

Martina Venglářová a kolektiv

---

# Sestry v nouzi

Syndrom vyhoření, mobbing, bossing

---



# Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**PhDr. Martina Venglářová a kolektiv**

## **SESTRY V NOUZI**

**Syndrom vyhoření, mobbing, bossing**

### **Hlavní autorka:**

PhDr. Martina Venglářová

### **Spoluautoři:**

Mgr. Ludmila Myšáková, vyučující odborných předmětů na zdravotnické škole

Mgr. Gabriela Mahrová, vedoucí terapeutické komunity pro závislé

Marek Laštovica, terapeut a trenér outdoorových aktivit

### **Recenzent:**

MUDr. Radkin Honzák, CSc.

© Grada Publishing, a.s., 2011

Autorem obrázků 1.2, 1.4 a 2.1 Josef Střelák, autorkou fotografií 4.1 a 4.2

Mgr. Gabriela Mahrová, ostatní obrázky dodala hlavní autorka.

Cover Photo © fotobanka allphoto, 2011

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

jako svou 4300. publikaci

Odpovědný redaktor Mgr. Jan Lomíček

Sazba a zlom Martin Hanslian

Počet stran 192

1. vydání, Praha 2011

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

*Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.*

*Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků, což není zvláštním způsobem vyznačeno.*

*Postupy a příklady v této knize, rovněž tak informace o lécích, jejich formách, dávkování a aplikaci jsou sestaveny s nejlepším vědomím autorů. Z jejich praktického uplatnění ale nevyplývají pro autory ani pro nakladatelství žádné právní důsledky.*

*Všechna práva vyhrazena. Tato kniha ani její část nesmějí být žádným způsobem reprodukovány, ukládány či rozšiřovány bez písemného souhlasu nakladatelství.*

**ISBN 978-80-247-3174-2 (tištěná verze)**

**ISBN 978-80-247-7313-1 (elektronická verze ve formátu PDF)**

© Grada Publishing, a.s. 2012

# Obsah

<b>Úvodní slovo</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>1 Teoretická část</b> . . . . .	<b>11</b>
1.1 Osobnostní předpoklady pro práci v pomáhající profesi . 13	
1.1.1 Možnosti sebepoznání . . . . .	13
1.1.2 Povahové rysy. . . . .	15
1.1.3 Vlastnosti ztěžující práci zdravotníka . . . . .	16
1.2 Syndrom vyhoření . . . . .	23
1.2.1 Příznaky syndromu vyhoření. . . . .	24
1.2.2 Rizika začínajících sester . . . . .	28
1.2.3 Diagnostika syndromu vyhoření. . . . .	29
1.2.4 Fáze syndromu vyhoření . . . . .	29
1.2.5 Hlavní projevy syndromu vyhoření . . . . .	30
1.2.6 Lze se zotavit?. . . . .	32
1.2.7 Prevence vyhoření . . . . .	33
1.2.8 Kde hledat pomoc . . . . .	38
Příloha ke kapitole 1.2. . . . .	41
1.3 Stres v profesi zdravotní sestry . . . . .	47
1.3.1 Stres – jeho původ, obecné poznatky . . . . .	47
1.3.2 Stres jako fyziologická reakce. . . . .	54
1.3.3 Pozitivní úloha stresu . . . . .	57
1.3.4 Reakce na zátěž . . . . .	59
1.3.5 Zvládání stresu . . . . .	63
1.3.6 Neefektivní strategie zvládání stresu. . . . .	70

Příloha ke kapitole 1.3 . . . . .73

1.4 Syndrom pomocníka . . . . .75

## **2 Týmová spolupráce (a nespolutpráce) . . . . .81**

2.1 Týmová spolupráce . . . . .83

2.1.1 Osobnostní předpoklady pro týmovou práci . . . .84

2.1.2 Tým versus skupina . . . . .84

2.1.3 Role v týmu . . . . .87

2.2 Konflikty nejen na pracovišti . . . . .91

2.2.1 Konflikt a jeho podoby . . . . .91

2.2.2 Průběh konfliktu . . . . .95

Příloha ke kapitole 2.2. . . . .98

2.3 Problematická kolegyně. Lze s ní vyjít? . . . . . 101

2.3.1 Povahové zvláštnosti. . . . . 101

2.3.2 Lidé s poruchami osobnosti. . . . . 106

2.3.3 Duševně nemocný člověk  
ve zdravotnickém prostředí . . . . . 110

2.4 Vážné problémy v pracovním soužití – mobbing, bossing . 113

2.4.1 Osobnost aktéra – pachatele mobbingu . . . . . 114

2.4.2 Kdo se stává obětí mobbingu? . . . . . 116

2.4.3 Průběh mobbingu . . . . . 117

2.4.5 Lze pomoci? . . . . . 120

2.5 Sexuální obtěžování na pracovišti . . . . . 123

2.5.1 Formy sexuálního obtěžování . . . . . 123

2.5.2 Kdo je obvyklou obětí obtěžování? . . . . . 125

2.5.3 Pachatel . . . . . 125

2.5.4 Následky sexuálního obtěžování. . . . . 125

2.5.5 Lze se bránit? . . . . . 126

2.6	Návykové látky na pracovišti . . . . .	130
2.6.1	Návykové látky a zdravotníci . . . . .	131
2.6.2	Závislost na návykových látkách . . . . .	134
2.6.3	Nulová tolerance k drogám . . . . .	137
2.6.4	Uživatel návykových látek v pracovním kolektivu	138
<b>3</b>	<b>Řízení týmů v ošetrovatelské praxi. . . . .</b>	<b>143</b>
3.1	Jste dobrý šéf? Sestry manažerky . . . . .	145
3.1.1	Než se stanete vedoucím týmu . . . . .	145
3.1.2	Strasti a slasti sester manažerek . . . . .	148
3.1.3	Syndrom vyhoření u manažerů . . . . .	149
<b>4</b>	<b>Co s tím? . . . . .</b>	<b>151</b>
4.1	Supervize v ošetrovatelské praxi . . . . .	153
4.1.1	Formy supervize . . . . .	154
4.1.2	Funkce supervize. . . . .	155
4.1.3	Specifické metody supervize . . . . .	157
4.1.4	Základní etické principy supervize . . . . .	159
4.1.5	Stojíme před startem – zahájení supervize . . . .	160
4.2	Trénink sociálních dovedností . . . . .	163
4.2.1	Trénink sociálních dovedností . . . . .	163
4.2.2	Psychoterapeutický výcvik . . . . .	166
4.3	Teambuilding a jeho využití při péči o tým . . . . .	169
	<b>Použitá literatura . . . . .</b>	<b>177</b>
	<b>Rejstřík . . . . .</b>	<b>183</b>





## Úvodní slovo

Více než deset let se věnuji přednášení pro zdravotní sestry a další odborníky ze zdravotnictví a oblasti sociálních služeb. Vidím, jak velice náročné je to povolání. Co ho pomáhá zvládat? Jaké nároky klade? Kdo takovým nárokům obstojí a proč to někomu za žádnou cenu nejde?

Pro tentokrát jsem se rozhodla vynechat nemocné, i když to v knize pro zdravotní sestry zní tak trochu divně. Řada zátěží pramení poněkud z jiného soudku. Pracovní prostředí tvoří lidé kolem nás, kolegové, nadřízení, ovlivňuje nás organizace a tempo práce, vzhled a uzpůsobení prostor atd. Vedle toho však i postoje společnosti k určitým povoláním.

Jeden můj kolega s oblibou říkává, že profese je jen takový kabátek, který si každý den oblékáme. Přesto jsme to stále my. O tom vypráví kapitoly o osobnosti zdravotníka a syndromu pomocníka. Ten přichází ve chvíli, kdy se nám pomáhání vymkne z ruky.

Osobní zdroje zvládnání zátěže můžeme poznávat a posilovat. Po deseti letech práce supervizora vidím, že sestry mají dostatek možností, jak získávat informace. Někdy je problém, jak rozvíjet sociální dovednosti, jako je komunikace, řešení konfliktů či zacházení s problematickými situacemi. Vhodnou metodou je supervize nebo zážitkové semináře. V posledních letech začínají i české zdravotnické vody (někdy trochu stojaté) využívat zážitkových aktivit.

Při práci na textech jsem oslovila přátele, abych dodržela doporučení z kapitoly o zvládnání stresových situací. Spolupráce přináší nápady, podporu a je zábavnější než osamocené usilování.

Ludmila Myšáková léta vytrvale bojuje se stresem a nevzdává to. Proto jsem ji požádala o spolupráci na kapitolách o stresu a vyhoření. Gabriela Mahrová zase „vyfasovala“ závislosti. Zná jejich neblahé konce, a proto je dobrým průvodcem všech, kteří se na konec nechtějí dostat. Marek Laštovica při psaní kapitoly o teambuildingu zdolal možná větší skálu, než na které leze při akcích s týmy. Už podruhé jsem požádala o kresby Josefa Střeláka, který trpělivě snáší pokyny zdravotníka, jak vytvořit umělecké dílo. Poprvé mi pomáhala i dcera Michaela, ve které se objevil spisovatelský duch.

Největší dík patří všem zdravotním sestřím, se kterými jsem se za ta léta setkala. Vyprávěly mi o svých zážitcích, zkušenostech a boji se zdravotnickými větrnými mlýny. Bude mi ctí, když jim publikace alespoň trochu ukáže směr.

Martina Venglářová

# 1

## **Teoretická část**



## 1.1 Osobnostní předpoklady pro práci v pomáhající profesi

### 1.1.1 Možnosti sebepoznání

Během života si člověk utváří určité názory o sobě i jiných. Hodnotí sám sebe, má určité představy o tom, jaký by chtěl být. **Sebepoznávání je neustálé uvědomování si svých vlastností, schopností, nedostatků, ale také vlastních pocitů. A to v každé situaci, ve které se nacházíme.** Aby sestra porozuměla rozdílům v chování různých nemocných, ale i svému vztahu k nim, je třeba, aby poznala sebe samu.

Metody, jak se můžeme lépe poznat:

- sebereflexe,
- zpětná vazba od lidí kolem,
- rozbor vlastní činnosti,
- rozhovor s odborníkem,
- dotazníky, testy.

Osobnostní předpoklady pro profesi zdravotní sestry? Jaká by vlastně sestra měla být? A co teprve, když je v roli sestry muž? Ještě dnes je mnoho lidí ovlivněno modelem církevních ošetrovatelských řádů.

- Být tu vždy pro druhé...
- Nejprve všichni ostatní, pak teprve přijdeš na řadu ty...
- Nesmíš na sobě nic dát znát...
- Starosti z domova nech za dveřmi...

Hesla jsou to výborná, což o to. Jak ale byly zdravotní sestry vedeny k tomu, aby je realizovaly? Neumím si představit, že lze beze ztrát nedávat najevo emoce, oddělit práci a soukromí, vždy být na řadě až po ostatních. Přísné nároky na ukázněnost zřejmě pramení z historie, kdy ošetrovatelskou profesi zastávaly řeholní sestry. Ty měly lepší možnost oddělit soukromí od péče o nemocné. Soukromý život nechaly před branami kláštera.

Současné pojetí psychohygieny je ohleduplnější k psychice zdravotníků a nabízí efektivnější nakládání s pracovní zátěží. Alespoň pokud je snaha ho realizovat.

Předpoklady pro zvládnutí nároků na osobnost zdravotní sestry:

1. **Poznat sám sebe.** Není to jen slogan. Pokud reálně nahlédnu na svou osobu, znám silné stránky, možnosti, ve kterých se mohu zlepšovat, mohu najít i v profesi sestry místo „šité na míru“.
2. **Všímat si sebe a svých reakcí.** Ukazuje se, že nelze odštíhnout své starosti. Zdravá reakce je sledovat své pocity, nálady, snažit se hledat a řešit zdroj nepohody. Spolupracovníci pochopí, že nejste naladěni na popovídání u kávy, když máte starost o nemocné dítě. Fungující tým se pozná také podle reakcí na starosti a problémy svých členů. Možná za vás kolegyně raději vezme službu, než by riskovala spolupráci s vystresovanou uplakanou sestrou.
3. **Dokázat komunikovat o svých potřebách, představách a potížích.** Třetí bod vlastně uvádí do praxe ty předešlé. Když už dobře rozumíme sobě, svým motivům a reakcím, je také potřeba je umět sdělovat.

Základním předpokladem pro vykonávání povolání zdravotní sestry je absolvování příslušné školy, adaptačního období, další vzdělávání atd. Kromě těchto zcela jasných podmínek se můžeme hlouběji zamyslet nad osobnostními předpoklady. Ty můžeme poznávat i objektivizovat (také formou testování). Se zjištěnými výsledky lze naložit různě. Mohou sloužit jako zdroj stresu, nebo možnost rozvoje. Pokud vím, jaké reakce obvykle mám, mohu je zkusit ovládat, mohu rozšířit jejich repertoár, nalézat další možnosti. I když je pravdou, že se nelze stát „jiným člověkem“.

Osobnost je utvářena na biologickém základě, který je dále ovlivněn vším, co nás v životě potká. Kromě vlivu genetiky a prostředí je významné také naše rozhodování, regulace postojů a chování. Bez toho bychom byli v pasti bez větších šancí na změnu.

Které součásti osobnosti hrají roli ve zvládnutí profese zdravotní sestry?

## 1.1.2 Povahové rysy

### Temperament

Informace o tom, jak obvykle reagujeme či co s námi dělá stres, získáme z testu temperamentu. Naleznete ho v příloze na konci této kapitoly. Základní rysy osobnosti, které určují řadu našich reakcí, jsou extraverteze a introverteze.

**Extraverteze.** Extravert je družný, společenský, má rád vzrušení, je impulzivní, má rád legraci, změnu. Brzy ztrácí náladu, trpělivost, má sklon být agresivní, není na něj úplné spolehnutí, nekontroluje příliš své city. Může tedy snadno vzplanout a rychle pohořet.

**Introverteze.** Introvert je spíše tichý, uzavřený, má jen úzký okruh přátel, nebývá agresivní ani náladový, je trpělivý se sklonem k pesimismu, jedná spíše plánovitě než impulzivně.

Pohotovost a sílu reakcí mapuje škála nazvaná **labilita** (neuroticismus). Labilní typ bývá neklidný, úzkostný, podrážděný, s pocity méněcennosti, snadno se poleká, rozpláče, reakce bývají silné, trvájí dlouho, což často ztěžuje přizpůsobení se okolí. Vysoká hodnota neuroticizmu se objevuje u lidí vyhořelých. Lze uvažovat o shodě vlivů, kdy člověk s nižší emocionální stabilitou je více ohrožen syndromem vyhoření. Opakem je **stabilní typ**, klidný, vyrovnaný, zdravě sebevědomý, jistý, odolný vůči psychické zátěži, spolehlivý, optimistický, dobře adaptabilní.

Sestavením profilu těchto charakteristik dostaneme základní typologii (Eysenckovu). Pro orientační otestování uvádím na str. 20 test temperamentu. Přehled rysů najdete v tabulce na str. 17.

### Sociální dovednosti a schopnosti

Za důležitou oblast jsou považovány sociální kompetence, stále častěji se mluví o sociální inteligenci. Jedná se o tyto schopnosti:

1. **Sociální percepce** – schopnost vnímání druhých lidí. Je to z části talent, ale hodně praxe a také ostražitost před ovlivněním předsudky. Zdravotní sestry se učí vnímat náladu, emoce, stav, ve kterém se pacient nachází. Podle toho pak volí v přístupu k nim vhodné strategie.
2. **Přívětivost, sociabilita, komunikativnost** – přátelskost, veselost, otevřenost vůči lidem. Lidé s otevřenou komunikativní povahou

(viz temperament – stabilní extravert) mají v profesi určitou výhodu. Komunikace je nástrojem pro výměnu informací, ale také vyjádřením vztahu a zájmu. Komunikační dovedností není jen umět se dobře vyjadřovat nebo ptát. Za zásadní považujeme též umění naslouchat.

3. **Schopnost týmové spolupráce.** V kapitole o týmové spolupráci uvádíme, že je to výhoda, ne však nutnost. Jsou lidé, kteří raději pracují sami, mají svůj úsek práce a svou zodpovědnost.
4. **Řešení konfliktů.** Konflikt je náročná situace, kdy dochází ke střetu mezi jednotlivci či skupinami. Způsoby reakcí a chování v konfliktních situacích nejsou shůry dány. Během života si osvojujeme vhodné strategie, jako je snaha o poznání motivů protistrany, hledání kompromisů, řešení, na kterých je něco výhodného pro každého.

Které další vlastnosti sami považujete za významné? Jak se v praxi projevuje jejich nedostatek? Bohužel existují i vlastnosti, které bychom mohli označit za problematické. Zvláště v pomáhající profesi. Jde například o nedbalost, orientaci pouze na sebe a na své zájmy, či dokonce asociální rysy. O těch je pojednáno v kapitole 2.3 Problematická kolegyně.

### 1.1.3 Vlastnosti ztěžující práci zdravotníka

Při pohledu na osobnostní profil výkonných dřičů, nadšenců pro svoji práci je snadné si ujasnit, že jejich nejhoršími nepřáteli jsou oni sami.

**Jejich osobnostní a povahové rysy jsou hlavní příčinou vzniku SYNDROMU VYHOŘENÍ.**

(Rush, 2003)

K pracovnímu vyčerpání podstatnou měrou **přispívají i osobnostní a povahové předpoklady jedince.** Výkonní lidé, kteří mají k vyhoření sklony, mají řadu společných rysů:

1. **Pevná vůle a odhodlanost** – neradi se vzdávají a přiznávají chybu, z čehož mohou pramenit časté konflikty na pracovišti.



### Přehled členění typů temperamentu

#### I. MELANCHOLIK – labilní introvert

Nechává si věci pro sebe, **spíše pesimista**. **Vážný**, s hlubokými, stálými city, má sklon k nízkému sebevědomí, silně a dlouho prožívá emoce, je citlivý. Bývá bojácný, skleslý až **pesimistický**.

V práci je **svědomitý, zodpovědný**, v činnostech se brzy unaví, je urážlivý, nedůtklivý.

#### II. CHOLERIK – labilní extravert

Překotně vyjadřuje pocity i názory. **Je si silně vědom své pravdy**, domáhá se svého. Vznětlivý. Reaguje živě, vášnivě, s výraznou mimikou, **pracuje rychle, samostatně**, dobře se prosazuje, jedná rychle a energicky. Nevýhodou je impulzivnost, prudké reakce, hněv, netrpělivost, zvýšená dráždivost, rychlé citové vzplanutí, vzdorovitost, agresivita, nedostatek sebeovládání.

#### III. FLEGMATIK – stabilní introvert

**Rozvážný, vytrvalý**, pracuje rovnoměrně, vydrží dlouhou dobu u jedné činnosti.

Snášenlivý, **přátelský**, má rád denní řád, dobře se ovládá, ale bývá pomalejší, pasivní, pracuje stereotypně, obtížně mění navyklé chování, obtížně se přizpůsobuje změnám.

Holdně ustojí, drží se spíše v pozadí, neukazuje pocity. Je **rozvážný**.

#### IV. SANGVINIK – stabilní extravert

**Optimistický**, společenský, veselý. Nelpí na detailech, lákají ho nové věci, je až nerozvážný. Snadno se přizpůsobí změně. Jedná rozhodně a směle, někdy až zbrkle. **Nekonfliktní, při stresu dokáže nabýt rovnováhu**. Povrchní, upovídáný, málo sebekritický, přehnaně odvážný.

2. **Perfekcionismus** – výkonní dřiči mívají pro sebe i druhé vysokou latku. Nesnášejí nedbale odvedenou práci, snaží se být co nejlepší. Z vlastní iniciativy se ocitají pod tlakem, aby „udělali víc, než je jejich povinnost“.

3. **Workoholizmus** – stále usilovně pracují, práci berou jako „drogu“, neumějí odpočívat, což může být nebezpečné pro okolí (pacienty) – snáze se dopustí chyby v důsledku únavy.
4. **Přecitlivělost** – problémy na pracovišti velice těžce nesou. „Mnoho věcí jim často leží v hlavě“ (obvykle zbytečně).
5. **Přehnaná empatičnost** – nerespektují své citové hranice a příliš se vžívají do problémů druhých (nemocných).
6. **Snížené sebevědomí** – nevěří si, proto veškerou práci po sobě i několikrát kontrolují, tím se jejich pracovní doba prodlužuje.
7. **Značná cílevědomost** – jejich život má svůj řád a cíl, podle nichž jednájí. Naopak nenávidí chaos a „rozruch“. Jejich vysoké cíle nejsou reálné (i když jich mohou dosáhnout), ale často se ve snaze o jejich naplnění přepínají.
8. **Nadměrná zodpovědnost** – neustále usilovně myslí na to, aby neudělali chybu, která by přinesla neúspěch nebo poškození druhé osoby (pacienta).
9. **Sklony k soběstačnosti** – raději si udělají všechno sami, než aby trávili čas vysvětlováním druhým, jak se co dělá. V důsledku toho pak často zabřednou do maličkostí, o které se má a může postarat někdo jiný. Obvykle ztrácejí čas i tím, že se snaží přijít na věc sami, místo aby si nechali poradit. Ztracený čas opět nahrazují větším úsilím, aby práce byla hotová a měli z ní dobrý pocit, že úkol splnili bez cizí pomoci.
10. **Značná soutěživost** – nejen chtějí, ale dokonce **musí vyhrávat**, být nejlepší. Za velký úspěch a vítězství jsou obvykle ochotni zaplatit jakoukoli cenu. V pracovním týmu jsou často neoblíbení a nejsou schopni se zapojit do týmové práce.
11. **Žijí z úspěchu a uznání, které z něho pramení** – mají přehnanou potřebu dosahovat úspěchů proto, že se cítí nejistí. Na úspěchu pak zakládají svou sebedůvěru a pozitivní sebehodnocení.
12. **Častý odpor k pravidlům** – obvykle se cítí pod tlakem, „jakoby v kleci“, pokud se po nich chce, aby se řídili určitými pravidly. Potřebují volnost, která jim zaručuje flexibilitu (pružnost) a možnost improvizace pro svou práci. Mají potřebu dělat věci po svém. Většinou nejsou ochotni se podřizovat organizačním pravidlům, což vede v sesterské práci často k nedodržování denního režimu a standardních ošetrovatelských postupů na pracovišti.