

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1: Anonymní dotazník**

**Příloha č. 2: Kartičky intervence pro tisk**

**Příloha č. 3: Žádost schválená nemocnicí**

**Příloha č. 4: Rozhovor se staniční sestrou**

# Přílohy

## Příloha č. 1: Anonymní dotazník

### Dotazník k diplomové práci: Prevence konfliktu na pracovišti

Dobrý den, jsem studentka 3. lékařské fakulty, Karlovy univerzity, oboru navazující magisterské studium – Intenzivní péče. Má diplomová práce se zabývá prevencí konfliktu na pracovišti, a proto bych Vás chtěla poprosit o anonymní vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit ke statistickému zmapování situace na Vašem oddělení.

1. Jste žena nebo muž?

žena

muž

2. Kolik Vám je let?

20-29

30-39

40-49

50-59

60 a více

3. Jaká je Vaše profesní skupina?

lékař-ka

sestra/ záchranář-ka

sanitář-ka/ ošetřovatel-ka

4. Jak dlouho jste zaměstnaná/ný na tomto pracovišti?

méně než 1 rok

1–5 let

6–10 let

11–15 let

16–20 let

nad 20 let

5. Jaké je nejvyšší Vaše vzdělání?

základní

vyučen (bez maturity)

střední nebo SŠ s maturitou

vyšší odborné

vysokoškolské

6. Žijete sám nebo s někým v domácnosti?

sám

s někým

7. Máte děti?

ano

ne

8. Máte zkušenost s konfliktem na tomto pracovišti, za posledních 12 měsíců?

ano

ne (v tomto případě prosím přejděte na otázku 13)

9. O jaké konflikty šlo? Prosím napište přibližný počet za posledních 12 měsíců u obou kategorií.

\_\_\_\_ verbálních

\_\_\_\_ fyzických

*(dále prosím popisujte Váš nejzávažnější konflikt za posledních 12 měsíců)*

10. Kdo byl v konfliktu útočníkem?

pacient

příbuzní pacienta

kolega/kolegyně

11. Pokud byl útočníkem kolega/kolegyně, jakou zastává profesi?

lékař-ka

sestra/ záchranář-ka

sanitář-ka/ ošetřovatel-ka

útočník nebyl kolega/kolegyně

12. Jaká byla Vaše reakce na konflikt?

vyhledání pomoci u nadřízeného

vyhledání pomoci u ostatních kolegů

zápis do dokumentace

- řekl/a jsem útočnickovi, aby přestal
- snažil/a jsem se útočníka uklidnit
- snažil/a jsem získat převahu nad útočníkem

13. Dalo by se zabránit tomuto konfliktu?

- ano
- ne

14. Děláte nějakou prevenci pro nevzniknutí konfliktu na pracovišti?

- ano
- ne

15. Jakou provádíte prevenci? *(lze zaškrtnout více možností)*

- asertivní přístup
- sledování situace
- teambuilding
- relaxace
- nalezení kompromisu
- komunikace
- neprovádím žádnou prevenci konfliktu

16. Co by vám pomohlo po konfliktu?

- aktivní řešení důvodů konfliktu vedoucím pracovníkem
- možnost probrat konflikt v rámci celého kolektivu oddělení
- rozhovor s kvalifikovaným pracovníkem určeným pro prevenci konfliktů
- nic

17. Co si myslíte, že jsou hlavní důvody nenahlášení konfliktů vedoucímu pracovníkovi?

- přesvědčení, že se konfliktem nebude nikdo zabývat
- strach z odsouzení/posměchu od spolupracovníků
- strach z odsouzení/posměchu od nadřízeného
- nic

Zde je prostor pro Vaše připomínky a komentáře. Pokud se v nějaké otázce nevyskytla možnost, kterou preferujete, prosím napište ji sem spolu s číslem otázky. Děkuji za Váš čas!



## Pozitivní věc při předávání směny

Při předávání směny se sejde celý ošetrovatelský tým a při představení pacientů se zaměříme na náročné okamžiky.

Tím však vytváříme negativní vnímání o pacientovi a vzniká tzv. Haló efekt.

Zkusme se zaměřit i na pozitivní věci, které se staly během směny.



## Stálý řád na oddělení

Napsaná pravidla pomáhají nejen pacientům, ale i personálu.

Při častých změnách pravidel dochází k frustraci a k napětí.

Pro předcházení těchto okamžiků je třeba umístit pravidla na místo, kam budou mít všichni přístup, například na nástěnku a na pokoje.

Každý pak bude vědět, co se od něho očekává.



## Empatie

Měli bychom vnímat psychické rozpoložení pacienta a poskytovat mu podporu.

Je třeba informovat ostatní členy ošetrovatelského týmu o událostech v okolí pacienta.

Důležité je dát najevo pochopení a empatii. Tím dojde ke zlepšení terapeutického vztahu.



## Vzájemně se podělit o informace

Uděleme si čas na rozhovor s pacientem.

Ptejme se při tom na jeho zájmy a životní příběh. Tyto informace můžeme pak sdílet s týmem a přispět tak ke snadnějšímu navázání kontaktu.

Toto může fungovat i obráceně. Poskytneme-li o sobě nějaké informace, pacient může objevit společné zájmy.

# Příklady



Přišla jsem na noční a nevím jaký harmonogram se dnes dělá. Podívám se na nástěnku do rozpisu.

Pacient neví, jestli může do kuchyně. Podívá se na veřejnou nástěnku umístěnou na chodbě, kde je soupis pravidel k dispozici.

Je zaveden nový postup. Přečtu si jej v knize aktualit.

# Příklady

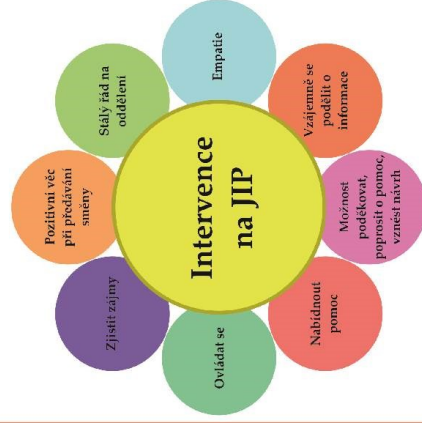


Pan Svoboda si dnes poprvé přesedl do křesla s pomocí. Následně měl špatnou náladu, možná z únavy, ale ta se mu vylepšila, když přišla jeho manželka.

Paní Novákové se pomalu vrací chuť k jídlu, dnes snědla  $\frac{1}{4}$  porce.

Pan Dvořák na sedmém pokoji má abstinenční příznaky, ale snaží se je zvládnout.

# Příklady



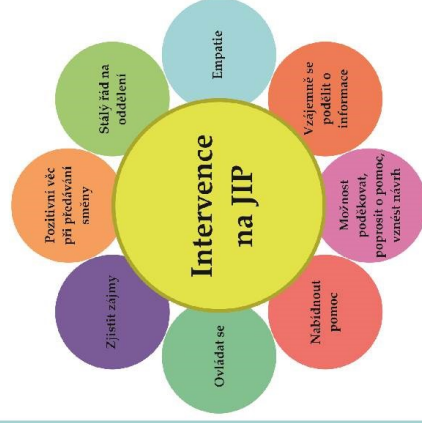
Také mám ráda tohohle hudebníka, znáte ještě jeho jiné písničky?

Paní Svobodová ráda povídá o svých vnučatech.

Co jste dělal v mládí za práci? Opravdu? To je moc zajímavé.

Pan Dvořák na čtvrtém pokoji je vědec. Zajímavě vyprávěl, co dělá ve svých výzkumech.

# Příklady



Nestalo se něco? Vidím, že jste rozrušený.

Paní Nováková na pátém pokoji je skleslá, protože jí nepříjdu navštívit vnučata.

Co můžu pro Vás udělat? Nechtecete si promluvit?





## Možnost poděkovat, poprosit o pomoc, vznést návrh

I drobná pomoc od pacienta ho posouvá do společensky ceněné role a tím se posiluje jeho sebevědomí.

Když jsou přítomni všichni členové personálu, je vhodné říct pracovní novinky, nebo vysvětlit nedávné události na oddělení.

Následně by každý měl mít možnost se vyjádřit. Lze přitom poděkovat někomu, poprosit o pomoc, nebo navrhnout jakékoli zlepšení.



## Nabídnout pomoc

Při konfliktu, je nutné se soustředit na situaci, udržet klid a vytvořit atmosféru podpory.

Zeptat se co se děje nebo v čem je problém. Dále nabídnout pomoc a dopřát čas na rozhodnutí.

Následně poskytnout řešení takové, aby měl dotčený pocit, že má možnost volby. Snažit se o kompromis.



## Ovládat se

Uvědomme si své pocity. Můžeme použít sebereflexi, nebo pozorování kolegů. Zjistíme přítom, jak oni zvládají nastalé situace.

Pokud ztrácíme nervy, je lepší opustit místnost a uklidnit se.

Neměli bychom zvyšovat hlas, pokud nejde o nouzovou situaci.



## Zjistit zájmy

V případě, že se zeptáme několika otázkami na zájmy, máme hned několik konverzačních témat k budování dobrého vztahu.

Tyto informace mohou sloužit později ke zklidnění případných konfliktů.

Existují dotazy, které vždy dostatečně obecně pokryjí zájmy konkrétní věkové skupiny pacientů.

# Příklady

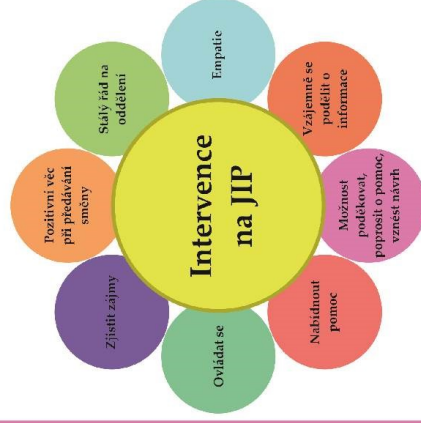


Řeknete mi, co se děje? Jak Vám mohu pomoci?

Vím pane Novotný, že Vás to bolí, nekřičte prosím na mě. Chcete léky proti bolesti, nebo mám zavolat lékaře?

Chápu Aneto, že chceš v ten den také dovolenou. Zkusíme se obě zeptat, zda by službu nevezal ještě někdo jiný.

# Příklady



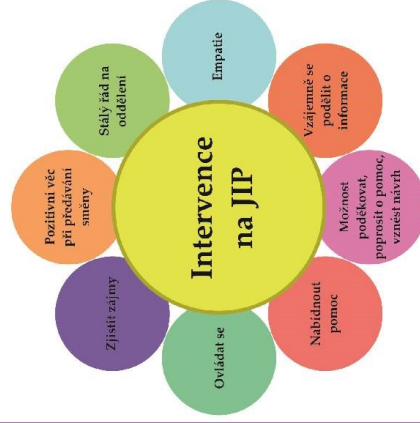
Děkuji Vám paní Novotná, že jste si všimla, že mi upadla rukavice.

Děkuji Jarce, že mi pomohla s náběrem.

Pomohl by mi, prosím někdo připravit dialýzu?

Nedáme ten vozík s pomůckami před pokoj, abychom nechodili tak daleko?

# Příklady



Co rád děláte?

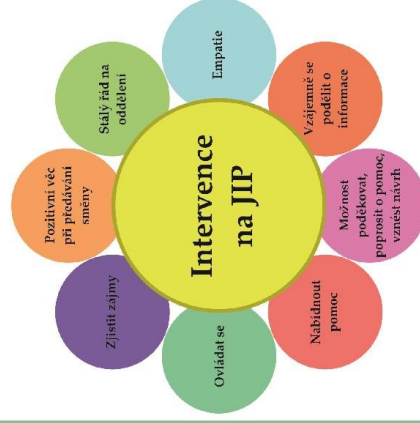
Také sleduji tento pořad v televizi.

Moc se mi líbí hlavní zápletka. Co je Váš oblíbený film?

Máte zahrádku, co na ní pěstujete?

Kde se Vám v Čechách líbí nejvíc?

# Příklady



Alena mluví s tou paní klidně, i když je paní na všechny nepřijemná.

Zkusím s ní mluvit také tak.

Jsem našťavaná na Jarmilu z oddělení, křičela na mě. Ale je to má vina, měla jsem udělat tu věc, o kterou mě poprosila.

Víš co? Než, abychom se tu hádali, půjdu na chvílku ven.



### Příloha č. 3: Žádost schválená nemocnicí

## Žádost o povolení průzkumného šetření v Oblastní nemocnici Kladno, a.s.

Student: Bc. Tereza Litavská

Adresa: U Hřiště 286, 273 53 Hostouň

---

Hlavní sestra:

Ing. Bc. Lucie Lidická

Oblastní nemocnice Kladno, a. s.

Vančurova 1548

272 01 Kladno

V Kladně, dne 26.3.2022

### **Žádost o povolení průzkumu a dalších činností v souvislosti diplomové práce *Prevence konfliktu na pracovišti***

Žádám o povolení provedení průzkumu na oddělení Interní JIP, z důvodu psaní diplomové práce ve studijním programu Intenzivní péče na 3. LF UK. Téma diplomové práce je „Prevence konfliktu na pracovišti“. Přikládám otázky, na které bych se chtěla ptát účastníků výzkumu a následně je analyzovat.

Dále žádám o možnost distribuovat na oddělení, se souhlasem staniční sestry, výstup mé diplomové práce „Kartičky intervence na JIP“, které mají poskytnout pracovníkům příklady prevence konfliktů odvozené z konceptu *Safewards*. Tyto kartičky rovněž přikládám.

Také žádám o možnost rozhovoru se staniční sestrou Interní JIP, kdy bych poskytla zpětnou vazbu a diskutovala výsledky této práce s cílem mapovat konflikty na tomto oddělení. S jejím souhlasem bych také ráda v diplomové práci uvedla její reakci na rozhovor a výsledky práce.

Za kladné vyřízení žádosti děkuji.

Bc. Tereza Litavská

---

Vyjádření odpovědného pracovníka:

*SOUHLASÍM*

Datum:

*28.3.22*

Oblastní nemocnice Kladno, a.s.  
nemocnice Středočeského kraje  
ředitelství  
Vančurova 1548, 272 59 Kladno  
tel.: 312 606 111, fax: 312 606 888  
IČ: 27256537, DIČ: CZ27256537

Podpis:

*Lucie Lidická*  
Ing. Bc. Lucie Lidická  
hlavní sestra

#### **Příloha č. 4: Rozhovor se staniční sestrou**

**Otázka R1: Bylo zjištěno, že na oddělení je daleko více verbálních konfliktů než těch fyzických (50 vs 5). Je možné z Vaší pozice toto číslo ještě omezit?**

*„No, omezit... Ono většinou já nejsem u těch verbálních, ani těch fyzických konfliktů. Takže se to dost špatně řeší a spoustu těch konfliktů se ke mně donese úplnou oklikou. Vlastně se to dozvím od lidí, kterých se to vlastně ani netýkalo, a povětšinou se dozvím stejně tak polovinu. Takže samozřejmě vždycky se snažím, když něco takového zjistím, promluvit si s tím koho se to týkalo. A celkově se snažím tomu předcházet, ale bohužel prostě, hlavně v ženském kolektivu je to něco, co se nedá úplně ovlivnit. Když má někdo v povaze, že je hádávej, a že vyhledává problémy, tak bohužel to tak jako je.“*

**Otázka R2: Ze statistického hlediska není rozdíl mezi sestrami, sanitáři a lékaři v počtech hlášených konfliktů. Bylo zjištěno, že zde není žádný faktor (jako věk, délka praxe, vzdělání), který by statisticky významně ovlivňoval počty hlášených konfliktů jednotlivými pracovníky. Jaká je Vaše zkušenost?**

*„To v podstatě navazuje na to, co jsem teď říkala. I za mě to z tohohle to nic neovlivňuje, ale záleží pouze na charakteru jednotlivých lidí. A jsou prostě lidi, kteří si uvědomují, že jsou v práci, kde jsou polovinu svého života, tak je zbytečný se tam s lidmi hádat. A pak jsou lidi, kteří ty konflikty vyhledávají. Je jedno, jestli je to sanitář, sestra, nebo doktor. Prostě se budou s těma lidmi hádat a dělat problémy.“*

**Otázka R3: Pro toto oddělení se ukázalo, že ty nejzávažnější konflikty za posledních 12 měsíců vyvolali častěji pacienti nebo jejich blízcí (15) oproti pracovníkům (9). Je tento závěr také Vaše zkušenost? Které konflikty řešíte častěji?**

*„Já si myslím, že konflikty ze strany pacientů a té rodiny jsou ty, které jsou nejvíce vidět. Protože samozřejmě, to je to, co se nejvíce předává. Ale nemyslím si, že by jich mělo být více než personálem. Ve skutečnosti, personál nepřikládá interpersonálním konfliktům takovou váhu, jako konfliktům vyvolané rodinou. Je to také tím, že z těchto konfliktů jsou daleko táhlejší důsledky. Rodiny mohou*

*podat žalobu a tak. Proto to působí, že jsou tyto konflikty daleko důležitější. Proto si myslím, že interpersonálních konfliktů je daleko více než konflikt s rodinami, nebo pacientem celkově.“*

**Otázka R4: Jak se stavíte k využití kartiček intervence (Safewards) na JIP? Myslíte si, že mohou mít, alespoň minoritní přínos? Necháte je na oddělení k dispozici k nahlédnutí i v budoucnu?**

*„Určitě tady můžou být. Myslím si, že je to dobře zpracovaný. Jsou to věci, kteří všichni znají, ale spousta lidí na to zapomíná. Nejsou schopní to takto souhrnně dát takto do pořádku, že jo. Takže je to hezky takto zpracovaný dohromady. Ale obávám se toho, že lidé, kteří se tím mají řídit a měli by to číst každý den, tak ty to dělat nebudou. Lidí, kteří jsou ochotný se nad tím zamyslet, tak jsou vlastně ty, co mají těch konfliktů nejméně. Je to škoda, ale obávám se, že ty, co by z toho měli mít největší ponaučení, si z toho nic nevezmou.“*

**Otázka R5: Pouze 3 z 24 respondentů, jenž se setkala s konfliktem v posledních 12 měsících uvedlo, že během konfliktu vyhledali pomoc nadřízeného. Kolik významných konfliktů si vybavujete, které jste na podnět pracovníka oddělení přímo řešila?**

*„No já si myslím, že maximálně tři. Víc jich určitě nebylo. Ono stejně, když si to tak vezmu, v podstatě nebyl ani jeden, že by vyloženě za mnou někdo přišel s tím, že by to chtěl řešit. Spíš to bylo informování o tom, co se stalo. Nebylo to takové, aby někdo za mnou vyloženě přišel, abych já pomohla vyřešit tu situaci. Když už, tak jsem byla seznámena, že se něco stalo. Já jsem pak následně to řešila, ale už to nebylo takové, že je teď vzniklý problém, který se potřebuje vyřešit. Vlastně si to ty holky vyříkaly samy.“*

**Otázka R6: Většina pracovníků uváděla, že konflikt řeší samostatně (Snažil/a jsem se útočníka uklidnit, Řekl/a jsem útočnickovi, aby přestal). Pouze 7 pracovníků uvedlo, že konflikt zapsali do dokumentace. Jaké jsou Vaše zkušenosti? Jsou pracovníci instruováni konflikty zapisovat a hlásit? Bylo by možné dokumentací konfliktů vyhodnocovat rizikové faktory na pracovišti?**

*„Určitě se to hlásí, píšou se nežádoucí události do systému. Je o tom tedy informovaný ředitelství a vedení kliniky nemocnice. Všichni ví, že vlastně je to*

*i naše ochrana. Když se něco stane, dojde k nějakému verbálnímu konfliktu od příbuzných nebo něčemu takovému, tak ty holky to prostě zapíšou a vlastně jsou krytý. Je hned v době konfliktů zaznamenaný pohled z jejich strany. A není to pak, že za měsíc přijde dopis z ředitelství, a někdo takovej a bude se to řešit stejně. Je to předcházení a krytí ošetřovatelského personálu, když by došlo k nějaké oficiální stížnosti. Takže v případě něčeho takového, by měl personál mimořádnou událost sepsat, nahlásit to, aby vlastně se předcházelo důsledkům. Nemyslím si, že by bylo možné vyhodnocovat dokumentací konfliktů rizikové faktory. Musel by se vytvořit nějaký nástroj, který by se vyplnil při nežádoucí události, ale je zde spousta faktorů při vyhodnocování. “*

**Otázka R7: U nejvýznamnějších konfliktů za posledních 12 měsíců uvedlo 16 z 24 (66,7 %) pracovníků, že se konfliktu nedalo zabránit. Existuje na oddělení nějaká prevence vzniku konfliktů? V dotazníku 35 (76,1 %) pracovníků uvedlo, že existuje a 11 (23,9 %), že nikoli. Jak lze povědomí o prevenci konfliktů nějak více zdůraznit?**

*„Určitě je. Každý by se měl zamyslet nad svým vlastním chováním. Měl by si uvědomit, že je zbytečný ty konflikty vyvolávat. Je daleko příjemnější, trávit čas v práci příjemně a né si to navzájem ztrpčovat. Já si osobně myslím, že všichni ti lidi jeden o druhém ví. Nevím, jestli to je povahou, nebo osobními problémy. Ale každopádně jsou tam osobnostní rysy a potíže jednotlivců, který způsobují, to že se těm konfliktům nedá předejít. Protože i když holky, ty, které ty konflikty nevyvolávají, se jim snaží předejít. Tak, ale když někdo chce, tak to stejně vyvolá. Stejně ten problém vznikne, protože některé to mají asi jako denní chleba dělat tady zle a dusno. To je celý kámen úrazu. Dokud lidi nebudou chtít tady žít a pracovat v klidu, tak se vždy najde někdo, kdo to tu vodu rozvíří. Ty konflikty vznikají pouze kvůli takovým lidem. “*

**Otázka R8: Komunikace byla logicky nejčastěji uváděnou metodou prevence konfliktů. Oproti tomu, pouze tři pracovníci uvedli jako metodu prevence konfliktů teambuilding. Co si myslíte, že je důvodem pro tak nízké číslo? 8 (17,4 %) pracovníků zde uvedlo, že prevenci konfliktů nedělá vůbec.**

*„To zase souvisí s tím, jak ke všemu tady ty lidi přistupují. Oni vlastně ani nechtějí se sdružovat a sblížovat s těma lidma, se kterýma pracují. Chtějí o všech teda*

*všechno vědět, aby je mohli drbat, ale vlastně nemají upřímný zájem o toho druhého. Tudíž je pro ně ten teambuilding něco, co je nezajímá, něco, co jim nebude přinášet požitek. Je těžký dělat teambuilding, když víte, že jednu třetinu lidí prostě nechcete vidět. Bohužel kvůli covidu jsme přestali dělat i vánoční večírky, ale i jinak byla malá návaznost od personálu.“*

**Otázka R9: Jako řešení konfliktu uvedlo nejvíce pracovníků (26) Možnost probrat konflikt v rámci celého kolektivu oddělení. Existují nějaké pravidelné schůzky nebo například diskusní skupina na internetu, kde se toto řeší? Aktivní řešení důvodů konfliktu vedoucím pracovníkem uvedlo 17 (37 %) pracovníků. Rozhovor s kvalifikovaným pracovníkem určeným pro prevenci konfliktů uvedlo jen 5 (10,9 %). Jaké možnosti nabízíte řešení konfliktu?**

*„Máme teď Whatsappovou skupinu, nicméně je to hrozně těžký, protože buď se o tom holky baví za zády, se mnou neřeší konflikty a celkově problémy jakéhokoliv rádu. To je docela problém. Já vždycky všem opakuji, že kdykoliv se vším mohou přijít, vše se dá nějak vyřešit. Většinou to holky řeší za mými zády, kdy se to nevyřeší vůbec a ke mně se to dostane až přes několik lidí. Provozní schůze se tady dělají tak jednou za rok, protože jako na teambuilding není personál ochoten na to přijít. Všichni řeknou, že přijdou a pak skoro nikdo nedorazí. Mohu vyhodit lidi, kteří tady nemají co dělat, protože se neumí chovat, jenomže v personální krizi, kdy je těžké obsadit služby, je složité někoho vyhodit. I když jsou tu lidi, kteří by za mě měli dostat okamžitou výpověď, nebo být přeřazený na nižší pracoviště, či jiné pracoviště z výchovných důvodů, tak to zase vyvolá vlnu nevole, protože budu chtít po těch ostatních, aby více pracovali. Je to patová situace, jediný, co můžu, je že s těma lidma mluvím, anebo jim sebrat motivační složku. Protože to je nenároková složka mzdy.“*

**Otázka R10: Znatelně nejčastějším důvodem nenahlášení konfliktu uváděli respondenti (54,3 %, 25 pracovníků) možnost Přesvědčení, že se konfliktem nebude nikdo zabývat. Existuje nějaká možnost či plán, jak toto negativní přesvědčení zmenšit a zvýšit důvěru pracovníků ve vedení oddělení?**

*„To jako těžko říct. To je právě ono. Oni to po většinou ani nenahlásili a tím pádem se s tím nemohlo nic stát. Takže z toho vzniklo kolektivní přesvědčení,*

*o tom, že se nic nebude dít. Ale tak to prostě není. Kdykoliv byl nějaký problém s někým, tak se to řešilo dostupnými možnostmi. Myslím si že to, že se ty konflikty neřešily není pravda. Je jednodušší říct, že vedení nic neudělalo, než nahlásit konflikt. Protože pak by oni byli ti špatní. “*