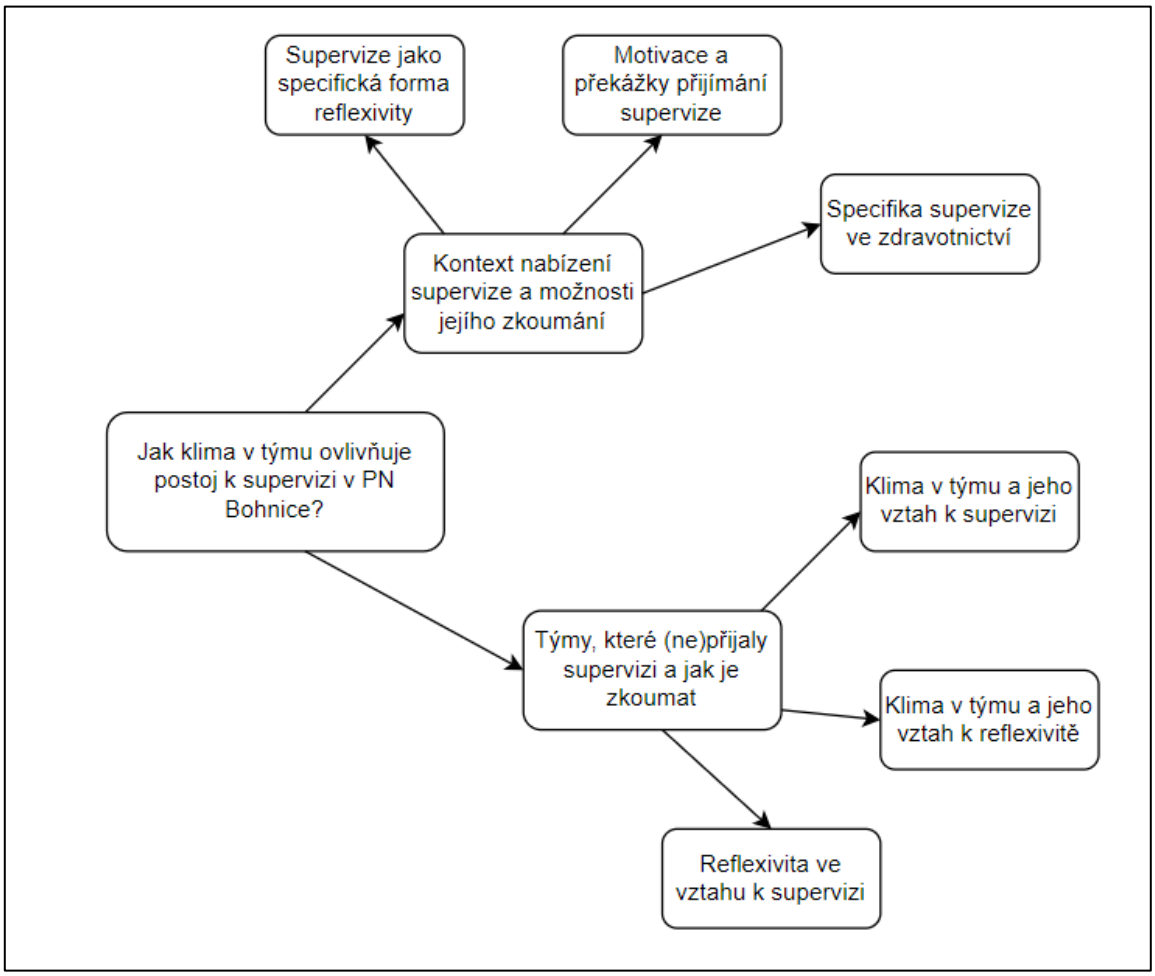
2 Týmy, který (ne)přijaly supervizi, a jak je zkoumat

2.1 Klima v týmu a jeho vztah k supervizi

2.2 Klima v týmu a jeho vztah k reflexivitě

2.3 Reflexivita ve vztahu k supervizi

Obr. 1: Výchozí myšlenková mapa



Zdroj: vlastní zpracování

2 Klima v týmu a jeho vztah k reflexivitě

Pojem klima v týmu začal být používán a rozvíjen v rámci teorie organizace a organizačních studií, a to zejména v období po roce 1990 (Armstrong, 2007, Lukášová, Nový, 2004). Vzhledem k významu teorií organizace a specificky významu klimatu v týmu pro spokojenost zaměstnanců a efektivitu organizačního chování byly poznatky z uvedené oblasti aplikovány a dále rozvíjeny též v oblasti sociální práce a zdravotnictví (viz Lorenz, Havrdová et al., 2023).

Pojem klimatu v týmu je intuitivně chápán tak, že jde o atmosféru, v níž probíhají veškeré procesy komunikace, rozhodování, jednání a hodnocení práce v týmu. Pojem zahrnuje uvědomované i neuvědomované pocity i zvyklosti, které se podílejí na tom, jak tyto procesy probíhají, což je obtížně uchopitelné v jakési univerzální obecnosti. Proto je komplikované dosáhnout definičního vymezení pojmu. Konkrétní odborné definice, nebo spíše vymezení pojmu klima v týmu, nutně závisí na teoretickém východisku autora a jeho výzkumném zájmu. Také my v této kapitole představíme, jak budeme chápat pojem klima v týmu v rámci této práce.

Naše chápání je částečně utvářeno empirickými poznatky, konkrétněji vlivem výzkumných studií, které mapují klima v týmu v souvislostech podobných našim. Jde o studie klimatu v týmu v oblasti zdravotnictví, které ukazují jeho významnou souvislost se zlepšením pracovního prostředí a péče poskytované pacientům. Vzhledem ke složitosti struktury organizací ve zdravotnickém prostředí, kde se jednotliví pracovníci často pohybují mezi různými týmy a pracovišti, je důležité porozumět rozmanité dynamice vztahů a komunikace v rámci týmu. Zkoumání klimatu v týmu pomáhá identifikovat faktory, které s nimi souvisejí – konkrétně ovlivňují např. týmovou efektivitu, spokojenost a self-efficacy pracovníků, a tím i kvalitu poskytované péče (Cheng et al., 2013). Souvislosti mezi klimatem v týmu, týmovou efektivitou, spokojeností a self-efficacy pracovníků budou zajímat i nás.

V rámci zdravotnických organizací může být klima v týmu ovlivňováno mnoha aspekty – studie zaměřené na klima v týmu ve zdravotnictví (např. Cohen & Bailey, 1997) zmiňují například vliv složení týmu, diverzity schopností a znalostí, efektivity leadershipu, komunikace v rámci týmu, konkrétnosti stanovených cílů, důvěry a koheze mezi členy týmu a dostupnost zdrojů. Zvláště v kontextu péče o pacienty je důležité, aby klima v týmu

umožňovalo a podporovalo otevřenou komunikaci, spolupráci a vzájemnou podporu mezi členy týmu (Cohen & Bailey, 1997).

Anderson a West (1998) vymezují týmové klima jako týmem sdílené vnímání organizačních politik, praktik a postupů. Autoři dodávají, že klima týmu je proměnná, kterou lze měřit a manipulovat s ní za účelem změny chování a zlepšení efektivity týmu. Ve vztahu ke zdravotnickým organizacím lze podle autorů konstatovat, že větší efektivita týmu může vést ke zlepšení kvality péče, která se dostává pacientům. K závěru, že lepší efektivita týmu vede ke zlepšení kvality péče ve zdravotnickém zařízení, se přiklánějí rovněž Goh a Eccles (2009). V jiné své studii Anderson a West (1996) vysvětlují, že pro týmové klima jsou klíčové čtyři skupinové procesy – týmová vize a cíle, sdílená bezpečnost, orientace na úkoly a inovativnost. K těmto čtyřem faktorům, na nichž je založen standardizovaný a pro týmy ve zdravotnických zařízeních frekventovaně využitelný výzkumný nástroj *Team Climate Inventory* (TCI), je vztažena řada pozdějších studií. Armstrong (2002) konstatuje, že pojem „klima“ se v souvislosti s týmovým klimatem často zaměňuje s pojmem „kultura“. Zatímco „kultura“ se však vztahuje k hloubce struktury organizace zakořeněné v jejich hodnotách a přesvědčeních jednotlivých členů, „klima“ odkazuje spíše k těm aspektům prostředí, které členové týmu vědomě vnímají. Klima je tedy otázkou vnímání a jako takové jej lze popsat.

Týmové klima vzniká na úrovni proximální pracovní skupiny, tedy stálé nebo semipermanentní skupiny, se kterou se její členové identifikují a se kterou se pravidelně stýkají v rámci plnění svých pracovních úkolů. Anderson a West (1998) dodávají, že pro rozvoj sdíleného vnímání v rámci týmu je podstatných několik podmínek, zejména pak vzájemná interakce členů týmu v rámci pracovních úkolů, existence společného cíle či dosažitelného výsledku, který členy týmu předurčuje ke společným aktivitám, a existence dostatečné vzájemné závislosti pracovních úkolů, která nutí členy týmu vyvinout sdílené porozumění a očekávané vzorce chování.

Bower et al. (2003) konstatují, že zatímco v některých týmech (například v obchodní sféře) je prioritou kvantifikovatelný výsledek (finanční zisk), což usnadňuje konceptualizaci týmového klimatu, ve zdravotnictví je tento problém složitější, jelikož existují různé pohledy na cíle těchto týmů – reflektovat je nutné zejména pohledy zdravotnického personálu a samotných pacientů. Tato obtížná uchopitelnost klimatu týmů ve zdravotnických zařízeních je zkoumána různými studiemi, které se zaměřují na rozličné faktory – například Poulton a West (1993) zkoumali vztah mezi strukturou týmu, klimatem a efektivitou, přičemž zjistili, že s efektivitou týmu byl nejvíce spojen faktor sdílených cílů. MacInnes et

al. (2020) pak identifikovali, že rozvoj sdílené vize týmu je spojen s důvěrou v hodnotu a proveditelnost iniciativy, s jasně vymezenými rolemi a odpovědností a reflektivním přístupem. K rozvoji participativní bezpečnosti přispěly pevné interpersonální vztahy v týmu, sdílené rozhodování a vysoká míra motivace. Prvek inovativnosti se zvyšoval v souvislosti s tím, zda měli zaměstnanci prostor a čas na vzájemnou spolupráci. Peduzzi et al. (2021) zjistili přímou proporcionální asociaci mezi klimatem v týmu a spokojeností zdravotníků – konkrétně čím pozitivnější bylo týmové klima ve vztahu k cílům týmu, tím větší byla vnitřní spokojenost zdravotníků s prací a s pracovním prostředím.

Zajímavá je pro nás souvislost klimatu v týmu a tzv. psychologického bezpečí (viz níže). Aktuální pojetí prezentují Krejčí a Šafr (2022), kteří v některých aspektech vycházejí z práce Havrdové a konstatují, že úspěšnost a efektivitu týmů ovlivňují koncepty psychického bezpečí členů týmů (*psychological safety*) a jejich reflexivity (*team reflexivity*) v procesu společného učení. Dle autorů se tedy jedná o dva klíčové atributy, na nichž stojí úspěšné týmy (nejen) ve zdravotnictví a v sociálních službách. Autoři přisuzují psychickému bezpečí členů týmů a jejich reflexivitě mediační roli v procesu zvyšování kvality práce týmu, přičemž vychází z práce Edmondson (1999), podle které je psychické bezpečí podmínkou pro to, aby zaměstnanci mohli v týmu bez obav vyjadřovat své názory, vyhledávat zpětnou vazbu, riskovat, mluvit o svých chybách apod. Z novějších zdrojů, Lei et al. (2022) konstatují, že psychická bezpečnost vytváří otevřenou komunikační kulturu a podporuje spolupráci a inovativnost týmu, reflexivita pak umožňuje členům týmu pochopit, co funguje dobře, a co by naopak mohlo být zlepšeno – autoři tedy chápou psychickou bezpečnost v týmu a reflexivitu v týmu jako propojené koncepty, které společně ovlivňují klima v týmu. Konkrétně vyšší úroveň psychické bezpečnosti, kdy je týmové klima charakterizováno svou inkluzivitou, mezilidskou důvěrou a vzájemným respektem, vede k větší otevřenosti a ochotě týmu reflektovat – pokud se členové týmu necítí být ohroženi, jsou ochotni ptát se, učit se z vlastních chyb a společně hledat prostor pro zlepšení. Naopak nízká míra pociťované psychické bezpečnosti brání reflexivitě v týmu a omezuje jeho inovativnost.

Ačkoli vzájemný vztah mezi psychickým bezpečím, reflexivitou a efektivitou ve zdravotnickém týmu není zatím dostatečně prozkoumán, aktuální výzkumy (např. Lei et al, 2022; Krejčí & Šafr, 2022 v návaznosti na práce Havrdové, jejíž poznatky jsou sumarizovány v rámci publikace *Enhancing Professionality Through Reflectivity in Social and Health Care* – viz Havrdová, 2023) poukazují na to, že tyto koncepty se vzájemně

determinují. Z těchto poznatků budeme vycházet nejen v následujících podkapitolách, ale i v našem výzkumném šetření.

2.1 Reflexivita (*Reflexivity*)

Pojem reflexivita dosud není v českojazyčné odborné literatuře dostatečně konsolidován. Podrobně se tímto tématem v kontextu sociální práce zabývá například Glumbíková (2020, s. 13), která konstatuje, že reflexivita v sociální práci má celou řadu způsobů teoretického ukotvení – autorka konkrétně uvádí následující tři možnosti chápání tohoto konstruktu:

- reflexivita jako „*schopnost jedince zpracovávat informace a vytvářet vědění, které bude řídit jeho životní rozhodnutí a které má dopady na roli sociálního pracovníka i vztah mezi sociálním pracovníkem a klientem*“;
- reflexivita jako kritický přístup sociálního pracovníka k praxi profese, jež se zaměřuje na zpochybňování toho, jak je vytvářeno vědění a jak tento proces determinují vztahy moci;
- reflexivita jako zkoumání role emocí v sociální práci v kontextu kritického uvědomění si faktorů, ovlivňujících vytváření vědění.

Aktem reflexivity je pak reflexe jako akt přímého uplatnění reflexivity na konkrétní předmět, objekt nebo situaci.

Obdobně jako v případě dalších konstruktů, kterými se budeme v následujících podkapitolách zabývat, i o reflexivitě platí, že nedisponuje jednotnou definicí. Leung et al. (2011) zjednodušeně uvádí, že reflexivita je konceptem sociálních věd, zdůrazňujícím vliv sebe sama v rámci výzkumu i praxe. Rennie (2004) pak popsal reflexivitu jako sebepoznání a činnosti realizované v rámci tohoto sebepoznání, tedy jako schopnost přemýšlet o vlastním myšlení a cítění, respektive jako pocit o pocitu. Někteří autoři (např. Taylor & White, 2000) pak vnímají reflexivitu jako aktivní činnost v procesu tvorby znalostí, jinak řečeno jako schopnost zkoumat znalosti využívané pro účely porozumění nejasným a složitým situacím v praxi. Koncept reflexivity dále rozšířili Fook a Gardner (2007), kteří poukázali na to, že veškeré lidské aspekty, jako jsou například fyzické a psychologické stavy, minulé zkušenosti, sociální postavení, kultura a podobně, mají vliv na to, na co je upírána lidská pozornost. Tento mechanismus následně determinuje způsob, jakým jsou vnímány a utvářeny znalosti.

Nejednotné chápání existuje i v souvislosti s rozdílem mezi reflexivitou a reflektivitou. Zatímco někteří autoři (např. Fook & Gardner, 2007) využívají tyto dva pojmy jako synonyma, jiní je odlišují – například Glumbíková (2020) konstatuje, že zatímco reflektivita pochází z oblasti managementu, reflexivita má svůj původ z diskursu sociálně-vědního výzkumu. Rozdílnost lze vnímat i v aplikaci obou pojmů v realitě – reflexivita je spojena s reflexí při jednání, na druhou stranu reflektivita souvisí s reflexí po jednání (jde tedy o zpětnou reflexi nějaké události, která se už odehrála). V neposlední řadě autorka upozorňuje na to, že zatímco reflektivita se snaží pochopit, jak věci fungují, reflexivita se zaměřuje na formování vědění v konkrétní situaci – jedná se tedy o proces zpochybňování vědění a hledání nových perspektiv.

Giddens (2023, s. 36–38) konstatuje, že reflexivita určuje charakteristiku veškerého lidského jednání. Podle autora naznala reflexivita zásadních změn s nástupem modernity, kdy byla uvedena do samého základu systémové reprodukce – jinak řečeno myšlení a jednání se neustále vzájemně narušují a ovlivňují, přičemž sociální praktiky jsou konstantně ověřovány a transformovány ve světle nových informací o těchto praktikách samých. Podle autora platí, že „*společenskovědní diskurz neustále vstupuje do kontextů, které analyzuje*“, proto má reflexe (jejíž formalizovanou verzí jsou sociální vědy) zásadní význam pro reflexivitu modernity jako celku.

D'Cruz, Gillingham a Melendez (2007), kteří se zabývají reflexivitou v kontextu sociální práce, konstatují, že reflexivita je v prvé řadě reakcí na bezprostřední kontext, lze ji však chápat rovněž jako sebekritický přístup sociálního pracovníka, jenž zpochybňuje, jak jsou generovány znalosti o klientech a jak v tomto procesu fungují vztahy moci. Třetím pojetím reflexivity v sociální práci je reflexivita jako způsob zkoumání rolí, které hrají v praxi sociální práce emoce. Toto pojetí je v konsensu s tím, jak charakterizovala tři pojetí reflexivity Glumbíková (2020).

V rámci svého novějšího výzkumu Olmos-Vega et al. (2022) uvádí, že řada autorů chápe reflexivitu velmi vágně – důkazem je dle autorů skutečnost, že existuje mnoho definic reflexivity, z nichž každá se vztahuje k jinému klíčovému problému. Autoři proto analyzovali různé definice tohoto konceptu a vyvodili, že reflexivitu je možné chápat jako soubor kontinuálních, kolaborativních a mnohostranných postupů, jejichž prostřednictvím jedinci sebevědomě kritizují, hodnotí a evaluují, jak jejich subjektivita a kontext ovlivňují různé procesy.

Významným determinantem reflexivity je kontext, ve kterém je realizována a který poskytuje rámec a podmínky, v nichž se reflexivita odehrává. Jedná se zejména o kulturní kontext, kdy každá kultura disponuje svébytnými normami, hodnotami a způsoby chápání reality, které ovlivňují způsoby, jimiž jednotlivci přemýšlí o sobě samých a světě kolem sebe. Kulturní očekávání a normy mohou podporovat, nebo naopak brzdit schopnost zamýšlet se nad vlastními emocemi, myšlenkami a chováním. Reflexivitu mohou ovlivňovat taktéž společenské struktury, vztahy a role (Gershon, 2006). D'Cruz, Gillingham a Melendez (2007) dodávají, že reflexivita je zvažovanou reakcí na bezprostřední kontext – jedná se o prostředek pro pochopení situací, kterým sociální pracovníci v praxi čelí, a pro rozhodnutí o akci, kterou by mohli realizovat.

2.1.1 Poznatky z výzkumů

Existuje řada výzkumů, zabývajících se reflexivitou v různých kontextech. Pro následující přehled poznatků z výzkumů jsme se zaměřili na to, jak je reflexivita zkoumána v souvislosti se sociální prací a zdravotnictvím.

D'Cruz, Gillingham a Melendez (2007) v rámci svého výzkumu zjistili, že sociální pracovníci v praxi poskytují reflexivitě různé významy – využívali ji jako způsob, kterým lze propojit objektivitu a subjektivitu, jako kritické hodnocení jednání v určitém okamžiku, jako nástroj introspektivního procesu, jako nástroj učení a jako proces kritické reflexe politiky. Autoři dodali, že někteří sociální pracovníci chápou reflexivitu jako intuici, kterou využívají k pochopení situace – jedná se o jakési propojení mezi intelektem a emocemi. Zároveň se jedná o způsob, jak uznat své osobní emocionální reakce a následně se od nich distancovat, aby byla zvýšena objektivita přístupu (jde tedy o výše zmíněné propojení objektivity a subjektivity). Dle autorů je podstatné, že reflexivita umožňuje sociálním pracovníkům vytvářet si alternativní vysvětlení chování klientů v různých situacích.

Dále se tímto problémem zabývala Glumbíková (2021), která se ve své studii zaměřila na konstrukci reflexivity sociálními pracovníky pracujícími s ohroženými dětmi a jejich rodinami a zjistila, že konstrukce reflexivity závisí na rolích, které sociální pracovníci vnímají. Každá vytvořená role přitom dle autorky musí být vnímána jako ideální teoretický konstrukt, jelikož role sociálních pracovníků mají intersekcionální povahu a mísí se v závislosti na konkrétním kontextu sociální práce. Reflexe má dle autorky potenciál vytvářet více inkluzivní, a naopak méně odsuzující sociální praxi, která není tak zaměřená na hledání definitivního řešení aktuální situace, jako spíše na budování schopností klientů

(viz též Fook & Gardner, 2007). Díky reflexi si sociální pracovníci mohou uvědomit, že nejsou jen pouhými vykonavateli sociální práce, ale že jejich role je mnohem aktivnější.

Rovněž Ide a Beddoe (2023) na základě svého výzkumu tvrdí, že ačkoli tradičně byly teorie a praxe sociální práce chápány jako dva odlišné konstrukty, reflexivita může představovat způsob, jak hranici mezi těmito dvěma oblastmi prolomit. Obdobným způsobem (tedy jako spojovací článek mezi konstrukty, které byly původně chápány jako obtížně slučitelné) chápou reflexivitu ve svém výzkumu i Parton a O'Byrne (2000), kteří zkoumají reflexivitu jako možnost propojení ve vztahu mezi klientem a sociálním pracovníkem. Autoři pro tento kontext reflexivity zavedli termín vztahová reflexivita. Interaktivní dialog mezi sociálním pracovníkem a jeho klientem může být zásadním pro dosažení lepších výsledků v praxi. Autoři vyvozují, že reflexivní přístup může změnit dynamiku moci v praktických vztazích spíše než pouhá aplikace odborných znalostí v praxi.

2.2 Psychologické bezpečí (*Psychological safety*)

Koncept psychologického bezpečí (*psychological safety*) je v odborné literatuře poměrně dobře zachyceným jevem, a to zejména v manažerské psychologii. V této podkapitole se zaměříme na terminologické vymezení tohoto pojmu, na jeho vývoj a na vztah mezi psychickým bezpečím a klimatem v týmu.

Psychologické bezpečí se jako konstrukt v literatuře objevilo v práci Scheina a Bennise (1965), která se týkala organizačních změn. V této práci autoři popsali psychologické bezpečí jako míru, do které se jednotlivci cítí bezpečně a jsou přesvědčeni o své schopnosti zvládat změny. Kahn (1990) následně zmínil koncept psychologického bezpečí v rámci své práce, v níž se zabýval psychickými faktory ovlivňujícími angažovanost pracovníků. Jednou z těchto podmínek bylo právě psychologické bezpečí, které popsal jako pocit na straně pracovníků, že mohou projevit a zapojit svoje *self* beze strachu z negativních následků vůči svému sebeobrazu, statusu či kariéře – jinak řečeno se dle autora lidé cítí bezpečně v situacích, kdy věří, že nebudou trpět za svou angažovanost. Bezpečné situace jsou v tomto kontextu takové, které jsou předvídatelné, konzistentní, jasné a neohrožující – lidé v nich chápou hranice mezi tím, co je povolené, a co ne, a zároveň jsou si vědomi potenciálních následků svého chování. Naopak jako nebezpečné lze označit situace, které jsou nejasné, nekonzistentní, nepředvídatelné – v takových případech pracovníci považují osobní angažovanost za příliš riskantní.

Edmondson (1999) přispěla k tomu, že psychologické bezpečí začalo být chápáno ne pouze jako individuální, ale rovněž jako týmový konstrukt. Ve svém aktuálním příspěvku Havrdová (2023) konstatuje, že pokud přijmeme tým jako vztahový systém, který je mimo jiné zdrojem sociální podpory, a týmovou reflexivitu pojmeme jako kolaborativní praxi, dojdeme k tomu, že stres a bezpečnost jsou důležitými intervenujícími podmínkami. Autorka uvádí, že koncept psychologického bezpečí úzce souvisí s konceptem reflexivity, jelikož psychologické bezpečí podporuje otevřenou atmosféru pro reflexivní skupinové diskuse.

V souvislosti s chápáním psychologického bezpečí jako týmového konstruktu můžeme pracovat s pojmem týmová psychologická bezpečnost (TPS), kterou lze charakterizovat jako „*sdílené přesvědčení, že tým je bezpečný pro mezilidské riskování*“. Pokud tým disponuje vysokou mírou psychologické bezpečnosti, jednotliví zaměstnanci se neobávají vyjadřovat své názory, vyhledávají zpětnou vazbu, s vyšší ochotou riskují a komunikují o svých chybách (Krejčí & Šafr, 2022, s. 59). Mezi projevy chování, které můžeme chápat jako interpersonální risk, zařadila Edmondson (2004) například kladení otázek, požadování feedbacku, ohlášení chyby nebo předložení nového nápadu. Podle autorky se v praxi jedinci pouští do hodnocení interpersonální hrozby, která se váže ke konkrétnímu chování – v rámci tohoto procesu zvažují své kroky v konkrétním mezilidském klimatu. Pokud zjistí, že v případě určitého chování jim nebude ublíženo, nebudou ponížení ani kritizovaní, vyjadřuje to jejich pocit psychologického bezpečí a jedinec je ochoten konat více kreativním a inovativním způsobem. Psychologické bezpečí tedy dle Edmondson (2002) nemá představovat útulné prostředí, ve kterém panuje úplná absence tlaku a problémů – jedná se však o klima, ve kterém je možné se soustředit na produktivní diskusi umožňující včasnou prevenci problémů a plnění společných cílů týmu, protože lidé se nemusí soustředit na ochranu svého *self.*

2.2.1 Poznatky z výzkumů

Koncept psychologického bezpečí není ničím novým – pozornost ze strany výzkumníků mu začala být věnována již na počátku devadesátých let minulého století. Jako první konceptualizoval předpoklady vzniku psychologického bezpečí ve svém výzkumu Kahn (1990), který identifikoval čtyři faktory, které v jeho výzkumu nejvíce souvisely s psychologickým bezpečím – konkrétně se jednalo o vztahy, skupinovou dynamiku, styl vedení a procesy a o organizační normy. Na jeho výzkum navázaly Edmondson a Mogelof (2005), které zkoumaly faktory ovlivňující vznik psychologického bezpečí na třech úrovních

– individuální, skupinové a organizační. Na individuální úrovni se jednalo o vybrané osobnostní charakteristiky (neuroticismus, extraverze a otevřenost vůči zkušenostem), na skupinové úrovni o dostupnost zdrojů potřebných k práci, pozitivní interakce s členy týmu a jasnost cílů a na organizační úrovni o organizační klima orientované na inovace. Z výzkumu vyplynulo, že signifikantním prediktorem psychologického bezpečí jsou pozitivní interakce mezi členy týmu.

Pozdější výzkumy faktor pozitivní interakce v týmu rozčlenily na dva dílčí faktory – pozitivní interakce s leaderem týmu a pozitivní interakce s členy týmu. Různí autoři v tomto smyslu upozornili na různé determinanty – například Detert a Burris (2007) spojili pocit psychologického bezpečí zaměstnance s otevřeností týmového leadera, Madjar a Ortiz-Walterz (2009) v této souvislosti hovoří o důvěryhodnosti a Leroy et al. (2012) o integritě jeho chování. Předpoklad, že pozitivní interakce mezi jednotlivými členy týmu jsou prediktorem psychologického bezpečí, opakovaně potvrdily i další výzkumy (Carmelli & Gittell, 2009; Detert & Burris, 2007; May, Gilson & Harter, 2004; Nembhard & Edmondson, 2006). Těmto výzkumům je společné to, že při definici psychologického bezpečí autoři vycházeli z definice Edmondson a chápali jej jako skupinový konstrukt, který popisuje spíše atmosféru v týmu než prožívání jeho jednotlivých členů. Výzkumů, zkoumajících předpoklady psychologického bezpečí na individuální úrovni, je k dispozici podstatně méně – vztah psychologického bezpečí byl v této rovině dosud prozkoumaný například autory Edmondson a Mogelof (2005) a Frazier et al. (2016) v souvislosti s dimenzemi modelu *Big Five* (Velká pětka), dále May, Gilson a Harter (2004) v kontextu se sebeuvědoměním, Frazierem et al. (2017) ve vztahu k orientaci na učení a Detertem a Burrisem (2007) v souvislosti s proaktivní osobností.

Různé výzkumy (např. Schaubroeck, Lam & Peng, 2011, z novějších zdrojů pak Lei et al, 2022) konstatovaly, že psychologická bezpečnost má přímý vliv na pracovní výkon, přičemž naznačily, že je zde řada faktorů, které v souvislosti s tímto konceptem dosud nebyly dostatečně výzkumně ověřeny. Řada výzkumů se orientovala také na to, které determinanty ovlivňují vznik psychologického bezpečí – například Carmeli a Zisu (2009) vyzdvihli podporující organizační postupy a důvěru vůči organizaci, Chen et al. (2014) dostupnost mentoringu, Singh et al. (2013) zase podporu diverzity v organizaci.

Edmondson (2018), která se konceptem psychologického bezpečí zabývá již více než dvě desetiletí, shledává, že týmová psychologická bezpečnost je motorem týmu, nikoli však jeho palivem – jinak řečeno, je nutné pochopit, jak přesně psychologická bezpečnost vede

k vyššímu výkonu konkrétního týmu. Autorka soudí, že za tímto účelem je třeba realizovat více skupinových výzkumů, které by psychologickou bezpečnost zkoumaly v nových kontextech – tedy je třeba zjistit, které faktory zprostředkovávají vztah mezi psychologickou bezpečností a efektivitou skupiny. I přes rozsáhlý výzkum dosud není jasné, jakým způsobem týmová psychologická bezpečnost ovlivňuje týmovou efektivitu a týmové učení, případně zda je týmové učení prostředníkem mezi psychologickou bezpečností a týmovou efektivitou.

2.3 Týmová reflexivita (*Team reflexivity*)

Jak konstatuje například Havrdová (2023), k termínu týmová reflexivita je přistupováno různými způsoby v závislosti na kontextu, který autor daného přístupu sleduje. V následujících částech se budeme nejprve zabývat terminologickým vymezením týmové reflexivity. Následně se zaměříme na podstatné kontexty týmové reflexivity, kterými se zabýváme rovněž ve výzkumném šetření – konkrétně se jedná o spojení mezi týmovou reflexivitou a klimatem v týmu a psychologickým bezpečím. Poznatky z výzkumné praxe jsou v rámci této části včleněny do druhé a třetí podkapitoly.

2.3.1 Terminologické vymezení

V práci vycházíme z definice týmové reflexivity tak, jak ji stanovili West, Garrod a Carletta (1997, s. 296), podle kterých se jedná o „*míru, do jaké členové skupiny zjevně přemýšlejí a komunikují o cílech skupiny, taktice a strategii (např. rozhodování) a o procesech (např. komunikace) a do jaké přizpůsobují tyto aspekty aktuálním nebo očekávaným okolnostem*“. Dle autorů non-reflexní týmy vykazují malé povědomí o cílech týmu, jeho strategiích a prostředí, v němž působí, proto mají takové týmy tendenci být spíše reaktivní než aktivní a obranně reagovat v případě ohrožení prostředí. Podle Ledforda, Lawlera a Mohrmana (1995) vychází zájem o koncept týmové reflexivity ze skutečnosti, že v organizacích nastal posun od individuálního přístupu k týmové organizaci práce.

Týmy lze dle Katzenbacha a Smitha (2001) chápat jako malé skupiny jedinců, kteří se vzájemně doplňují svými schopnostmi, jsou oddaní společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za kterou jsou také vzájemně odpovědní. V tomto kontextu považujeme za potřebné upozornit na skutečnost, že je třeba terminologicky odlišovat pojmy tým a pracovní skupina. Plamínek (2000) tuto diferenciaci realizuje tak, že tým charakterizuje jako pracovní skupinu, která již dosáhla určité kvality vnitřních vztahů a ve které se projevil

synergický efekt. Dalším rozlišujícím znakem je přítomnost týmové reflexivity, která u pracovní skupiny nedosahuje potřebné míry.

Jak jsme již uvedli v první části této kapitoly, podstatou reflexivity je schopnost poznat vlastní myšlenky, které jsou následně reflektovány do našich činností – týmovou reflexivitu popsal West (1996, s. 96) jako „*míru, do které jsou členové týmu schopní kolektivně uvažovat nad cíli, strategiemi a procesy odehrávajícími se uvnitř týmu a stejně tak jako míru, do které jsou schopní uvažovat v širších souvislostech a okolnostech a navzájem si tyto (vnější i vnitřní) faktory přizpůsobit*“. West, Garrod a Carletta (1997) později tuto charakteristiku rozšířili tím, že začali reflexivitu chápat jako míru, pomocí které členové týmu kolektivně myslí a komunikují o svých společných cílech, strategiích a procesech, které přizpůsobují okolnostem různých situací. Obdobným způsobem chápe týmovou reflexivitu rovněž Franková (2011) a Schippers et al. (2005), kteří doplňují, že reflexivní model týmových procesů operuje s cykličností týmových úkolů, kdy se události v každém týmu kontinuálně opakují po dobu fungování týmu. West (2004) člení týmovou reflexivitu do dvou stěžejních kategorií – na úlohovou reflexivitu (*task reflexivity*), která se projevuje při dosahování stanovených cílů týmu, a na sociální reflexivitu (*social reflexivity*), projevující se při podpoře týmu v oblasti well-being. Autor rovněž rozšířil týmovou reflexivitu o následující vlastnosti:

- pravidelné kontroly týmových plánů včetně hodnocení jejich důležitosti a vhodnosti, stejně jako pokroků v jejich plnění;
- pozornost členů týmu na externí změny, které mohou ovlivnit týmovou práci;
- vědomí, kontrola a diskuse fungování týmu s důrazem na zlepšení jeho vystupování;
- kreativita, flexibilita a přizpůsobivost;
- tolerance k nejistotě;
- hodnocení členů týmu z různých perspektiv, na základě různých vědomostních poznatků a zkušeností.

Podle Westa (1996) na týmové reflexivitě závisí efektivita práce týmu – jinak řečeno tým bude pracovat efektivně do té míry, do jaké je schopný rozmýšlet nad svými cíli, strategiemi a procesy. Efektivita týmu se rovněž projevuje na základě toho, do jaké míry dokáže tým do svého uvažování zakomponovat i vliv vnějšího prostředí, jejž následně implementuje do vlastního pracovního prostředí. Jinými slovy lze týmovou reflexivitu chápat dle autora jako míru, do které je tým schopný reagovat na různé podněty a následně na základě těchto podnětů upravit své fungování. Schippers et al. (2005) doplňují, že týmy,

v nichž se reflexivita projevuje, jsou schopné reagovat na změnu, jsou proaktivní, detailně plánují a soustředí se na dlouhodobé důsledky vlastní práce. Naopak týmy, v nichž se týmová reflexivita neprojevuje, pouze v malé míře vnímají společné cíle, strategie a prostředí. Takové týmy mají tendenci být retroaktivní a při hrozbě reagují defenzivně.

2.3.2 Týmová reflexivita a klima v týmu

Vztah mezi týmovou reflexivitou a klimatem v týmu je ve výzkumech zachycen méně, než vztah mezi týmovou reflexivitou a psychologickým bezpečím. Týmové klima lze obecně charakterizovat jako způsob, jakým členové týmu vnímají vztahy uvnitř týmu. Kvalitu týmového klimatu ovlivňují různé faktory – zejména se jedná o sociální oporu, blízkost, pocit výjimečnosti nebo naopak odlišnosti, spravedlnost a podobnost cílů členů týmu. Podle Koubka (2003) jsou dále projevem dobrého týmového klimatu vzájemný vztah mezi jeho členy, důvěra, otevřenost, četnost, vzájemný respekt a určitá stabilita a předvídatelnost reakcí. Problémem může být narušení důvěry mezi členy týmu – pokud je tato důvěra jednou narušena, ztrácí na intenzitě, což se negativně odráží na schopnosti spolupráce v týmu.

Aby byl tým efektivní a dobře fungující, je dle Westa (2004) třeba, aby se všichni členové týmu soustředili na společné cíle, na jejich kontrolu a metody, pomocí kterých těchto cílů dosahují. Jednotliví členové týmu si musí vzájemně poskytovat podporu a zabezpečovat well-being pro každého člena. Nevyhnutelné je řešení konfliktů a zabezpečení příznivé atmosféry v týmu. Každý člen týmu je jedinečný a má vlastní emoce a potřeby – tyto potřeby by měly být v rámci týmu pochopené a naplněné. V opačném případě může nastat stav frustrace nepochopeného člena týmu. Styl vedení konfliktů ze strany leadera týmu aktuálně chápou Yin, Qu a Liao (2022) jako významný faktor, který ovlivňuje jak kvalitu týmového klimatu, tak týmovou reflexivitu.

Z aktuálních zdrojů lze uvést také výzkum Lei et al. (2022), kteří konstatují, že determinanty týmové reflexivity, jako jsou týmové cíle, mírný časový tlak, vzájemná závislost na úkolech a psychologická bezpečnost, naznačují, že týmová reflexivita je vyvolána integračním klimatem. Vztah mezi týmovým klimatem a týmovou reflexivitou potvrzují i Booms, Jonga a Schippers (2023). Wang et al. (2021) v rámci svého výzkumu zjistili, že týmové klima hraje roli jakéhosi katalyzátoru mezi týmovou reflexivitou a kreativitou zaměstnanců.

2.3.3 Reflexivita na pracovišti a psychologické bezpečí

Jak shledává West (2004), kromě příznivého klimatu si reflexivita na pracovišti vyžaduje i určitý stupeň bezpečí prostředí, který eliminuje nebo alespoň částečně zmírní nejistotu z rizika, které inovativní práce přináší. Pokud je prostředí bezpečné, jednotliví členové týmu jednají reflexivně, otevřeně, snadno přiznávají vlastní chyby a jsou připraveni vznášet návrhy k vylepšení pracovních postupů (West & Sacramento, 2006). Obecně lze říci, že vztahem mezi týmovou reflexivitou a psychologickým bezpečím se zabývá řada výzkumů, které se navíc pokouší identifikovat další intervenující proměnné, jež do tohoto vztahu zasahují. Důvodem může být dle našeho mínění skutečnost, že psychologické bezpečí je v manažerské psychologii velmi frekventovaně řešeným pojmem, který je navíc zpracován v rámci řady výzkumných nástrojů.

Krejčí a Šafr (2022), kteří se v oblasti psychologického bezpečí prolínají s pracemi Havrdové (viz např. Havrdová, 2023), se zabývají mediační rolí psychologického bezpečí členů týmů a jejich týmové reflexivity v procesu učení a zvyšování kvality. Navazují přitom také na Edmondson (1999), která konstatuje, že v psychologicky bezpečném prostředí se pracovníci cítí při reflektování bezpečně. Rovněž Carmeli et al. (2014) předpokládají mediační roli psychologického bezpečí a týmové reflexivity, tentokrát však v procesu schopnosti řešit tvůrčí problémy. Podle tohoto modelu klima psychologického bezpečí podporuje reflexivitu v týmu, která následně vede k tvůrčímu řešení problémů. Pracovníci se totiž v bezpečném prostředí neobávají produkovat nápady s rizikem chyby. Obdobný model využívají i Chen et al. (2016), kteří zkoumali, jak může styl vedení ovlivnit týmovou reflexivitu a psychologickou bezpečnost a tím zvýšit schopnost týmu přicházet s inovativními řešeními. S tím souhlasí i Krejčí a Šafr (2022). Lze tedy usuzovat, že psychologické bezpečí je důležitým mediačním faktorem mezi stylem vedení a týmovou reflexivitou.

3 Supervize ve zdravotnictví

Třetí kapitola této práce se zabývá supervizí ve zdravotnictví a jejím vztahem k reflexivitě. Dle Havrdové a Kaliny (2003, s. 134) je supervize „*organizovaná příležitost k reflexi, která se zaměřuje na různé aspekty pracovní situace s cílem zkvalitnit práci a podpořit profesní růst pracovníka*“. V tomto kontextu můžeme supervizi chápat jako specifický případ reflexivity, která je organizovaná a má určité náležitosti. Malíková (2020, s. 138) chápe supervizi jako důležitý nástroj pro zvyšování kvality poskytovaných služeb. Definuje ji jako interakci „*mezi dvěma nebo více jedinci za účelem sdílení určitých poznatků, oceňování profesionálních kompetencí a poskytování zpětné vazby s konečným cílem rozvoje nových kompetencí, které usnadňují poskytování efektivních služeb*“. Autorka zároveň varuje, že s pojmem supervize je spojena řada negativních mýtů, které však pouze zkreslují její podstatu a vedou k tomu, že pracovníci či vedení mohou mít k supervizi předsudky. Jedná se například o mylný předpoklad, že supervize je záležitostí pouze problémových pracovišť nebo že jde o objednanou pomoc zvenčí. Kopřiva (2006), který se ve své publikaci zaměřuje kromě jiných pomáhajících profesí i na sociální práci, chápe supervizi jako způsob pomoci sociálním pracovníkům s jejich problémy s klienty.

Müller et al. (2014) shledávají, že supervize by měla být součástí každé pomáhající profese – v rámci supervize mají pracovníci pomáhajících profesí možnost zamyslet se nad vlastní praxí, reflektovat ji a podpořit rozvoj profesních a osobnostních předpokladů pro práci. V závěru této charakteristiky supervize lze uvést stanovisko Špirudové (2015, s. 84), podle které je obecným cílem supervize „*pomoci supervidovanému nahlížet případy, které řeší, ještě z jiného úhlu pohledu, umožnit mu poznat nové přístupy, případně ho i poučit a podpořit při jeho profesionální nejistotě, povzbudit k další práci, posílit jeho odolnost proti stresu a syndromu vyhoření, umožnit mu lépe využívat osobní a odborné zdroje, poskytnout kontrolu profesionality a etiky práce*“.

Supervize může mít různé formy – autoři (např. Bártlová, 2007; Müller et al., 2014; Takács et al., 2015; Hawkins & Shohet, 2016; Hozová, 2019) obecně nejčastěji rozlišují individuální, případovou a týmovou supervizi. Individuální supervize probíhá v tandemu mezi supervizorem a supervizandem. Obvykle je využívána u vedoucích pracovníků, kdy individuální charakter zajišťuje supervidovanému jedinci maximální pozornost supervizora a obvykle i větší pocit psychologického bezpečí než ve skupině. Případová (klinická) supervize se týká konkrétních případů – může probíhat v různých formách (individuálně,

skupinově, týmově) a obvykle je praktikována u pracovníků, kteří mají stejné pracovní zařazení a řeší tedy stejné problémy. Konečně, týmové supervize se účastní všichni, kdo tvoří jeden pracovní tým. Předmětem této formy supervize nejsou pouze konkrétní případy, ale rovněž organizace práce a vztahy mezi členy týmu. Obecně platí, že čím lepší mají členové týmu mezi sebou vztahy, tím lepších výsledků týmová supervize dosahuje.

Malíková (2020) konstatuje, že správně realizovaná supervize má potenciál nejen zvýšit kvalitu poskytované péče, ale může pomoci s řešením řady problémů na pracovišti, jako je například nutnost změny klimatu v interpersonálních vztazích, v prevenci syndromu vyhoření, školení nových pracovníků, podpoře sjednocení kolektivu aj. Jak lze vyvodit z výše nastavené charakteristiky supervize, významnou roli v ní hraje reflexivita – tématem reflexivity v supervizi se budeme zabývat v následující podkapitole.

3.1 Reflexivita v supervizi

Reflexivita v supervizi je důležitým aspektem, který se zaměřuje na schopnost supervizorů a supervidovaných kriticky reflektovat své vlastní myšlenky, emoce, chování a interakce během supervizního procesu. Tato schopnost je klíčová pro rozvoj profesionálního růstu, zvýšení sebepoznání a zlepšení kvality poskytovaných služeb – přesto existuje pouze málo zdrojů a zejména výzkumů, které se této problematice věnují, jak dosvědčují například i Calvert, Crowe a Grenyer (2016). Tito autoři dodávají, že reflexivita v supervizi funguje jako transformační vzdělávací prostor pro posílení vztahových kompetencí, které je možné následně transferovat do terapie. V tomto kontextu navrhují využít přístup dialogické reflexivity, kdy supervizor využívá bezprostřednosti vztahového zapojení v rámci supervize k rozvoji vztahové kompetence supervidovaného. Dialogická reflexivita je koncept, který se zaměřuje na vzájemné ovlivňování a reflexi mezi účastníky dialogu. Tento přístup vychází z přesvědčení, že poznání a porozumění vznikají prostřednictvím otevřeného a rovného dialogu mezi lidmi. Je to dynamický proces, ve kterém si účastníci vzájemně sdělují své myšlenky, pocity a zkušenosti, čímž dochází k obohacení jejich porozumění.

Guthrie (2020) hovoří v souvislosti s reflexivitou v supervizi o relační reflexivitě, kterou chápe jako proces konstruktivního utváření vědění praktiků sociální práce. Tento typ reflexivity typicky zahrnuje otevřené rozhovory, například o hranicích důvěrnosti, o tom, co jednotlivé strany očekávají od supervizního vztahu nebo jak by se měly diskutovat vzájemné neshody. Naznačený vztah je obousměrný – jinak řečeno supervizor a supervidovaný se ovlivňují navzájem. Na sociální pracovníky jsou v tomto smyslu kladeny nároky na

zpochybňování jejich předpokladů o různých rovinách jejich praxe, které vznikají v souvislosti s formálními teoriemi a zkušenostmi z praxe. Autorka však upozorňuje, že supervizní vztah je typický pro inherentní mocenskou nerovnost, která může být akcentována rozdíly týkajícími se pohlaví, věku, schopností a podobně. V důsledku této mocenské nerovnosti může být pro supervidovaného chápáno jako riskantní nabídnout supervizorovi konstruktivní zpětnou vazbu – supervidovaný jedinec tedy může pociťovat nedostatek psychologického bezpečí, což negativně ovlivňuje účinnost relační reflexivity. Na podobný vztah upozorňuje také Havrdová (2023), která k problematice reflexivity na pracovišti dodává, že souvisí s vnímáním úrovně stresu na pracovišti, konkrétně s bezpečím pro reflexi a důvěru.

Aktuálně Hajný a Havrdová (2023) konstatují, že atmosféra větší bezpečnosti pro reflexivitu je výsledkem vytvoření předvídatelného prostředí – obecně lze říci, že supervize, která je strukturována a postupuje ve fázích od přípravy k aktivaci, plánování a práci až po dokončení, umožňuje účastníkům lépe supervizi porozumět a díky této jistotě se více soustředit na dané téma a reflektovat volněji a více do hloubky, než je obvyklé v každodenních situacích. Podle Watkinse (2017) je reflexivita obecným předpokladem supervize. Hajný a Havrdová (2023) uvádí, že reflexivita musí být organizována, jelikož nevzniká z ničeho. Supervizor potřebuje od supervidovaného zejména otevřenost – jinak řečeno, potřebuje vědět, co chce supervidovaný dělat, čeho chce dosáhnout, případně co se chce naučit. Vlastní reflexe je následně realizována prostřednictvím konkrétní formy vizualizace a reflexe orientované na různé aspekty dané situace, v nichž se objevuje nový význam situace, nové spojení či jiná perspektiva. Předpokladem pro kvalitní supervizi je tedy psychologická bezpečnost, v návaznosti na kterou může supervizor využít různé nástroje k povzbuzení a rozvoji reflexe – může jít například o externalizaci s využitím flipchartu, kresbu, modelování, vyprávění a podobně. Autoři dodávají, že krátkodobý neklid v reakci na potřebu otevřeně se vyjádřit paradoxně vede k hlubší reflexi a tím i k většímu pocitu psychologického bezpečí a důvěry. Reflexivitu je třeba navodit v každé fázi supervize – lze tak učinit například tak, že supervidovaný poslouchá, jak ostatní debatují o jeho situaci.

3.2 Specifika supervize v psychiatrii

Supervize je klíčovým prvkem profesního rozvoje v celé řadě profesí. Potřeba supervize v systému komunitní péče o duševně nemocné se v České republice objevila v druhé polovině 90. let – přelomovým byl zejména rok 2002, kdy vznikl Český institut pro supervizi

(Šámalová, Tomeš, 2018). Odborné zdroje (viz např. Bradley & Becker, 2021; Vaňková & Bártlová, 2015) spojují psychiatrii s klinickou supervizí, která je charakteristická pro svou formálnost a strukturovanost. Podle Venglářové et al. (2013) v rámci klinické supervize rozlišujeme několik jejích typů – hlavními z nich jsou individuální, skupinová a týmová supervize, intervize (supervize bez přítomnosti supervizora), skupinová intervize (realizována mezi spolupracovníky) a autovize, označovaná také jako autosupervize (sebereflexe vlastní praxe).

Klinická supervize „*je podpůrná metoda i proces vedoucí k reflexi vlastního profesionálního jednání, a to skrze intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální či skupinový ne-mocenský vztah, v němž je úkolem supervizora usnadňovat rozvoj kompetence supervidovaným*“ jedincům (Špirudová, 2015, s. 85). Vaňková (2011) uvádí, že v psychiatrickém ošetřovatelství lze také využít pozitiva případové supervize – tuto skutečnost autorka interpretuje jako důsledek skutečnosti, že pacienti obvykle tráví na oddělení týdny až měsíce, proto je pro personál obvykle komplikované s nimi udržet plně profesionální vztah. Dalším důvodem je skutečnost, že projevy duševních onemocnění jsou velmi individuální a péče o každého z pacientů je tedy specifická. K případové supervizi se obvykle předkládá nějaký případ, který je rozpracován – pozornost se následně zaměřuje na analýzu tohoto případu a hledání různých řešení. Podle Venglářové et al. (2013) však není v oblasti psychiatrie výjimkou ani supervize krizová, která se využívá primárně v situacích, které jsou ojedinělé a svou závažností implikují nutnost okamžitého řešení. Jedná se například o sebevraždu pacienta, napadení pracovníka ze strany pacienta, útěk pacienta z uzavřeného oddělení apod.

Venglářová et al. (2013) doplňují, že klinická supervize má tři funkce – vzdělávací (formativní), podpůrnou a posilující (restorativní) a řídicí (normativní). V psychiatrickém ošetřovatelství je akcentována restorativní funkce supervize, orientovaná na zvládání emocí, psychické zpracování mimořádných událostí a prevenci syndromu vyhoření. Jedná se tedy o jevy, které jsou v psychiatrickém ošetřovatelství velmi aktuální. Restorativní funkce v této souvislosti pomáhá supervidovaným pracovníkům vyrovnávat se s pracovní zátěží, budovat pozitivní atmosféru a udržovat a rozvíjet tvořivost práce. Pokud supervize plní tuto funkci, získají pracovníci lepší pocit ze své práce a dokážou lépe čelit zklamání – to jim dává pocit jistoty a motivuje je to k další práci na sobě. Neméně důležité jsou však i vzdělávací funkce (zaměřuje se na rozvoj kompetencí pracovníka dle hodnot jeho profese) a funkce normativní, která pracovníkovi pomáhá řídit se profesními standardy, etickými normami, příslušnou

legislativou a organizačními postupy (Havrdová, Hajný, 2008). Morse et al. (2012) se rovněž zaměřují na restorativní doménu supervize, která dle jejich názoru vyplývá ze specifických nároků psychiatrického ošetřovatelství, konkrétněji z velkého množství případů, standardů produktivity a složitých případů zahrnujících více problémů. Autoři dále vysvětlují, že psychiatrie často zahrnuje práci v multidisciplinárních týmech, což znamená, že supervize musí podporovat efektivní komunikaci a spolupráci mezi různými odborníky, jako jsou psychiatři, psychologové, sociální pracovníci a zdravotní sestry. Psychiatrie také často přináší složitá etická dilemata, a to včetně otázky informovaného souhlasu, hospitalizace proti vůli pacienta a ochrany soukromí. Supervize proto musí poskytovat prostor pro diskusi a reflexi těchto etických otázek.

3.3 Supervize v Psychiatrické nemocnici Bohnice

Ve výzkumu se budeme pohybovat v prostřední Psychiatrické nemocnice Bohnice – v tomto kontextu se v následující podkapitole zaměříme na to, jak probíhá supervize v této instituci. Hollý a Fibigerová (2016) konstatují, že od roku 2008, tedy od nástupu tehdejšího nového vedení Psychiatrické nemocnice Bohnice, byly týmy léčebných oddělení podporovány k participaci na supervizi. Jelikož zapojení týmů do supervize fungovalo na bázi dobrovolnosti, využívalo někdy supervizi pouze málo týmů. Krejcar a Fibigerová (2019) dodávají, že v roce 2013 využívalo týmovou supervizi pouze několik oddělení. Od roku 2014 bylo sice zajištění týmové supervize součástí pracovní náplně primářů, její nastavení však bylo nedostatečné a nemělo jasně definované podmínky. Systém supervize byl nastaven až následujícího roku, načež byl roku 2016 proces poskytování supervize zakotven ve vnitřním předpisu. Důsledkem toho využívání týmové supervize výrazně vzrostlo. Zefektivňování systému supervize pokračovalo i následujícím rokem, kdy bylo zavedeno každoroční setkání supervizorů s vedením psychiatrické nemocnice. V letech 2017 a 2018 proběhla revize vnitřního předpisu popisujícího průběh supervize.

Již několikrát bylo v této instituci realizováno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit postoj zaměstnanců Psychiatrické nemocnice Bohnice k týmové supervizi. Roku 2012 proběhlo první mapování postojů zaměstnanců – od roku 2015 byla supervize povinná v minimálním rozsahu dvou setkání ročně, přičemž za optimální bylo považováno šest až osm supervizních setkání ročně. Povinnost zajišťovat supervizi mají ve své pracovní náplni primáři, přičemž k dispozici je jasný proces administrace supervize. Roku 2016 proběhlo druhé mapování postojů zaměstnanců k supervizi, v němž byly využity totožné otázky jako

v prvním kole šetření. Vzájemné porovnání šetření z roku 2012 a 2016 přináší zajímavé výsledky – v případě lékařů, psychologů a terapeutů se změnilo vnímání supervize z hodnocení „vhodné“ na „nezbytné“ – naopak u sester narostlo procento těch, které vnímají supervizi jako nepotřebnou. Tři čtvrtě respondentů vnímalo povinnost supervize jako krok správným směrem, řada respondentů však měla výhrady k průběhu supervize – tyto výhrady se týkaly informovanosti o supervizi, fluktuace středního zdravotnického personálu a kvality některých supervizorů (Hollý & Fibigerová, 2016). V roce 2019 bylo realizováno třetí šetření, které opět přineslo zajímavé závěry. Zatímco počet participantů na supervizi z řad lékařů, psychologů a terapeutů stoupl (v případě psychologů a terapeutů dokonce na 100 %), v případě zdravotních sester nastal pokles ze 100 % supervidovaných na 93 %. Zároveň narostl počet lékařů, zdravotních sester a terapeutů, kteří považovali supervizi za nepotřebnou, některé zdravotní sestry dokonce označily supervizi za nežádoucí. Zároveň všechny sledované skupiny vnímaly častěji supervizi jako nezbytnou. Po porovnání dat z let 2016 a 2019 lze také konstatovat, že podle více respondentů zlepšila supervize spolupráci v týmu a odstranila komunikační bariéry – zároveň však více oslovených pracovníků označilo možnost, podle které neměla supervize žádný výsledek, zhoršila atmosféru v týmu a demotivovala jej. Obecně lze říci, že méně pracovníků vnímalo pozitivní dopady supervize, a naopak více respondentů vnímalo její negativní dopady. Pozitivně lze hodnotit skutečnost, že téměř polovina respondentů uvedla, že vnímá podpůrnou roli supervize, a více než 30 % konstatovalo, že je supervize přiblížila ke kolegům. Také se ukázalo, že většina pracovníků ze všech profesních skupin, kteří supervizi nečerpají, by ji uvítala (Krejcar & Fibigerová, 2019).

Nastavení supervize v Psychiatrické nemocnici Bohnice bylo až do roku 2017 takové, že členem týmu pro účel supervize se zaměstnanec stal až svým souhlasem, nicméně následně již byla jeho participace na supervizi povinná v rozsahu alespoň 80 % prezence – s tímto nastavením v šetření souhlasilo pouze 20 % respondentů, nadpoloviční většina se vyjádřila pro naprostou dobrovolnost účasti. Někteří respondenti upozorňovali na negativní postoj primářů, vedoucích lékařů a staničních sester (tedy středního managementu) k supervizi – to implikuje nutnost eliminovat strach vedoucích pracovníků ze supervize (Hollý & Fibigerová, 2016). V letech 2017 a 2018 následně nastala revize vnitřního předpisu, kdy už nebyly požadovány minimálně dvě dvouhodinové supervize ročně, ale za žádoucí bylo označeno šest až osm setkání ročně. Zrušena byla podmínka alespoň 80% prezence – supervize byla povinná (po předcházejícím souhlasu pracovníka), pokud nebyl

pracovník omluven z důvodu neodkladných pracovních povinností nebo pokud nebyl mimo směnu. Oproti roku 2016 ubylo v šetření z roku 2019 respondentů, kteří považovali povinnost supervize na každém oddělení psychiatrické nemocnice za krok správným směrem (ze 75,3 % na 60,1 %), naopak přibylo respondentů, kteří takové opatření vnímali jako plýtvání časem pracovníků (z 20 % na 26,6 %) a plýtvání penězi nemocnice (z 16,3 % na 27,2 %). Zajímavé je, že sice narostl počet oslovených pracovníků, podle kterých by měla být supervize zcela dobrovolná, a to o 11,2 p. b., ale zároveň také narostl počet těch, kteří vyžadovali povinnou supervizi s docházkou, konkrétně o 10,7 p. b. (Krejcar & Fibigerová, 2019).

Průběh supervize v Psychiatrické nemocnici Bohnice lze shrnout následujícím způsobem (Krejcar & Fibigerová, 2019):

- kompetentní zaměstnanec definuje zakázku, tým pro účel supervize a vybere supervizora;
- pracovník personálního odboru uzavře se supervizory dohodu o provedení práce;
- kompetentní vedoucí pracovník uzavře zakázku a schválí výkaz odměn supervizora;
- členové týmu pro účel supervize participují na supervizi;
- kompetentní vedoucí pracovník archivuje zakázku společně se zprávami o supervizi;
- kompetentní vedoucí pracovník jednou ročně zpracuje a předloží řediteli psychiatrické nemocnice roční report supervize.

4 Metodologie výzkumu

V metodologii výzkumu jsou nastaveny základní parametry výzkumného šetření, konkrétně výzkumný problém, cíl výzkumu, jeho metodika, výzkumný vzorek, sebereflexe výzkumníka a limity výzkumu.

4.1 Vymezení výzkumného problému a jeho operacionalizace

Předně je třeba uvést, že vymezení výzkumného problému a jeho operacionalizace probíhaly paralelně s prvními fázemi výzkumu GAČR (reg. č. 19-07730S) v dikci FHS UK, na kterém jsem se podílela a ze kterého jsem převzala část dotazníku. Původním podnětem k uvedenému výzkumu GAČR byla zkušenost hlavní řešitelky, že se liší zájem sociálních pracovníků a sester o čerpání supervize, a projekt směřoval k odhalení souvislostí mezi hypotetickými faktory na individuální, týmové a organizační úrovni, které by s tím mohly souviset (Lorenz, Havrdová, 2023). Vedle baterie dotazníků měřících osobnostní dispozice (např. sebereflexi) a dotazníků měřících hypoteticky významné faktory profesního prostředí (např. psychologické bezpečí) vznikly nové položky měřící efektivitu a reflexivitu týmu anebo reflexivitu na pracovišti. Na toto zaměření projektu GAČR jsme chtěli navázat mou diplomovou prací.

Výzkumný problém, který tato práce řeší, jsem původně vymezovala otázkou: Proč některé týmy v Psychiatrické nemocnici Bohnice inklinují k nečerpání supervize, a některé naopak k jejímu čerpání? Záměrem bylo porovnat mezi sebou ve vybraných faktorech, pro které byl ověřen dotazník v projektu GAČR, pracovní týmy, které čerpají supervizi, a ty, které supervizi nečerpají, a zkoumat, jak se liší především jejich vnímání klimatu v týmu. Postoj k supervizi měl být reprezentován přijímáním, resp. nepřijímáním supervize. Tento záměr jsem musela opustit, protože v souvislosti s výskytem covidu na pracovištích nebylo možné, abych obcházela týmy v PN Bohnice a žádala je o vyplnění dotazníků. Navíc řada pracovníků onemocněla, ostatní je zastupovali a byli přetížení. Získat jakákoli data bylo proto velmi obtížné. Výzkumnou otázku jsem v důsledku těchto obtíží musela přizpůsobit souboru získaných dat, a tomu, že tato data pocházela od jednotlivců, nikoli od týmů. Rozhodla jsem se proto komparovat skupiny pracovníků podle postoje k supervizi, který není dán pouze přijímáním či nepřijímáním supervize, ale také hodnocením supervize, a současně zkoumat jejich vnímání klimatu v týmu, jak jsem měla původně v úmyslu.

Výzkumnou otázku jsem upravila v tomto znění: **Jak vnímání klimatu v týmu souvisí s postojem pracovníků k supervizi?**

Abych mohla zkoumat předpokládané vztahy mezi těmito fenomény, konceptualizovala jsme klíčové pojmy, jimiž pojmenovávám výzkumný problém, a pojmy s nimi souvisejícími. Ty byly nastíněny v myšlenkové mapě, jejíž výstup byl prezentován v první kapitole této práce. Konkrétně se jedná o následující pojmy: kontext (postoj vedení k reflexi a supervizi), týmová reflexivita a klima v týmu (zahrnující psychologické bezpečí, důvěru a efektivitu týmu), reflexivita na pracovišti, postoj k supervizi. Uvedené pojmy byly operacionalizovány pomocí položek dotazníku a k měření vztahů mezi nimi jsem zvolila kvantitativní metodologii, jak popisuji níže (kapitola 4.3).

V mnoha souvislostech je ve výzkumném šetření zkoumán určitý **postoj** respondentů (například jejich postoj k reflexivitě, supervizi apod.) – dle Hartla a Hartlové (2010, s. 431) můžeme postoj charakterizovat jako „*hodnotící vztah vyjádřený sklonem ustáleným způsobem reagovat na předměty, osoby, situace a na sebe sama; postoje jsou součástí osobnosti, předurčují poznání, chápání, myšlení a cítění*“. Výrost a Slaměník (2008) rozlišují v rámci postoje kognitivní, emoční a behaviorální složku. Jak jsem zmínila výše, mě bude zajímat postoj k supervizi, který budu pro účely svého výzkumu chápat jako přijímání, nebo odmítání supervize, anebo způsob jejího hodnocení.

Čerpání supervize jsem zjišťovala otázkou dotazníku (**nQ33**), která se respondentů tázala na to, zda v posledních dvou letech na jejich pracovišti probíhala supervize. Mnozí pracovníci mají se supervizí předcházející zkušenost a mohli si tak vytvořit postoj k tomu, zda ji chtějí více, či nikoli a zda naplňuje jejich očekávání. Postoj k supervizi byl tedy dále zkoumán prostřednictvím těchto položek:

- **nQ22_r8**, ověřující, zda si respondenti přejí více možností supervize od nezávislého externího odborníka;
- **nQ43**, zjišťující, zda supervize naplňuje očekávání respondentů.

U pracovníků, kteří supervizi **nečerpají**, zjišťuji jejich postoj k supervizi a současně reflexivitu na jejich pracovišti těmito položkami:

- **nQ35**, zjišťující, zda by respondenti stáli o zavedení týmové supervize v jejich týmu;
- **nQ22_r2**, zjišťující, zda má dle respondentů společná reflexe vztahů a spolupráce na pracovišti smysl;

- **nQ22_r1**, zjišťující, zda je na pracovišti zvykem společně reflektovat a diskutovat organizaci a kvalitu práce;
- **nQ22_r5**, zjišťující, zda je ze strany vedení zájem o reflexi a supervizi pracovních témat.

Klima v týmu jsem zkoumala prostřednictvím několika faktorů – vnímání psychologického bezpečí, důvěry v týmu a efektivity týmu. Míru psychologického bezpečí, které můžeme ve vztahu k týmu chápat jako „*sdílené přesvědčení, že tým je bezpečný pro mezilidské riskování*“ (Krejčí & Šafr, 2022, s. 59), jsem zkoumala prostřednictvím standardizovaného a osvědčeného dotazníku (Edmondson & Woolley, 2003):

- nQ24_r1, zjišťující, zda je respondentům vyčítáno, pokud se v týmu dopustí chyby;
- nQ24_r2, zjišťující, zda jsou členové týmu schopni poukazovat na problémy a nepříjemné záležitosti;
- nQ24_r3, zjišťující, zda lidé v týmu někdy nepřijmou druhé kvůli jejich odlišnosti;
- nQ24_r4, zjišťující, zda je v týmu bezpečné zkoušet nové věci;
- nQ24_r5, zjišťující, zda je těžké požádat ostatní členy týmu o pomoc;
- nQ24_r6, zjišťující, zda by nikdo z týmu záměrně nemařil úsilí respondentů;
- nQ24_r7, zjišťující, zda si kolegové z týmu cení schopností a dovedností respondentů a využívají je.

Důvěru týmu jsem měřila prostřednictvím následujících položek:

- nQ23_r6, zjišťující, zda si pracovníci mezi sebou většinou důvěřují;
- nQ23_r7, zjišťující, zda vedoucí důvěřují, že pracovníci udělají svou práci dobře;
- nQ23_r8, zjišťující, zda pracovníci mohou důvěřovat informacím, přicházejícím od vedení.

Efektivitu týmu jsem měřila prostřednictvím následujících reverzních položek:

- nQ25_r1, zjišťující, zda se informace, které jsou pro kvalitní práci týmu důležité, člověk dozví pouze v kuloárech;
- nQ25_r2, zjišťující, zda se o problémech na pracovišti veřejně nemluví, dokud nejsou akutní;
- nQ25_r3, zjišťující, zda se na pracovišti častěji mluví o problémech než o jejich řešení;
- nQ25_r4, zjišťující, zda se v práci týmu neustále opakují tytéž obtíže a nedostatky, i když se o nich již mluvilo;

- nQ25_r5, zjišťující, zda se na pracovišti již nepracuje s informacemi, ale s mýty.

Vzhledem k tomu, že u položek měřících efektivitu týmu znamená vyšší skóre méně efektivity v týmu, bylo třeba skóre u těchto položek invertovat, aby je bylo možné srovnat s předcházejícími položkami. **Po inverzi reverzních položek** byla hodnota pro klima v týmu získána následujícím výpočtem:

klima v týmu = (nQ24_r1 až nQ24_r7) + (nQ23_r6 až nQ23_r8) + (nQ25_r1 až nQ25_r5)

Na takto operacionalizované pojmy jsem navázala konstruováním hypotéz, které společně s cílem výzkumu a výzkumnou otázkou představím v následující podkapitole.

4.2 Cíl výzkumu, výzkumná otázka a hypotézy

Cílem výzkumu je ověřit předpokládané souvislosti mezi postojem k supervizi a vnímáním klimatu týmu pracovníků v Psychiatrické nemocnici Bohnice. Výzkumná otázka zní: **Jak vnímání klimatu v týmu souvisí s postojem pracovníků k supervizi?**

V tomto kontextu je zkoumána zejména povaha vnímání klimatu jednotlivých týmů a týmových faktorů, které mohou vést k rozhodnutí čerpat, či naopak nečerpat supervizi, příp. stát o její čerpání a považovat supervizi za smysluplnou. Tato otázka bude zodpovězena za pomoci ověřování hypotéz, vztažených ke konceptům důvěry, efektivity a psychologického bezpečí, které jsou s podporou odborné literatury (např. Lei et al, 2022; Krejčí & Šafr, 2022) chápány jako hlavní faktory související s klimatem týmu. Hypotézy jsou sdruženy dle klíčového faktoru, jímž je klima v týmu. První (hlavní) hypotéza byla formulována v následujícím znění:

H1: Mezi klimatem v týmu a čerpáním supervize je signifikantní souvislost. (klima v týmu x nQ33)

Pro účely další, podrobnější analýzy uvedeného hlavního testovaného vztahu mezi faktory jsem se rozhodla zabývat dalším rozlišením postoje k supervizi u těch, kdo přijímají supervizi, a těch, kdo ji ještě nemají. Vytvořila jsem proto dvě podskupiny respondentů, u nichž jsem zkoumala rozdíly v postoji k supervizi odlišným způsobem a porovnávala ho s vnímáním klimatu v týmu:

R1: Čerpají supervizi a přejí si nebo nepřejí si více možností supervize; supervize naplňuje a spíše naplňuje vs. spíše nenaplňuje a nenaplňuje jejich očekávání. Postoj k supervizi pracovníků, kteří čerpají supervizi (čerpání supervize jsme zjišťovali otázkou

nQ33, která se respondentů tázala na to, zda v posledních dvou letech na jejich pracovišti probíhala supervize), jsem zkoumala pomocí položek:

- **nQ22_r8**, ověřující, zda si respondenti přejí více možností supervize od nezávislého externího odborníka;
- **nQ43**, zjišťující, zda supervize naplňuje očekávání respondentů.

Z toho jsem odvodila hypotézy pro respondenty, kteří čerpají supervizi:

H2: Mezi klimatem v týmu a přáním respondentů R1 mít více možností supervize od nezávislého externího odborníka je signifikantní souvislost. (klima v týmu x nQ22_r8)

H3: Mezi klimatem v týmu a naplněním očekávání respondentů R1 ze supervize je signifikantní souvislost. (klima v týmu x nQ43)

R2: Nečerpají supervizi – postoj k supervizi je u skupiny respondentů nečerpajících supervizi zkoumán pomocí následujících položek:

- **nQ35**, zjišťující, zda by respondenti stáli o zavedení týmové supervize v jejich týmu;
- **nQ22_r2**, zjišťující, zda má dle respondentů společná reflexe vztahů a spolupráce na pracovišti smysl.

Z tohoto jsem odvodila hypotézy pro respondenty nečerpající supervizi:

H4: Mezi klimatem v týmu a tím, zda by respondenti R2 stáli o zavedení týmové supervize, je signifikantní souvislost. (klima v týmu x nQ35)

H5: Mezi klimatem v týmu a tím, zda má dle respondentů R2 společná reflexe vztahů a spolupráce na pracovišti smysl, je signifikantní souvislost. (klima v týmu x nQ22_r2)

Podmínky na pracovišti jsou zkoumány u těchto respondentů pomocí následujících položek:

- **nQ22_r1**, zjišťující, zda je na pracovišti zvykem společně reflektovat a diskutovat organizaci a kvalitu práce;
- **nQ22_r5**, zjišťující, zda je ze strany vedení zájem o reflexi a supervizi pracovních témat.

Z tohoto jsem odvodila hypotézy pro respondenty nečerpající supervizi:

H6: Mezi klimatem v týmu a tím, zda je na pracovišti R2 zvykem společně reflektovat a diskutovat organizaci a kvalitu práce, je signifikantní souvislost. (klima v týmu x nQ22_r1)

H7: Mezi klimatem v týmu a tím, zda je ze strany vedení R2 zájem o reflexi a supervizi pracovních témat, je signifikantní souvislost. (klima v týmu x nQ22_r5)

4.3 Výzkumné metody a postupy

Pro výzkum byl zvolen kvantitativní design – metodou sběru dat bylo dotazníkové šetření. Dotazník byl vypracován v rámci projektu GAČR FHS UK pro výzkum reflexivity. Dotazník má celkem 52 položek, avšak pro účely diplomové práce bylo vyhodnoceno pouze 21 položek. V dotazníku jsou pro mé účely zahrnuty následující výzkumné nástroje, kterými celkově zkoumáme vnímání klimatu v týmu:

- Vybrané položky Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ III), zaměřující se na psychosociální aspekty pracovního prostředí (psychologická bezpečnost, důvěra);
- škála měřící týmovou efektivitu (neefektivní tým) (Lorenz, Havrdová, 2023);
- položky zkoumající reflexivitu na pracovišti (Lorenz, Havrdová, 2023).

Odpovědi respondentů jsou nejčastěji zaznamenávány prostřednictvím různých typů Likertových škál – konkrétně jde o dvoubodové až sedmibodové škály.

Dotazník byl distribuován elektronicky mezi pracovníky Psychiatrické nemocnice Bohnice. Elektronická forma byla zvolena z toho důvodu, že usnadňuje další zpracování odpovědí respondentů (data lze exportovat formou xls souboru a importovat do statistického programu). Data byla následně analyzována metodami třídění prvního i druhého stupně. Třídění prvního stupně zahrnuje zjištění absolutních i relativních četností, průměr odpovědí, medián, směrodatnou odchylku a podobně. Třídění druhého stupně zahrnuje metody k analýze vztahů mezi dvěma proměnnými – zatímco třídění prvního stupně se zabývá popisem jednotlivých proměnných, třídění druhého stupně porovnává dvě proměnné a zkoumá, jakým způsobem spolu souvisejí (Hendl et al., 2022).

Vzhledem k tomu, že výzkumný vzorek obsahuje malý počet respondentů, vybrala jsem si pro ověření souvislosti mezi vybranými proměnnými neparametrický test významnosti. Neparametrické testy nevyžadují předpoklady o rozložení vstupních dat, jako je například normalita rozložení, a proto jsou vhodné i v situacích, kdy jsou data asymetrická, obsahují odlehlé hodnoty nebo když není možné rozložení dat ověřit kvůli malému počtu respondentů (Budíková, 2010). Pro ověření souvislosti proměnných využiji dva neparametrické testy – Mann-Whitneyův test a Spearmanův korelační koeficient.

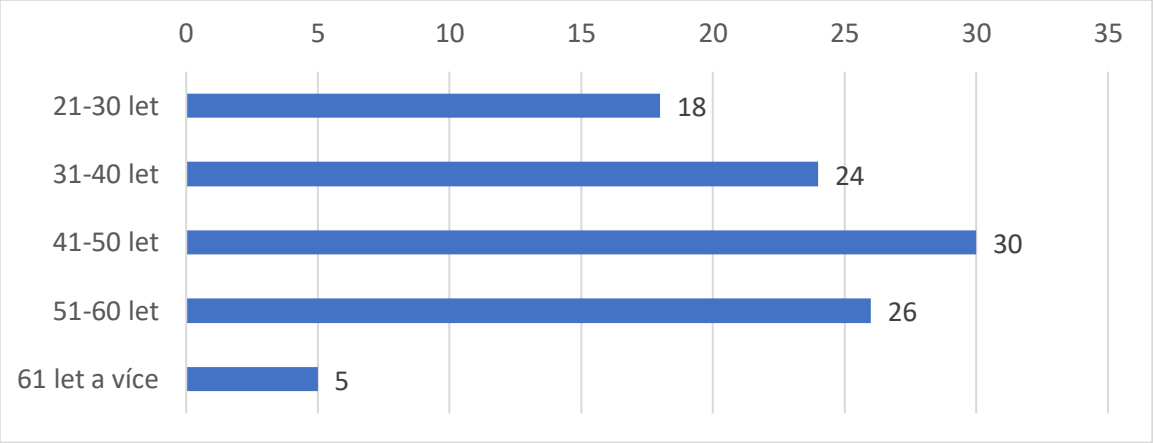
Mann-Whitneyův test využiji pro ověření hypotézy H1. V případě této hypotézy porovnávám týmy se supervizí a týmy bez supervize – jedná se tedy o zkoumání rozdílů mezi dvěma nezávislými skupinami, kdy je vhodnější Mann-Whitneyův test. Tento test je

neparametrickou alternativou k t-testu a je vhodný, pokud nelze předpokládat normální rozdělení dat nebo jsou pochybnosti o splnění jeho předpokladů. Hypotézy H2 až H7 ověřím prostřednictvím Spearmanova korelačního koeficientu, který je vhodný pro ordinální data (například hodnocení postoje na škále), u kterých nelze předpokládat normální rozdělení dat. Je vhodný rovněž pro menší soubory. Tento test měří sílu a směr monotónního vztahu mezi dvěma proměnnými (Budíková, 2010). Statistické výpočty jsou realizovány v programu IBM SPSS Statistics 25.

4.4 Popis vzorku

Celkem bylo od pracovníků PN Bohnice shromážděno 103 kompletně vyplněných dotazníků, které byly dále analyzovány. Ve vzorku se nacházelo 23 mužů (22,3 %) a 80 žen (77,7 %). Věková struktura vzorku je vizualizována v Grafu 1, z nějž je evidentní, že nejvíce respondentů bylo ve věku 41 až 50 let (29,1 %), následovala věková kategorie pro 51 až 60 let (25,2 %), 31 až 40 let (23,3 %), 21 až 30 let (17,5 %) a nakonec pro 61 let a více (4,9 %).

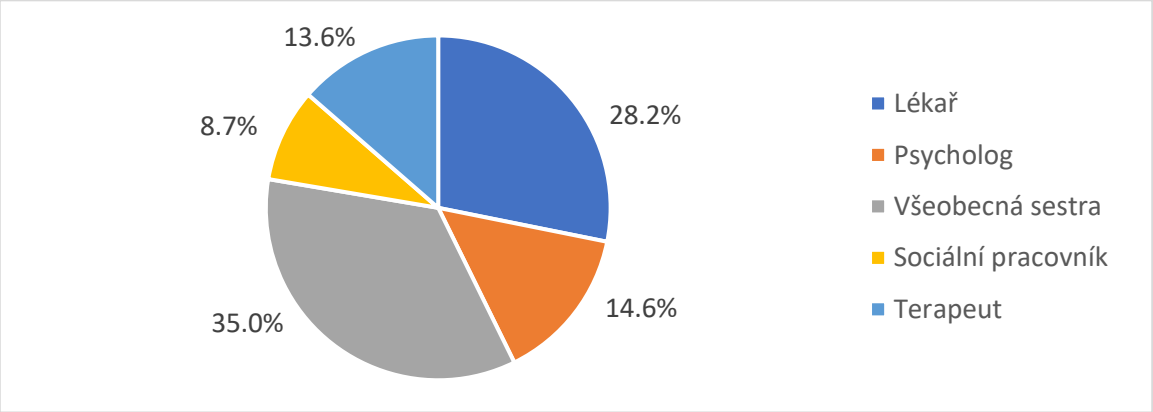
Graf 1: Věková struktura souboru (n = 103)



Zdroj: vlastní šetření

Profesní struktura vzorku je znázorněna v Grafu 2, ze kterého vyplývá, že nejčastěji se šetření účastnily všeobecné sestry (36 respondentů), následně lékaři a lékařky (29 respondentů), psychologové a psycholožky (15 respondentů), terapeuti a terapeutky (14 respondentů) a sociální pracovníci a pracovnice (9 respondentů).

Graf 2: Profesní struktura vzorku (n = 103)



Zdroj: vlastní šetření

Téměř polovina (48,3 %) lékařů a lékařek v souboru má praxi delší než dva roky, v případě všeobecných sester a sociálních pracovníků a pracovnic se jedná dokonce o 100 %. Celkem 25 % všeobecných sester disponuje patřičnou kvalifikací (mají bakalářské nebo magisterské vzdělání v oboru všeobecná sestra), v případě sociálních pracovníků a pracovnic se jedná o 100 % respondentů disponujících bakalářským nebo magisterským vzděláním v oboru.

Tyto údaje o respondentech jsou spíše informativního charakteru, jelikož v tomto výzkumu se jednalo o ověření hypotetických vztahů mezi proměnnými a porovnání různých faktorů zjišťovanými dotazníkem, jako je postoj k reflexivitě v týmu a postoj k supervizi mezi pracovníky PN Bohnice, přičemž s takto malým vzorkem již nebylo možné provádět podrobnější analýzu.

Důležité bylo ovšem reflektovat rozdíly mezi dílčími skupinami respondentů, které jsme mezi sebou porovnávali – soubor R1, který čerpá supervize, a soubor R2, který nečerpá supervizi. V jejich složení jsme však nenašly žádný významný rozdíl.

5 Výsledky

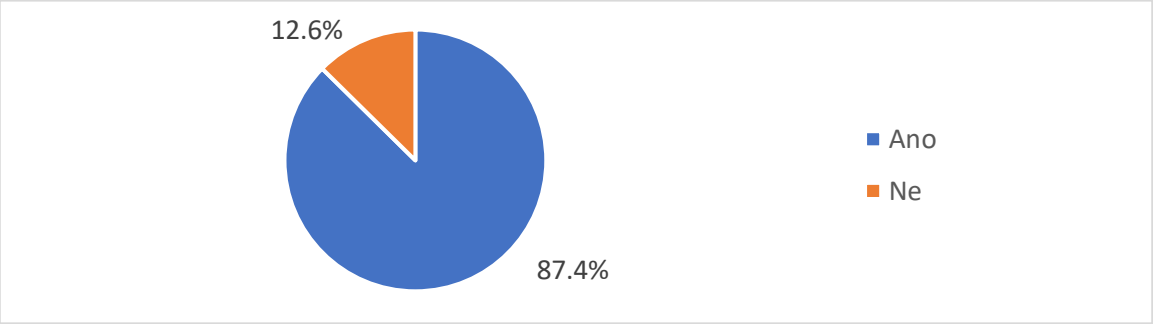
V následující kapitole prezentuji výsledky ověřování hypotéz a některé další souvislosti týkající se postoje k supervizi, které se ukázaly na základě dotazníkového šetření mezi pracovníky PN Bohnice. Pro lepší přehlednost jsem tuto část rozčlenila do tří podkapitol – první z nich, věnovaná supervizi, se zabývá zejména tím, zda respondenti čerpají supervizi, jaký na ni mají názor, zda o ni mají zájem, a pokud ji čerpají, jak ji hodnotí. Na tuto analýzu následně navážou podkapitoly věnované týmové reflexivitě a psychologickému bezpečí u respondentů, v nichž budou zároveň ověřeny stanovené hypotézy.

5.1 Supervize optikou respondentů, kteří pracují v PN Bohnice

Ačkoli supervizi je v rámci použitého dotazníku věnována do jisté míry ucelená část, určité informace o supervizi, respektive o jejím vnímání pracovníky, jsou často řešeny jako podotázky v rámci řešení jiných konceptů. V následující podkapitole tyto informace shrnu a pokusím se vytvořit ucelený obrázek toho, jak respondenti v našem souboru čerpají a jak vnímají supervizi.

V Grafu 3 je vizualizován poměr respondentů, kteří v posledních dvou letech čerpali, nebo nečerpali supervizi ve svém týmu. Je evidentní, že většina vzorku (konkrétně 87,4 %, což je 90 respondentů) v posledních dvou letech supervizi čerpala.

Graf 3: Čerpání supervize v posledních dvou letech (n = 103)



Zdroj: vlastní šetření

U respondentů, kteří uvedli, že supervizi v posledních dvou letech čerpali, jsem dále zjišťovala, jak často supervize v jejich týmu probíhala. Nejčastěji probíhala supervize jednou za měsíc – tuto odpověď zvolilo 40 % oslovených pracovníků. Jednou za dva měsíce čerpalo supervizi 32,2 % respondentů a čtyřikrát do roka 20 % participantů výzkumu. Dalších 5,6 %

konstatovalo, že supervizi čerpá méně často než čtyřikrát do roka, 2,2 % neumělo na otázku odpovědět.

Tab. 1: Frekvence supervize (n = 90)

Frekvence supervize	Absolutní počet	Relativní počet (%)
1krát za měsíc	36	40,0
1krát za 2 měsíce	29	32,2
4krát do roka	18	20,0
Méně často	5	5,6
Nevím	2	2,2
Celkem	**90**	**100,0**

Zdroj: vlastní šetření

Pracovníci PN Bohnice, kteří uvedli, že supervizi nečerpají, byli tázáni, zda by o zavedení týmové supervize stáli. Jak je patrné z Tab. 2, většina těchto respondentů by o zavedení supervize spíše nestála (46,2 %) a určitě nestála (23,1 %). O supervizi by naopak určitě stálo 23,1 % respondentů, dalších 8,0 % by supervizi spíše uvítalo.

Tab. 2: Zájem o čerpání supervize (n = 13)

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet (%)
Určitě ano	3	23,1
Spíše ano	1	8,0
Spíše ne	6	46,2
Určitě ne	3	23,1
Celkem	**13**	**100,0**

Zdroj: vlastní šetření

Ti stejní respondenti byli dále tázáni, jaké překážky podle jejich názoru brání zavedení týmové supervize na jejich pracovišti. Ačkoli oslovení pracovníci měli na výběr z více možností, většinově se shodli na tom, že zavedení supervize brání **nezájem pracovníků** (84,6 %). Pouze jeden respondent označil za překážku na cestě k supervizi nezájem vedení, další respondent označil za problém organizační překážky (např. směnný provoz). Žádný z oslovených pracovník neoznačil za stěžejní problém nedostatek peněz či nejasné složení týmu. Tento výsledek je v konsensu s tím, jak respondenti odpovídali na předcházející

otázku, kde se většinově shodli na tom, že nemají zájem o čerpání supervize v rámci svého týmu.

Další položky se orientují opět na respondenty, kteří supervizi čerpali. Tito participanti byli tázáni, zda supervizi vede kvalifikovaný supervizor se supervizním výcvikem nebo vzděláním. Naprostá většina respondentů (96,7 %) se shodla na tom, že jejich supervizi **vede kvalifikovaný supervizor**, zbývající 3,3 % souboru neumělo na tuto otázku odpovědět. Obdobně jednoznačná byla odpověď na otázku týkající se pracovního vztahu supervizora vůči organizaci – celkem 93,3 % respondentů se shodlo na tom, že supervizor je **externím odborníkem**, 5,6 % jej označila za interního zaměstnance a jeden oslovený pracovník uvedl, že odpověď na tuto otázku nezná.

Podle odpovědí respondentů (Tab. 3) je supervize v PN Bohnice nejčastěji **zaměřena na tým** (85,6 %), respektive na jeho činnost a efektivitu. To může souviset s potřebou zajištění kvalitní spolupráce mezi jednotlivými členy týmu, což je v oblasti psychiatrické péče klíčové pro poskytování kontinuální a konzistentní péče o pacienty. Celkem 56,7 % oslovených pracovníků konstatovalo, že supervize je zaměřena **na případ**, konkrétněji na reflexi práce s klientem a sebereflexi pracovníka. Nejméně respondentů (17,8 %) uvedlo, že supervize je zaměřena na řízení, tedy na kvalitu řídících procesů. Tyto výsledky naznačují, že supervize v PN Bohnice je vnímána spíše jako nástroj pro podporu týmové práce a individuální reflexe, zatímco řídící a manažerské aspekty jsou akcentovány v mnohem menší míře. To může potenciálně odrážet širokou škálu potřeb supervize této zdravotnické instituce.

Tab. 3: Zaměření supervize (n = 90)

Zaměření supervize	Absolutní počet	Relativní počet (%)
Na případ	51	56,7
Na tým	77	85,6
Na řízení	16	17,8

Zdroj: vlastní šetření

Jak prezentuje Tab. 4, celkem 56,7 % respondentů čerpajících supervizi konstatovalo, že při zahájení supervize uzavírali kontrakt či dohodu. Naopak 22,2 % oslovených pracovníků uvedlo, že žádný takový dokument neuzavíralo. Podobný poměr souboru, konkrétně 21,1 %, si nebylo jisto svou odpovědí.

Tab. 4: Uzavření kontraktu či dohody (n = 90)

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet (%)
Ano	51	56,7
Ne	20	22,2
Nevím	19	21,1
Celkem	**90**	**100,0**

Zdroj: vlastní šetření

Respondenti byli dále tázáni, zda měli možnost ovlivnit výběr supervizora. Polovina souboru konstatovala, že tuto možnost neměla, dalších 45,6 % uvedlo, že výběr supervizora mohli iniciovat. Zbývajících 4,4 % si nebylo svou odpovědí jisto.

Tab. 5: Možnost ovlivnit výběr supervizora (n = 90)

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet (%)
Ano	41	45,6
Ne	45	50,0
Nevím	4	4,4
Celkem	**90**	**100,0**

Zdroj: vlastní šetření

Podstatným ukazatelem kvality supervize v PN Bohnice je otázka, zda respondenti pojmenovali při kontraktování supervize cíle, kterých by chtěli prostřednictvím supervize dosáhnout. Většina oslovených pracovníků (63,3 %) konstatovala, že si cíle při kontraktování supervize pojmenovali, opačnou odpověď zvolilo 17,8 % souboru. Zbývajících 18,9 % respondentů si nebylo svou odpovědí jisto.

Tab. 6: Pojmenování cílů při kontraktování supervize (n = 90)

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet (%)
Ano	57	63,3
Ne	16	17,8
Nevím	17	18,9
Celkem	**90**	**100,0**

Zdroj: vlastní šetření

Další otázka (Tab. 7) zjišťovala, zda supervize naplňuje očekávání oslovených pracovníků PN Bohnice. Nadpoloviční část souboru (53,3 %) konstatovala, že supervize naplňuje jejich očekávání částečně – dalších 22,2 % uvedlo, že supervize zcela naplňuje jejich představy, což je v součtu 75,5 % oslovených pracovníků PN Bohnice, jejichž očekávání byla supervizí zcela či alespoň částečně naplněna. Naopak 15,6 % respondentů uvedlo, že supervize jejich představy spíše nenaplňuje, a 8,9 %, že je vůbec nenaplňuje. Součtem těchto hodnot získáme 24,5 % souboru, který má k výsledkům supervize spíše či zcela negativní postoj.

Tab. 7: Naplnění očekávání ze supervize (n = 90)

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet (%)
Ano, zcela	20	22,2
Ano, částečně	48	53,3
Spíš ne	14	15,6
Vůbec ne	8	8,9
Celkem	**90**	**100,0**

Zdroj: vlastní šetření

Pro lepší pochopení postoje pracovníků jsem spočítala průměr, medián a směrodatnou odchylku dané datové řady. Průměr 2,11 a medián 2 značí, že respondenti se kloní spíše k parciálně pozitivnímu hodnocení naplnění svých očekávání ze supervize. Směrodatná odchylka 0,85 vede k závěru, že názory respondentů nejsou extrémně rozptýlené a většina hodnot se nachází blízko průměru. To znamená, že hodnocení naplnění očekávání supervize je mezi pracovníky relativně konzistentní, přičemž většina se kloní k názoru, že supervize alespoň částečně naplňuje jejich očekávání. Nízká směrodatná odchylka naznačuje, že nejsou výrazné rozdíly v hodnocení mezi respondenty, což ukazuje na poměrně jednotný postoj pracovníků k efektivitě supervize.

Další položky zjišťující povahu supervize v PN Bohnice byly součástí nástroje pro měření reflexivity na pracovišti (konkrétně se jednalo o položky nQ22_r5 až nQ22_r8). Respondenti měli v této části hodnotit předložené výroky pomocí pětistupňové Likertovy škály, kde hodnota 1 značila odpověď „rozhodně nesouhlasím“ a hodnota 5 odpověď „rozhodně souhlasím“. Tyto položky umožňují rozlišit, který z respondentů již čerpá supervizi, a který ji nečerpá. Dále pak ukazují názory pracovníků na rozšíření počtu supervizí, respektive na to, zda vůbec supervizi čerpat u těch, kdo ji nečerpají. V celkovém

souboru ukážu v Tab. 8 charakteristiku celého souboru prostřednictvím průměrů ($\bar{x}$), mediánů (M) a směrodatných odchylek (σ).

Tab. 8: Supervize v kontextu reflexivity na pracovišti (n = 103)

Položka	$\bar{x}$	M	σ
Na našem pracovišti není ze strany vedení zájem o reflexe nebo supervize pracovních témat vedené nezávislým externím odborníkem.	2,05	2	1,20
Externí supervize nezávislého odborníka je na našem pracovišti běžnou součástí práce.	3,65	4	1,40
Externí supervize vedená nezávislým odborníkem je pro pracovníky oporou.	3,66	4	1,32
Přál(a) bych si, abychom měli na pracovišti více možností supervize od nezávislého externího odborníka.	3,23	3	1,47

Zdroj: vlastní šetření

Položka nQ22_r5 zjišťovala, jaký postoj zaujímají oslovení pracovníci PN Bohnice k tvrzení, že na jejich pracovišti není ze strany vedení zájem o reflexe nebo supervize pracovních témat vedené nezávislým externím odborníkem. Průměr 2,05 a medián 2 značí, že respondenti spíše nesouhlasí s tím, že vedení nemá zájem o reflexi nebo supervizi. Tento výsledek však mohl být potenciálně ovlivněn dvojitým záporem, který mohl oslovené pracovníky zmást. V rámci položky nQ22_r6 měli respondenti hodnotit výrok, podle kterého je externí supervize nezávislého odborníka na jejich pracovišti běžnou součástí práce. Průměr 3,65 a medián 4 ukazují, že většina respondentů souhlasí, že externí supervize nezávislého odborníka je běžnou součástí práce.

Položka nQ22_r7 se zajímala o postoj oslovených pracovníků PN Bohnice k výroku, podle kterého je externí supervize vedená nezávislým odborníkem pro pracovníky oporou. Průměr 3,66 a medián 4 naznačují, že většina respondentů souhlasí s tím, že externí supervize vedená nezávislým odborníkem je pro ně oporou. Nakonec položka nQ22_r8 zjišťovala, jak respondenti hodnotili výrok předpokládající přání ohledně více možností supervize od nezávislého externího odborníka. Průměr 3,23 a medián 3 poukazují na skutečnost, že respondenti jsou ohledně této položky rozděleni s lehkou tendencí k souhlasu.

Z důvodu nekonzistentnosti odpovědí mezi respondenty u těchto položek jsem vypočítala průměry, mediány a směrodatné odchylky zvlášť pro skupinu pracovníků čerpající supervizi a zvlášť pro skupinu, která supervizi nečerpá. Výsledky jsou shrnuty v Tab. 9. Pro lepší přehlednost jsou vyšší průměry u jednotlivých položek zvýrazněny tučně.

Tab. 9: Supervize v kontextu reflexivity na pracovišti dle čerpání supervize (n = 103)

Položka	Se supervizí			Bez supervize		
	x̄	M	σ	x̄	M	σ
nQ22_r5	2,01	2	1,20	**2,31**	2	1,20
nQ22_r6	**3,94**	4	1,21	1,62	1	0,84
nQ22_r7	**3,78**	4	1,21	2,85	3	1,70
nQ22_r8	**3,26**	3	1,43	3,08	3	1,73

Zdroj: vlastní šetření

U položky nQ22_r5 je patrný pouze mírný rozdíl v průměrech odpovědí – vyšší průměr u skupiny bez supervize (2,31 oproti 2,01) naznačuje, že tito respondenti vnímají menší zájem ze strany vedení než ti se supervizí, ale rozdíl není příliš výrazný. V případě položky nQ22_r6 jsem již předem předpokládala, že zde budou výrazné rozdíly mezi oběma skupinami, jelikož tyto odlišnosti vyplývají z nejvýraznější vlastnosti obou souborů (čerpání versus nečerpání supervize) – tento můj předpoklad se naplnil, jelikož skupina se supervizí výrazně souhlasila, že externí supervize je běžnou součástí práce (průměr 3,94 a medián 4), zatímco skupina bez supervize s tímto výrokem vyjádřila nesouhlas (průměr 1,62 a medián 1). Směrodatná odchylka je nižší u skupiny bez supervize, což naznačuje větší konzistenci v názorech členů této skupiny.

Položka nQ22_r7, která zjišťovala názor respondentů na externí supervizi vedenou nezávislým odborníkem, vykázala rovněž výrazné rozdíly mezi oběma sledovanými skupinami. Respondenti se supervizí hodnotili externí supervizi většinově jako oporu (průměr 3,78 a medián 4), zatímco respondenti bez supervize měli méně pozitivní názor (průměr 2,85 a medián 3). Tento rozdíl naznačuje, že zkušenost se supervizí vede k vnímání její větší užitečnosti a podpory. Směrodatná odchylka je vyšší u skupiny bez supervize, což ukazuje na větší variabilitu názorů. Nakonec položka nQ22_r8 vykázala podobné průměry a mediány u obou skupin respondentů, což vede k závěru, že obecně napříč oběma skupinami existuje zájem o více možností supervize od nezávislého odborníka (průměry 3,26 a 3,08, medián 3 u obou skupin). Vyšší směrodatná odchylka u skupiny bez supervize (1,73 oproti 1,43) naznačuje, že názory v této skupině jsou rozptýlenější a méně konzistentní.

V souhrnu lze konstatovat, že respondenti se zkušeností se supervizí mají tendenci hodnotit supervizi pozitivněji než ti, kteří tuto zkušenost nemají.

Podkapitolu o supervizi vnímané optikou pracovníků PN Bohnice lze shrnout následující sumarizací nejpodstatnějších závěrů:

- Většina respondentů z našeho souboru (87,4 %) v posledních dvou letech čerpala supervizi, přičemž nejčastěji probíhala tato supervize jednou za měsíc.
- Supervize je pracovníky PN Bohnice většinově vnímána jako nástroj pro podporu týmové práce a individuální reflexi, přičemž řídící a manažerské aspekty jsou akcentovány méně intenzivně.
- Respondenti, kteří supervizi nečerpají, vyjádřili častěji nezájem o zavedení týmové supervize (celkem 69,3 %). Překážkou pro zavedení supervize byl podle nich zejména nezájem samotných pracovníků.
- Většina respondentů (96,7 %) uvádí, že jejich supervizi vede kvalifikovaný supervizor, což naznačuje vysokou úroveň kvality supervize.
- Většina respondentů si při kontraktování supervize pojmenovala cíle (63,3 %) – to může přispět k efektivnějšímu průběhu supervizního procesu.
- Většina respondentů (75,5 %) uvedla, že supervize alespoň částečně naplňuje jejich očekávání, což ukazuje na obecně pozitivní hodnocení supervize.
- Respondenti s čerpáním supervize častěji vykazují vyšší reflexivitu na pracovišti, v porovnání s respondenty bez supervize.

Celkově lze sumarizovat, že supervize v PN Bohnice je tamějšími pracovníky vnímána převážně pozitivně a je považována za důležitý nástroj pro podporu týmové práce a individuální reflexi. Existuje však nezájem o zavedení týmové supervize u části pracovníků, což může být překážkou pro rozvoj tohoto nástroje v organizaci. Příznivé je, že respondenti se zkušeností se supervizí ji hodnotí pozitivněji než ti, kteří tuto zkušenost nemají, i když necelá čtvrtina (24,5 %) není jejími výsledky nadšena.

5.2 Klima v týmu u pracovníků PN Bohnice

Klima v týmu jsem zkoumala prostřednictvím několika faktorů – vnímání psychologického bezpečí, důvěry v týmu a efektivity týmu. V následujících podkapitolách tyto faktory na základě odpovědí pracovníků PN Bohnice vyhodnotím, načež ověřím stanovené hypotézy.

5.2.1 Psychologické bezpečí u pracovníků PN Bohnice

Míru psychologického bezpečí u pracovníků PN Bohnice jsem zjišťovala prostřednictvím položky č. 24, ve které byla zahrnuta **škála pro psychologické bezpečí**. Tato škála obsahuje

sedm položek/výroků (nQ24_r1 až nQ24_r7), které respondenti hodnotili prostřednictvím sedmibodové škály, kde hodnota 1 značila odpověď „silně nesouhlasím“ a hodnota 7 odpověď „silně souhlasím“.

V Tab. 10 je škála psychologického bezpečí vyhodnocena po položkách pro celý soubor pomocí průměrů, mediánů a směrodatných odchylek. U položky nQ24_r1 jsem zjistila relativně nízký průměr 2,95, což naznačuje, že pracovníci PN Bohnice vnímají pouze nízkou míru kritiky nebo nedostatek tolerance vůči chybám v týmu. Medián 2 tento závěr podporuje, nicméně směrodatná odchylka 1,69 zároveň implikuje předpoklad, že odpovědi respondentů jsou značně variabilní. Někteří oslovení pracovníci tedy mohou mít pocit, že jsou často kritizováni, zatímco jiní tuto zkušenost nemají.

Položka nQ24_r2 vykázala průměr 4,94, což společně s mediánem 5 naznačuje, že podle respondentů jsou členové jejich týmu spíše schopni poukazovat na problémy a nepříjemné záležitosti. Nicméně středně vysoká směrodatná odchylka 1,38 znamená, že názory na tuto schopnost uvnitř týmu se poněkud liší. Tento výsledek může svědčit o otevřené komunikační kultuře v týmu, kde členové mají prostor vyjadřovat své obavy a problémy. Položka nQ24_r3, zkoumající přístup členů týmu k odlišnostem u druhých osob, vykázala průměr 3,52, nicméně medián 4 indikuje, že respondenti se přiklánějí k názoru o určité míře nedostatku akceptace odlišností. Vyšší směrodatná odchylka 1,73 ukazuje, že vnímání nepřijetí kvůli odlišnosti se mezi respondenty výrazně liší. Vysoká variabilita ve vnímání této problematiky naznačuje potřebu dalšího zkoumání a možné intervence zaměřené na posílení komunikace a porozumění v týmovém prostředí.

Průměrné hodnocení položky nQ24_r4 je poměrně vysoké (4,61), což společně s mediánem 5 poukazuje na to, že pracovníci vnímají týmové prostředí jako místo, kde je možné bezpečně experimentovat a zkoušet nové postupy. Směrodatná odchylka 1,57 značí určitou variabilitu v názorech na bezpečnost zkoušení nových věcí. Naopak hodnocení respondentů u položky nQ24_r5 bylo relativně nízké (průměr 2,41 a medián 2) – tento průměr a medián naznačují, že někteří pracovníci PN Bohnice by mohli pociťovat problémy v situaci, kdy potřebují požádat své kolegy o pomoc. Vyšší směrodatná odchylka implikuje závěr, že respondenti mají různorodé zkušenosti s žádáním o pomoc v rámci svého týmu. Celkově tyto výsledky ukazují na důležitost podpory a vzájemné spolupráce v týmovém prostředí, zvláště pokud jde o podporu experimentování a ochotu nabídnout a přijmout pomoc od kolegů. Vysoká variabilita v názorech naznačuje, že individuální zkušenosti

a vnímání mohou hrát klíčovou roli v tom, jak pracovníci vnímají tyto aspekty týmové dynamiky.

Položka nQ24_r6 zkoumala souhlas oslovených pracovníků s výrokem, že nikdo z týmu by záměrně nemařil jejich úsilí – průměr 5,33 a směrodatná odchylka 6 značí, že pracovníci vnímají vysokou míru důvěry v tom, že jejich úsilí nebude záměrně sabotováno ostatními členy týmu. Poměrně vysoká směrodatná odchylka 1,80 ukazuje, že názory na tuto položku jsou velmi různorodé, někteří mají velkou důvěru, zatímco jiní méně. Rovněž poslední položka této škály nQ24_r7 vykázala vysoký průměr 5,31 a medián 6, jenž značí, že pracovníci vnímají ocenění svých schopností a dovedností ze strany kolegů a využití těchto kompetencí v rámci týmu. Směrodatná odchylka 1,34 je střední, což znamená, že většina respondentů cítí, že jejich schopnosti jsou ceněny, ale existuje zde také určitá variabilita. Tyto výsledky naznačují, že většina pracovníků obecně vnímá svoje týmové prostředí jako místo s vysokou mírou důvěry a respektu, kde jsou jejich schopnosti oceněny a využívány.

Celkově lze tedy říci, že pracovníci PN Bohnice vnímají poměrně vysokou úroveň psychologického bezpečí v týmu, s výjimkou několika oblastí, jako je akceptace odlišností a obtíže s požádáním o pomoc.

Tab. 10: Škála psychologického bezpečí (n = 103)

Položka	**x̄**	**M**	**σ**
Pokud se v týmu dopustíte nějaké chyby, často vám to vyčítají.	2,95	2	1,69
Členové týmu jsou schopni ukazovat na problémy a nepříjemné záležitosti.	4,94	5	1,38
Lidé v týmu někdy nepřijmou druhé kvůli jejich odlišnosti.	3,52	4	1,73
V týmu je bezpečné zkoušet nové věci (postupy atp.).	4,61	5	1,57
Je těžké požádat ostatní členy týmu o pomoc.	2,41	2	1,65
Nikdo z týmu by záměrně nemařil moje úsilí.	5,33	6	1,80
Kolegové z týmu si cení mých schopností a dovedností a využívají je.	5,31	6	1,34

Zdroj: vlastní šetření

Položky nQ24_r1, nQ24_r3 a nQ24_r5 jsou formulovány reverzně, pro účely pozdějšího statistického vyhodnocení bylo nutné jejich hodnoty převrátit, aby byly v konsensu s pozitivně formulovanými výroky. Předtím však, obdobně jako u ostatních škál,

realizuji vyhodnocení diferencovaně s ohledem na to, zda respondenti čerpali, nebo nečerpali supervizi. V Tab. 11 jsou vyšší průměry pro jednotlivé položky označeny tučně.

Tab. 11: Škála psychologického bezpečí dle čerpání supervize (n = 103)

Položka	Se supervizí			Bez supervize		
	x̄	M	σ	x̄	M	σ
nQ24_r1	2,87	2	1,59	**3,23**	2	2,29
nQ24_r2	4,70	5	1,47	**6,00**	6	0,88
nQ24_r3	3,41	3,5	1,68	**3,92**	5	2,13
nQ24_r4	4,52	5	1,60	**4,69**	5	1,81
nQ24_r5	**2,52**	2	1,71	1,38	1	0,49
nQ24_r6	5,20	6	1,89	**5,54**	6	1,74
nQ24_r7	5,22	6	1,43	**5,23**	6	1,62

Zdroj: vlastní šetření

Výsledky naznačují, že respondenti, kteří čerpají supervizi, mají v některých oblastech (např. vyčítání chyb, žádání o pomoc) podobné nebo mírně lepší vnímání psychologického bezpečí než ti, kteří supervizi nečerpají. Na druhou stranu respondenti bez supervize mají lepší vnímání schopnosti týmu řešit problémy a nepříjemné záležitosti. Rozdíly v mediánech a směrodatných odchylkách ukazují, že názory jsou v některých případech velmi rozmanité, což může naznačovat různé zkušenosti a perspektivy v rámci jednotlivých týmů. Komparaci obou skupin pracovníků PN Bohnice lze shrnout následujícím způsobem:

- respondenti bez supervize vnímají více kritiky za chyby než ti, kteří supervizi čerpají;
- respondenti bez supervize cítí vyšší schopnost týmu řešit problémy a nepříjemné záležitosti;
- respondenti bez supervize vnímají vyšší míru nepřijetí kvůli odlišnostem;
- respondenti bez supervize vnímají mírně vyšší míru bezpečí při zkoušení nových věcí;
- respondenti bez supervize považují za méně těžké požádat o pomoc;
- respondenti bez supervize intenzivněji vnímají, že by nikdo nemařil jejich úsilí;
- obě skupiny se shodly na tom, že jejich schopnosti a dovednosti jsou ceněny.

5.2.2 Důvěra týmu PN Bohnice

Důvěru týmu PN Bohnice jsem měřila prostřednictvím vybraných položek v rámci škály, která je součástí otázky č. 23, konkrétně se jednalo o položky nQ23_r6 až nQ23_r8. V Tab. 12 jsou analyzovány odpovědi na tyto položky pro celý soubor. Respondenti mohli odpovídat prostřednictvím pětibodové Likertovy škály, kde hodnota „1“ značila odpověď „rozhodně ne“ a hodnota „5“ odpověď „rozhodně ano“.

Tab. 12: Důvěra v týmu PN Bohnice (n = 103)

Položka	x̄	M	σ
Pracovníci si mezi sebou většinou důvěřují.	3,49	4	0,97
Vedoucí důvěřují, že pracovníci udělají svou práci dobře.	3,86	4	0,96
Pracovníci mohou důvěřovat informacím, které přicházejí od vedení.	3,42	4	1,17

Zdroj: vlastní šetření

Z průměrů odpovědí respondentů lze vydedukovat, že nejvíce pracovníci PN Bohnice souhlasí s tvrzením, podle kterého vedoucí zaměstnanci důvěřují, že pracovníci vykonají svou práci dobře (průměr 3,86, medián 4). Respondenti spíše souhlasí i s tím, že pracovníci si mezi sebou většinou důvěřují (průměr 3,49, medián 4) a že mohou důvěřovat informacím od vedení (průměr 3,42, medián 4). Hodnoty směrodatných odchylek značí, že odpovědi respondentů jsou relativně konzistentní.

Dále jsem realizovala vyhodnocení těchto položek diferencovaně s ohledem na to, zda respondenti čerpali, nebo nečerpali supervizi. V Tab. 13 jsou vyšší průměry pro jednotlivé položky označeny tučně.

Tab. 13: Škála důvěry v týmu dle čerpání supervize (n = 103)

Položka	Se supervizí			Bez supervize		
	x̄	M	σ	x̄	M	σ
nQ23_r6	**3,49**	4	0,99	3,46	3	0,84
nQ23_r7	**3,87**	4	0,93	3,85	4	1,10
nQ23_r8	3,41	4	1,17	**3,46**	4	1,15

Zdroj: vlastní šetření

Výsledky naznačují, že důvěra v týmu je mírně vyšší u pracovníků PN Bohnice, kteří čerpají supervizi – rozdíly mezi oběma skupinami jsou však pouze malé, nelze tedy konstatovat nějaký obecný trend. Skupina respondentů bez supervize vykázala velmi mírně

pozitivnější hodnocení u položky, podle které mohou pracovníci důvěřovat informacím, které přicházejí od vedení (o 0,05 p. b.). Obecně lze však říci, že mezi oběma skupinami nejsou v otázce důvěry v rámci týmu významnější rozdíly.

5.2.3 Efektivita týmu PN Bohnice

Efektivitu týmu PN Bohnice jsem měřila prostřednictvím otázky č. 25, která obsahovala pět položek (nQ25_r1 až nQ25_r5) s výroky hovořícími o neefektivitě týmu. Respondenti mohli nabízené výroky hodnotit prostřednictvím pětistupňové Likertovy škály, kde hodnota „1“ značila odpověď „rozhodně nesouhlasím“ a odpověď „5“ značila reakci „rozhodně souhlasím“. Vyhodnocení škály efektivity týmu pro celý soubor pracovníků PN Bohnice je realizováno v Tab. 14.

Tab. 14: Efektivita týmu PN Bohnice (n = 103)

Položka	$\bar{x}$	M	σ
Informace, které jsou pro kvalitní práci týmu opravdu důležité, se člověk dozví pouze v kuloárech.	2,41	2	1,23
O problémech se obvykle na mém pracovišti (v týmu) veřejně nemluví, dokud nejsou akutní.	2,74	3	1,26
Na tomto pracovišti se častěji víc mluví o problémech než o jejich řešení.	2,90	3	1,23
V práci týmu se neustále opakují stejné obtíže a nedostatky, i když se o nich již mluvilo.	3,22	3	1,17
Na tomto pracovišti se nepracuje s informacemi, ale s mýty.	1,90	1	1,10

Zdroj: vlastní šetření

Vyšší průměr v tomto případě znamená vyšší míru souhlasu respondentů s nabízeným výrokem. Oslovení pracovníci PN Bohnice nejvíce souhlasili s tím, že se v jejich práci neustále opakují stejné obtíže a nedostatky, ačkoli se o nich již mluvilo (průměr 3,22, medián 3). Respondenti rovněž spíše souhlasili s tvrzením, že na pracovišti se častěji více mluví o problémech než o jejich řešení (průměr 2,90, medián 3), a s výrokem, podle kterého se o problémech na pracovišti veřejně nemluví, dokud nejsou akutní (průměr 2,74, medián 3). Naopak nesouhlasně se respondenti postavili k tomu, že na pracovišti se nepracuje s informacemi, ale s mýty (průměr 1,90, medián 1). Obecně lze však konstatovat, že respondenti vykázali spíše vyšší neefektivitu týmu (průměr pro celou škálu 2,63).

Níže jsem realizovala vyhodnocení položek pro neefektivitu v týmu diferencovaně s ohledem na to, zda respondenti čerpali, nebo nečerpali supervizi. V Tab. 15 jsou vyšší průměry pro jednotlivé položky označeny tučně. Lze konstatovat, že respondenti bez

supervize vykázali vyšší neefektivitu týmu než respondenti se supervizí – jinak řečeno skupina pracovníků PN Bohnice se supervizí vykázala vyšší efektivitu týmu. Respondenti bez supervize však vykázali vyšší efektivitu v rámci položek nQ25_r1 (důležité informace se pracovníci dozvídají oficiální cestou) a nQ25_r5 (na pracovišti se pracuje s informacemi, nikoli s mýty).

Tab. 15: Škála důvěry v týmu dle čerpání supervize (n = 103)

Položka	Se supervizí			Bez supervize		
	$\bar{x}$	M	σ	$\bar{x}$	M	σ
nQ25_r1	**2,43**	2	1,23	2,23	2	1,19
nQ25_r2	2,70	3	1,24	**3,00**	3	1,36
nQ25_r3	2,89	3	1,21	**3,00**	3	1,41
nQ25_r4	3,21	3	1,15	**3,31**	3	1,26
nQ25_r5	**1,91**	2	1,09	1,85	1	1,17

Zdroj: vlastní šetření

V této subkapitole byly analyzované položky nQ25_r1 až nQ25_r5 reverzně formulované, původně tedy měřily neefektivitu týmu. Pro účely ověření hypotéz v následující podkapitole jsem hodnoty poskytnuté respondenty invertovala, aby byly ve shodě s ostatními položkami, které jsou součástí kategorie klimatu v týmu.

5.2.4 Vyhodnocení hypotéz

Ve vyhodnocení hypotéz jsem se zaměřila na kategorii klimatu v týmu, kterou jsem zjišťovala dle následujícího schématu:

klima v týmu = (nQ24_r1 až nQ24_r7) + (nQ23_r6 až nQ23_r8) + (nQ25_r1 až nQ25_r5)

V Tab. 16 jsou vyhodnocené jednotlivé subškály klimatu v týmu pro celý soubor (škála pro efektivitu týmu je před inverzí). Nejpozitivněji hodnotili respondenti psychologické bezpečí (průměr 5,02, medián 6), nicméně mezi jednotlivými respondenty byly ve vnímání psychologického bezpečí poměrně značné rozdíly, jak lze vydedukovat z hodnoty směrodatné odchylky. Spíše pozitivně hodnotili respondenti i důvěru v týmu, kde byly jejich odpovědi navíc poměrně značně konzistentní. To by mohlo značit, že respondenti, kteří se rozhodli vyplnit dotazník, udávají konzistentně vyšší důvěru v týmu na pracovištích PN Bohnice.

Tab. 16: Klima v týmu a jeho subškály (n = 103)

Klima v týmu	x̄	M	σ
Psychologické bezpečí (7bodová škála)	5,02	6	1,69
Důvěra v týmu (5bodová škála)	3,59	4	1,06
Efektivita týmu (5bodová škála)	2,63	3	1,28

Zdroj: vlastní šetření

Připomínám, že položky nQ25_r1 až nQ25_r5 byly v dotazníku formulované reverzně, bylo tedy nutné je před statistickým ověřením hypotéz invertovat, aby byly v konsensu s dalšími využitými škálami. Po inverzi těchto položek bylo možné přistoupit ke statistickému ověření hypotéz.

H1: Mezi klimatem v týmu a čerpáním supervize je signifikantní souvislost.

V případě této hypotézy porovnávám týmy se supervizí a týmy bez supervize – jedná se tedy o zkoumání rozdílů mezi dvěma nezávislými skupinami, proto jsem využila Mann-Whitneyův test, který je pro tyto případy vhodnější volbou. Po otestování dat na hladině významnosti 0,05 byly Mann-Whitneyovým U testem zjištěny následující hodnoty: **U = 0; Z = -12,399; p < 0,00001**. Tyto hodnoty vedou k závěru, že mezi dvěma porovnávanými skupinami existuje statisticky významný rozdíl. **H1 přijímám** – mezi klimatem v týmu a čerpáním supervize je statisticky signifikantní souvislost. Na základě těchto výsledků (v kombinaci s výsledky prezentovanými v předcházejících subkapitolách) můžeme dojít k závěru, že pozitivně vnímané klima v týmu souvisí s přijímáním supervize. Týmy, které využívají supervize, mají odlišné klima v porovnání s těmi, které supervizi nevyužívají. To může mít praktické důsledky pro řízení týmů a organizaci práce – na základě našich výsledků ovšem nevíme, zda zavedení nebo zlepšení supervize může potenciálně vést ke zlepšení týmového klimatu, nebo zda lepší klima umožňuje pozitivní postoj k supervizi a ochotu k jejímu přijímání.

Následující dvě hypotézy jsou určeny pro respondenty, kteří čerpají supervizi.

H2: Mezi klimatem v týmu a přáním respondentů R1 mít více možností supervize od nezávislého externího odborníka je signifikantní souvislost.

Přání respondentů mít více možností supervize od nezávislého externího odborníka jsem zjišťovala položkou nQ22_r8. Datové řady jsem otestovala Spearmanovým korelačním koeficientem. Po testování na hladině významnosti 0,05 byly zjištěny následující hodnoty: r_s **= 0,04625, *p* (2-tailed) = 0,66512**. Na základě těchto hodnot lze konstatovat, že souvislost

mezi testovanými proměnnými není statisticky signifikantní. **H2 nepřijímám** – mezi klimatem v týmu a přáním respondentů čerpajících supervizi mít více možností supervize od nezávislého externího odborníka není významná souvislost. Zejména můžeme předpokládat, že pracovníci přijímají supervizi v dostatečném množství a tedy pozitivní klima samo nevede k dalšímu zvýšení potřeb supervize, protože ji už nepotřebují.

H3: Mezi klimatem v týmu a naplněním očekávání respondentů R1 ze supervize je signifikantní souvislost.

Naplnění očekávání respondentů ze supervize jsem zjišťovala prostřednictvím položky nQ43. Datové řady jsem opět otestovala prostřednictvím Spearmanova korelačního koeficientu. Po testování na hladině významnosti 0,05 byly zjištěny následující hodnoty: $\boldsymbol{r_s}$ **= -0,00331,** $\boldsymbol{p}$ **(2-tailed) = 0,9753**. Na základě těchto hodnot lze konstatovat, že souvislost mezi testovanými proměnnými není statisticky signifikantní. **H3 nepřijímám** – mezi klimatem v týmu a naplněním očekávání respondentů ze supervize není významná souvislost. Důvodem tohoto výsledku může být skutečnost, že mohou existovat další determinanty, např. kvalita supervizora, které ovlivňují obě proměnné, ale jež nebyly v této analýze zahrnuty.

Následující hypotézy jsou určeny pro respondenty, kteří nečerpají supervizi (R2). Tato skupina respondentů je poměrně málo početná – čítá třináct pracovníků PN Bohnice. Předtím, než jsem tuto skupinu podrobila statistickému testování, jsem si proto ověřila, že je dostatečně heterogenní (že ji například netvoří pouze terapeuti, pouze respondenti s velmi krátkou praxí v PN Bohnice apod.). Poté, co jsem zjistila, že složení souboru respondentů, kteří nečerpají supervizi, přibližně odpovídá složení souboru jako celku, otestovala jsem následující hypotézy.

H4: Mezi klimatem v týmu a tím, zda by respondenti R2 stáli o zavedení týmové supervize, je signifikantní souvislost.

To, zda by respondenti stáli o zavedení týmové supervize, jsem zkoumala prostřednictvím položky nQ35. Datové řady jsem otestovala prostřednictvím Spearmanova korelačního koeficientu. Po testování na hladině významnosti 0,05 byly zjištěny následující hodnoty: $\boldsymbol{r_s}$ **= -0,31476,** $\boldsymbol{p}$ **(2-tailed) = 0,29489**. Na základě těchto hodnot lze konstatovat, že souvislost mezi testovanými proměnnými není statisticky signifikantní. **H4 nepřijímám** – mezi klimatem v týmu a tím, zda respondenti stojí o zavedení týmové supervize, není významná souvislost. Opět lze předpokládat, že by mohly existovat další proměnné, které

determinují testované proměnné, ale které nebyly do testování zahrnuty – například individuální preference, typ práce, velikost týmu, organizační kultura a další kontextuální faktory.

H5: Mezi klimatem v týmu a tím, zda má dle respondentů R2 společná reflexe vztahů a spolupráce na pracovišti smysl, je signifikantní souvislost.

To, zda má dle respondentů bez supervize společná reflexe vztahů a spolupráce na pracovišti smysl, jsem zjišťovala prostřednictvím položky nQ22_r2. Datové řady jsem otestovala prostřednictvím Spearmanova korelačního koeficientu. Po testování na hladině významnosti 0,05 byly zjištěny následující hodnoty: r_s **= -0,12112,** p **(2-tailed) = 0,69346**. Na základě těchto hodnot lze konstatovat, že souvislost mezi testovanými proměnnými není statisticky signifikantní. **H5 nepřijímám** – mezi klimatem v týmu a tím, zda má dle respondentů bez supervize společná reflexe vztahů a spolupráce na pracovišti smysl, není významná souvislost. Lze uvažovat o tom, že vztahy mezi proměnnými mohou být ovlivněny dalšími faktory, které nebyly v rámci této hypotézy ověřovány. Příčinou nezjištění statisticky signifikantního vztahu mezi proměnnými může být i to, že vzorek respondentů byl příliš malý na to, aby byla statistická síla testu dostatečná k detekci významného vztahu.

H6: Mezi klimatem v týmu a tím, zda je na pracovišti R2 zvykem společně reflektovat a diskutovat organizaci a kvalitu práce, je signifikantní souvislost.

Zda je na pracovišti respondentů, kteří v posledních dvou letech nečerpali supervizi, zvykem společně reflektovat a diskutovat organizaci a kvalitu práce, jsem zjišťovala analýzou položky nQ22_r1 dotazníku. Datové řady jsem otestovala prostřednictvím Spearmanova korelačního koeficientu. Po testování na hladině významnosti 0,05 byly zjištěny následující hodnoty: r_s **= 0,44371,** p **(2-tailed) = 0,12882**. I v tomto případě lze tedy konstatovat, že mezi testovanými proměnnými, tedy mezi klimatem v týmu a tím, zda je na pracovišti zvykem společně reflektovat a diskutovat organizaci a kvalitu práce, nebyla zjištěna statisticky významná souvislost. **H6 nepřijímám**.

H7: Mezi klimatem v týmu a tím, zda je ze strany vedení R2 zájem o reflexi a supervizi pracovních témat, je signifikantní souvislost.

Zájem ze strany vedení u respondentů nečerpajících supervizi o reflexi a supervizi pracovních témat jsem zjišťovala prostřednictvím položky nQ22_r5. Datové řady jsem otestovala prostřednictvím Spearmanova korelačního koeficientu. Po testování na hladině významnosti 0,05 byly zjištěny následující hodnoty: r_s **= -0,2401,** p **(2-tailed) = 0,42946**. Na základě těchto hodnot lze konstatovat, že souvislost mezi testovanými proměnnými není

statisticky signifikantní. **H7 nepřijímám** – mezi klimatem v týmu a tím, jestli je ze strany vedení zájem o reflexi a supervizi pracovních témat, není významná souvislost.

5.3 Reflexivita v týmech PN Bohnice

Jak vyplynulo z teoretické části diplomové práce, odborná literatura považuje za významný determinant supervize reflexivitu. S reflexivitou jsem sice ve svém výzkumném designu a priori neoperovala, v rámci použitého dotazníku jsem ji však rovněž zjišťovala. V následující podkapitole se proto zaměřím na to, jak lze hodnotit reflexivitu v týmech PN Bohnice. Reflexivita u pracovníků PN Bohnice byla v použitém dotazníku zkoumána dvěma škálami – jednalo se o položku č. 12 a položku č. 22.

5.3.1 Vyhodnocení škály pro reflexivitu na pracovišti

V rámci otázky č. 22 byla respondentům předložena sada výroků (nQ22_r1 až nQ22_r8) týkajících se reflexivity na pracovišti, které měli hodnotit čísly od 1 („rozhodně nesouhlasím“) do 5 („rozhodně souhlasím“). V Tab. 17 jsou příslušné datové řady pro celý soubor vyhodnoceny prostřednictvím průměrů, mediánů a směrodatných odchylek.

Tab. 17: Reflexivita na pracovišti pracovníků PN Bohnice (n = 103)

Položka	$\bar{x}$	M	σ
Na našem pracovišti je zvykem společně reflektovat a diskutovat organizaci a kvalitu práce.	3,72	4	1,12
Společná reflexe vztahů a spolupráce podle mne nemá smysl.	2,05	2	1,20
Ohrožení covidem19 ukázalo potřebu intenzivní společné reflexe na pracovišti.	3,65	4	1,40
Přál(a) bych si, abychom na našem pracovišti měli víc příležitostí reflektovat a mluvit o zlepšení práce nebo vzájemných vztazích.	3,66	4	1,32

Zdroj: vlastní šetření

Vyhodnocení položky nQ22_r1 zjistilo průměrné hodnocení 3,72, což naznačuje, že většina pracovníků souhlasí s tím, že na jejich pracovišti je běžné reflektovat a diskutovat organizaci a kvalitu práce. Medián 4 potvrzuje, že většina odpovědí je vyšší, než je střední hodnota (3), což ukazuje na celkově pozitivní vnímání této činnosti. Položka nQ22_r2 zjišťovala, zda má podle respondentů společná reflexe vztahů a spolupráce smysl. Průměr 2,05 naznačuje nesouhlas s tvrzením, že by společná reflexe smysl neměla, přičemž medián v hodnotě 2 tento výsledek podporuje – reverzní formulace položky však mohla potenciálně tento výsledek ovlivnit.

Na potřebu reflexe vyvolanou stavem týkajícím se Covidu 19 se tázala položka nQ22_r3, jejíž průměr 3,65 naznačuje souhlas s tím, že ohrožení tímto onemocněním ukázalo potřebu intenzivní společné reflexe. Medián 4 toto zjištění podporuje. Směrodatná odchylka 1,40 však ukazuje na větší variabilitu v odpovědích, což může znamenat rozdílné osobní zkušenosti během pandemie. Spojení mezi nutností reflexe a situací pandemie bylo ostatně očekávatelné, jelikož pandemie přinesla zvýšení úrovně stresu, úzkosti a deprese v populaci. Mnozí pacienti, kteří už měli psychické problémy, zažívali zhoršení svého stavu, a noví pacienti začali vyhledávat pomoc kvůli pandemií vyvolané úzkosti a depresi. To následně vytvořilo mimořádný tlak na psychiatry a ostatní zdravotnické pracovníky. Pracovníci v psychiatrii tak museli reflektovat své vlastní emoce a stres, aby mohli efektivně pomáhat svým pacientům.

Položka nQ22_r4 zjišťovala intenzitu přání respondentů, aby na jejich pracovišti bylo více příležitostí reflektovat a mluvit o zlepšení práce nebo vzájemných vztazích. Průměr 3,66 a medián 4 naznačují, že oslovení pracovníci by si přáli více příležitostí k reflexi a zlepšení práce, nicméně směrodatná odchylka 1,32 zároveň naznačuje střední variabilitu v jejich názorech. Pracovníci mohou působit v různých odděleních nebo týmech, které mají odlišnou dynamiku a kulturu. Některá prostředí mohou již poskytovat dostatečné příležitosti k reflexi, zatímco jiná ne, což potenciálně ovlivňuje individuální názory pracovníků na tuto potřebu.

V souvislosti s vyhodnocením položek nQ22_r5 až nQ22_r8 lze odkázat na Tab. 8, kde jsou tyto položky podrobněji analyzovány. Závěry z vyhodnocení položky č. 22 dotazníku (Tab. 8 a Tab. 17) naznačují, že pracovníci PN Bohnice vnímají týmovou reflexi a externí supervizi převážně pozitivně. Průměrné a mediánové hodnoty ukazují na pozitivní postoje k reflexi a diskusi o kvalitě práce, stejně jako k externí supervizi. Toto pozitivní vnímání je důležité pro podporu týmové reflexivity.

Obdobně jako u položek nQ22_r5 až nQ22_r8, postihujících postoj respondentů k supervizi, které jsem v Tab. 9 vyhodnotila diferencovaně v závislosti na tom, jak odpovídali respondenti se supervizí a bez supervize, analyzuji i položky nQ22_r1 až nQ22_r4 v závislosti na tomto diferenciačním znaku. Při analýze odpovědí jsem zjistila jisté rozdílnosti mezi těmito dvěma skupinami (Tab. 18). Pro lepší přehlednost jsou vyšší průměry pro jednotlivé položky zvýrazněny tučně.

Tab. 18: Reflexivita na pracovišti dle čerpání supervize (n = 103)

Položka	Se supervizí			Bez supervize		
	x̄	M	σ	x̄	M	σ
nQ22_r1	**3,68**	4	1,24	3,23	3	1,37
nQ22_r2	1,54	1	1,15	**1,69**	1	1,07
nQ22_r3	**3,43**	3	1,16	3,23	3	1,37
nQ22_r4	**3,78**	4	1,09	3,31	3	1,20

Zdroj: vlastní šetření

U položky nQ22_r1 se ukázalo, že respondenti, kteří čerpají supervizi, vnímají častější reflexi a diskusi organizaci a kvality práce (průměr 3,68 oproti 3,23 u těch, kteří supervizi nečerpají). Medián 4 pro pracovníky čerpající supervizi naznačuje častější shodu na vyšší míře reflexe v této skupině, zatímco medián 3 pro nečerpající supervizi naznačuje mírně nižší míru reflexe. Analýza položky nQ22_r2 zjistila, že obě skupiny většinou nesouhlasí s tvrzením, že společná reflexe vztahů a spolupráce nemá smysl (medián 1). Průměr 1,54 u čerpajících supervizi je o něco nižší než 1,69 u nečerpajících, což naznačuje, že čerpající supervizi vnímají společnou reflexi vztahů a spolupráce jako o něco smysluplnější. Tyto výsledky naznačují, že supervize hraje významnou roli v podpoře reflexe a zlepšování pracovních procesů a vztahů na pracovišti. Tento výsledek lze vysvětlit tak, že supervize poskytuje strukturovaný prostor pro reflexi, což usnadňuje častější a systematičtější diskuse o organizaci a kvalitě práce. Supervize také často zahrnuje podporu osobního a profesního rozvoje – to může motivovat pracovníky k častější reflexi a hledání způsobů, jak zlepšit kvalitu své práce. Naopak pracovníci bez supervize mohou mít méně strukturovaných příležitostí k reflexi a diskusi, a to vede k nižší frekvenci těchto aktivit.

U položky nQ22_r3 pracovníci čerpající supervizi o něco více souhlasili s tím, že pandemie Covidu 19 ukázala potřebu intenzivní společné reflexe (průměr 3,43 versus 3,23). Medián je u obou skupin stejný (3), což naznačuje podobné vnímání této potřeby. Vyšší směrodatná odchylka u nečerpajících (1,37 oproti 1,16) může indikovat větší variabilitu v jejich odpovědích. Po analýze odpovědí u položky nQ22_r4 jsem zjistila, že pracovníci čerpající supervizi si výrazně více přejí mít více příležitostí k reflexi a diskusi o zlepšení práce a vztahů (průměr 3,78 oproti 3,31). Medián je vyšší u pracovníků čerpajících supervizi (4 versus 3), což potvrzuje větší subjektivní potřebu těchto příležitostí. Vyšší směrodatná odchylka u nečerpajících (1,20 oproti 1,09) naznačuje větší rozdíly v jejich hodnocení.

Realizaci této analýzy v souvislosti s daty postihujícími týmovou reflexivitu (položka č. 22 dotazníku) u pracovníků PN Bohnice lze shrnout do následujících klíčových závěrů:

- Pracovníci, kteří čerpají supervizi, mají tendenci více souhlasit s tím, že na pracovišti probíhá reflexe a diskuse o kvalitě práce. Supervize a otevřená komunikace a reflexivní praxe se tedy vzájemně podporují.
- Většina pracovníků, a to bez ohledu na čerpání supervize, považuje reflexi vztahů a spolupráce za smysluplnou, což naznačuje obecně pozitivní postoj k těmto aktivitám.
- Vnímání potřeby intenzivní reflexe během pandemie covid19 je podobné u obou skupin, nicméně s mírným posunem ve prospěch čerpajících supervizi. To může naznačovat, že čerpání supervize jde ruku v ruce s povědomím o důležitosti reflexe v krizových situacích.
- Pracovníci čerpající supervizi mají výrazně vyšší potřebu po více příležitostech k reflexi a diskusi o zlepšení práce a vztahů. To naznačuje, že supervize podporuje větší uvědomění si hodnoty těchto aktivit.

5.3.2 Vyhodnocení škály sebereflexe a vhledu

Škála sebereflexe a vhledu byla včleněna do položky dotazníku č. 12 (jedná se o škálu čítající jedenáct položek hodnocených respondenty na šestibodové škále od „silně nesouhlasím“ po „silně souhlasím“). V následující části tyto položky souhrnně vyhodnotím. Pro účely vyhodnocení v Tab. 19 jsem odpovědi kódovala tak, že hodnocení „silně nesouhlasím“ odpovídala hodnota 1 a hodnocení „silně souhlasím“ hodnota 6 (vyšší průměr odpovědí tedy znamená pozitivnější hodnocení), aby bylo možné s odpověďmi realizovat statistické třídění prvního stupně.

Tab. 19: Škála sebereflexe a vhledu (n = 103)

Položka	$\bar{x}$	M	σ
O svých myšlenkách moc často neuvažuji.	2,26	2	1,20
Popravdě nemám zájem rozebírat své chování.	2,47	2	1,18
Je pro mě důležité vyhodnocovat věci, které dělám.	4,90	5	0,96
Je pro mě velmi zajímavé zkoumat, na co myslím.	4,23	4	1,14
Málokdy trávím čas sebereflexí.	2,49	2	1,12
Často si udělám čas na reflexi svých myšlenek.	4,17	4	1,16
Je pro mě důležité snažit se pochopit, co znamenají mé pocity.	4,83	5	0,99

O tom, proč se chovám tak, jak se chovám, vlastně nepřemýšlím.	2,10	2	1,10
Rozhodně mám potřebu pochopit způsob, jak pracuje moje mysl.	4,59	5	1,16
Je pro mě důležité umět pochopit, jak vznikají moje myšlenky.	4,52	5	1,07
Často uvažuji o tom, jaký mám z věcí pocit.	4,62	5	1,04

Zdroj: vlastní šetření

Respondenti tendovali k nízkému (nesouhlasnému) hodnocení u těch položek, které vyjadřují nezájem o sebereflexi. Průměrné hodnoty těchto položek (zjistila jsem průměry v rozmezí 2,10 a 2,49) jsou relativně nízké, což naznačuje, že většina pracovníků PN Bohnice s těmito výroky nesouhlasí. K tomuto závěru přispívá i medián u těchto položek, který byl vždy 2. To znamená, že pracovníci PN Bohnice mají tendenci se zamýšlet nad svými myšlenkami a chováním, což může naznačovat vyšší míru sebereflexe.

Naopak u položek, které vyjadřují zájem o sebereflexi, jsem zaznamenala vysoké průměrné hodnocení – konkrétně se jednalo o průměry v rozmezí mezi 4,17 a 4,90. Zjištěné průměry vedou k závěru, že pro respondenty je důležité vyhodnocovat věci, které dělají, je pro ně zajímavé zkoumat jejich myšlenky, často si dělají čas na reflexi vlastních myšlenek, je pro ně důležité pochopit své pocity, mají potřebu pochopit způsob práce vlastní mysli, je pro ně podstatné pochopit způsob vzniku svých myšlenek a často uvažují o tom, jaký mají z věcí pocit. Medián u těchto položek byl 4 až 5, což také ukazuje, že oslovení pracovníci kladou důraz na sebereflexi a vhled do svých myšlenek a pocitů. To naznačuje pozitivní postoj pracovníků k sebereflexi – to může přispívat k jejich profesionálnímu rozvoji a efektivitě na pracovišti.

Směrodatné odchylky v Tab. 19 naznačují, že zatímco se respondenti shodují na důležitosti sebereflexe a vhledu do svých myšlenek a pocitů, existuje také významná různorodost názorů na to, jak často a jak hluboce se těmto činnostem věnují. Vyšší směrodatné odchylky u některých položek poukazují na větší variabilitu v postojích a praktikách sebereflexe mezi pracovníky PN Bohnice. Nízké odchylky u jiných položek svědčí o vyšší míře shody, a to zejména u položek, které zdůrazňují důležitost pochopení vlastních pocitů a myšlenek.

Výsledky této analýzy vedou k závěru, že pracovníci PN Bohnice mají obecně pozitivní postoj k sebereflexi a vhledu. Nízké skóre u položek vyjadřujících nezájem o sebereflexi a vysoké skóre u položek podporujících sebereflexi přímo implikují závěr, že zaměstnanci jsou ochotni věnovat čas a úsilí reflexi svých myšlenek, chování a pocitů. Tato

zjištění mohou být důležitá pro navrhování a implementaci programů supervize a dalšího profesionálního rozvoje ve zkoumané organizaci.

Vzhledem k tomu, že směrodatné odchylky u jednotlivých položek poukázaly na poměrně vysokou variabilitu odpovědí v souboru, analyzovala jsem v rámci Tab. 20 položky ze škály sebereflexe a vhledu dle toho, zda respondenti čerpají, či nečerpají supervizi. Pro lepší přehlednost jsou vyšší průměry u jednotlivých položek zvýrazněny tučně.

Výsledky vyhodnocení jsou poměrně jednoznačné – všechny položky, které implikovaly nižší míru reflexe a vhledu, byly pozitivněji hodnoceny respondenty bez supervize, a naopak položky, které vedly k závěru o vyšší míře reflexe a vhledu, byly pozitivněji hodnoceny respondenty se supervizí. Lze předpokládat, že tento závěr potvrzuje souvislost supervize a zájmu o vlastní sebereflexi.

Tab. 20: Škála sebereflexe a vhledu dle čerpání supervize (n = 103)

Položka	**Se supervizí**			**Bez supervize**		
	x̄	**M**	**σ**	**x̄**	**M**	**σ**
nQ12_r1	2,18	2	1,18	**2,62**	2	1,27
nQ12_r2	2,33	2	1,15	**3,15**	3	1,17
nQ12_r3	**4,92**	5	1,02	4,15	4	1,29
nQ12_r4	**4,28**	5	1,16	3,38	3	1,27
nQ12_r5	2,32	2	1,04	**3,38**	3	1,27
nQ12_r6	**4,21**	4	1,19	3,38	3	1,27
nQ12_r7	**4,84**	5	1,06	4,15	4	1,23
nQ12_r8	1,98	2	1,04	**2,77**	3	1,25
nQ12_r9	**4,64**	5	1,19	3,69	4	1,38
nQ12_r10	**4,61**	5	1,10	3,38	3	1,00
nQ12_r11	**4,64**	5	1,08	3,92	4	1,38

Zdroj: vlastní šetření

V závěru vyhodnocení škály sebereflexe a vhledu můžeme sumarizovat, že pracovníci PN Bohnice, kteří čerpají supervizi, mají intenzivnější tendenci:

- častěji uvažovat o svých myšlenkách;
- vykazovat více zájmu o rozebírání vlastního chování;
- pociťovat vyšší nutnost vyhodnocovat věci, které dělají;
- mít větší zájem o zkoumání svých myšlenek;

- věnovat více času sebereflexi;
- častěji se věnovat reflexi svých myšlenek;
- mít větší zájem o pochopení svých pocitů;
- přemýšlet o důvodech svého chování;
- mít větší potřebu porozumět fungování své mysli;
- mít větší zájem o porozumění vzniku vlastních myšlenek;
- uvažovat častěji o svých pocitech.

6 Sebereflexe výzkumníka

K tématu práce jsem přistoupila jako zaměstnankyně PN Bohnice, kde působím v Centru psychosociálních služeb, a také z pozice provozovatelky soukromé terapeutické a poradenské praxe. Kromě toho se věnuji rovněž supervizi. Tato kombinace mých zkušeností a schopností (obecně kompetencí) determinovala způsob, kterým jsem o tématu smýšlela a jakým způsobem jsem přistupovala k celkové koncepci a organizaci výzkumného šetření. Nelze opomenout ani mou participaci na prvních fázích výzkumu GAČR (reg. č. 19-07730S), který se odehrával v dikci FHS UK.

Moje předchozí znalosti a zkušenosti v oblasti supervize a prostředí PN Bohnice byly v určitých kontextech jak výhodou, tak nevýhodou. Z jedné strany jsem měla hlubší porozumění fungování supervize v daném prostředí a mohla jsem tak lépe porozumět specifickým potřebám pracovníků. Moje zkušenosti z terapeutické praxe mi rovněž poskytly cenný vhled do praktických aspektů supervize a do témat, která by mohla být pro pracovníky PN Bohnice relevantní. Výhodou byla tato znalost rovněž při analýze odborných zdrojů (zejména výzkumů) týkajících se supervize a reflexivity, jelikož jsem se s těmito tématy hojně setkala již dříve a mohla jsem tedy navázat na prekoncepty, které jsem si již vytvořila z dřívějšího období.

Rovněž má účast na přípravných fázích výzkumu GAČR mi poskytla cenné zkušenosti s procesem vědeckého výzkumu a pomohla mi lépe porozumět metodologickým aspektům výzkumu. Tyto zkušenosti pro mě byly zásadní při plánování a realizaci vlastního výzkumu supervize v prostředí PN Bohnice – již v průběhu své participace na jmenovaném výzkumu GAČR jsem si totiž mohla vytvořit předběžnou představu o tom, kam bych chtěla vlastní výzkum směřovat a na jaké aspekty související se supervizí a reflexivitou bych se chtěla zaměřit. Dále bych ráda zdůraznila důležitost multidisciplinárního přístupu k výzkumu. Moje zkušenosti z psychologie, sociologie a terapie mi umožnily pohlížet na téma supervize a reflexivity z různých perspektiv a lépe porozumět komplexnosti této problematiky. Spolupráce s kolegy z různých oborů mi také poskytla cenné podněty a přispěla k bohatšímu a komplexnějšímu pohledu na téma. Na druhou stranu byla tato moje multidisciplinární „rozkročenost“ důvodem, proč jsem zpočátku měla problémy zúžit záběr své práce a koncipovat její teoretickou část, kterou jsem měla zprvu tendenci pojímat příliš široce.

Při pohledu z druhé strany mohly moje předchozí znalosti a zkušenosti způsobit zkreslení mého pohledu a zaujetí určitých předpojatých stanovisek. Bylo důležité být si

vědoma tohoto možného zkreslení a snažit se zachovat objektivitu při návrhu a provádění výzkumu – dalo by se konstatovat, že při svém zkoumání reflexivity pracovníků PN Bohnice jsem musela sama velmi intenzivně reflektovat, abych omezila možnost zkreslení svých výsledků (což však lze považovat za kladný rys mého výzkumu). Můj zaměstnanecký vztah s PN Bohnice mohl ovlivnit i respondenty, kteří se mého výzkumu účastnili – respondenti, kteří mě znali, mohli být potenciálně náchylní k poskytnutí takových odpovědí, o nichž soudili, že jsou v konsensu s mými očekáváními a představami. Konkrétněji mohli supervizi hodnotit kladněji, než by učinili, pokud bych výzkum nerealizovala já. To mohlo vést ke zkreslení výsledků, jelikož odpovědi nemusely odrážet reálné postoje a zkušenosti respondentů.

Jedna z obtíží, se kterou jsem se setkala při realizaci tohoto výzkumu, byla malá zkušenost se zpracováním kvantitativních dat. S pomocí mnoha konzultací jsem nakonec zvládla realizovat vlastnoručně všechny výpočty pomocí programu SPSS…, avšak vzhledem k omezeným zkušenostem jsem nerealizovala složitější výpočty, k nimž by mne získaná data a jejich souvislosti sváděly.

7 Limity výzkumu

Limitem výzkumu byla zejména omezená velikost souboru (n = 103), která vedla k tomu, že bylo nutné využít neparametrické statistické testy. Velikost souboru byla přímo ovlivněna covidem, který zatížil pracovníky a negativně zapůsobil na jejich ochotu dotazník vyplnit. Obzvláště výrazná byla nedostatečná velikost souboru patrná v případech, kdy jsem analyzovala tu část souboru, která nečerpala supervizi (její součástí bylo jen třináct participantů dotazníkového šetření). Tuto skutečnost považuji za hlavní limit výzkumu. Neparametrické testy, které jsem v rámci statistického testování využila, obvykle vyžadují větší vzorky k dosažení stejné úrovně síly testu jako parametrické testy. To znamená, že mohou být méně citlivé na detekci skutečných rozdílů nebo vztahů v datech. Neparametrické testy také standardně nevyužívají informace o struktuře dat, jako je například variační míra a tvar distribuce, proto mohou mít menší citlivost na rozdíly mezi skupinami nebo vztahy mezi proměnnými. Dalším omezením neparametrických testů je, že mohou být méně efektivní při identifikaci složitých interakcí mezi proměnnými, zejména pokud se tyto interakce projevují v podobě nelineárních vztahů.

I další limit výzkumu se týká problematiky statistického testování – při analýze dat jsem se věnovala mimo jiné rozdílům mezi skupinami pracovníků PN Bohnice, které jsem vyčlenila na základě toho, zda čerpají, anebo nečerpají supervizi. Skupina s pracovníky, kteří supervizi nečerpají, byla však výrazně méně početná, což mohlo potenciálně vést k nižší statistické síle testu. To jinými slovy řečeno znamená, že je zde menší pravděpodobnost, že test odhalí skutečný vztah mezi skupinami, pokud existuje, protože vzorek nemusí být dostatečně velký na detekci rozdílů nebo vztahů. V případě, že je jedna skupina výrazně méně početná, může být také obtížné odhadnout parametry rozdělení této skupiny – to může vést k nevěrohodným odhadům a zkresleným výsledkům testů. Dalším problémem je, že extrémní hodnoty v menší skupině mohou mít velký vliv na výsledky testů, zejména pokud se jedná o neparametrické testy.

V neposlední řadě mohly být výsledky dotazníkového šetření ovlivněny samotnými respondenty, kteří mohli z nějakého důvodu záměrně zkreslovat své odpovědi (například mohli být vůči supervizi předpojatí, mohli se obávat nedostatečné anonymity šetření apod.). I přes tato omezení soudím, že se analýzou dat od respondentů z PN Bohnice podařilo dospět k relevantním výsledkům, které odpovídají na mou hlavní testovanou hypotézu a které by mohly potenciálně pomoci zlepšit kvalitu i kvantitu čerpání supervize.

8 Diskuse

V Psychiatrické nemocnici Bohnice je postupné zavádění supervize aktuálně velkou výzvou, která by mohla být řešena například skrze povinnost čerpat týmovou supervizi, podpořenou nastavením adekvátního sankčního systému. Vedení nemocnice chce však jít spíše nerepresivní cestou, proto by mohla být dobrá praxe supervize podpořena například vytvořením bezpečného prostředí s vysokou mírou reflexivity a podporou dobrého klimatu v jednotlivých týmech. Tímto způsobem by mohli být pracovníci pozitivně motivováni k participaci na supervizi. Realizovaný výzkum může v tomto kontextu sloužit jako zdroj podnětů a inspirace pro management Psychiatrické nemocnice Bohnice a také jako zpětná vazba napomáhající k optimálnímu nastavení podmínek pro zavádění supervize do týmů jednotlivých oddělení.

Jak bylo konstatováno v podkapitole 3.3, v roce 2019 bylo mezi pracovníky PN Bohnice realizováno jiné výzkumné šetření, které mělo za cíl zjistit podrobnosti o tamějším systému supervize. Komparací mých dat s výsledky Krejcara a Fibigerové (2019) lze konstatovat, že profesní struktura mého souboru se velmi podobá té, ze které vycházel citovaný výzkum. Starší výzkum zjistil, že 94,1 % pracovníků PN Bohnice má osobní zkušenost se supervizí – oproti tomu v mém souboru bylo takových respondentů 87,4 %. Zatímco Krejcar a Fibigerová (2019) identifikovali přibližně třetinu respondentů, kteří měli se supervizí negativní zkušenosti, v mém souboru 75,5 % pracovníků PN Bohnice uvedlo, že jejich očekávání byla supervizí zcela či alespoň částečně naplněna. Vzhledem k tomu, že citovaný výzkum umožňuje zkoumat vývoj náhledu na supervizi v čase, lze odvodit, že postoj pracovníků PN Bohnice k přínosům supervize se časem zlepšuje. V citovaném výzkumu však bylo zjištěno, že všeobecné sestry PN Bohnice mají tendenci hodnotit supervizi jako nepotřebnou (cca 48 %) a v některých případech i nežádoucí (cca 4 %) – poté, co jsem se ve svých datech zaměřila na skupinu všeobecných sester, zjistila jsem, že ty z nich, které supervizi nečerpají, o ni většinou (71,4 %) nestojí, a ty, co ji již čerpaly, ji v 44,4 % hodnotí zcela nebo částečně negativně. Lze tedy potvrdit, že mezi všeobecnými sestrami je negativnější postoj k supervizi než u jiných přítomných profesí.

V následující diskusi se budu věnovat podrobnému diskutování dosažených výsledků a také jejich porovnání s jinými podobnými výzkumy, které byly realizovány. Nejprve bude nutné stručně shrnout stěžejní závěry, které byly podrobněji rozvedeny v rámci kapitoly s výsledky práce. Připomenu, že cílem výzkumu bylo ověřit předpokládané souvislosti mezi

postojem k supervizi a vnímáním klimatu týmu pracovníků v Psychiatrické nemocnici Bohnice. Za tímto účelem byla porovnávána skupina respondentů, které supervizi čerpají, a ta, která ji naopak nevyužívá. Výzkumná otázka zněla následovně:

Jak vnímání klimatu v týmu souvisí s postojem pracovníků k supervizi?

Z vyhodnocení sebraných dat jsem vyvodila řadu zajímavých dílčích závěrů, které mohou pomoci na tuto otázku odpovědět. Předně je třeba konstatovat, že variabilita v tendencích týmů v PN Bohnice k čerpání supervize je pravděpodobně multifaktoriálním problémem, proto nelze odpovědět jedním konkrétním faktorem, který by vysvětloval, proč je v týmech v tomto ohledu přítomna variabilita. Další klíčová zjištění lze vymezit následovně:

- Pracovníci PN Bohnice většinou chápou supervizi jako nástroj pro podporu týmové práce a individuální reflexe.
- Respondenti, kteří supervizi nečerpají, vyjádřili častěji nezájem o zavedení týmové supervize, přičemž překážkou zavedení byl nezájem těchto pracovníků.
- Respondenti s čerpáním supervize častěji hodnotili externí supervizi jako běžnou součást práce a jako užitečnou oporu v porovnání s respondenty bez supervize.
- Pracovníci čerpající supervizi častěji uváděli, že na pracovišti probíhá reflexe a diskuse o kvalitě práce.
- Většina pracovníků bez ohledu na čerpání supervize považuje reflexi vztahů a spolupráce za smysluplnou. → Respondenti mají obecně pozitivní postoj k těmto aktivitám.
- Skupina čerpající supervizi vnímala intenzivněji potřebu reflexe během pandemie Covid 19.
- Pracovníci čerpající supervizi mají výrazně vyšší potřebu po příležitostech k reflexi a diskusi o zlepšení práce a vztahů.

Dále lze z dat získaných dotazníkovým šetřením vydedukovat následující předpoklady, které by bylo vhodné ověřit dalším výzkumným šetřením:

- V týmech s pozitivním klimatem, kde panuje vzájemná podpora a důvěra mezi členy, jsou pracovníci pravděpodobněji otevření supervizi, jelikož vnímají supervizi jako příležitost ke zlepšení a osobnímu růstu.

- Dobré komunikační kanály a spolupráce v týmu mohou usnadnit diskusi o problémech a potřebě supervize. Pracovníci se cítí bezpečněji při snaze vyjádřit své názory a potřeby.
- V týmech, kde panuje nedůvěra, konflikty a negativní klima, mohou být pracovníci méně ochotní zapojit se do supervize.
- Negativní týmové klima může vést k obavám z negativního hodnocení během supervize, což může snížit ochotu pracovníků se supervize účastnit.

Prostřednictvím vybraných neparametrických statistických testů jsem ověřovala platnost několika hypotéz – verifikovat se mi podařilo následující hypotézu:

H1: Mezi klimatem v týmu a čerpáním supervize je signifikantní souvislost.

Naopak zbývající hypotézy H2 až H7 se mi verifikovat nepodařilo.

Klíčovým zjištěním, podpořeným statistickým testováním, tedy je, že mezi klimatem týmu a čerpáním supervize je statisticky signifikantní souvislost. Vztah mezi supervizí a klimatem v týmu je velmi podstatný, protože může významně ovlivnit výkon a spokojenost členů týmu. Jak konstatují Wang et al. (2022), supervize, která je vnímána jako zneužívající nebo nespravedlivá, může vést k větším konfliktům ve vztazích a snížit výkonnost týmu. Tato studie ukazuje, že konkurenční klima uvnitř pracovního týmu může posílit nepřímý vztah mezi diferenciací v zneužívající supervizi a výkonem týmu skrze konflikty ve vztazích. Orekoya (2023) na druhou stranu ukazuje, že inkluzivní vedení a spravedlivá supervize mohou podporovat pozitivní klima v týmu, což zvyšuje důvěru v leadership a celkové vnímání týmového klimatu. Way, Jimmieson a Bordia (2016) prostřednictvím svého výzkumu zjistili, že klima charakteristické vysokou spoluprací a nízkým tlakem bylo spojeno s nižší úzkostí a depresí a také s menším výskytem šikany. Pokud pracovníci hodnotili poskytovanou supervizi pozitivně, vedlo to rovněž k lepšímu vyrovnávání se se stresem ze strany pracovníků.

Na základě předložených závěrů zahraničních studií lze konstatovat, že supervize úzce souvisí s klimatem v týmu a že pozitivní přístup vedení může vytvářet prostředí, které je podporující a motivující pro členy týmu. Organizace, jako je PN Bohnice, by proto měly usilovat o vytvoření otevřeného a spravedlivého prostředí, aby se vyhnuly přílišné konkurenci mezi svými pracovníky, a naopak aby podpořily zdravé týmové klima.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřila na zkoumání vztahu mezi vnímáním klimatu v týmu a čerpáním supervize v Psychiatrické nemocnici Bohnice. Cílem výzkumu bylo ověřit předpokládané souvislosti mezi postojem pro supervizi a vnímáním klimatu týmu pracovníků v PN Bohnice. Toto výzkumné prostředí jsem si zvolila z toho důvodu, že v něm sama působím a mám tak poměrně dobré povědomí o tom, jak zde supervize probíhá a jaká je zde praxe a ochota v čerpání supervize. Před designováním dotazníkového šetření jsem realizovala důkladnou analýzu teoretických zdrojů, které mi poskytly vhodný základ pro stanovení výzkumného problému. Výzkumná otázka v tomto kontextu zněla: **Jak vnímání klimatu v týmu souvisí s postojem pracovníků k supervizi?**

Výsledky zjištěné analýzou dat pocházejících z dotazníkového šetření potvrzují poznatky jiných výzkumů, a to že variabilita v tendencích týmů k čerpání supervize má multifaktoriální povahu. Zjištěné poznatky ze souboru respondentů z PN Bohnice mohou přispět k motivaci vedení této organizace více se soustředit na povahu vedení a vytváření příznivého klimatu v týmech pracovníků na různých pracovištích. Také bude třeba zohlednit potřeby prakticky zaměřené reflexe mezi sestrami, potvrzené v nedávných výzkumech, a netlačit sestry do reflexe psychologických souvislostí, což se může podílet na jejich nízkém zájmu o supervizi, potvrzeném i v našem souboru.

Pro účely analýzy dat získaných dotazníkovým šetřením mezi pracovníky PN Bohnice jsem si stanovila celkem sedm hypotéz, které směřovaly k podrobnějšímu poznání vztahu mezi klimatem v týmu a postojem pracovníků k supervizi. Verifikovat se mi podařilo první, hlavní hypotézu, která přímo souvisela s cílem práce a předpokládala statisticky významnou souvislost mezi vnímáním klimatu v týmu a čerpáním supervize. Bylo tedy potvrzeno, že pozitivní týmové klima a využívání supervize má signifikantní souvislost. Týmy, ve kterých panuje důvěra, psychologické bezpečí a jsou efektivní ve svém fungování, mají tendenci více využívat supervizi jako nástroj svého profesního rozvoje a řešení pracovních problémů.

Naopak nebyly nalezeny statisticky významné souvislosti mezi klimatem v týmu a dalšími dílčími zkoumanými faktory, jako jsou přání respondentů mít více možností supervize od nezávislého externího odborníka, naplnění očekávání ze supervize, přání zavedení týmové supervize aj. Na základě toho lze předpokládat, že mezi supervizí a klimatem v týmu jsou složitější vztahy, než na jaké jsem se zaměřila při statistickém

testování – proto soudím, že variabilita v tendencích týmů v PN Bohnice k čerpání supervize je pravděpodobně multifaktoriálním problémem.

V závěru práce bych se ráda zaměřila na doporučení pro praxi, která by mohla podpořit ochotu pracovníků PN Bohnice čerpat supervizi. V prvé řadě se jedná o podporu týmového klimatu, kdy by organizace měla usilovat o vytváření takového prostředí, kde panuje důvěra, podpora a otevřená komunikace, což následně může zvýšit ochotu pracovníků využívat supervizi. Týmové klima by mohlo být podpořeno jak poskytováním podpory vedoucím, tak celkovým otevřeným podpůrným klimatem v PN Bohnice, které by umožnilo naslouchat názorům a potřebám těch pracovníků, kteří se staví vůči dosavadní praxi supervize kriticky. V souhrnu lze konstatovat, že i když nebyly některé specifické hypotézy potvrzeny, výzkumné šetření mi poskytlo cenné poznatky o významu týmového klimatu pro čerpání supervize. Tyto poznatky mohou být využity k implementaci efektivních strategií pro zlepšení týmové spolupráce a profesního rozvoje prostřednictvím supervize v PN Bohnice i dalších organizacích.

SEZNAM ZDROJŮ

Anderson, N., & West, M. A. (1996). The team climate inventory. Development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 53–66.

Anderson, N., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation. Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258.

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.

Bärtlová, E. (2007). *Supervize v sociální práci*. Fakulta sociálně ekonomická UJEP.

Booms, M. C., Jong, B. D., & Schippers, M. (2023). Team Reflexivity and Team Performance: A Meta-analysis of Main Effects, Mechanisms and Moderators. *Academy of Management*, 1. doi: 10.5465/AMPROC.2023.16974abstract

Bower, P. et al. (2003). Team structure, team climate and the quality of care in primary care: an observational study. *Quality and Safety in Health Care*, 12, 273–279.

Bradley, W. Joshua & Becker, Kimberly D. (2021) Clinical supervision of mental health services: a systematic review of supervision characteristics and practices associated with formative and restorative outcomes. *The Clinical Supervisor*, 40 (1), 88–11.

Budíková, M. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Grada.

Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Z., Oudyk, J., Kristensen, T. S., Llorens, C., Navarro, A., Lincke, H.-J., Bocéréan, C., Sahan, C., Smith, P., Pohrt, A., & on behalf of the international COPSOQ Network. (2019). The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work*, 10(4), 482–503. https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002

Calvert, F. L., Crowe, T. P., & Grenyer, B. F. S. (2016). Dialogical reflexivity in supervision: An experiential learning process for enhancing reflective and relational competencies. *The Clinical Supervisor*, 35 (1), 1–21. https://doi.org/10.1080/07325223.2015.1135840

Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (6), 709–729.

Carmeli, A., & Zisu, M. (2009). The relational underpinnings of quality internal auditing in medical clinics in Israel. *Social science & medicine (1982)*, *68* (5), 894–902.

Carmeli, A. et al. (2014). Transformational Leadership and Creative Problem-Solving: The Mediating Role of Psychological Safety and Reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48 (2). doi: 10.1002/jocb.43

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. D'Cruz, H., Gillingham, P., &Melendez, S. (2007). Reflexivity: A concept and its meanings for practitioners working with children and families. *Critical Social Work, 8* (1). doi: 10.22329/csw.v8i1.5744

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice. Is The Door Really Open? *Academy of Management Journal*, (50) 4. doi: 10.5465/AMJ.2007. 26279183

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams‘. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Edmondson, A. C. (2002). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. Harvard Business School Working Paper, no. 02–062. www.hbs.edu/ris/Publication %20Files/02-062_0b5726a8-443d-4629-9e75-736679b870fc.pdf

Edmondson, A. C. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). Russell Sage Foundation.

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.* John Wiley & Sons.

Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2005). Explaining Psychological Safety in Innovation Teams. In L. Thompson, & H. Choi (Eds.), *Creativity and Innovation in Organizational Teams* (pp. 109–136). Lawrence Erlbaum Associates.

Edmondson, A. C., & Woolley, A. W. (2003). Understanding Outcomes of Organizational Learning Interventions. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (eds.), *Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (185–211). Blackwell Publishing.

Fook, J., & Gardner, F. (2007). *Practising Critical Reflection: A resource handbook*. Open University Press.

Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Grada.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. Personnel Psychology, 70 (1), 113–165. doi: http://dx.doi.org/10.1111/peps.12183

Gershon, I. (2006). Reflexivity in Others‘ Contexts. An Introduction. *Ethnos*, 71 (4), 445–452.

Giddens, A. (2023). *Důsledky modernity*. Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.

Glumbíková, K. (2020). *Reflexivita v sociální práci s rodinami*. Grada.

Glumbíková, K. (2021). Construction of Reflexivity in Social Workers Working with Vulnerable Children in the Czech Republic. *European Journal of Social Sciences*, 4 (2), 23–38.

Goh, T. T., & Eccles, M. P. (2009). Team climate and quality of care in primary health care: a review of studies using the Team Climate Inventory in the United Kingdom. *BMC Research Notes*, 2, 222. doi: 10.1186/1756-0500-2-222

Guthrie, L. (2020). *Using the supervision relationship to promote reflection*. University of Sussex, Department for Education.

Hajný, M., & Havrdová, Z. (2023). Supervision at the Workplace as a Unique Space for Reflection. In W. Lorenz, & Z. Havrdová (eds.), *Enhancing Professionality Through Reflectivity in Social and Health Care* (pp. 61–82). Springer.

Harrington, A. (2006). *Moderní sociální teorie: základní témata a myšlenkové proudy*. Portál.

Hartl., P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Portál.

Havrdová, Z. (2023). The Interaction Between Institutional Cultures and Individual Dispositions to Self-Reflection: A Hierarchical Analysis. In W. Lorenz, & Z. Havrdová (eds.), *Enhancing Professionality Through Reflectivity in Social and Health Care* (pp. 147–174). Springer.

Havrdová, Z., & Hajný, M. (2008). *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*.

Hawkins, P., & Shohet, R. (2016). *Supervize v pomáhajících profesích* (Vydání druhé). Portál.

Hendl, J. et al. (2022). *Základy matematiky, logiky a statistiky pro sociologii a ostatní společenské vědy v příkladech*. Karolinum.

Hollý, M., & Fibigerová, V. (2016). Systém supervize v PN Bohnice a jeho vnímání zaměstnanci. https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2017/10/Holly-Fibigerová_Systém-supervize-v-PN-Bohnice.pdf

Hozová, L. (2019). *Supervize v profesi sociálního pracovníka*. Na dlani.

Cheng, C. et al. (2013). The role of team climate in the management of emotional labour: implications for nurse retention. *JAN. Leading Global Nursing Research*, 69(12), 2812–2825.

Chen, Ch. et al. (2014). Why does formal mentoring matter? The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (8). doi: 10.1080/09585192.2013.816861

Chen, S. et al. (2016). Collectivism-oriented human resource management and Innovation performance. An examination of team reflexivity and team psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 22 (4), 535–548.

Ide, Y., & Beddoe, L. (2023). Challenging perspectives: Reflexivity as a critical approach to qualitative social work research. *Qualitative Social Work*, *0* (0).

Jandourek, J. (2009). *Úvod do sociologie* (Vyd. 2). Portál.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2001). *The Discipline of Teams. A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance*. Wiley.

Keller, J. (2022). *Dějiny klasické sociologie* (Vydání třetí, v Karolinu první). Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.

Kopřiva, K. (2006). *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese* (5. vyd). Portál.

Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích* (2., přeprac. a dopl. vyd). Grada.

Krejcar, D., & Fibigerová, V. (2019). Systém supervize v PN Bohnice a jeho vnímání zaměstnanci. Psychiatrická nemocnice Bohnice. https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2019/11/Krejcar-Systém-supervize-v-PN-Bohnice.pdf

Krejčí, J., & Šafr, J. (2022). Psychické bezpečí a reflexivita v týmu. In Z. Havrdová (ed.), *Důstojnost, reflexe a participace v praxi zdravotních a sociálních služeb* (s. 59–72). FHS UK.

Ledford, G. E., Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (1995). Reward Innovations in Fortune 1000 Companies. *Compensation & Benefits Review*, *27* (4), 76–80.

Lei, X. et al. (2022). Humble Leadership and Team Innovation: The Mediating Role of Team Reflexivity and the Moderating Role of Expertise Diversity in Teams. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.726708

Leroy, H. et al. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107 (3), 255–264.

Leung, G. S. M. et al. (2011). Cultivating reflexivity in social work students. A course-based experience. *Journal of Practice Teaching and Learning*, 11 (1), 54–74.

Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada.

MacInnes, J. et al. (2020). Exploring the Team Climate of Health and Social Care Professionals Implementing Integrated Care for Older People in Europe. *International Journal of Integrated Care*, 20(4), 3.

Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance, 22* (2), 128–142.

Malíková, E. (2020). *Péče o seniory v pobytových zařízeních sociálních služeb* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77* (1), 11–37.

Morse, G. et al. (2012). Burnout in Mental Health Services: A Review of the Problem and Its Remediation. *Adm Policy Ment Health,* 39, 341–352.

Müller, O. (2014). *Terapie ve speciální pedagogice* (2., přeprac. vyd). Grada.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941–966.

Olmos-Vega, F. M., Stalmeijer, R. E., Varpio, L., & Kahlke, R. (2023). A practical guide to reflexivity in qualitative research: AMEE Guide No. 149. *Medical Teacher*, *45* (3), 241–251.

Orekoya, I. O. (2023). Inclusive leadership and team climate: the role of team power distance and trust in leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 45 (1), 94–115.

Parton N., & O'Byrne P. (2000). *Constructive Social Work: Toward a New Practice*. MacMillan.

Peduzzi, M. et al. (2021). Relationship between team climate and satisfaction at work in the Family Health Strategy. *Revista de Saúde Pública*, 55, 117. doi: 10.11606/ s1518–8787.2021055003307

Plamínek, J. (2000). *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Argo.

Poulton, B., & West, M. (1993). Effective multidisciplinary teamwork in primary health care. *Journal of Advanced Nursing*, 18(9), 18–25.

Rennie, D. L. (2004). Reflexivity and person-centered counseling. *Journal of Humanistic Psychology*, 44, 2, 182–203.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*. Wiley.

Schippers, M. C., Hartog, D. N. & Koopman, P. L. (2005). Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates. *Applied Psychology. An International Review*, 56 (2), 189–211.

Singh, B. et al. (2013), Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86: 242–263.

STARFOS (2022). Sebereflexe u sociálních pracovníků a sester. https://starfos.tacr.cz/projekty/GA19-07730S#project-main

Šámalová, K., & Tomeš, I. (Eds.). (2018). *Řízení sociálních procesů v České republice*. Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.

Špirudová, L. (2015). *Doprovázení v ošetřovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Grada Publishing.

Takács, L., Sobotková, D., & Šulová, L. (Eds.). (2015). *Psychologie v perinatální péči: praktické otázky a náročné situace*. Grada.

Taylor, C., & White, S. (2000). *Practising Reflexivity in Health and Welfare: Making knowledge*. Open University Press.

Vaňková, M. (2011). Supervize v ošetřovatelství aneb Vize pro budoucnost. *Sestra*, 12, 25–27.

Vaňková, M., & Bártlová, S. (2015). Historický a zahraniční odkaz pro koncept supervize v českém ošetřovatelství. *Kontakt*, 1, 38–48.

Venglářová, M. et al. (2013). *Supervize v ošetřovatelské praxi*. Grada.

Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie* (2., přeprac. a rozš. vyd). Grada.

Wang, Y., Zhou, M., Zhu, H. & Wu, X. (2022). The impact of abusive supervision differentiation on team performance in team competitive climates. *Personnel Review*, 52 (4), 901–915.

Wang, Z., Guan, C., Cui, T., Cai, S., & Liu, D. (2021). Servant Leadership, Team Reflexivity, Coworker Support Climate, and Employee Creativity: A Multilevel Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *28* (4), 465–478.

Watkins, C. E. (2017). Convergence in psychotherapy supervision. A common factors, common processes, common practices perspective. *Journal of Psychotherapy Integration*, 27 (2), 140–152.

Way, K. A., Jimmieson, N. L., & Bordia, P. (2016). Shared perceptions of supervisor conflict management style. A cross-level moderator of relationship conflict and employee outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 27 (1), 25–49.

West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness. A conceptual integration. In M. A. West (ed.). *Handbook of work group psychology* (pp. 555–579). Wiley.

West, M. A. (2004). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational reseach*. Blackwell Publishing.

West, M., Garrod, S., & Carletta, J. (1997). Group decision-making and effectiveness. Unexplored boundaries. In C. L. Cooper, & S. E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations. A Handbook for future research in organizational behavior* (pp. 293–317). John Wiley & Sons.

West, M. A., & Sacramento, C. A. (2006). Flourishing in teams: developing creativity and innovation. In J. Henry (ed.), *Creative management and development* (pp. 25–44). Sage.

Yin J, Qu M, Li M, & Liao G. (2022). Team Leader's Conflict Management Style and Team Innovation Performance in Remote R&D Teams – With Team Climate Perspective. *Sustainability*, 14 (17), 10949. https://doi.org/10.3390/su141710949

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Projekt diplomové práce

Příloha č. 2: Žádost o schválení dotazníkového šetření k diplomové práci v Psychiatrické nemocnici Bohnice

Příloha č. 3: Schválení žádosti dotazníkového šetření k diplomové práci

Příloha č. 4: Dotazník