

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta zdravotnických studií**

**Mobbing ve zdravotnictví**  
**Jana Pojmanová**

**Bakalářská práce**  
**2009**

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií  
Katedra ošetrovatelství  
Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana POJMANOVÁ**

Studijní program: **B5341 Ošetrovatelství**

Studijní obor: **Všeobecná sestra**

Název tématu: **Mobbing ve zdravotnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Sběr informací, studium soudobých poznatků, studium literatury.
2. Stanovení podmínek, metod, cílů a hypotéz práce.
3. Prokonzultování výběru metod výzkumu a respondentek s vedoucím práce.
4. Stanovení vhodné metodiky a sestavení dotazníku.
5. Výběr vhodných respondentek a rozdání dotazníků.
6. Analýza a interpretace získaných dat.
7. Kritické zhodnocení a doporučení.

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Rozsah pracovní zprávy: **35 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**


Seznam odborné literatury:

1. HAŠKOVCOVÁ, H. Manuálek o násilí. 1. vyd. Brno : Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2004. ISBN 80-7013-397-X.
2. BEŇO, P. Můj šéf, můj nepřítel?. 1. vyd. Šlapanice : ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.
3. KRATZ, H. J. Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
4. SVOBODOVÁ, L. Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
5. FEHLAU, E. G. Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Iva Ročková**  
Katedra ošetrovatelství

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2009**

  
prof. MUDr. Arnošt Pellant, DrSc.  
děkan

L.S.

  
Mgr. Eva Hlaváčková  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 3. února 2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č.121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Havlíčkově Brodě dne 15. března 2009

Jana Pojmanová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Mgr. Ivě Ročkové za ochotu, kterou mi projevila během zpracování mé bakalářské práce a za čas, který mi obětovala při konzultacích. Také bych ráda poděkovala panu náměstkovi ošetrovatelské péče Bc. Davidu Rezničenkovi za umožnění výzkumu v Nemocnici Havlíčkův Brod a náměstkyni ošetrovatelské péče Bc. Ivě Kubátové, MSc za umožnění výzkumu v Pardubické krajské nemocnici, a.s.

V Havlíčkově Brodě dne 15. března 2009

Jana Pojmanová

## **Anotace**

Práce se zabývá patologickými vztahy na pracovištích ve zdravotnictví a objasňuje tuto problematiku.

Teoretická část práce je věnována stručné charakteristice pojmu mobbing, jeho historii, příčinám vzniku, jednotlivým fázím a patologickému dopadu na osobnost člověka. Dále jsou popsány cíle a důvody mobberových útoků a možnosti obrany oběti.

Výzkumná část se zabývá zjištěním přítomnosti patologických vztahů na pracovištích ve zdravotnictví, informovaností zdravotních sester o problematice mobbingu, jejich zkušenostmi s tímto neblahým jevem a také, zda je jeho přítomnost v úzké souvislosti se vzděláním či věkem sester nebo druhem pracoviště.

## **Klíčová slova**

mobbing, zdravotnictví, mobber, vztahy, pracoviště

## **Title**

Bullying at a health service

## **Abstract**

My bachelor's dissertation is concerned with pathological relationships at workplaces at health service and clarifies these questions.

Theoretical part is devoted to brief characteristic of mobbing idea, its history, causes of mobbing origin, to its individual phases and to pathological impact on human personality. Then there is description of aims and reasons of mobbing attacks and defence possibilities for victims.

Research part deals with presence of pathological relationships at workplaces at health service, nurse's awareness of mobbing problems, their experiences with this phenomenon and also with the idea, if are questions of mobbing closely connected with education or age of nurses or with kind of workplace.

## **Keywords**

bullying, health service, bully, relationships, workplaces

## OBSAH

<b>1 Úvod</b> .....	9
<b>2 Cíle</b> .....	11
<b>3 Pojem mobbing</b> .....	12
3.1 Historie mobbingu .....	12
3.2 Mobbing nebo šikana?.....	13
3.3 Mobbing není konflikt .....	13
<b>4 Podoby mobbingu</b> .....	14
4.1 Pojmy k vysvětlení.....	14
<b>5 Znaký mobbingu</b> .....	15
5.1 Skrytost .....	15
5.2 Zákeřnost .....	16
5.3 Nebezpečnost .....	16
<b>6 Příčina vzniku mobbingu</b> .....	16
6.1 Atmosféra na oddělení nahrávající mobbingu.....	17
6.2 Příčiny vzniku mobbingu plynoucí ze špatného stylu řízení .....	17
6.3 Riziková pracoviště.....	18
<b>7 Fáze mobbingu</b> .....	19
7.1 První fáze: konflikt se konstruktivně neřeší.....	19
7.2 Druhá fáze: systematický psychický teror .....	20
7.3 Třetí fáze: reakce personálního vedení .....	21
7.4 Čtvrtá fáze: oběť mobbingu je vyloučena z kolektivu .....	21
<b>8 Cíle mobbingu</b> .....	22
<b>9 Mobber a jeho motivy</b> .....	22
9.1 Kdo je to mobber?.....	22
9.2 Profil pachatele mobbingu .....	23
9.2.1 Temperamentová charakteristika mobbera .....	23
9.2.2 Vztahy mobbera k druhým.....	23
9.2.3 Emoce a charakter mobbera.....	24
9.2.4 Zodpovědnost.....	24
9.3 Co vede mobbera k útokům? .....	24
<b>10 Obrana proti mobbingu</b> .....	25
10.1 Prevence z pohledu zaměstnavatele.....	26
10.2 Prevence z pohledu sestry .....	26

<b>11 Důsledky mobbingu</b> .....	26
11.1 Psychické důsledky .....	27
11.2 Psychosomatické důsledky .....	27
11.3 Sociální důsledky .....	27
<b>12 Výzkumná část</b> .....	28
12.1 Výzkumné záměry .....	28
12.2 Metodika výzkumu .....	29
12.3 Interpretace výsledků .....	30
<b>13 Diskuse</b> .....	48
<b>14 Závěr</b> .....	52
<b>15 Seznam použité literatury</b> .....	54
<b>16 Seznam příloh</b> .....	56
16.1 Příloha č. 1: Podniková úmluva pro mobbing .....	57
16.2 Příloha č. 2: Mobberovy zlomyslnosti .....	59
16.3 Příloha č. 3: Dotazník .....	60
16.4 Příloha č. 4: Články z časopisu Sestra ..	64
16.6 Příloha č. 5: Seznam zkratk .....	66



# 1 Úvod

Téma své bakalářské práce jsem si vybrala z nabízených možností z toho důvodu, protože si myslím, že to je téma zajímavé, ale hlavně málo známé a často také opomíjené.

Zdravotnictví je považováno za jednu z nejčastějších institucí, kde se vyskytují konflikty na jednotlivých pracovištích i mezi pracovišti navzájem. Myslím si, že hlavním důvodem je fakt, že práce sestry je nesmírně náročná, a to nejen fyzicky, ale hlavně psychicky. Na sestry jsou kladeny stále větší nároky a jejich práce s sebou nese obrovskou zodpovědnost. Často pracují ve velkém shonu a přitom musí dbát na to, aby vše, co dělají, dělaly bezchybně, protože i sebemenší chybička v jejich práci může mít pro zdraví klienta nedozírné následky. To všechno si sestra samozřejmě plně uvědomuje a znamená to pro ni obrovskou zátěž a neustálý stres.

Tento stres se následně odráží v chování sester. Některé se s ním naučily zacházet, jiné bohužel ne, a tak se často stává, že ventilují svoje negativní pocity během svého působení na oddělení. To má však neblahý vliv na vztahy s ostatními spolupracovníky. Dochází tak ke zbytečným konfliktům na pracovišti, které časem mohou dozrát v patologický stav nazývaný mobbing.

Stres ale není jedinou příčinou vzniku tohoto nevídaného jevu. Ve své teoretické části bakalářské práce se zabývám i dalšími příčinami, ale hlavně vysvětlením pojmu mobbing, jeho průběhu, příznakům a dopadu na lidský organismus. Rozebírám i osobnost člověka, který mobbing vyvolává, jeho důvody k tomuto jednání a co je jeho hlavním cílem. Zdůrazňuji také možnosti, jak se lze tomuto patologickému jevu účelně bránit.

Neméně důležitou součástí mé práce je výzkumná část, ve které jsem se rozhodla oslovit Nemocnici Havlíčkův Brod a Pardubickou krajskou nemocnici a.s. a požádat je o možnost provádět výzkum na vybraných odděleních. S jejich souhlasem jsem rozdala dotazníky zdravotním sestrám různého vzdělání a věku, pracujících na odděleních s nestejnou zátěží (ARO, JIP, standard). Celkem jsem si vybrala devět oddělení, pět v Pardubicích a čtyři v Havlíčkově Brodě. Pomocí tohoto výzkumu jsem zjišťovala, zda vůbec sestry mají povědomí o této problematice, jestli se s ní setkaly a také, jak jsou spokojeny ve svém pracovním kolektivu a prostředí, ve kterém se pravidelně nacházejí a kde tráví velkou část svého života. Případně jsem zjišťovala důvody jejich nespokojenosti.

Doufám, že se mi v mé práci podaří dostatečně přiblížit problematiku patologických vztahů na pracovištích. Hlavním důvodem napsání této práce je poukázat na to, že i když se

o konfliktech na pracovištích moc nemluví, přesto jsou a jejich dopad má leckdy až devastující účinky na osobnost člověka, především na jeho psychiku. Dále chci upozornit na nutnost tuto problematiku řešit, protože obzvlášť ve zdravotnictví, při každodenní práci s lidmi je správné pracovní klima nesmírně důležité. Jak v zájmu zachování psychického zdraví sester, tak v zájmu spokojenosti pacientů.

## 2 Cíle

Hlavním cílem mé práce je zjistit přítomnost mobbingu na vybraných zdravotnických pracovištích a zjistit povědomí zdravotních sester o pojmu mobbing.

Dále chci zjistit důvody nespokojenosti zdravotních sester v jejich současném zaměstnání, a zda je nějaký vztah mezi typem pracoviště a vznikem konfliktů na těchto pracovištích. Také mě zajímá, zda má úroveň dosaženého vzdělání jednotlivých sester vliv na vyvolání konfliktů mezi nimi, a zda je nějaká souvislost mezi délkou praxe, věkem a přítomností konfliktů na pracovištích.

### 3 Pojem mobbing

Definic pro slovo mobbing existuje mnoho, ale žádná z nich není mezinárodně uznávaná. Ve většině případů se tvůrci těchto definic shodnou, že mobbing je systematické, cílevědomé a především opakované napadání určité osoby jednotlivcem či skupinou. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl zatlačit vybraného jedince do defenzní pozice, vyloučit ho z kolektivu, znevážit, ponížit a donutit ho tak k odchodu ze svého pracoviště. Útoky na jedince často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jaké je chování zaměstnance nebo jakou činnost vykonává.

Abychom však mohli mluvit o mobbingu, musí jít o takové chování, které se opakuje pravidelně a delší dobu, nikoli o jednorázové konflikty nebo střety. Je to tedy řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jedinec nebo více osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).

#### 3.1 Historie mobbingu

Mobbing je uměle vytvořené slovo, jehož základ tvoří anglické sloveso to mob (srocovat se, obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout), popřípadě podstatné jméno mob (dav, chátka, gang, zločinecká parta). Zajímavé ovšem je, že anglicky mluvící země považují toto slovo za německý vynález, zatímco v německy mluvících zemích je zase považován za vynález anglický. Není to tak dávno, kdy pojmu mobbing nerozuměl v anglicky mluvících zemích téměř nikdo. V anglosaských zemích se pro výskyt těchto forem komunikace vžilo označení bullying. Bullying bývá překládán jako zastrašování, tyranizování a šikanování. Tento pojem je odvozen od podstatného jména bully, které v překladu znamená „*brutální člověk, tyran*“ nebo „*hulvát*“. V podstatě lze však považovat slova mobbing a bullying za synonyma.

Za původce tohoto nikterak sympatického pojmu mobbing můžeme považovat dva muže. Jsou jimi Konrad Lorenz a Heinz Leymann.

Konrad Lorenz používal označení mobbing v případech, kdy označoval tzv. teritorialitu zvířat. Řada živočišných druhů totiž žije ve svých domovských teritoriích, a objeví-li se na jejich území vetřelec, neváhají na něho zaútočit. Zvláště markantní jsou tyto formy chování u zvířat, která žijí ve smečkách, a mobbingem je z takového pohledu útok domovské smečky na vetřelce s jediným cílem - vypudit jej ze svého teritoria.

Heinz Leymann (1932-1999) se ve své praxi lékaře a psychologa věnoval zejména pacientům s komunikačními a vztahovými problémy na pracovišti. Leymann bezpochyby znal práce K. Lorenze a tak na termín mobbing mohl navázat. Ve svých četných pozorováních konstatoval, že se stejným způsobem jako zvířata ve smečkách chovali v mnoha případech pracovníci firmy ke svému kolegovi. Takové způsoby chování označil Leymann také jako mobbing a právě díky tomuto autorovi se slovo mobbing stalo na počátku 80. let 20. století velmi frekventovaným označením pro určité způsoby chování lidí v organizační praxi a díky mnoha článkům, které Leymann publikoval, se tento termín rozšířil do celého světa.

Někteří autoři dále uvádějí anglického ornitologa Franka Finna (1868-1932), který měl slovo mobbing použít již v roce 1919. Označoval jím chování ptáků k ostatním ptákům.

Také švédský chirurg Heinemann přenesl tento výraz v 60. letech minulého století do oboru lidského chování.

### **3.2 Mobbing nebo šikana?**

Překládat mobbing jako šikanu na pracovišti by nebylo úplně přesné. Oba tyto pojmy popisují sice druhy násilí, mají za cíl ublížit druhé osobě, dokázat převahu útočníka a rovněž mají i podobné následky, ale je nutno poukázat na odlišnost těchto dvou jevů. Mobbing se na rozdíl od šikany odehrává výhradně mezi dospělými lidmi, a to převážně na pracovišti. Kdežto šikana se vyskytuje spíše v hierarchicky jednodušších společnostech, jako je armáda nebo škola. Šikana je také více průhledná, rozpoznatelnější a často provázená fyzickým násilím. Způsobuje oběti zjevné a okamžité utrpení, kde bezprostředním následkem často bývá zisk a prospěch. Mobbing je charakteristický nižším fyzickým ohrožením a vysokým výskytem psychologických útoků. Je skrytý, dlouhodobý a rafinovaný a jeho cílem je učinit z jiného člověka problémového pracovníka. Více se objevují intriky, pomluvy a také donášení nadřazeným.

### **3.3 Mobbing není konflikt**

Konflikty na pracovišti se vyskytovaly odjakživa, v některých případech však bývají mylně označovány jako mobbing. Jestliže se v práci vyskytují konflikty, ještě to nemusí znamenat, že se některý ze zaměstnanců stal obětí tohoto patologického vztahu. Nicméně pokud se konflikty neřeší, mohou snadno v mobbing přerůst. Samostatně jím však rozhodně nejsou. O mobbingu můžeme mluvit až tehdy, znepríjemňuje-li někomu život minimálně

jednou týdně po dobu alespoň půl roku. V případě, že tato podmínka není splněna, nejedná se o mobbing.

Zatímco konflikty, třebaže jsou v zaměstnání nežádoucí, jsou takřka nevyhnutelné a nezřídka i přínosné, mobbing je negativní jev, kterému se lze vyhnout!

## 4 Podoby mobbingu

Kromě klasické formy mobbingu mezi kolegy se může vyskytovat také v podobě útoků zaměstnanců na nadřízeného nebo naopak. Mobbing provozovaný podřízeným tzv. „staffing“ má za cíl úplné zničení svého nadřízeného nebo vedení či veškeré personální a podnikové politiky. Za „bossing“ (mobbing provozovaný nadřízeným) lze považovat situace, kdy vedoucí pracovník vykonává na svého podřízeného tlak, s cílem vynutit si jeho přizpůsobení nebo poslušnost, nebo vypudit ho z jeho pracovního místa.

### 4.1 Pojmy k vysvětlení

V poslední době se vyskytuje stále více termínů, které specifikují jednotlivé druhy útoků na pracovišti. Pro větší přehled zde uvádím některé z nich i s vysvětlením, o jaké útoky se jedná.

Stalking- znamená obtěžování, vyhrožování násilím, veřejnými scénami a pronásledování za pomoci telefonního teroru

Chairing- je specifická forma neférových útoků na úrovni nejvyšších vedoucích, jakýsi souboj „o křeslo“

Staffing- tímto slovem bývají označovány neférové útoky vůči jedinci ve vedoucí funkci, kterého chtějí jeho podřízení zničit, případně zničit celý tým či firmu

Shaming- zostouzení, pomlouvání a znevažování; jde o neférový útok především na pověst jedince, skupiny nebo celé organizace na veřejnosti.

## 5 Znaky mobbingu

Mobbing může zahrnovat fyzické či verbální napadání, projevující se v jednání, slovech, gestech či textech. Využívá malé či větší útoky, ale především degradující přístup, lidské i pracovní ponižování a zesměšňování. Tento druh násilí může být páchán přímo nebo nepřímo. Mobber často volí prostředníky, kteří jeho nápady, ať už vědomě či nevědomě, uskutečňují. Mezi další typické znaky mobbingu patří dlouhodobé a nepřetržité útoky zaměřené na konkrétního jedince, pravidelnost a opakovanost, neetická forma komunikace, nelítostnost, bezcitnost, nelidskost, rafinovanost a zákeřnost, aktivní a trvalý tlak, atd.

Mobbing je dlouhodobý nátlak, který nezanechává své stopy hned. Lze ho na rozdíl od fyzického násilí označit jako násilí „čisté“, protože se navenek dlouho u oběti neprojevuje. K zákeřným útokům často dochází pod maskou laskavosti a vlídnosti, což často v oběti zanechává pocit, že se nic neděje nebo že má vše pod kontrolou. Ve skutečnosti se tyto útoky vyznačují nelítostností a bezcitností osob, které mobbing provádějí a následky mobbingu lze srovnávat s následky ostatních druhů násilí.

### 5.1 Skrytost

Je charakteristickým znakem mobbingu. Vše se děje pomalu, pozvolna a nenápadně. Jde o drobné, skryté, plíživé útoky, které nejsou na první pohled znatelné. Agrese zde neprobíhá otevřeně, protože mobber nechce být prozrazen a konfrontován s důsledky svého chování a nechce být vystaven jakýmkoliv námitkám. Kdyby jednal přímo, mohl by být prozrazen a přišel by o svoji převahu. Také by se vystavoval odvetě. Kromě toho také rád sleduje, jak jeho oběť trpí a je pomalu a jistě ničena.

Násilí není skryté pouze tím, že není vidět, ale také tím, že se o něm na veřejnosti nemluví. Skrytost tak snadno způsobí, že si ho zpočátku nevšimne ani oběť, ani její okolí. Společnost nemá vůbec tušení, že se děje něco vážného a to je i důvod, proč se dá tak těžko dokázat. Na povrchu není nic vidět, ale sebemenší narážka od mobbera je zraňující a vyvolá u oběti vzpomínky na útoky předešlé. Jisté je jedno, mobber rozhodně nebude útočit veřejně, ale bude volit skryté techniky, které mohou jednotlivě vypadat jako pouhé náhody či běžné konflikty, které však ve skutečnosti mají ničivou sílu.

## **5.2 Zákeřnost**

Zákeřnost spočívá nejen ve skrytosti mobbingu, ale také v jeho dlouhodobosti. Šíří se pomalu a každý jeho projev izolovaně působí jako celkem normální, každodenní neshody. A právě v tom tkví ta pravá síla mobbingu. Zvenčí působí jako neškodné naschvály, legrácky nebo kanadské žertíky, ale jen oběť ví, že zdaleka nejsou ojedinělé ani náhodné, ale právě naopak jsou pravidelnou součástí pracovní doby. Tyto útoky, které navenek působí jako náhodné a neškodné, tvoří v komplexním pohledu promyšlený a zdraví ohrožující jev.

## **5.3 Nebezpečnost**

Mobbing představuje riziko pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Pod jeho vlivem se snižuje pozornost pracovníka, který je v neustálém stresu, mění se jeho motivace a postoje k práci, ztrácí uspokojení z činnosti a klesá jeho soustředěnost. Úzkost a napětí nedovolují vykonávat pracovní činnost naplno a stejně tak nedovolí plnou regeneraci sil. To vše má za následek zvýšený počet chyb, selhání či pracovní úrazy. Pak už se nemusí jednat pouze o neshodu na pracovišti, ale mobbing tak přerůstá do legislativního pochybení, hraničícího s trestným činem.

## **6 Příčina vzniku mobbingu**

Mobbing na pracovišti vzniká z mnoha příčin. Hlavní roli zde hraje jedinec, který páchá násilí na druhých (mobber) a jeho osobní důvody. Nežádoucí atmosféru na pracovišti vyvolávají především jedinci, kteří nejsou sociálně přizpůsobiví (agresivní, psychopatičtí, neurotičtí, úzkostliví, nesamostatní apod.). Mobbera mohou hnát nesympatie, peníze, závist, strach z konkurence a výsledkem jeho chování je poté přinejmenším narušené sociální klima na pracovišti.

Zdrojem mobbingu může být jen jeden kolega anebo skupina, která se k němu následně připojí. Ale to by k rozvoji mobbingu stále ještě nestačilo. Důležitou roli hraje také prostředí, které „vhodné“ podmínky jako intriky, pomluvy a psychický nátlak na pracovníka umožní (např. špatné řízení, nuda, závist, snaha odreagovat se nebo hledání obětního beránka za vlastní neúspěchy).



Špatná atmosféra na pracovišti je spouštěčem pro vznik mobbingu a vedoucí pracovník ho může svým stylem řízení nechtěně, ale důkladně podpořit.

Samotný podíl oběti na vzniku mobbingu je velmi malý, až zanedbatelný.

### **6.1 Atmosféra na oddělení nahrávající mobbingu**

Pracovní kultura významně ovlivňuje spokojenost v zaměstnání a míru ztotožnění se s organizací. Definice této kultury existuje mnoho. Velmi zjednodušeně lze říci, že jde o převládající atmosféru v zaměstnání, která má vliv na chování pracovníků a která by měla pečovat o jejich životní podmínky. Pokud je správně nastavena, zaměstnanci se cítí příjemně, a to má pozitivní vliv na jejich výkon. Převládá-li však na pracovišti atmosféra negativní, podporuje vznik patologických vztahů, mezi které patří právě mobbing.

Přátelská, otevřená a optimistická atmosféra rozhodně mobbingu nenahrává. Jen velmi vzácně se objevuje v rámci týmu, který je kompaktní a preferuje spolupráci. K vytvoření správné pracovní atmosféry je nezbytně nutné, aby byla kultura postavena na pevných morálních základech. Měla by jasně dávat najevo všem pracovníkům, jaké jednání je od nich požadováno, případně jaké už nebude tolerováno. Zaměstnanci nesmějí mít pocit, že pro nadřízené neplatí stejné normy jako pro ně.

Výskyt mobbingu je v podstatě přímo úměrný výskytu pracovní nespokojenosti, špatného sociálního klimatu na pracovištích a špatného psychického stavu zaměstnanců. Klíčovou roli pro vznik mobbingu hrají pracoviště, která mají nízkou úroveň etiky, atmosféru plnou nedůvěry, závidění, pomluv neboli všeho, co člověka frustruje a deprimuje. Významným spouštěčem je také nuda a jednotvárnost, které nutí jedince k rozptýlení a uvolnění a provokují ke změně podmínek. Dalším důležitým faktorem pro vznik mobbingu je konkurenční tlak a stres z přetížení nebo strach ze ztráty zaměstnání. Vzkvétá tam, kde panuje boj o lepší pozice, netolerance, konkurence a vztahy mezi kolegy jsou velmi slabé. Dále jde také o existenční nejistotu a strach z nezaměstnanosti.

### **6.2 Příčiny vzniku mobbingu plynoucí ze špatného stylu řízení**

Vedoucí pracovníci a jejich způsob řízení, komunikace a zacházení s podřízenými má na patologické vztahy na pracovišti rozhodující vliv. Závažnou příčinou je špatná organizace práce a také nefungující spolupráce s podřízenými. Prostředí, kde je nálada v týmu vedoucímu pracovníkovi úplně lhostejná a o problémech mezi kolegy nechce mluvit, natož je řešit.

Ambiciózní člověk, který se dostane do vedení firmy, může napáchat mnoho škody, zvláště pokud nemá s vedením lidí dostatečné zkušenosti, přehlíží konflikty a špatně řeší chyby a omyly pracovníků. Takový vedoucí vyvolává na pracovišti nespokojenost a napětí mezi svými zaměstnanci.

Styl řízení je tedy velmi důležitý. Autoritářské rozhodování nebo naopak příliš liberální přístup mají na vzniku mobbingu rozhodující vliv. Přílišná direktivita plodí agresivitu, podrážděnost a nespokojenost, přílišná volnost zase anarchii a zmatek. Liberální styl řízení dává mobbingu volnější průběh. Nadřízeného nezajímá, co se na pracovišti děje a o své podřízené se nestará. Nejčastěji mlčí nebo řekne „*to je vaše věc*“, „*nevím, o co jde*“ apod. Podobný efekt má autoritativní styl řízení. Vinou odstupu vedoucího k němu nemají podřízení důvěru a on pak nemá dostatek informací, jaká je na pracovišti atmosféra.

Vedoucí pracovník musí mít kromě mnoha manažerských schopností a dovedností také schopnost vcítit se do problémů druhých, naslouchat jim a být vnímavý k potřebám i emočním projevům svých podřízených. Měl by umět předcházet konfliktům a volit správný způsob komunikace. Špatná komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými se stává pro mobbing živnou půdou. Zaměstnanci chtějí být součástí organizace a chtějí vědět, co se kolem nich děje. Absence informací v lidech vyvolává pocit přehlížení. Nedostatek informací také klade větší nároky na kontrolu a motivaci kolektivu a výrazně tak ztěžuje dosahování uspokojivých výsledků. V každé organizaci by měla být pravidla, nejlépe v písemné formě, kde by byla vymezena práva, povinnosti, odpovědnost apod. (viz příloha č. 1). Tato pravidla vyjasňují vztahy a předcházejí zbytečným nedorozuměním.

Manažeři jsou za prospěch své firmy kladně hodnoceni. Je proto pochopitelné, že se jim do řešení neutěšených situací na pracovišti nechce. Vedoucí pracovníci tak špatnou komunikaci a prostředí, kde mobbing vznikl, buď tolerují anebo ignorují.

### **6.3 Riziková pracoviště**

Existují pracoviště, která jsou náchylnější ke vzniku mobbingu. Podle některých odborníků na tuto tematiku je pravděpodobnost vzniku mobbingu největší na pracovištích, které mají byrokratickou organizaci, kde je charakteristické hierarchické uspořádání pozic, dominantnost pravidel a předpisů a také odměňování na základě kvalifikace a zásluh. V České republice se v podstatě jedná o oblast školství, zdravotnictví, sociální péče, úřady státní správy apod. Mobbing se také častěji vyskytuje mezi duševně pracujícími a v podnicích se složitější

organizační strukturou. Nízký výskyt se naopak ukázal například v organizacích, kde je stejný počet mužů i žen.

## 7 Fáze mobbingu

Mobbing není krátká epizoda, nýbrž zdlouhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou. Psychologové práce sestavili po vyhodnocení velkého počtu případů model průběhu mobbingu, podle kterého má mobbing často čtyři vývojové fáze. Tento model však není možné aplikovat na všech případech mobbingu, neboť různé faktory ovlivňující mobbing mohou způsobit jeho různý průběh. Průběh může například významně ovlivnit, když

- se týraná osoba začne na počátku druhé fáze vehementně bránit, obrátí o sto osmdesát stupňů a pustí se do trýznění toho, kdo se na ní původně dopouštěl mobbingu
- se ve druhé fázi zaměstnanec vystaveného psychickému teroru zastane nadřizený nebo mu pomohou solidární kolegové
- trýzněná osoba včas změní pracovní prostředí
- nenastane třetí fáze, protože odpovědní personalisté zavírají oči a odmítají brát mobbing na vědomí
- odpovědní pracovníci zakročí ve třetí fázi proti mobberovi personálními opatřeními (přeložením, napomenutím nebo propuštěním)
- zúčastněné strany mají propracovanou „kulturu řešení sporů“ (jsou schopny konflikt řešit a k rozvoji mobbingu vůbec nemusí dojít)

Není tedy třeba trpně přijímat všechny čtyři fáze průběhu mobbingu jako nezvratný osud, nýbrž je možné v každé z prvních tří fází ukončit eskalaci konfliktu.

### 7.1 První fáze: konflikt se konstruktivně neřeší

Často se jedná o konflikt naprosto banální, malicherný a někdy i náhodný. Může se také jednat o nedorozumění nebo bezvýznamnou a zanedbatelnou záležitost. Konflikt je však poté často neřešen, ponechán svému osudu, nepovažuje se za závažný nebo se všichni řešení vyhýbají. Konflikt se vystupňuje a stává se jakousi roznětkou. Nedostatek času a malá možnost si konflikt vyjasnit proces vzniku mobbingu jen dotvoří.

Zpočátku mobber útočí jen pozvolna, v malých a nepřímých náznacích, snaží se oběť vyvést z rovnováhy. Oběť ustupuje, protože se chce vyhnout dalšímu konfliktu. Cítí, že s mobberem nelze hovořit ani vyjednávat. To však oběti nepomůže a příčiny tímto postojem určitě nezmizí. I když se jedná o maličkosti, nechávají na obou stranách své stopy. U oběti je to zklamání či trpkost, zatímco u mobbera se objevuje stále kritičtější a agresivnější postoj.

Když se konflikty urovnávají otevřeně, jsou schopny leccos vyjasnit a vyčistí atmosféru na pracovišti. Jsou-li však zamlčovány a tabuizovány nebo vylévají-li si zúčastnění srdce těm, jichž se to netýká, spory bobtnají dál a stále více ohrožují snesitelné soužití. Proto je žádoucí konfliktům se nevyhýbat, ale naopak potýkat se s nimi, abychom byli schopni je co nejdříve rozpoznat, řešit a překonávat.

Tato první fáze na rozdíl od ostatních fází není příliš dlouhá.

## **7.2 Druhá fáze: systematický psychický teror**

Druhá fáze nastává tehdy, pokud se vzniklý konflikt neřeší a přeroste v psychický teror, kdy se jedinec stává terčem již cílených útoků (viz příloha č. 2). Zpočátku nejsou tyto útoky tak časté ani silné, ale mobber jimi zjišťuje, kam až může zajít. Přicházejí první naschvály, pomluvy, ale zatím pořád nejde o činnost plánovanou a systematickou. Pokud měla tato situace dříve nějakou příčinu, v této fázi se o ní již neví, ustupuje do pozadí a šikanovaný jedinec je plně v roli oběti. Je čím dál více zranitelnější a začíná se to projevovat i na jeho zdravotním stavu. Klesá sebedůvěra oběti, snižuje se její pracovní výkon a dostavují se první příznaky psychosomatických onemocnění. Pro vnějšího pozorovatele vše vypadá zcela nevině, jen jako malé konflikty či „kanadské žertíky“.

Mobber se v této fázi snaží svoji oběť ovládnout a udržet ji v neustálém napětí. Zároveň se stará i o eliminaci odporu a postupně začíná s procesem její izolace. Oběť se stává terčem stále více častých a promyšlených útoků a je postupně vytěšňována z kolektivu. Z toho jasně vyplývají i reakce oběti. Je konfliktní, protože ji takové prostředí určitým způsobem znervózňuje, mění se, což její okolí nechápe anebo jim příčina této změny nedochází. Výsledkem je, že oběť je svým okolím hodnocena negativně.

Tomuto tlaku se může oběť snažit vyhnout krátkými absencemi v zaměstnání (nemoc, lázně, krátkodobé volno), během nichž se ale zotaví jen dočasně a po několika dnech v zaměstnání je zase všechno při starém.

### **7.3 Třetí fáze: reakce personálního vedení**

Ve třetí fázi se mobbing stává oficiálním, útoky se opakují se vzrůstající intenzitou a jsou mnohem krutější a záluďnější. Nabývá na síle a mobber se uchyluje ke stále tvrdším technikám. Postižený si již plně uvědomuje cílenost útoků, stává se středem pozornosti a veškeré naschvály jsou připravované s jediným cílem - oběť zlikvidovat a vystrnadit ji ze zaměstnání.

V této fázi se také mohou k mobberovi přidávat i další členové kolektivu, kteří dosud byli nezúčastněnými. Ať už z nudy, ve snaze zalíbit se mobberovi nebo z důvodu uspokojení své vlastní potřeby. Psychický teror se stupňuje a stává se „nestoudnou kolektivní zábavou“.

Jak se agresivita útočníka zvyšuje, mobbing již nelze přehlédnout a nutí nadřízené reagovat. Oběť nyní pracuje ve velkém stresu, dělá čím dál více chyb, což je pro okolí dostatečným důkazem, že problém je na její straně. Je často zvana k nadřízenému, dostává různá ultimáta, vytýká se jí malá snaha nebo příliš nízká motivace. Tak se někdy z vedoucího stává spolupachatel mobbingu, v některých případech přímo mobber (bosser). Nikdo nepátrá po skutečných příčinách, takže nikdo neprohlédne, že oběť byla do této situace násilně vtlačena.

### **7.4 Čtvrtá fáze: oběť mobbingu je vyloučena z kolektivu**

V poslední fázi dochází k oficiálnímu vyloučení jedince z kolektivu. Oběť je přeložena na jiné oddělení, přidělují se jí pouze podřadné práce, omezují se její kompetence, je neustále kontrolována. Bohužel se jedinec pod takovým tlakem začne dopouštět přesně těch chyb, které jí byly zpočátku neoprávněně vytýkány. Vzhledem ke zhoršení výkonnosti a častým pracovním neschopnostem stačí okolí pouze povrchní pohled zvenčí. Vedoucí vidí, že má v kolektivu problémy, ale tuto situaci si často vysvětluje osobními charakteristikami a ne faktory prostředí. To se stává zvláště tehdy, pokud si je vedení vědomo i své vlastní odpovědnosti za špatné pracovní prostředí, ale tuto zodpovědnost odmítá přijmout. Vedoucí pracovník se snaží tohoto problémového zaměstnance rychle zbavit a mobbing tak vlastně dostává požehnání shora.

Nyní se vše připravuje na odchod oběti ze zaměstnání. Pokud nechce odejít sama a dobrovolně, vždy se najde způsob, jak ji k tomu „donutit“. Zvláště pokud je slabší povahy a nevyzná se v zákoníku práce, může být její sebemenší chybička neúměrně nafouknuta a využita jako záminka ke kýžené výpovědi.

Ať už se však pracovník do této poslední fáze dostane nebo ne, většina mobbovaných ze svého zaměstnání více či méně dobrovolně odchází.

## **8 Cíle mobbingu**

Cíle mobbingu jsou jednoznačné - psychická a následně vlastně i fyzická likvidace jedince. Mobber chce druhého člověka poškodit, znevážit jeho život a donutit jej, aby začal pohrdat sám sebou. Ať už ho k tomu vede žárlivost, pocity méněcennosti nebo strach z konkurence, vždy se snaží zpochybnit profesní zdatnost oběti a narušit její sebevědomí. Téměř všechny útoky jsou spojeny s úmyslem donutit oběť k odchodu ze zaměstnání. Někdy sice nemusí být cílem odchod pracovníka, ale spíše prezentace moci a převahy mobbera a zároveň také prožitek z nich. Nicméně neúnosná situace často pracovníkovým odchodem skončí.

Neustálé intrikování, pomlavy a zesměšňování vede k vyčlenění oběti z kolektivu a vystavení extrémnímu sociálnímu stresu. Mobber chce jedince rozhodit natolik, aby u něj vyvolal velké pocity viny a znehodnocení sebe sama. Prostřednictvím nejrůznějších skrytých agresivních technik se snaží, aby se choval nepřírozeně a tak ho přimět k chybám. Všemožnými prostředky usiluje o znemožnění oběti, způsobení škody a zničení jeho života.

Mobber dává oběti jasně najevo, že ona do kolektivu nepatří. Snaží se vytvořit její negativní obraz, proto nevynechá jedinou příležitost, aby ji před druhými očernil či ponižil. Tím vším chce proti ní poštvat všechny ostatní a dokázat sobě i okolí, že on je nejlepší.

## **9 Mobber a jeho motivy**

### **9.1 Kdo je to mobber?**

Mobber je pachatel mobbingu, agresor neboli člověk, který druhým ubližuje. Vyvíjí aktivní, trvalý a nelítostný nátlak na svého kolegu. Nejčastěji se jedná o člověka, který se vyznačuje určitými osobnostními rysy. Často se jedná o nevyzrálé osobnosti, které mají sklon k dětskému způsobu agresivního chování, nebo nevyrovnaní jedinci, kteří mají strach ze svého vlastního selhání a mobbingem se snaží si své nízké sebevědomí zvednout. Dále to mohou být lidé, kteří neuznávají nic jiného než svoje vlastní pravidla a zákon silnějšího. Mezi mobbery patří rovněž kariéristé, kteří se snaží prosadit na úkor druhých. Nejlepší předpoklady stát se mobberem má také člověk, který se náhle dostane do vyšší funkce na pracovišti nebo

získá majetek. Změní se jeho vnímání, začne se cítit vyvoleným, a to je jen malý krůček k dokazování své převahy právě mobbingem.

## **9.2 Profil pachatele mobbingu**

### **9.2.1 Temperamentová charakteristika mobbera**

Mobber je egocentrický, silně autoritativní, má pocit vlastní důležitosti, výjimečnosti a také nepostradatelnosti. Jeho namyšlenost a neúměrná ctižádostivost ho často vedou k přehnané soutěživosti. Postrádá skromnost a má silnou potřebu sebezdokonalení. Velmi významný je mobberův pocit méněcennosti a vůbec příčiny, které vycházejí z jeho nespokojenosti se svým vlastním životem, prací, postavením či vztahy. Často bývá nervózní, popudlivý a výbušný. Je to mistr přetvářky a manipulace. Své nedostatky si zpravidla uvědomuje, ale dokáže je velmi dobře maskovat tím, že poukazuje na nedostatky cizí. Manipulativní chování mu slouží k uspokojení potřeby moci, převahy a k udržení či zvýšení sebeúcty. Mobber je šikovný manipulátor, proto je často těžké ho odmítnout. Manipuluje s obětí a vnucuje jí svůj názor.

### **9.2.2 Vztahy mobbera k druhým**

Mobber má snahu se prosazovat a nadřazovat, a to často za každou cenu. Touží získat dominantní pozici, ovládat druhého jedince a kontrolovat jeho pocity i chování. Je to ambiciózní člověk, který sleduje jen své osobní cíle a za každou cenu se snaží deklarovat svoji převahu. Vyznačuje se přehnanou kritičností. Na druhých neustále hledá chyby a ve všem vidí nedostatky.

Pro mobbera je v jeho chování typická hostilita - vzpouzí se kontrole, opovrhuje ostatními, myslí si o nich, že jsou hloupí, často bývá nevraživý a podrážděný. Je spíše zdrženlivý, pasivní a nejrady stojí stranou.

Zatímco k jedné skupině lidí je až přehnaně příjemný, vlídný a milý, k jiným lidem se chová hrubě, sprostě a agresivně a některé lidi dokonce úplně ignoruje. Je lhostejný, nemá zájem o druhé, nerespektuje jejich práva, potřeby a přání a přitom chce, aby se o něj lidé zajímali. Je také zaujatý a plný předsudků k opačnému pohlaví, k jiné sexuální orientaci, kultuře či náboženskému vyznání.

### **9.2.3 Emoce a charakter mobbera**

Z emočních aspektů u mobbera zcela chybí empatie. Je emočně nezralý, nevyrovnaný, nedokáže kontrolovat své vnější projevy. Není schopen hlubších citů, ačkoliv navenek to může působit přesně naopak. Je vnitřně nejistý a tyto svoje pocity nejistoty kompenzuje přemrštěnou suverenitou a arogancí. Má nadměrnou potřebu být obdivován a pohybovat se ve středu pozornosti.

Mobber neví, co jsou morální zábrany či úcta a netrpí žádnými výčitkami. Je ponořen do svých vlastních zájmů a neuznává, že i jiní mají nějaké problémy. Rád ponižuje, zneužívá druhé a v ubližování dokonce nachází potěšení. Nezná pocity viny, ale snadno je dokáže navodit u druhých. Sám se tváří jako moralista, odsuzuje špatnost a často a s oblibou dává ostatním lekce čestnosti a poctivosti. Lidé se pak v jeho přítomnosti často cítí provinile. Má také nesmírně vyvinutou schopnost klamat, podvádět a přesvědčivě lhát.

### **9.2.4 Zodpovědnost**

Mobber nevyjadřuje svůj názor, nezaujímá stanovisko, nevyjadřuje se a tak nedokáže sám nést zodpovědnost. Přenáší ji na druhé, nechává rozhodovat ostatní, čímž se obratně vyhýbá případným následkům. Nikdy nepřizná svoji chybu, vždy ji interpretuje jako chybu někoho jiného. Také svoji agresivitu a nepřátelství svádí na lidi ve svém okolí.

Mobber je vlastně člověk, který se navenek jeví jako dospělý, nicméně uvnitř je stále ještě dítětem. Rád využívá výhod dospělého světa, ale na druhou stranu není schopen přijmout zodpovědnost, která s tím souvisí.

## **9.3 Co vede mobbera k útokům?**

Důvodů může být opravdu mnoho a je obtížné je všechny vyjmenovat. Jedná se například o závist, nenávist, frustraci, osobní nejistotu, vlastní pocit křivdy, vnitřní prázdnotu, nesympatie, radost z ubližování, předsudky, nudu, touhu být středem pozornosti, strach apod.

Charakter mobbera je rozhodně složitý, ale přesto lze proniknout do jeho základního myšlení. Mobber vždy na druhém jedinci něco najde, i kdyby byl naprosto vzorný, bezchybný a ideální, neboť se neštítí žádných nemorálních předsudků. Jeho oběťmi bývají jedinci introvertní stejně jako extrovertní, aktivní či pasivní, dominantní i submisivní. Ponižováním slabých jedinců si zvedá vlastní sebevědomí, kompenzuje si svůj pocit méněcennosti a na



oběť promítá vše, co je v něm samotném špatné. Silným jedincům zase závidí jejich sílu, aktivitu či dobré zázemí a snaží se je o to všemi možnými prostředky připravit.

## 10 Obrana proti mobbingu

Bohužel neexistuje žádná univerzální technika obrany, která by fungovala proti všem mobberům a pomohla všem potenciálním obětem. Jde totiž o závažný problém, proces, který se neustále vyvíjí, a proto není možné ho vyřešit jednoduchou radou a doporučením.

Technika sebeobrány záleží na mnoha faktorech. Jak na osobnosti oběti, tak i na jejím zázemí, na osobnosti mobbera, popřípadě počtu osob, které proti oběti stojí. Dále na délce trvání mobbingu a také na prostředí, ve kterém se mobbing odehrává.

Neexistuje jediná osvědčená a naprosto spolehlivá strategie, ale obecně řečeno jsou pouze tři možnosti - odejít ze zaměstnání, zůstat a dále trpět anebo zůstat a bránit se.

Protože se jedná o násilí skryté a bez viditelných stop, je obrana velmi obtížná. V žádném případě by se neměl mobbing přehlížet anebo omezovat na jednoduchou variantu - zbavit se bezbranné a bezmocné oběti. Strategie obrany také záleží na tom, v jaké fázi se oběť nachází. Čím později totiž s bráněním svých práv začne, tím se možnost obrany snižuje.

Důležitou součástí obrany by mělo být také dostatečné uvolnění se, protože kdo je neustále v napětí, dopouští se mnoha chyb. K volbě správné strategie může pomoci následující postup:

1. udělat si soukromou inventuru a poznat svého protivníka
2. zkusit oslovit mobbera
3. vést si podrobné záznamy
4. najít si spojence a rozvíjet svoje zázemí
5. aktivně se bránit
6. informovat nadřízeného
7. obrátit se na další instituce
8. vyhledat odbornou pomoc

Mobbing a jeho metody pomalu, ale jistě přecházejí z oblasti konfliktů do oblasti právní postížitelnosti. U nás bohužel nemáme mobbing či podobné typy násilí uzákoněny, a proto je jejich žalovatelnost obtížná. K tomu nahrávají i malé zkušenosti soudců. Často proto tuto

problematiku podceňují nebo bagatelizují a bohužel stejně jako zaměstnavatelé ji považují za běžnou součást pracovního procesu.

Je proto důležité schovávat si jakékoliv písemné materiály, vzkazy, výhrůžky, které mohou tvrzení postiženého jedince jen dosvědčit. Je možné se odvolat na Listinu základních práv a svobod, na Občanský zákoník a také na Trestní zákoník.

### **10.1 Prevence z pohledu zaměstnavatele**

Prevence je nejjednodušší cesta k tomu, jak se mobbingu vyhnout. Důležitou roli hraje pozitivní atmosféra na pracovišti a správně nastavená kultura práce, která má kvalitní morální základy. V čele organizace musí stát schopný vedoucí, který není pouze dobrým odborníkem, ale současně musí umět vést lidi a řešit konflikty v jejich zárodku. Dokud se vedoucí nezačnou mobbingem zabývat a nezajistí svým zaměstnancům bezpečné místo pro práci, bude se mobbingu stále více dařit a bude ničit nejenom jedince, ale i celé týmy. Bude-li naopak na pracovišti panovat vzájemný respekt, důstojnost a úcta, pak teprve mobbing nedostane šanci.

### **10.2 Prevence z pohledu sestry**

Sestra by se měla před vstupem na pracoviště seznámit s pracovním prostředím, atmosférou a zjistit si co nejvíce informací o chodu a struktuře oddělení. Po nástupu by měla pozorně vnímat situaci kolem sebe a snažit se příliš nevybočovat z daných poměrů. Až ji kolektiv přijme a její pozice bude pevnější, může si dovolit být méně obezřetná. Měla by se snažit zvyšovat si svoji kvalifikaci, aby lépe zhodnotila svoji cenu na trhu práce, rozvíjet svou sebedůvěru a sebevědomí. A také v neposlední řadě pečovat o své zázemí. Věnovat se jak partnerskému či rodinnému životu, tak i svým koníčkům.

## **11 Důsledky mobbingu**

Oběť žije v trvalém strachu z mobbera, ze ztráty zaměstnání, financí, kariéry či spolehlivosti. K odpočinku jí nepomáhají ani dny volna, a navíc čím víc se blíží další směna, tím víc se strachem myslí na návrat do zaměstnání. Neustálé napětí se nejprve projevuje na psychice oběti, postupně se objevují i fyzické potíže.

### **11.1 Psychické důsledky**

Mezi nejčastější psychické potíže patří neklid, nervozita, úzkost, poruchy koncentrace, sebehodnocení, pochybnosti o sobě a narušené sebevědomí. Stálý stres vede ke ztrátě energie a únavě, postupně klesá výkonnost oběti. Je emočně vyčerpaná, přecitlivělá, dotčená, zranitelná, narušuje se její schopnost komunikace, objevuje se agresivita a podrážděnost. Nastupuje sklíčenost, smutek, pesimismus, trvale špatná nálada až ztráta chuti do života. Dlouhodobé potíže mohou nakonec dokonce vyústit v diagnózu deprese. Tato bezvýchodná situace může také vést až k myšlenkám na sebevraždu.

### **11.2 Psychosomatické důsledky**

Stálý pocit napětí způsobuje svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje, zad a také i chronické trávicí problémy. Zvyšuje se krevní tlak a tím se zvyšuje riziko kardiovaskulárních onemocnění. Často dochází k poruchám příjmu potravy a narušenému spánku. Objevují se také hormonální či kožní nemoci. Trvalé oslabení imunity může vést ke zvýšenému nebezpečí vzniku nádorových onemocnění.

### **11.3 Sociální důsledky**

Oběť žije v neustálém sociálním stresu a nejistotě. Není schopna se odpoutat od myšlenek na situaci v práci, stává se z ní problémová osobnost, která se izoluje od okolního světa. Dochází k poruše schopnosti komunikace. Tím se také zhoršují i vztahy v rodině a s přáteli. Izolace je pro jedince jeden z největších trestů, protože komunikace a kontakt s lidmi patří mezi klíčové psychologické potřeby.

## 12 Výzkumná část

### 12.1 Výzkumné záměry

- č. 1 Myslím si, že ve více než 70% případů poukazujících na mobbing se nebude jednat o mobbing jako takový, ale pouze o přítomnost konfliktů na pracovišti.
- č. 2 Myslím si, že alespoň 80% dotazovaných sester uvede nesprávnou definici pro slovo mobbing.
- č. 3 Domnívám se, že hlavním důvodem nespokojenosti zdravotních sester jsou finanční důvody, nežli ostatní důvody jako nespokojenost se vztahy na pracovišti a jiné.
- č. 4 Domnívám se, že absolventky jsou náchylnější k tomu, aby se staly oběťmi konfliktů na pracovišti, nežli sestry s dlouholetou praxí.
- č. 5 Myslím si, že více konfliktů se vyskytuje na odděleních specializované péče, nežli na standardních odděleních.
- č. 6 Domnívám se, že nestejný stupeň dosaženého vzdělání má minimální vliv na vznik konfliktů mezi sestrami.

## 12.2 Metodika výzkumu

Výzkumnou část své bakalářské práce jsem zpracovávala pomocí dotazníků (viz příloha č. 3). Ty jsem se souhlasy náměstků ošetrovatelské péče rozdala v Nemocnici Havlíčkův Brod a v Pardubické krajské nemocnici a.s. Výzkum zde probíhal v měsíci březnu roku 2009. V obou nemocnicích jsem vybrala různé typy oddělení, s nestejným počtem a skladbou pacientů, a to oddělení ARO (anesteziologicko-resuscitační oddělení), JIP (jednotka intenzivní péče) a standard. Začlenila jsem standardní oddělení, kde si myslím, že práce není tolik fyzicky ani psychicky náročná jako na specializovaných odděleních ARO a JIP. Na těchto dvou specializovaných odděleních se sice nachází méně pacientů, na druhou stranu stavy těchto pacientů jsou závažnější a vyžadují větší péči o ně, nežli o pacienty na standardních odděleních. Sestry zde také nesou mnohem větší zodpovědnost, provádějí složitější úkony, a proto si myslím, že jsou více stresované. Na těchto odděleních tudíž mohou být i rozdílné podmínky pro vznik konfliktů.

Oslovila jsem sestry na jednotlivých odděleních a poprosila je o vyplnění dotazníků, které byly zcela anonymní a jejichž výsledky jsou určeny pouze pro použití do mé práce a nikde jinde nebudou publikovány. Sestry odpovídaly na 18 otázek, které byly zaměřeny na zjištění jejich spokojenosti v současném, ale i v minulém zaměstnání, na jejich povědomí o pojmu mobbing, zda se nacházejí v zaměstnání, kde se musí potýkat s konflikty a jak často je případně musí řešit. Pomocí tohoto dotazníku jsem také chtěla zjistit, jestli jsou nějaké z dotazovaných sester již oběťmi mobbingu.

Celkem jsem rozdala 80 dotazníků. Z toho 20 na oddělení JIP, 20 na oddělení ARO a 40 na standardní oddělení. Z celkového počtu těchto dotazníků se mi jich vrátilo 65, ale další 3 jsem musela vyřadit pro jejich neúplnost. Pracovala jsem tedy s 62 hodnotitelnými dotazníky. Návratnost dotazníků vhodných ke zpracování tak činila 77,5%.

Do dotazníku jsem zahrнула 17 uzavřených otázek, kde měly sestry na výběr jednu nebo i více odpovědí, podle toho, jak jim otázka určovala. Pouze jedna otázka byla polouzavřená, kde jsem chtěla, aby se v případě kladné odpovědi na tuto otázku sestry rozepsaly.

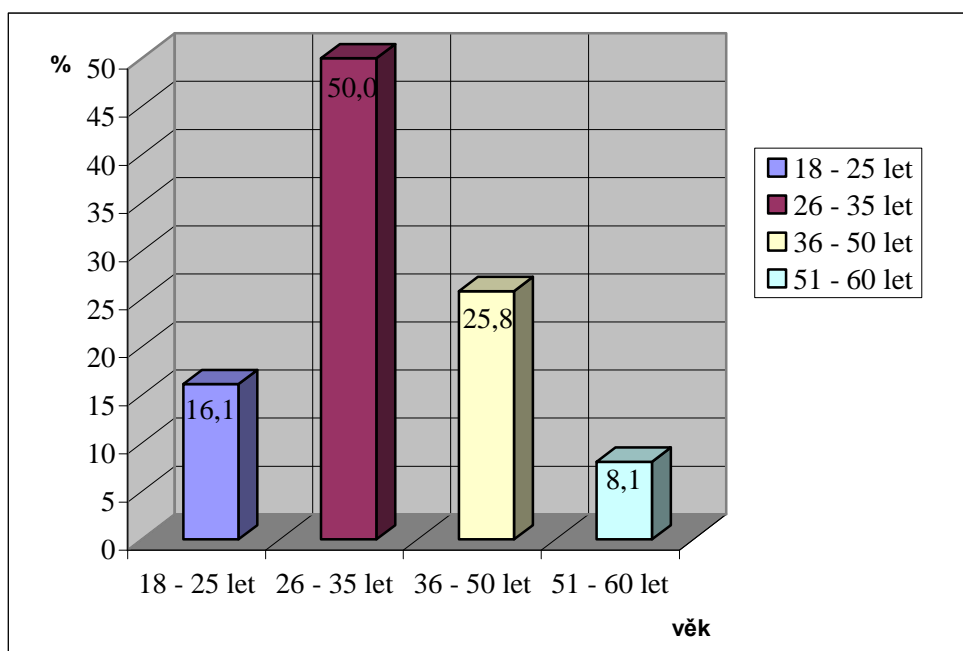
Jednotlivé otázky jsem statisticky zpracovávala v programu Excel do tabulek s absolutní a relativní četností dle vzorce  $f_i = (n_i/n) \times 100$ , ke kterým následuje pro lepší přehlednost také graf se zobrazenými výsledky. Ke každé otázce je vypracována i slovní odpověď pro úplné shrnutí získaných dat.

## 12.3 Interpretace výsledků

### 1. otázka: V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?

**Tabulka 1** Věkové rozmezí respondentů

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
a) 18-25	10	16,1
b) 26-35	31	50
c) 36-50	16	25,8
d) 51-60 let	5	8,1
<b>celkem</b>	<b>62</b>	<b>100</b>



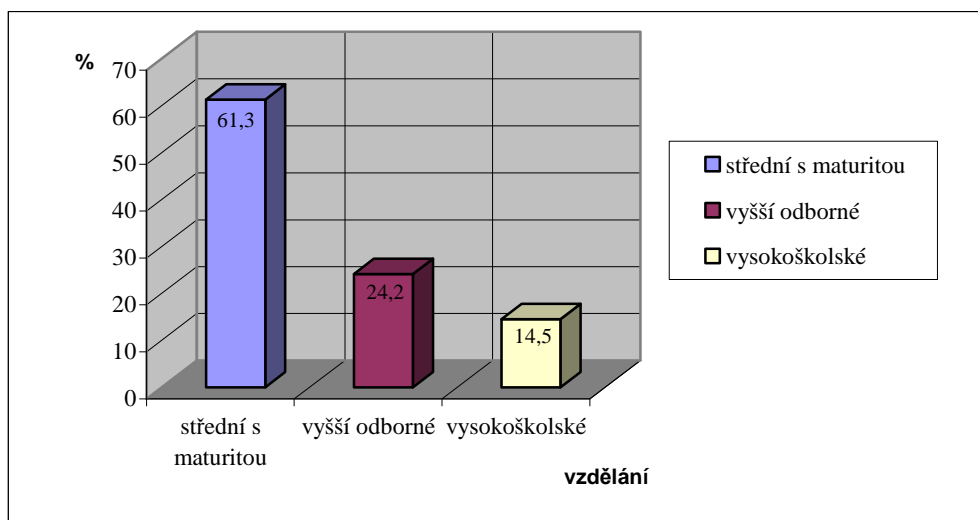
**Obrázek 1** Graf věkového rozmezí respondentů

Dotazníky byly rozdány sestřám různého věku kvůli zjištění, zda je přítomnost konfliktů v přímém vztahu s věkem sester. Nejvíce dotazovaných sester bylo ve věkovém rozmezí 26 - 35 let, a to celých 50% sester (31), 25,8% sester (16) bylo ve věku 36 - 50 let, dalších 16,1% sester (10) ve věku 18 - 25 let a pouze 8,1% sester (5) bylo ve věkové skupině 51 - 60 let. Viz tab. 1 a obr. 1.

## 2. otázka: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

**Tabulka 2** Nejvyšší dosažené vzdělání

	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost (%)</b>
a) střední s maturitou	38	61,3
b) vyšší odborné	15	24,2
c) vysokoškolské	9	14,5
<b>celkem</b>	62	100



**Obrázek 2** Graf nejvyššího dosaženého vzdělání

61,3% sester (38) uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou, dalších 24,2% sester (15) zakončilo své studium vyšší odbornou školou a 14,5% sester (9) uvedlo dokončené vysokoškolské vzdělání. Viz tab. 2 a obr. 2.

### 3. otázka: Co si představujete pod pojmem mobbing?

**Tabulka 3** Představa o pojmu mobbing

	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost (%)</b>
a) proces cíleného zjišťování spokojenosti v zaměstnání	6	9,7
b) psychoteror na pracovišti	16	25,8
c) systematický a cílený psychický teror na pracovišti, který se objevuje alespoň 1x týdně po dobu minimálně půl roku	26	42
d) stav, kdy si dvě nebo více osob navzájem nerozumějí a nevycházejí spolu	3	4,8
e) nevím	11	17,7
<b>celkem</b>	<b>62</b>	<b>100</b>



**Obrázek 3** Graf představy o pojmu mobbing

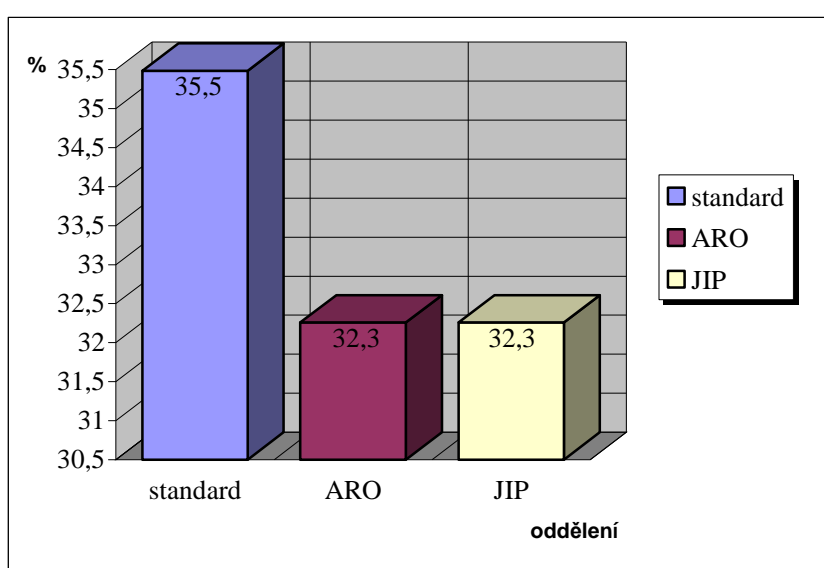
Cílem této otázky bylo zjistit povědomí zdravotních sester o pojmu mobbing. Překvapivě 42% dotazovaných sester (26) správně uvedlo, že se jedná o systematický a cílený psychický teror na pracovišti, který se objevuje alespoň 1x týdně po dobu minimálně půl roku. Dalších 25,8% sester (16) uvedlo neúplnou definici, a sice, že se jedná o psychoteror na pracovišti. 17,7% sester (11) nemělo představu, co tento pojem znamená a 9,7% sester (6) uvedlo nesprávnou definici. Tyto sestry tipovaly, že se jedná o proces cíleného zjišťování spokojenosti v zaměstnání. 4,8% sester (3) namísto definice pro mobbing označilo definici konfliktu. Viz tab. 3 a obr. 3.



#### 4. otázka: Na jakém oddělení pracujete?

**Tabulka 4** Typ oddělení

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
a) standard	22	35,5
b) ARO	20	32,25
c) JIP	20	32,25
<b>celkem</b>	62	100



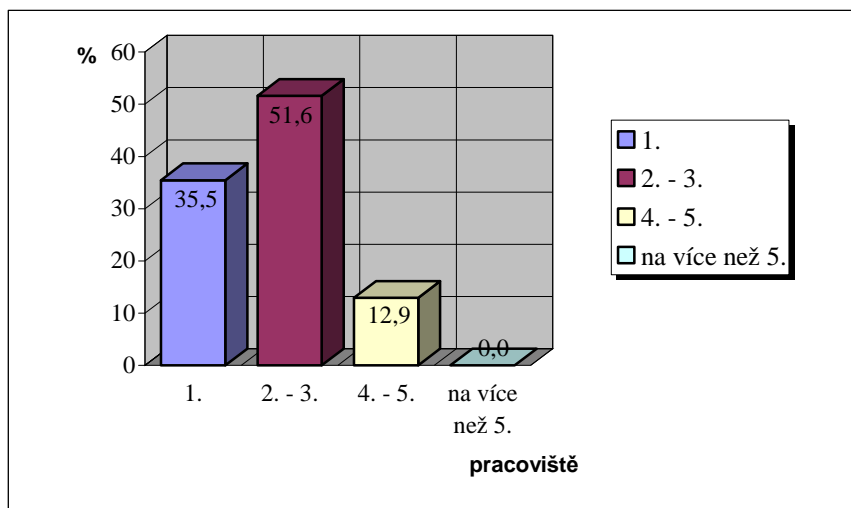
**Obrázek 4** Graf typu oddělení

Dotazníky jsem se snažila rozdávat tak, aby jednotlivá oddělení byla ve stejném zastoupení. Z celkových 100% (62 dotazníků) bylo na standardním oddělení vyplněno 35,5% dotazníků (22), na odděleních ARO 32,25% dotazníků (20) stejně jako na odděleních JIP. Viz tab. 4 a obr. 4.

## 5. otázka: Na kolikátém pracovišti se za svojí profesní kariéru nacházíte?

**Tabulka 5** Pořadí pracoviště

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
a) 1.	22	35,5
b) 2. - 3.	32	51,6
c) 4. - 5.	8	12,9
d) na více než 5.	0	0
<b>celkem</b>	62	100



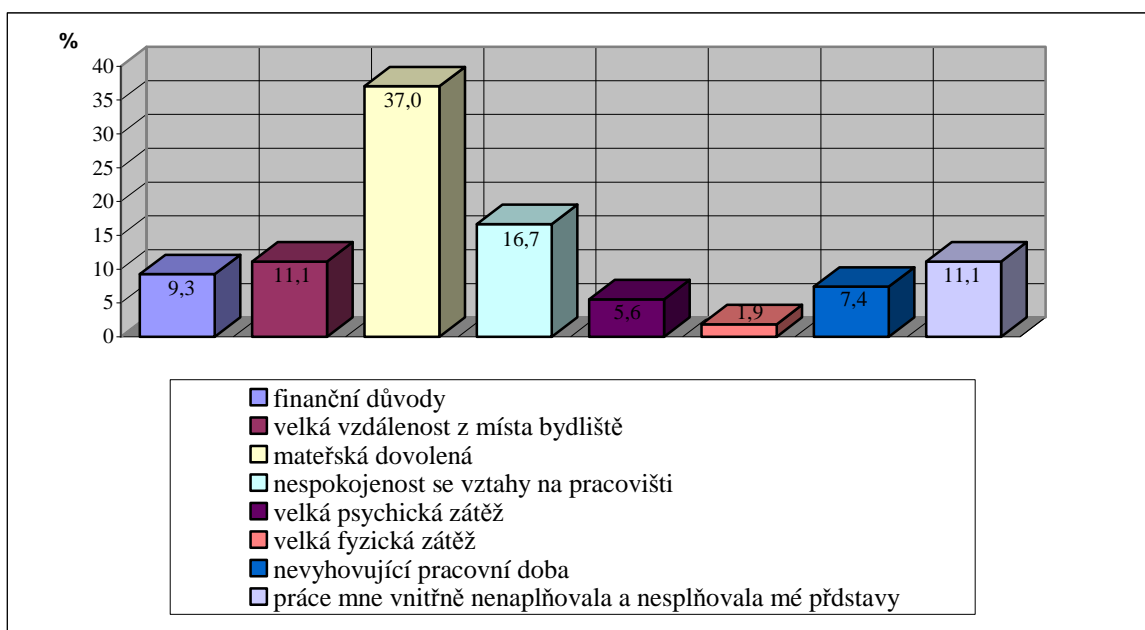
**Obrázek 5** Graf pořadí pracoviště

51,6% sester (32) uvedlo, že se nacházejí ve svém 2. - 3. zaměstnání, dalších 35,5% sester (22) bylo čerstvých absolventek, nacházely se totiž na svém 1. pracovišti, 12,9% sester (8) vystřídalalo již více pracovních míst a v současnosti se nacházely na 4. - 5. pracovišti a 0% sester uvedlo, že by pracovaly již v 5. zaměstnání. Viz tab. 5 a obr. 5.

## 6. otázka: Prosím zaškrtněte důvod/y odchodu z předešlého/ých pracovišť/ě

**Tabulka 6** Důvody odchodu z pracoviště

	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost (%)</b>
a) finanční důvody	5	9,25
b) velká vzdálenost z místa bydliště	6	11,1
c) mateřská dovolená	20	37
d) nespokojenost se vztahy na pracovišti	9	16,7
e) velká psychická zátěž	3	5,6
f) velká fyzická zátěž	1	1,85
g) nevyhovující pracovní doba	4	7,4
h) práce mne vnitřně nenaplnovala a nesplňovala mé představy	6	11,1
<b>celkem</b>	<b>54</b>	<b>100</b>



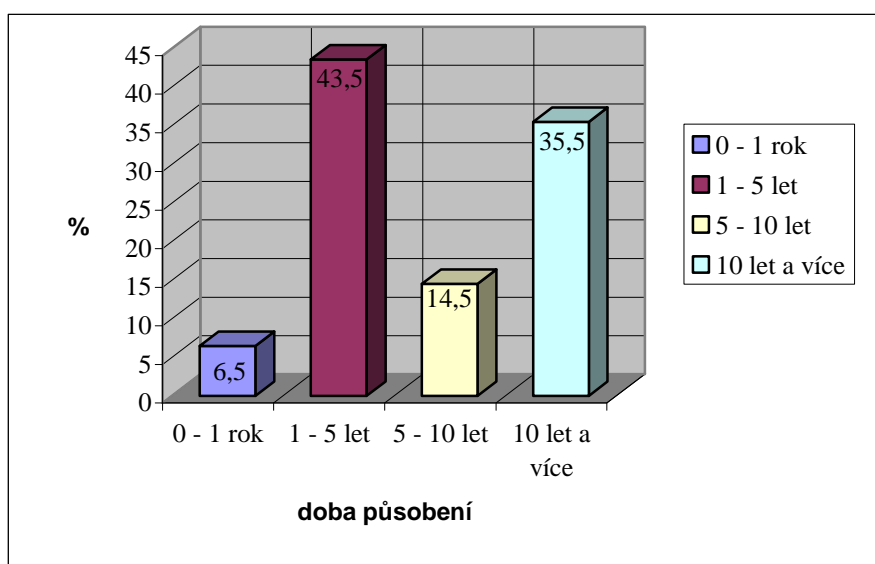
**Obrázek 6** Graf důvodů odchodu z pracoviště

U sester, které pracovaly minimálně na svém druhém pracovišti, byla jejich nejčastějším důvodem odchodu z pracoviště předešlého mateřská dovolená, a to u 37% sester (20). Hned jako další důvod odchodu byla jejich nespokojenost se vztahy na tehdejšími pracovišti, kterou potvrdilo 16,7% sester (9). Následovaly další důvody jako velká vzdálenost z místa bydliště u 11,1% sester (6), nesplnění představ o povolání a jejich vnitřní nenaplnění u 11,1% sester (6), finanční nespokojenost u 9,25% sester (5), nevyhovující pracovní doba u 7,4% sester (4), velká psychická zátěž u 5,6% sester (3) a jako poslední důvod jejich odchodu byla velká fyzická zátěž, a to pouze u 1,85% sester (1). Viz tab. 6 a obr. 6.

## **7. otázka: Jak dlouhou dobu pracujete ve svém současném zaměstnání?**

**Tabulka 7** Doba působení v zaměstnání

	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost (%)</b>
a) 0 - 1 rok	4	6,45
b) 1 - 5 let	27	43,55
c) 5 - 10 let	9	14,5
d) 10 let a více	22	35,5
<b>celkem</b>	62	100



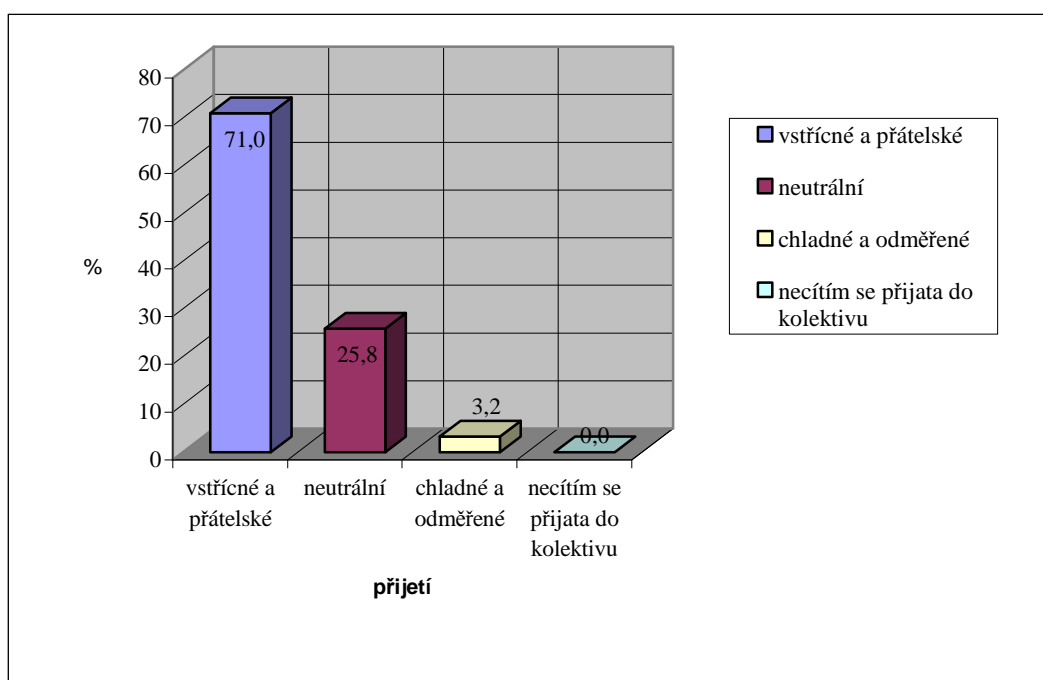
**Obrázek 7** Graf doby působení v zaměstnání

Po dobu 1 - 5 let pracuje ve svém současném zaměstnání 43,55% sester (27), dalších 35,5% sester (22) je již 10 let či více na stejném oddělení, 14,5% sester (9) pracuje na jednom oddělení 5 - 10 let a 6,45% sester (4) 0 - 1 rok. Viz tab. 7 a obr. 7.

## 8. otázka: Jaké bylo Vaše přijetí do kolektivu?

**Tabulka 8** Přijetí do kolektivu

	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost (%)</b>
a) vstřícné a přátelské	44	71
b) neutrální	16	25,8
c) chladné a odměřené	2	3,2
d) necítím se přijata do kolektivu	0	0
<b>celkem</b>	<b>62</b>	<b>100</b>



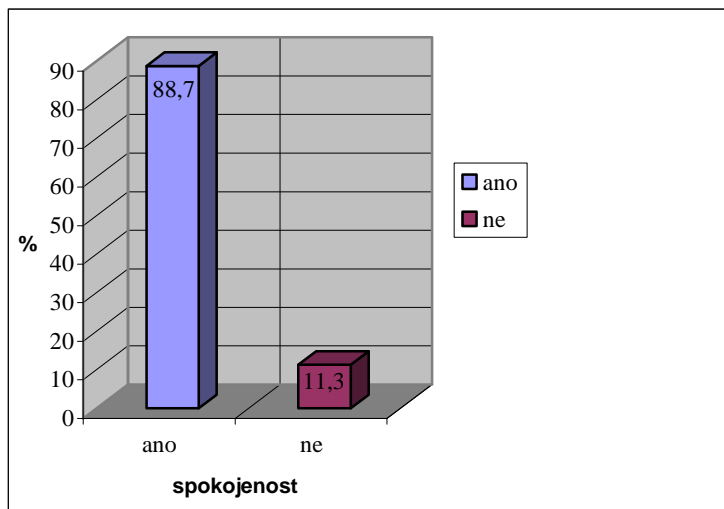
**Obrázek 8** Graf přijetí do kolektivu

Celých 71% sester (44) bylo s nástupem do svého zaměstnání spokojených, svoje přijetí do kolektivu označily jako vstřícné a přátelské. 25,8% sester (16) považuje jejich přijetí za neutrální, 3,2% sester (2) jako chladné a odměřené a ani jedna sestra neuvédla, že by se necítila přijata do kolektivu. Viz tab. 8 a obr. 8.

## 9. otázka: Jste v současném zaměstnání spokojená?

**Tabulka 9** Spokojenost v zaměstnání

	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost (%)</b>
a) ano	55	88,7
b) ne	7	11,3
<b>celkem</b>	62	100



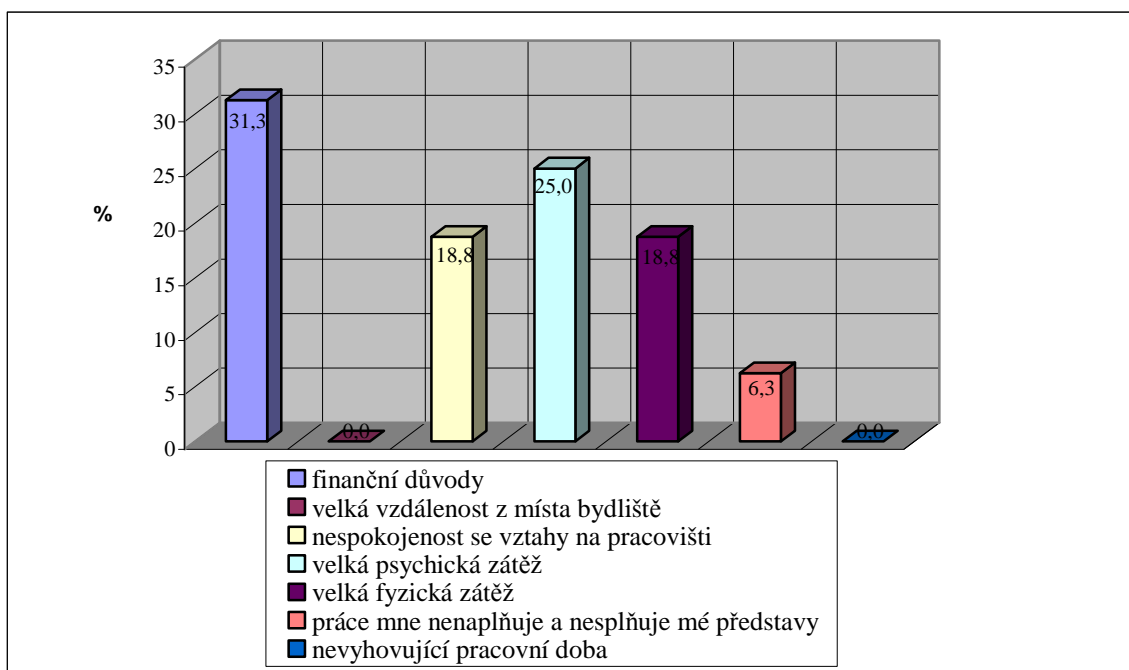
**Obrázek 9** Graf spokojenosti v zaměstnání

88,7% dotazovaných sester (55) je spokojených ve svém současném zaměstnání a pouze 11,3% sester (7) uvedlo svou nespokojenost. Viz tab. 9 a obr. 9.

**10. otázka: Pokud Vaše odpověď na předchozí otázku byla ne, uveďte důvod/y Vaší nespokojenosti**

**Tabulka 10** Důvody nespokojenosti

	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost (%)</b>
a) finanční důvody	5	31,25
b) velká vzdálenost z místa bydliště	0	0
c) nespokojenost se vztahy na pracovišti	3	18,75
d) velká psychická zátěž	4	25
e) velká fyzická zátěž	3	18,75
f) práce mne nenaplnuje a nesplňuje mé představy	1	6,25
g) nevyhovující pracovní doba	0	0
<b>celkem</b>	16	100



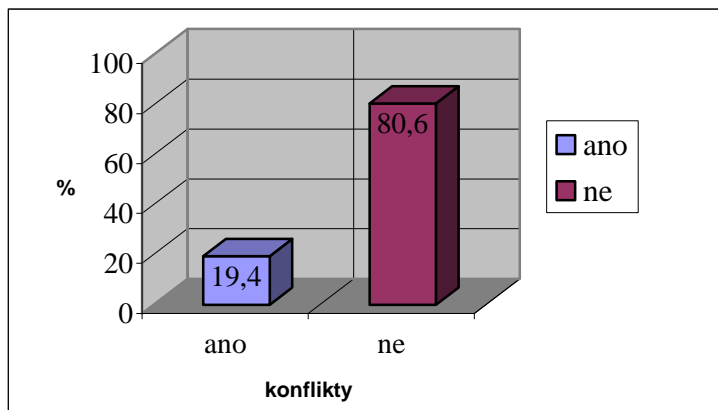
**Obrázek 10** Graf důvodů nespokojenosti

Nejčastějším důvodem nespokojenosti dotazovaných zdravotních sester v jejich současném zaměstnání jsou finanční důvody, což uvádí 31,25% (5) z nich, dalším důvodem je velká psychická zátěž u 25% sester (4), poté shodně velká fyzická zátěž u 18,75% sester (3) a nespokojenost se vztahy na pracovišti také u 18,75% sester (3), v 6,25% sester (1) práce sestru nenaplnovala a nesplňovala její představy a ani jedna sestra neuvedla jako důvod své nespokojenosti velkou vzdálenost z místa bydliště či nevyhovující pracovní dobu. Viz tab. 10 a obr. 10.

## 11. otázka: Je nějaký spolupracovník, se kterým máte trvalé konflikty?

**Tabulka 11** Přítomnost konfliktů na pracovišti

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
a) ano	12	19,4
b) ne	50	80,6
<b>celkem</b>	<b>62</b>	<b>100</b>



**Obrázek 11** Graf přítomnosti konfliktů na pracovišti

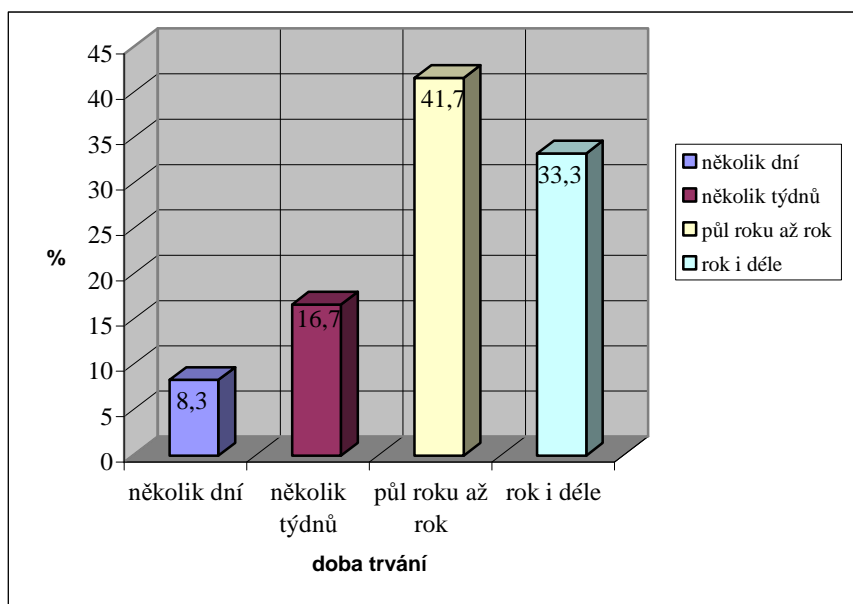
80,6% sester (50) nemá na svém oddělení spolupracovníka, se kterým by přicházely do konfliktů. Tento problém má 19,4% sester (12), které se musejí pravidelně s konflikty a osobou tyto konflikty vyvolávající potýkat. Viz tab. 11 a obr. 11.



## 12. otázka: Jak dlouho tyto konflikty trvají?

**Tabulka 12** Doba trvání konfliktů

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
a) několik dní	1	8,3
b) několik týdnů	2	16,7
c) půl roku až rok	5	41,7
d) rok i déle	4	33,3
<b>celkem</b>	12	100



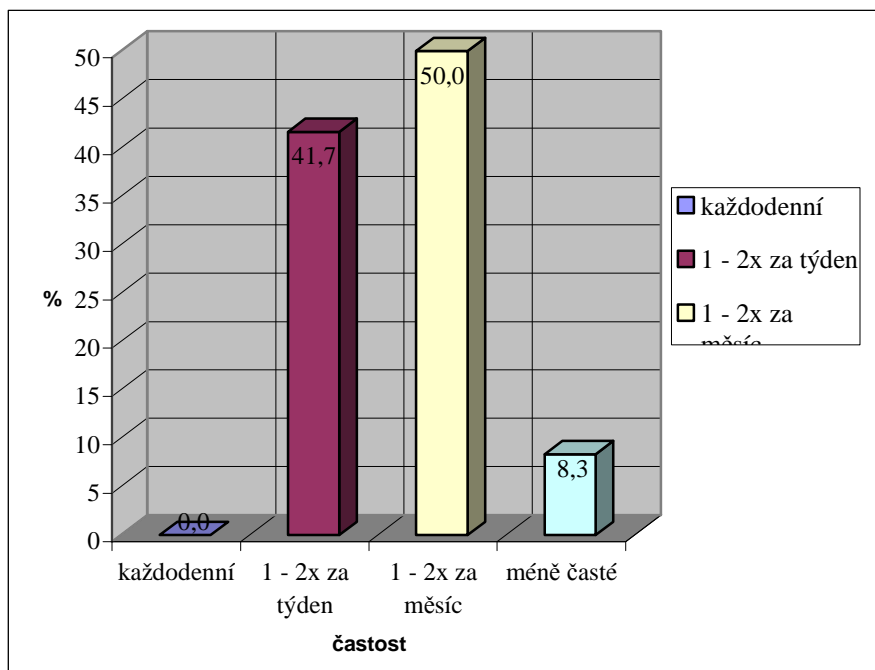
**Obrázek 12** Graf doby trvání konfliktů

Na tuto otázku odpovídaly pouze sestry, které uvedly v předchozí otázce jako odpověď přítomnost osoby na oddělení, se kterou mají trvalé konflikty. Dlouhodobé trvání konfliktů, které trvají půl roku až rok uvedlo 41,7% sester (5), u 33,3% sester (4) tyto konflikty dokonce trvají i rok a déle. 16,7% sester (2) uvedlo přítomnost konfliktů pouhých pár týdnů a u 8,3% sester (1) trvaly konflikty zatím jen pár dní. Viz tab. 12 a obr. 12.

### 13. otázka: Jak jsou časté?

**Tabulka 13** Častost výskytu konfliktů

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
a) každodenní	0	0
b) 1 - 2x za týden	5	41,7
c) 1 - 2x za měsíc	6	50
d) méně časté	1	8,3
<b>celkem</b>	12	100



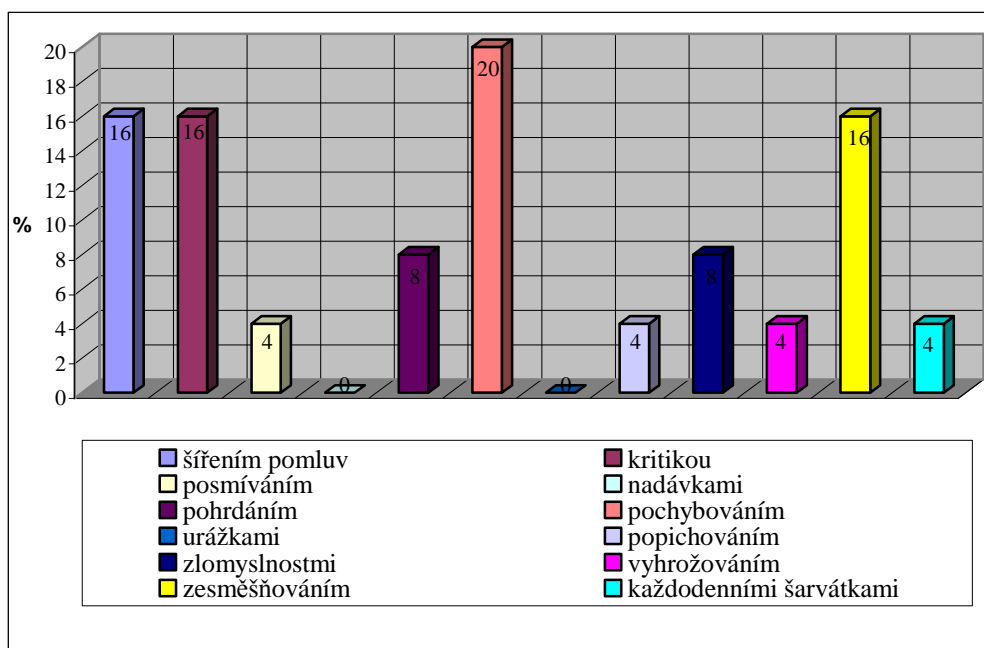
**Obrázek 13** Graf častosti výskytu konfliktů

50% sester (6) se potýkalo s konflikty 1 - 2x za měsíc, 41,7% sester (5) 1 - 2x za týden, 8,3% sester (1) uvedlo méně časté potýkání se s konflikty a žádná ze sester nevedla přítomnost každodenních konfliktů. Viz tab. 13 a obr. 13.

#### 14. otázka: Jak se projevují? Zaškrtněte i více možností.

**Tabulka 14** Projevy konfliktů

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
a) šířením pomluv	4	16
b) kritikou	4	16
c) posmíváním	1	4
d) nadávkami	0	0
e) pohrdáním	2	8
f) pochybováním	5	20
g) urážkami	0	0
h) popichováním	1	4
ch) zlomyslnostmi	2	8
i) vyhrožováním	1	4
j) zesměšňováním	4	16
k) každodenními šarvátkami	1	4
<b>celkem</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



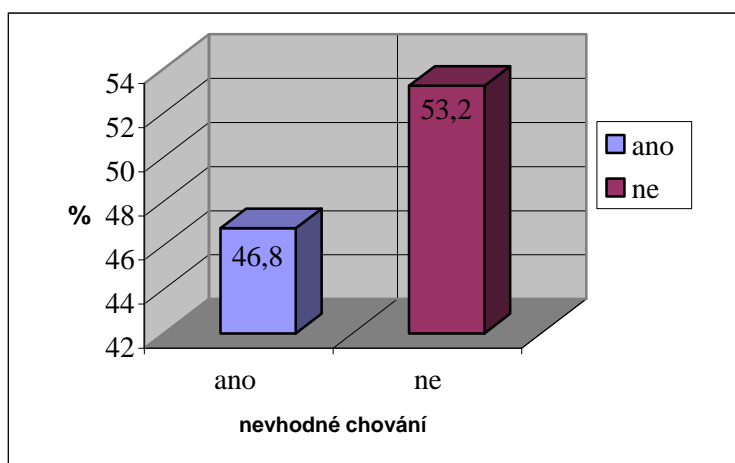
**Obrázek 14** Graf projevů konfliktů

Nejčastěji se tyto konflikty projevovaly pochybováním, a to u 20% sester (5), dále zesměšňováním u 16% sester (4), šířením pomluv u 16% sester (4) a nadávkami také u 16% sester (4), nadále pohrdáním u 8% sester (2) a zlomyslnostmi u 8% sester (2). Nejméně často se objevovalo posmívání, popichování, vyhrožování a každodenní šarvátky. Na každou z těchto možností odpověděla 4% sester (1). Nadávky ani urážky sestry ve svých odpovědích neuváděly. Viz tab. 14 a obr. 14.

### 15. otázka: Jsou nějaké způsoby chování na pracovišti, které odsuzujete?

**Tabulka 15** Nevhodné chování na pracovišti

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
a) ano	29	46,8
b) ne	33	53,2
<b>celkem</b>	62	100



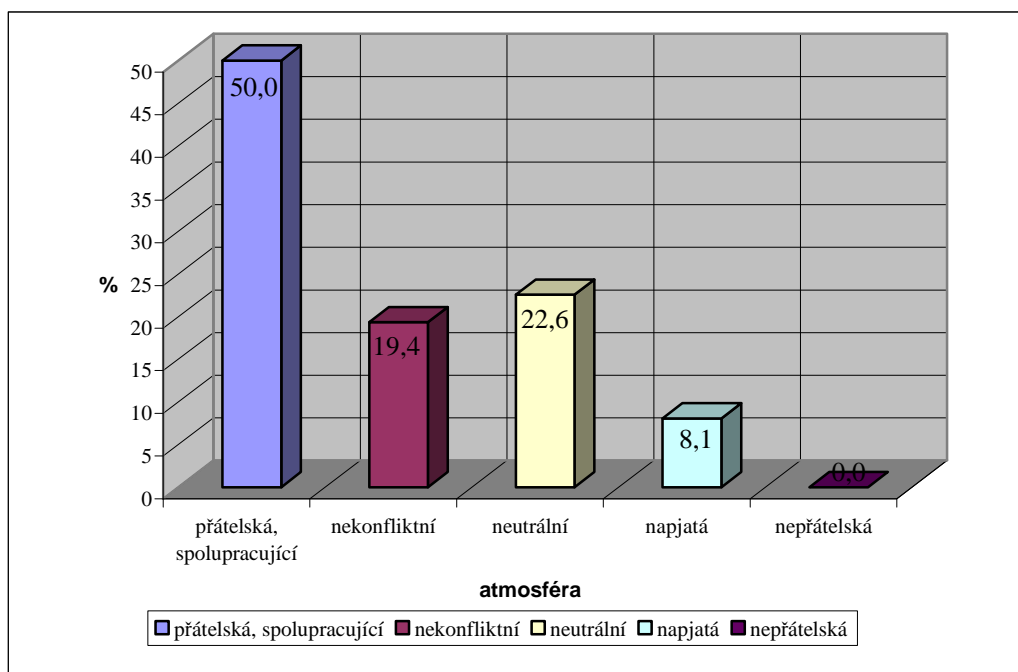
**Obrázek 15** Graf nevhodného chování na pracovišti

Otázka č. 15 byla již opět pro všechny sestry vyplňující dotazník. 53,2% sester (33) uvedlo, že na pracovišti není žádné chování, ke kterému by měly připomínky, a které by odsuzovaly. 46,8% sester (29) mělo k chování na pracovišti určité výhrady. Jednalo se především o pomlouvání mezi sestrami, o lži, přetvářku, lenost, aroganci a neprofesionální chování. Viz tab. 15 a obr. 15.

## 16. otázka: Jaká je atmosféra na oddělení?

**Tabulka 16** Atmosféra na oddělení

	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost (%)</b>
a) přátelská, spolupracující	31	50
b) nekonfliktní	12	19,4
c) neutrální	14	22,6
d) napjatá	5	8
e) nepřátelská	0	0
<b>celkem</b>	<b>62</b>	<b>100</b>



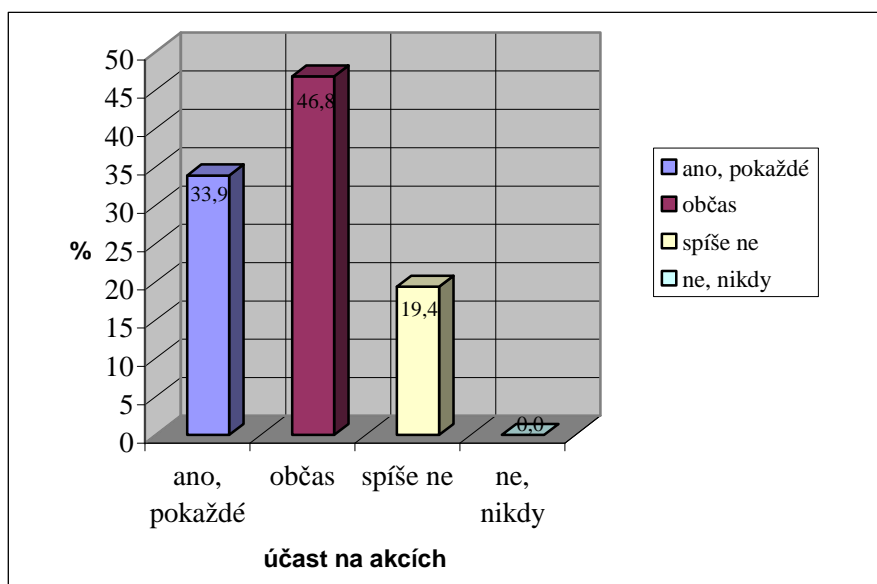
**Obrázek 16** Graf atmosféry na oddělení

Tato otázka se zabývala zjištěním pracovního klimatu v současném zaměstnání sester. 50% sester (31) uvedlo na svém pracovišti přátelskou a spolupracující atmosféru, 22,6% sester (14) ji popsalo jako neutrální, 19,4% sester (12) jako nekonfliktní a 8% sester (5) popisuje tuto atmosféru jako napjatou. Žádná ze sester ji neuváděla jako vyloženě nepřátelskou. Viz tab. 16 a obr. 16.

## 17. otázka: Účastníte se mimopracovních akcí s kolegy?

**Tabulka 17** Účast na mimopracovních akcích

	absolutní četnost	relativní četnost (%)
a) ano, pokaždé	21	33,87
b) občas	29	46,78
c) spíše ne	12	19,35
d) ne, nikdy	0	0
<b>celkem</b>	<b>62</b>	<b>100</b>



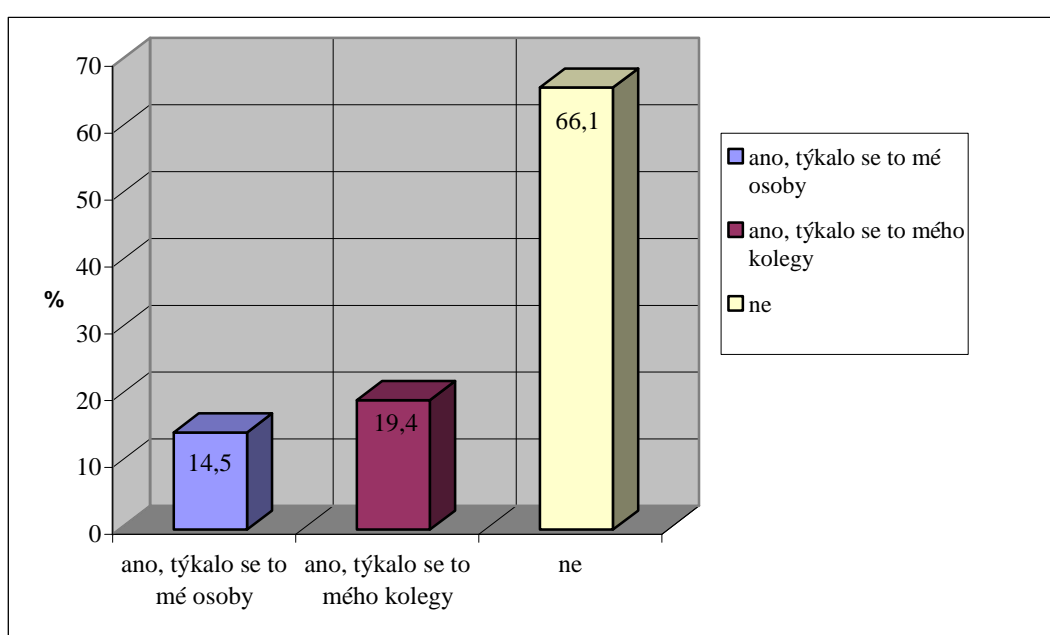
**Obrázek 17** Graf účasti na mimopracovních akcích

Mimopracovní akce s kolegy si nenechá občas ujít 46,78% sester (29) a pokaždé se jich účastní 33,87% sester (21). Tuto možnost málokdy využívá 19,35% sester (12) a žádná ze sester se vyloženě nedistancuje od společně trávených chvil se svými kolegy mimo pracovní dobu. Viz tab. 17 a obr. 17.

### 18. otázka: Setkala jste se během své praxe s šikanou na pracovišti?

**Tabulka 18** Setkání s šikanou na pracovišti

	<b>absolutní četnost</b>	<b>relativní četnost (%)</b>
a) ano, týkalo se to mé osoby	9	14,5
b) ano, týkalo se to mého kolegy	12	19,4
c) ne	41	66,1
<b>celkem</b>	<b>62</b>	<b>100</b>



**Obrázek 18** Graf setkání s šikanou na pracovišti

Tato otázka zjišťovala, zda se někdy sestry dostaly do kontaktu s šikanou na pracovišti. 66,1% sester (41) tuto zkušenost nikdy nezažila, 19,4% sester (12) ji mohla spatřit u svého spolupracovníka a 14,5% sester (9) mělo se šikanou osobní zkušenost. Viz tab. 18 a obr. 18.

## 13 Diskuze

Ve výzkumné části své bakalářské práce interpretuji výsledky zjištěné pomocí sesbíraných dotazníků z oddělení havlíčkobrodské a pardubické nemocnice. Má práce má za cíl zjistit přítomnost mobbingu na vybraných zdravotnických pracovištích, kde výzkum probíhal, dále povědomí zdravotních sester o problematice mobbingu a zjistit spokojenost zdravotních sester v jejich současném zaměstnání. Také chci objasnit, zda má dosažené vzdělání, věk sester a typ jejich pracoviště vliv na konflikty mezi nimi navzájem.

**Otázka č. 1** v mém dotazníku zjišťovala věk vybraných respondentek. 50% z nich bylo ve věkovém rozmezí 26 - 35 let, 25,8% mezi 36 - 50 lety, 16,1% mezi 18 - 25 lety a 8,1% bylo ve věku 51 - 60 let.

**Otázka č. 2** uváděla nejvyšší dosažené vzdělání oslovených sester. V největším zastoupení byly sestry se střední školou (61,3%), následovaly sestry s vyšší odbornou školou (24,2%) a nejméně jich bylo vysokoškolsky vzdělaných (14,5%).

**Otázkou č. 3** jsem zjišťovala povědomí zdravotních sester o pojmu mobbing. Velkým překvapením pro mne bylo zjištění, že plných 42% sester uvedlo správnou definici a 25,8% definici neúplnou. Tímto pro mě vyplynulo, že sestry znají tento pojem a vědí co si pod ním představit. 17,7% sester netuší, co tento pojem znamená, 9,7% uvedlo nesprávnou a smyšlenou definici a 4,8% sester uvedlo namísto definice mobbingu definici pro konflikt.

**Otázka č. 4** se zabývala typem pracoviště, na kterém se dotazované sestry nacházejí. Snažila jsem se rozdat dotazníky tak, aby oddělení byla zastoupena nastejno. 35,5% sester pracovalo na standardním oddělení, 32,25% na oddělení ARO a stejný počet na oddělení JIP.

**Otázka č. 5** se zabývala tím, na kolikátém pracovišti se zdravotní sestry za svoji profesní kariéru nacházejí. 51,6% sester pracovalo na 2. - 3. pracovišti, 35,5% na prvním a 12,9% na 4. - 5. pracovišti. Žádná z dotazovaných sester neuvédla, že by své zaměstnání změnila více jak 5x.

**Otázkou č. 6** jsem zjišťovala příčiny odchodů zdravotních sester z jejich předešlých zaměstnání. Tato otázka byla pouze pro ty sestry, které již minimálně jednou své pracovní místo změnily. Jako nejčastější důvod uváděly mateřskou dovolenou, a to v celých 37%. Na druhém místě uváděly nespokojenost se vztahy na pracovišti (16,7%). Dalším častým důvodem byla velká vzdálenost z místa bydliště (11,1%) a také to, že je práce vnitřně nenaplňovala a nesplňovala jejich představy (11,1%). Dále za odchod mohly finanční důvody



(9,25%), nevyhovující pracovní doba (7,4%), velká psychická zátěž (5,6%) a jako poslední důvod, který sestry uváděly, byla velká fyzická zátěž (1,85%).

**Otázka č. 7** se zaměřovala na dobu působení respondentek v jejich současném zaměstnání. Ve 43,55% pracovaly sestry na oddělení 1 - 5 let, ve 35,5% to bylo 10 let a více, ve 14,5% 5 - 10 let a nejméně bylo sester, které v jejich současném zaměstnání pracují 0 - 1 rok.

**Otázka č. 8** se zaměřovala na přijetí sester do kolektivu mezi ostatní zaměstnance. 71% ze všech dotazovaných respondentek bylo se svým přijetím do již utvořeného kolektivu spokojených. Své přijetí popisují jako vstřícné a přátelské. 25,8% považuje své přijetí za neutrální, 3,2% ho popisují jako chladné a odměřené a žádná z dotazovaných respondentek neuvěděla, že by se necítila přijata do kolektivu.

**Otázka č. 9** se zabývala spokojeností v současném zaměstnání. Opět překvapivě 88,7% sester odpovědělo, že jsou ve svém zaměstnání spokojené a nemají žádné výhrady. Zbylých 11,3% přiznalo svou nespokojenost na oddělení. Nejčastější příčinou byly finanční důvody (31,25%), velká psychická zátěž (25%), dále nespokojenost se vztahy na pracovišti (18,75%), velká fyzická zátěž (18,75%) a nesplnění představ o zaměstnání (6,25%). Ani jedna sestra neuvěděla jako příčinu svojí nespokojenosti v současném zaměstnání velkou vzdálenost z místa bydliště či nevyhovující pracovní dobu. Tyto důvody byly zodpovídaný v **otázce č. 10**.

**Otázka č. 11** se již zaměřovala na zjišťování přítomnosti konfliktů na současném pracovišti. 80,6% sester uvedlo, že na jejich oddělení není nikdo, s kým by přicházely do konfliktů. 19,4% naopak zaškrtnulo odpověď, ve které popisují konflikty se svým spolupracovníkem.

**Otázka č. 12** se zabývala délkou trvání těchto konfliktů. Nejčastěji se jednalo o spory, které trvaly již půl roku až rok, a to v 41,7%. Ve 33,3% tyto spory trvaly i déle než 1 rok, v 16,7% několik týdnů a v 8,3% prozatím pouhých pár dní.

**Otázka č. 13** poukazovala na četnost výskytu těchto konfliktů. V 50% se jednalo o konflikty vyskytující se 1 - 2x za měsíc, v 41,7% se objevovaly 1 - 2x za týden, v 8,3% byly méně časté a ani v jednom z případů se nejednalo o konflikty každodenní. Což připisují tomu, že sestry chodí na směny a ve svém zaměstnání se nevyskytují každý den nebo se s tyranizujícím kolegou mohou mýjet ve službách.

Na **otázku č. 14**, kde jsem zjišťovala jak se tyto spory projevují, mohly sestry odpovídat i zaškrtnutím více nabízených možností. Nejčastější odpovědí (20%) bylo pochybování o nich a o kvalitě jejich práce, dále šíření pomluv (16%), kritika (16%), zesměšňování (16%), také

pohrdání (8%), zlomyslnosti (8%), posmívání (4%), popichování (4%) a každodenní šarvátky (4%). Žádná ze sester nezvolila možnost projevu konfliktů nadávkami či urážkami.

**Otázka č. 15** se zabývala tím, zda sestry pociťují na oddělení nějaké chování jejich spolupracovníků, které by se jim zdálo jako nevhodné a odsouzeníhodné. 53,2% nemělo pocit, že by na jejich oddělení takovéto chování probíhalo, 46,8% naopak uvedlo nespokojenost s určitými typy chování na jejich pracovišti. Nejčastěji se jednalo o pomluvy mezi kolegy, lži, aroganci, lenost, nespolehlivost, neprofesionalitu, podlézání, přetvářku, povyšování, nadřazenost, verbální agresivitu, zesměšňování, ale také hlučné chování a nevhodné vyjadřování před pacienty a malá péče o ně, což je v oboru zdravotní sestry opravdu věc neprofesionální a nevídaná.

**Otázkou č. 16** jsem zjišťovala, jaká je podle sester atmosféra na pracovišti, ve kterém se pravidelně nacházejí. Většina z nich (50%) uvádí tuto atmosféru jako přátelskou a spolupracující, 22,6% jako neutrální, 19,4% ji považuje za nekonfliktní, 8% za napjatou a žádná z odpovědí neuváděla pracovní klima jako vyloženě nepřátelské.

**Otázkou č. 17** jsem zjišťovala, zda sestry tráví svůj volný čas také mimopracovními setkáními se svými kolegy. 46,78% se s nimi občas sejde, 33,87% se účastní každé akce, která se pořádá, 19,35% spíše na tyto akce nechodí a zatím se nestalo, že by nějaká z dotazovaných sester na společnou akci nikdy nešla.

**V otázce č. 18** měly sestry odpovídat na to, zda se již ve svém profesním životě někdy setkaly s šikanou na pracovišti. 66,1% sester uvedlo, že se s tímto jevem doposud nikdy neseťkaly, 19,4% se s šikanou setkalo u svého kolegy a 14,5% s ní mělo osobní zkušenost.

**Ve výzkumném záměru č. 1** jsem si myslela, že ve více než 70% případech poukazujících na mobbing se nebude jednat o mobbing jako takový, ale pouze o přítomnost konfliktů na pracovišti. Z odpovědí vyplynulo, že z celkového počtu dotazovaných sester (62) mělo konflikty na pracovišti 12 z nich, ale pouze ve 4 případech se jednalo o mobbing, což činí 33,3%. O prosté konflikty se tedy jednalo v 66,6% případů. Tento výzkumný záměr se mi nepotvrdil.

**Ve výzkumném záměru č. 2** jsem se domnívala, že alespoň 80% dotazovaných sester nevede správnou definici pro slovo mobbing. Překvapením pro mne byl fakt, že celých 42% sester uvedlo správnou definici pro tento pojem. Místo mnou stanovených 80% tak uvedlo nesprávnou definici pouze 58%. Druhý výzkumný záměr se mi tedy nepotvrdil.

**Ve výzkumném záměru č. 3** jsem předpokládala, že hlavním důvodem nespokojenosti zdravotních sester v současném zaměstnání jsou finanční důvody a až poté následují ostatní

důvody jako nespokojenost se vztahy na pracovišti a další. Výzkum prokázal, že nejčastějším důvodem jejich nespokojenosti jsou opravdu finanční důvody a to u 31,25% sester, které popisovaly svou nespokojenost. Na druhém místě se nacházela velká psychická zátěž (25%) a nespokojenost se vztahy na pracovišti zaujímala až třetí místo (18,75%) stejně jako velká fyzická zátěž (také 18,75%). Tento výzkumný záměr se mi potvrdil.

Ve **výzkumném záměru č. 4** jsem si myslela, že absolventky budou náchylnější k tomu, aby se staly oběťmi konfliktů na pracovištích, nežli sestry s dlouholetou praxí. Absolventky však byly postihovány konflikty méně (pouze ve 25%) oproti sestrám s dlouholetou praxí, které se s konflikty potýkaly v 75%. Výzkumný záměr se mi nepotvrdil.

Ve **výzkumném záměru č. 5** jsem se domnívala, že se více konfliktů vyskytuje na odděleních specializované péče, nežli na standardních odděleních. V 58,3% případů se jednalo o přítomnost konfliktů na specializovaných odděleních ARO či JIP a v 41,7% případů se konflikty vyskytovaly na standardních odděleních. Tento výzkumný záměr se potvrdil.

Ve **výzkumném záměru č. 6** jsem předpokládala, že nestejný stupeň dosaženého vzdělání bude mít minimální vliv na vznik konfliktů mezi zdravotními sestrami. Sestry se středním vzděláním se potýkaly s konflikty v 41,7% případů (5 sester), sestry s vyšším odborným vzděláním ve 33,3% případů (4 sestry) a vysokoškolsky vzdělané sestry řešily tyto problémy ve 25% případů (3 sestry). Výzkumný záměr se mi potvrdil.

V roce 2003 provedly PhDr. Iveta Ondriová, PhDr. Marta Jakubíková a Mgr. Terézia Fertal'ová průzkum mobbingu, jehož cílem bylo orientační zmapování podmínek pro vznik mobbingu ve zdravotnickém zařízení, zjištění mobbingových strategií a výskyt mobbingu ve zdravotnickém zařízení. Z jejich výzkumu vyplývá, že 50% středoškolsky vzdělaných sester a 65% vysokoškolsky vzdělaných sester vyjádřilo nespokojenost s řízením na pracovišti. Co se týká vztahů na pracovišti mezi jednotlivými sestrami, často sestry uváděly „klepaření“, neochotu spolupracovat, nepřátelské chování, pomluvy aj. Dále ve svém výzkumu prokázaly, že existují reálné podmínky pro vznik mobbingu. Do popředí vystupuje strach ze ztráty zaměstnání, závist, špatná organizace práce a také přepracovanost.

Můj výzkum dospěl k podobným výsledkům. Mezi zdravotními sestrami se též objevovalo pomlouvání, přetvářka, neochota spolupracovat, nepřátelské chování aj. Stejně tak se z mého výzkumu prokázaly mobbingové strategie na odděleních a čtyři sestry byly již přímo oběťmi mobbingu ve svém zaměstnání.

## 14 Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zjistit přítomnost mobbingu na vybraných zdravotnických pracovištích a zjistit povědomí zdravotních sester o pojmu mobbing. Ve dvanácti případech měly dotazované sestry problémy s konflikty na pracovišti, se kterými se musely pravidelně potýkat, a které jim znepríjemňovaly jejich působení na oddělení. Ve čtyřech z těchto dvanácti případů se bohužel jednalo přímo o mobbing. Výsledky mého výzkumu přinesly zjištění, že zdravotní sestry mají o problematice mobbingu dostatek informací a vědí, co pojem mobbing přesně znamená. Což pokládám za kladné zjištění, jelikož sestry vědí, že v případě mobbingu se jedná o patologický jev, který je nevídaný a musí se řešit. Bohužel sestrám zatím chybí dostatečná odvaha se mobbingu bránit, což příkládám hlavně obavám ze ztráty zaměstnání.

Dalším cílem mé práce bylo zjistit důvody nespokojenosti sester v jejich současném zaměstnání a také zjistit, zda je nějaký vztah mezi typem pracoviště a vznikem konfliktů na těchto pracovištích. Nejčastějším důvodem nespokojenosti dotazovaných sester je jejich finanční ohodnocení, následuje velká psychická zátěž, velká fyzická zátěž a nespokojenost se vztahy na pracovišti. Z mého výzkumu také vyplývá, že existuje vztah mezi typem pracoviště a vznikem konfliktů na těchto pracovištích. Šance, že se mobbing objeví, je větší na odděleních specializované péče, nežli na standardních odděleních.

Dále jsem se zabývala zjištěním, zda má úroveň dosaženého vzdělání jednotlivých sester vliv na vyvolání konfliktů mezi nimi, a zda je nějaká souvislost mezi délkou praxe, věkem a přítomností konfliktů na pracovištích. Podle výsledků prováděného výzkumu nemá úroveň dosaženého vzdělání jednotlivých sester žádný vliv na vyvolání konfliktů mezi nimi. Sestry postižené konflikty na pracovištích byly jak středoškolsky, tak vysokoškolsky vzdělané. Těmito konflikty však byly více zatěžovány zdravotní sestry, které působily na oddělení již delší dobu, než-li sestry absolventky.

V každém zaměstnání, a stejně tak ve zdravotnictví při práci zdravotní sestry se najde někdo, kdo nám bude znepríjemňovat společné služby trávené na oddělení (viz příloha č. 4). Málokdo má to štěstí, že pracuje v kolektivu plném pohody, porozumění a vzájemné spolupráce. Přesto si myslím, že právě takový kolektiv je při našem náročném povolání nesmírně důležitý. Každá ze sester potřebuje pomoc od svých kolegyně při nástupu na nové oddělení, protože každé oddělení má svá specifika. Jedná se o rozdílný harmonogram práce,

rozdílnou dokumentaci, jinou skladbu pacientů a s tím související specifické výkony a ošetrovatelská péče. Proto jsou první dny v novém zaměstnání vždy spojeny se spoustou otázek, které musí být pro kvalitní péči poskytovanou klientům zodpovězeny.

Sestry by se měly naučit mezi sebou navzájem vycházet a být si nápomocné, a pokud se objeví nějaké neshody na pracovišti, vždy si je zavčas uvědomit a vyříkat, namísto toho, aby je držely v sobě. Tak totiž snadno vzniká na oddělení napjatá atmosféra, která ovlivňuje práci celého kolektivu. A té nesmíme dát šanci. Měly bychom si dávat pozor na pomluvy, naučit se odpouštět, být asertivní a empatické, naučit se myslet pozitivně a také vyloučit ze svého života závist. Velice důležité je rozdělit si svůj čas mezi práci a soukromí.

Ve své práci jsem se snažila poukázat na zákeřnost takovýchto nevyjasněných konfliktů na pracovištích a na jejich negativní dopad. Musíme si uvědomit, že se staráme o pacienty, kteří jsou ve stresu z jejich současné situace a nutné hospitalizace, a kteří nemají zájem poslouchat šarvátky na oddělení a být svědky dusné atmosféry, ve které se budou bát nám něco důležitého sdělit nebo se na něco zeptat. Tito pacienti naopak očekávají náš citlivý a vnímavý přístup a na to je zapotřebí náš duševní klid.

Je tedy velmi důležité udržovat si pozitivní přístup k přicházejícím starostem, neodkládat je, ale naopak je účelně řešit a nezapomínat pečovat o svoji psychiku. Věnovat se svým koníčkům, rodině a přátelům, relaxovat a do práce chodit odpočatá a připravená řešit problémy ne svoje, ale svých klientů.

## 15 Seznam použité literatury

1. HAŠKOVCOVÁ, H. *Manuálek o násilí*. 1. vyd. Brno : Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2004. ISBN 80-7013-397-X.
2. BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. Šlapanice : ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.
3. KRATZ, H. J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.
4. SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing – skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
5. FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.
6. NUBER, U. *Desatero úspěšných žen*. 1. vyd. Praha : Ikar, 2004. ISBN 80-249-0341-5.
7. PRAŠKO, J. *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0185-5.
8. NOVÁK, T.; CAPPONI, V. *Sám proti agresí*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-253-0.
9. NAZARE-AGA, I. *Nenechte sebou manipulovat: jak rozpoznat manipulaci a jak se jí ubránit*. 1. vyd. Praha : Portál, 1999. ISBN 80-7178-256-4.
10. DULOVÁ, M. Šikana?. *Sestra*, 2003, č. 6, s. 5.
11. HLADÍKOVÁ, Z. Porad' si sama!. *Sestra*, 2003, č. 7/8, s. 6.
12. KAŠPÁRKOVÁ, J. Šikana aneb kolik jsme schopni snášet?. *Sestra*, 2003, č. 6, s. 6.

13. ONDRIOVÁ, I.; JAKUBÍKOVÁ, M.; FERTAĽOVÁ, T. Hrozí mobbing ve zdravotnickém zařízení?. *Sestra*, 2003, č. 12, s. 14-15

## **16 Seznam příloh**

1 Podniková úmluva pro mobbing

2 Mobberovy zlomyslnosti

3 Dotazník

4 Články z časopisu Sestra

5 Seznam zkratek



## 16.1 Příloha č. 1: Podniková úmluva pro mobbing

### 1. Okruh platnosti

- všichni zaměstnanci
- všichni vedoucí pracovníci

### 2. Definice

- vymezení mobbingu oproti běžným konfliktům
- za psychoteror se považuje napadání a přepadání, která omezují možnosti komunikace zaměstnanců, jejich sociální vztahy a poškozují jejich společenskou vážnost, zhoršují kvalitu jejich profesní a všeobecné pracovní situace, zatěžují jejich zdraví a v neposlední řadě způsobují izolovanost a vyluku napadených ze zaměstnání

### 3. Prohlášení podnikových partnerů k potírání mobbingu – vyhlašuje se zákaz obtěžování

- zaměstnavatel a odborová organizace vyslovují své cíle k řešení konfliktů
- páchání psychoteroru na pracovišti se označuje za poškozování lidské důstojnosti a jako takové je potíráno
- jednání označené jako mobbing se rovněž považuje za zakázané obtěžování

### 4. Informační povinnost zaměstnavatele vůči zaměstnancům

- podniková dohoda bude doručena všem zaměstnancům
- na podnikových shromážděních budou k tomuto tématu podávány informace
- budou nabízeny další zdroje informací a literatura na toto téma
- téma mobbing se zařazuje do katalogu dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců

### 5. Kvalifikování vedoucích pracovníků a osob odpovědných za personál

- semináře na téma řízení konfliktů se zařazují jako součást povinné přípravy všech zaměstnanců ve vedoucích funkcích
- schopnost konstruktivního řešení konfliktů bude zaznamenávána jako podstatná součást do hodnocení představených

## 6. Práva postižených na stížnost

- vyhlášení a konkretizace stávajících práv na stěžování si podle podnikové ústavy a práva na personální zastoupení
- oznámení cest a průběhu práva na stěžování v podniku

## 7. Intervenční povinnost zaměstnavatele

- všichni vedoucí pracovníci jsou povinni neprodleně zakročit v případě mobbingu v jejich pracovním okruhu
- k urovnání konfliktů je třeba uplatnit všechna v podniku platná pravidla

## 8. Sankce

- pokyny k tématu narušování pokojného pořádku a harmonie v podniku
- kdo opakovaně obtěžuje někoho ze zaměstnanců, musí počítat s pracovně právními důsledky až po propuštění z práce

## 9. Zřízení neutrálního smířčího místa

- stanovit zvláštní kvalifikaci pro smířčí místo
- popsat jeho úkoly a kompetence
- zajistit jeho neutralitu
- alternativně mohou být k mediaci přibráni externí poradci

## 10. Závěrečná ustanovení

- doba platnosti
- výpovědní lhůty

## 16.2 Příloha č. 2: Mobberovy zlomyslnosti

- Poskytuje oběti stále menší prostor k vyjádření
- Jsou jí zatajovány informace potřebné k plnění úkolů
- Kdykoli hovoří, je ustavičně přerušována
- Mobber se na oběť znenadání rozkřičí nebo jí nadává
- Stává se terčem ustavičných posměšků
- Předmětem nepřetržité kritiky je její práce a soukromý život
- Původce mobbingu hledá na své oběti nedostatky a „nenechá na ní nit suchou“
- Intrikuje za jejími zády
- Oběť je ponižována a ostouzena, očerňována u nadřízeného, trýzněna a šikanována
- Je zesměšňována nějaká její vada
- Mobber napodobuje chůzi, hlas nebo gesta svého terče, aby zdůraznil jeho směšnost
- Snaží se vyprovokovat postiženého k nepředloženému jednání, aby „ospravedlnil“ další útoky
- Neustále zpochybňuje jeho profesní kvalifikaci a odbornou kompetenci
- Původce mobbingu „hodí“ na oběť vlastní nebo smyšlené chyby
- Její pracovní výkon je posuzován záměrně nesprávným nebo urážlivým způsobem
- Její rozhodnutí nejsou akceptována, nebo jsou zpochybňována a jízlivě komentována
- Původce mobbingu zastrašuje oběť nadávkami nebo ponižujícími výrazy
- Je jí vyhrožováno fyzickým násilím

### 16.3 Příloha č. 3: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Jana Pojmanová a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty zdravotnických studií Univerzity Pardubice - obor všeobecná sestra. Ráda bych Vás poprosila o pravdivé vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma Mobbing ve zdravotnictví.

Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro potřeby vypracování mé bakalářské práce. Velice Vám děkuji za spolupráci.

Jana Pojmanová

1. V jakém věkovém rozmezí se nacházíte?

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-50 let
- d) 51-60 let

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) střední s maturitou
- b) vyšší odborné
- c) vysokoškolské

3. Co si představujete pod pojmem mobbing?

- a) proces cíleného zjišťování spokojenosti v zaměstnání
- b) psychoteror na pracovišti
- c) systematický a cílený psychický teror na pracovišti, který se objevuje alespoň 1x týdně po dobu minimálně půl roku
- d) stav, kdy si dvě nebo více osob navzájem nerozumějí a nevycházejí spolu
- e) nevím

4. Na jakém oddělení pracujete?

- a) standard
- b) ARO
- c) JIP

5. Na kolikátém pracovišti se za svojí profesní kariéru nacházíte?

- a) 1.
- b) 2.-3.
- c) 4.-5.
- d) na více než 5.

Pokud se nacházíte ve svém prvním zaměstnání, přestupte k otázce č.7

6. Prosím, zaškrtněte důvod/y odchodu z předešlého/ých pracovišť/ě.

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| a) finanční důvody                       | f) velká fyzická zátěž              |
| b) velká vzdálenost z místa bydliště     | g) nevyhovující pracovní doba       |
| c) mateřská dovolená                     | h) práce mne vnitřně nenaplňovala a |
| d) nespokojenost se vztahy na pracovišti | nesplňovala mé představy            |
| e) velká psychická zátěž                 |                                     |

7. Jak dlouhou dobu pracujete ve svém současném zaměstnání?

- a) 0-1 rok
- b) 1-5 let
- c) 5-10 let
- d) 10 let a více

8. Jaké bylo Vaše přijetí do kolektivu?

- a) vstřícné a přátelské
- b) neutrální
- c) chladné a odměřené
- d) necítím se přijat/a do kolektivu

9. Jste v současném zaměstnání spokojená?

- a) ano
- b) ne

10. Pokud Vaše odpověď na předchozí otázku byla ne, uveďte důvod/y Vaší nespokojenosti

- |  |  |
|--|--|
| a) finanční důvody                       | e) velká fyzická zátěž                           |
| b) velká vzdálenost z místa bydliště     | f) práce mne nenaplňuje a nesplňuje mé představy |
| c) nespokojenost se vztahy na pracovišti | g) nevyhovující pracovní doba                    |
| d) velká psychická zátěž                 |  |

11. Je nějaký spolupracovník, se kterým máte trvalé konflikty?

- a) ano
- b) ne

Pokud je Vaše odpověď ne, prosím pokračujte k otázce č. 15.

12. Jak dlouho tyto konflikty trvají?

- a) několik dní
- b) několik týdnů
- c) půl roku až rok
- d) rok i déle

13. Jak jsou časté?

- a) každodenní
- b) 1-2x za týden
- c) 1-2x za měsíc
- d) méně časté

14. Jak se projevují? Zaškrtněte i více možností.

- |                   |                 |                            |
|-------------------|-----------------|----------------------------|
| a) šířením pomluv | e) pohrdáním    | ch) zlomyslnostmi          |
| b) kritikou       | f) pochybováním | i) vyhrožováním            |
| c) posmíváním     | g) urážkami     | j) zesměšňováním           |
| d) nadávkami      | h) popichováním | k) každodenními šarvátkami |

15. Jsou nějaké způsoby chování na pracovišti, které odsuzujete?

- a) ano - jaké .....
- b) ne

16. Jaká je atmosféra na oddělení?

- a) přátelská, spolupracující
- b) nekonfliktní
- c) neutrální
- d) napjatá
- e) nepřátelská

17. Účastníte se mimopracovních akcí s kolegy?

- a) ano, pokaždé
- b) občas
- c) spíše ne
- d) ne, nikdy

18. Setkala jste se během své praxe s šikanou na pracovišti?

- a) ano, týkalo se to mé osoby
- b) ano, týkalo se to mého kolegy
- c) ne

## 16.4 Příloha č. 4: Články z časopisu Sestra

Zde uvádím pár příkladů šikanovaných sester z praxe:

„...zažila jsem to na vlastní kůži. V létě roku 1995 jsem po studiu na gymnáziu, třech letech mateřské dovolené a pomaturitním kvalifikačním studiu na ZŠ ve věku 24 let nastoupila jako sestra absolventka na pracoviště chirurgické JIPky. Práce na tomto oddělení se mi, i přes svou náročnost, velmi líbila a byla jsem hrdá na to, že si mě na toto místo jako výbornou studentku vybrala sama vrchní sestra. Ovšem sžít se s kolektivem, který se hned od počátku choval povýšeně, a dá se říci i nepřátelsky, se mi nepodařilo. Dostávala jsem „zabrat“ jak od starších kolegyň, tak i od fyzicky mladších, ale praxí už o něco zkušenějších. Místo toho, aby mi pomohly začlenit se do kolektivu, všemožně se snažily mě z něj dostat pryč, což se jim asi po třech měsících povedlo.

Tak například, když jsem se na něco, co mi nebylo dost jasné, kolegyně zeptala, bylo se mnou jednáno jako s naprostým nevzdělcem a naznačováno, že pokud něco nevím, tak zde nemám co dělat. Všechny přece dobře víme, že teorie ze školy a zaběhnutá praxe na oddělení jsou v mnoha věcech různé a nově příchozí sestra nemůže hned všechno zvládat tak, jako zkušené sestry.

Na nočních službách jsem jako nováček musela „kmitat“, zatímco unavené kolegyně odpočívaly. Když jsem asi po měsíci onemocněla a musela zůstat v pracovní neschopnosti, od kolegyně, podotýkám fyzicky mladší, jsem si vyslechla: „jak si to, hvězdo, představuješ, kdy se vrátíš do práce, my za tebe musíme dělat...“ To, že jsem jednou „zaskočila“ za náhle nemocnou kolegyni a po denní 12-ti hodinové službě jsem zůstala ještě na další noční, bylo pro kolegyně samozřejmostí. To je jenom pár příkladů, podobných situací bylo daleko více.

Z mého pohledu byla největší chyba ve staniční sestře, která něco takového vůbec na svém oddělení připustila a tiše tolerovala. Situace se vyhrotila tak, že jsem na vlastní žádost přešla na jiné oddělení...“

„...Nemohu říci, že by zrovna v mém případě šlo přímo o šikanu, spíše bych to nazvala jako nepochopení, povyšování se a pohrdání druhými. Jako čerstvá absolventka jsem nastoupila na oddělení s intenzívní péčí, pro něž jsem se rozhodla.

První dva týdny jsem byla do služeb navíc. Nebyla mi udělena žádná sestra „školitelka“. Když jsem pečovala o své pacienty, snažila jsem se dělat vše, jak jsem nejlépe znala



a dovedla. Jakmile se objevil problém a já žádala o radu, neměl mnohdy nikdo čas, či než jsem se stačila zeptat, už mi bylo vytýkáno, že to a ono jsem neudělala. I o příjmu mého pacienta mě informovali, až když to věděli všichni okolo a nemocný dorazil. A tak bych mohla pokračovat dále.

Zhodnotím-li to, všude naleznete spolupracovníky, kteří vás nebudou mít v lásce, část jich vás časem bude respektovat, někteří nikdy. V údivu však bude asi každý, když mu oznámí, jak moc je na něj stížností, přičemž osobně se dotyční „stěžovatelé“ nevyjádří a nikdo vám už neřekne ani proč.

Nakonec můžete mít i strach jít do práce, když všechno děláte tak špatně. Snad proto považuji za důležité věnovat všem nováčkům čas, každý si zvyká jinak dlouho a nedávat najevo: „Já zde pracuji léta, umím vše nejlíp, ale nebudu ti nic vysvětlovat, starej se sám...“

„...proč se tak chovají sestry? Ty, které mají oplývat těmi nejctnostnějšími vlastnostmi - empatie, důvěryhodnost, sebeovládání? Snad je to náročností povolání, stresem, neúspěchy v profesním i osobním životě, pocitem nadřazenosti, obavami z větší profesionality toho druhého, egoizmem.

Myslím, že každá z nás si prošla svou „trnitou cestou“ k úspěchu a nic jsme „nedostaly zadarmo“. Bariéry, které jsme musely překonat, nebyly leckdy drastické, nicméně systematicky vedený psychologický nátlak dovede „otrávit život“ a bere nám iluze o „krásném a humánním poslání“ a mnohým z nás i tu malou odvahu se realizovat.

Na své profesní cestě jsem během 16 let prošla několika klinickými pracovišti jako sestra u lůžka a v posledních letech také v roli pedagoga. Také jsem se nabřečela a mnohokrát chtěla svou práci opustit. Ale nakonec jsem vydržela a nenechala se odradit. Tyto „křivdy“ mě poučily a posílily.

Všude se najde ten (nebo spíše ta), kdo nám bude znepríjemňovat život a práci, komu se bude zdát vaše pomoc nemocným jako přílišná a zbytečná horlivost, nebo komu se nebudete hodit do kolektivu...“

## **16.5 Příloha č. 5: Seznam zkratk**

aj. - a jiné

apod. - a podobně

ARO - anesteziologicko - resuscitační oddělení

a.s. - akciová společnost

atd. - a tak dále

Bc. - bakalář

č. - číslo

JIP - jednotka intenzivní péče

Mgr. - magistr

MSc. - Master of Science (absolvent vysoké školy s vědeckou či technickou specializací)

odst. - odstavec

PhDr. - doktor filozofie

Sb. - sbírka

tab. - tabulka

tzv. - takzvaně