

Pavla Gilíková

Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, Bratislava
ORCID: 0000-0002-2916-8291

AGRESIVITA NA PRACOVISTI U SOCIÁLNIICH PRACOVNIÍKŮ

AGRESJA W MIEJSCU PRACY PRACOWNIKÓW SOCJALNYCH

WORKPLACE AGGRESSION AMONG SOCIAL WORKERS

ABSTRAKT

Tento článek se zabývá agresivitou na pracovišti u sociálních pracovníků, její možnou prevencí a zvládním. Budeme popisovat agresivitu, její projevy, prevenci a způsoby zvládnání u sociálních pracovníků, efektivní spolupráci zaměstnanců bez zbytečných konfliktů a projevů agresivity, vnímání pracovního prostředí a klimatu. Cílem práce je popsat problematiku agresivity na pracovišti a možnosti jejího zvládnání, identifikovat způsoby zvládnání agresivity a najít možnosti pro vytvoření preventivních opatření a řešení vzniku agresivních projevů na pracovišti.

Klíčová slova: Agresivita, asertivita, konflikty, manager, manipulace, oběť, obranné techniky, vedení lidí.

ABSTRAKT

Artykuł dotyczy agresji w miejscu pracy wśród pracowników socjalnych, jej możliwego zapobiegania i zarządzania. Opiszemy agresję, jej przejawy, profilaktykę i sposoby radzenia sobie z pracownikami socjalnymi, efektywną współpracę pracowników bez zbędnych konfliktów i przejawów agresji, postrzeganie środowiska pracy i klimatu. Celem artykułu jest opisanie problemu agresji w miejscu pracy i możliwości jej zarządzania, wskazanie sposobów radzenia sobie z agresją oraz znalezienie możliwości tworzenia środków zapobiegawczych i rozwiązywania przejawów agresji w miejscu pracy.

Słowa kluczowe: agresja, asertywność, konflikty, menedžer, manipulacja, ofiara, techniki obronne, zarządzanie ludźmi.

ABSTRACT

This article deals with aggression in the workplace of social workers and its possible prevention and management. The issue of aggression, its manifestations, prevention and ways of managing social workers opens up a new field to effective cooperation of employees without unnecessary conflicts and display of aggression in a working environment and climate. The aim of the work is also to identify aggressive acts and to find possibilities for creating preventive measures and solutions for aggressive behaviours in the workplace.

Key words: Aggression, assertiveness, conflicts, leadership, manager, manipulation, methods of defence, victim.

ÚVOD

Agresivita, násilí, konflikty, války a kriminalita je součástí chování a života lidí od pradávna. Nelze říci, že agresivita je vždy špatná a pro člověka škodlivá. Můžeme popsat různé druhy agresivity, které pomáhají lidem přežít, nebo zlepšit jejich životní prostor. Tvořit něco nového lze, pokud to staré a nefunkční zničíme, nebo vyloučíme ze svých životů. Je důležité zkoumat a pochopit příčiny a zákonitosti agresivního chování pro její možnou eliminaci. Presentace násilí prostřednictvím

vím masmédií, internetu a jiných informačních technologií napomáhá k šíření agresivity do povědomí lidí, zvláště mladých a nezralých, kteří si tuto formu komunikace osvojí a přijmou jako normu chování současné společnosti. Velké nebezpečí pro lidstvo představuje terorismus, který souvisí až s otázkou přežití. Problém lidské agresivity souvisí s otázkou psychologickou, sociologickou a politickou. [Fischer, Škoda 2009, s. 45]

Agresivita na pracovišti je v současné době stále aktuální téma. Lidé často vnímají konflikty a agresivní projevy jako přirozenou součást pracovních vztahů i mezi zaměstnanci pomáhajících organizací. Je však nutné na agresivitu pohlížet jako na nežádoucí a destruktivní fenomén, ničící interpersonální vztahy na pracovišti i v soukromí.. Agresivitu lze vnímat z různých paradigmat, např. z paradigmatu psychologického, a také z paradigmatu sociálního, neboť budeme mapovat vztahy na pracovišti a popisovat projevy agresivity a hledat možná řešení.

Rozpoznat oběť a samotného agresora je někdy obtížné, tyto role se mohou prolínat a střídat. Agresivita patří do života lidí i zvířat. Pomáhá slabým přežít a ubránit se, agresorům pomáhá získat moc a prostředky pro její udržení. Záleží na relevanci a míře agresivity, zda ji lze chápat jako oprávněnou a prospěšnou, nebo jako neakceptovatelnou a odsouzeníhodnou. Historie ukázala změny ve vnímání lidí, v přijetí normativ ve společnosti. Velkou roli hrají tradice, zvyky, náboženství, etnika, demografie, geografické souvislosti, které determinují chování lidí k sobě, k okolí, zvířatům a přírodě. Člověk je myslící tvor, který se stále učí interakcí s okolím. Z tohto důvodu nelze jednoznačně agresivitu mezi lidmi hodnotit a soudit. Agresivita se pojí s pocíty moci a bezmoci, výskyt agresivního chování souvisí s vnímáním strachu, zloby, pocíty vlastní moci, či bezmoci v interpersonálních vztazích. Každý člověk má ve svém životě určité role, v soukromém i v pracovním prostředí. Z toho se odvíjí způsoby chování na pracovišti. Záleží na normách, etických kodexech a zvycích dané skupiny, jaké druhy chování člověk identifikuje jako normalitu, nebo prohřešek proti danému řádu.

Cílem článku je upozornit na agresivní chování na pracovišti jako na nežádoucí fenomén, kterému je nutné se vyvarovat a bránit. Dalším cílem je vymezení možností v řešení a prevenci agresivity na pracovišti v oblasti sociální sféry. [Fischer, Škoda 2009]

1. AGRESIVITA NA PRACOVIŠTI

Pojem agrese je odvozený z latinského slova **aggredior** – vydat se na určitá místa, k něčemu se přibližovat, začít, pustit se do něčeho. Všeobecně uznávaná definice agresivity neexistuje, odborníci si ji tvoří dle svých preferencí a oborů. Velmi záleží na etiologii agresivity, zda je symptomem nemoci, důsledkem výchovy, momentální reakcí na nebezpečí a na hněv, nebo intencí něčeho dosáhnout. [Kastová 2003]

Agresivita má i své funkce, může stanovovat a posunovat hranice, bránit v rozvoji, nebo rozvoji a změně pomáhat. Další funkcí je obrana hranic, prostoru, prostředků, života a zdraví. Destruktivní funkce může mít negativní dopady, ničivou sílu, nebo v pozitivním smyslu ničí to, co škodí. Agrese může být i motivem, což souvisí s hladinou dopaminu v krvi. [Brečka 2009]

1.1. PŘÍČINY AGRESIVITY

Díky vědeckému zkoumání lze příčiny agresivity zobecnit na příčiny biologicko psychologické, sociálně psychologické a sociologické. Z hlediska biologicko psychologického existují teorie rozeného zločince, oligofrenie, tedy nízké úrovně mentálních schopností, genetické a adoptivní studie. Z hlediska sociálně psychologické teorie vzniku agresivity je vytvořena např. teorie sociálního učení, teorie charakteru a temperamentu a teorie odlišného kognitivního stylu. Z hlediska sociologické teorie lze zmínit teorii diferenciací asociace, teorii subkultur, kontrolní teorii, etiketizační teorii, teorii strukturálního tlaku a teorii anomie. Příčiny vzniku agresivity se stále zkoumají a vyvíjí, vznikají nové viktimologické koncepce a názory na tuto problematiku. [Fischer, Škoda 2009]

1.2. DRUHY AGRESIVITY

Díky rozlišení druhů agresivity lze toto jednání lépe chápat i předvídat její vývoj, což dává možnosti tvorby účinné obrany. Agresivitu lze dělit v širším smyslu na snahy snížit určité hodnoty ve smyslu nadávek, odmítnutí pomoci, porušení konvence aj. Dle užšího smyslu můžeme agresivitu dělit na fyzické násilí a útok.

Nepřátelská agresivita vychází z antipatií k oběti, přátelská agresivita může mít podobu hyperprotektivity matek vůči svým dětem i partnerům. Konstruktivní agresivita pomáhá ničit staré a nefunkční, což může společnosti prospět.

Agresivitu lze dělit dle její formy na agresivitu fantazijní (myšlenkovou), verbální, nonverbální, přímou, nepřímou a fyzickou. Dle směru lze rozlišit agresivitu na heteroagresivitu – směrem ven a autoagresivitu – směrem dovnitř, k sobě samému. Agresivitu lze dělit také na vyžádanou a nevyžádanou. [Brečka 2009]

Dle motivace, podnětů a potřeb lze rozlišit agresivitu projevující se na pracovišti. Zlostná agresivita je reaktivní forma agresivního chování vyjadřující nevoli. Jedná se o impulzivní výraz afektu s minimální nebezpečností. Může mít formu odplaty, řadíme zde zášť, nenávisť, cílené způsobování bolesti uspokojující pro agresora.

Spontánní agresivita zatím není zcela prozkoumána, odvíjí se od míry reaktivity a aktivity. Příkladem může být sadizmus, patologické chování, které při způsobení bolesti přináší emocionální uspokojení a uspokojení patologických potřeb.

Instrumentální agresivita sleduje cíle, může mít pozitivní i negativní podobu. Cílem této agresivity může být vlastní ochrana a ochrana blízkých, odvrácení škod a nebezpečí, v negativní formě se jedná o záměrné uspokojení potřeb.

Typickým modelem pro profesionální vrahy a lupiče, kterým agrese slouží k obživě nebo saturaci delikventních potřeb je predátorní agresivita. Tuto agresivitu používají lidé s psychiatrickým onemocněním

k saturaci materiálních potřeb. Je determinována především sociálně, podobá se agresivitě instrumentální a zlostné.

Ideologická agresivita má podobu etnické čistky a vraždění. Motivací této agresivity je negativní uspokojování potřeb bezpečí a jistoty, nebo potřeb seberealizace.

Agresivita vlivem psychoaktivních látek a agresivita impulzivní, bez plánování a zisku se často vyskytuje u delikventních subkultur. [Brečka 2009]

1.3. OSOBNOST AGRESORA

Mezi teorie vzniku agresora patří nerovnováha chemických látek v mozku, trauma, dlouhodobé sociální problémy dysfunkční rodiny agresora. Agresorem je zpravidla osoba dominantní, nerespektující okolí. Své chyby a nedostatky skrývá, vidí je na těch druhých. Často jde o cholericke vzteklé typy s explozivní zlostností. Agresoři používají vztek jako obranu před úzkostí, smutkem, studem, bezmocí. Agresory lze dělit na chladný a horký typ vzteku, horký typ okamžitě hrozí a útočí, chladný typ používá ironii, cynismus a sarkasmus. Příčinou této agresivity je přísná výchova a ztotožnění se s útočníkem. Těmto lidem jde jen o prospěch a uspokojení svých zájmů.

Agresoři jsou nezralí, nedosáhnou dospělé vyrovnanosti a tím ani plného duševního zdraví. Agresivní typy lidí nikdy nedospějí. Celý život se vnímají jako oběti osudu. Nemají proto možnost se učit z chyb, ty stále opakují. [Bernstein 2008]

K chování agresora patří soustředěnost na vlastní potřeby, nedodržování daných pravidel, nezodpovědnost a přesvědčení o vlastní neomylnosti, netrpělivost v uspokojování vlastních potřeb. Mezi další rysy agresorů patří výbušnost, manipulativnost s ostatními, přesvědčení ve svém jednání a prospěchářství. Soužití s agresorem může způsobit změny v chování a přebírání agresivních způsobů. Agresoři bývají nenápadní, na druhé působí pozitivním dojmem, lehce získávají důvěru

druhých. Prezентují se jako nadanější, zajímavější, schopnější, ochotnější, okouzlující a zábavnější, ostatní lidi dokáží zmanipulovat a odvézt jejich pozornost. Agresoři si vyhledávají vhodné oběti, sugestibilní a důvěřivé osoby, které vytrhnou ze svého prostředí a tím se stávají zranitelnější. Své oběti neustále kontrolují a využívají jejich slabé stránky, vytvářejí specifické iluze, kterým oběti věří. Agresoři žijí ve světě fantazie, své oběti ovládají strachem. Agresoři se snaží předstírat porozumění a vznikající pouto s obětí, důvěra oběti v agresora pak znemožní utvořit si objektivní názor na něj. [Bernstein 2008]

Vágnerová popsala několik typů agresorů, mezi které patří „hrubián“ – primitivní, impulzivní se silným energetickým přetlakem, bývá členem gangů páchajících trestnou činností. Oběť šikanuje masivně, tvrdě, nelítostně, vyžaduje absolutní poslušnost. Pochází z rodin, kde se vyskytuje agresivita a brutalita.

„Slušňák“ je dle Vágnerové kultivovaný, narcisticky šlechtěný, sevřený, zvýšeně úzkostný, zdánlivě slušný, sociálně zdatný. Má sadistické sexuální tendence. Uchyluje se k mafiánským metodám, využívá své sluhý participující na moci. Násilí a mučení provádí bez přítomnosti svědků. Vychází z rodiny, kde se vyžaduje vojenský dril bez lásky.

„Srandista“ je optimistický, dobrodružný, zábavný, oblíbený, vlivný, se značnou sebedůvěrou a potřebou pozornosti. Poskytuje krutou zábavu a divadlo pro přihlížející. Šikanuje pro pobavení sebe i ostatních. Tento agresor pochází z rodiny, kde je citová subdeprivace a absence duchovních a mravních hodnot, smysl pro černý humor, ironii, sarkasmus. [Vágnerová 2009]

Dalším známým dělením agresorů je typologie podle Bernsteina. Agresory vidí jako lidi, kteří jsou bystří, chytrí, okouzlující, snadno si získávají přízeň a důvěru ostatních. Agresory mohou být velmi úspěšní manažeři, kteří se zbavují pro ně nepohodlných zaměstnanců a kolegů. V rodině mohou být milými lidmi, kteří očekávají bezmeznou lásku a oddanost. Bývají to lidé s poruchami osobnosti. V každém člověku je

určitá míra agresivity, proto za určitých okolností se může stát agresorem kdokoli. [Bernstein 2008]

Agresori bývají egocentričtí, silně autoritativní, výborní manipulátoři. Jsou přehnaně ambiciózní, hostilní, řídí se svými předsudky, postrádají empatii, jsou emočně nezralí. Svou nejistotu kompenzují přehnanou suverenitou a arogancí, jsou bez morálních zábran. Agresor je nezodpovědný, vnitřně je stále dítětem, zodpovědnost přenáší na druhé, má tendence k úniku.

Agresorem se může stát muž i žena. Ženy si častěji vybírají za obět ženy, muži si vybírají za své oběti muže. Používají podobné strategie - oběť izolovat a vyštvat ze zaměstnání, či kolektivu. Muži jednájí přímo a agresivněji, fyzicky i verbálně, jsou chladnější a tvrdší, preferují svou sílu, vyhrožují, ponižují, jsou vulgární. Ženy agresorky jsou zákeřnější a jednájí skrytě. Jsou pasivně agresivní, emočně vydírají, píší vzkazy, využívají ke komunikaci třetí osobu, komunikují nepřímou, mlží a pomlouvají, nedají oběti možnost se vyjádřit. [Svobodová 2008]

1.4. PROJEVY AGRESIVITY NA PRACOVIŠTI

Interpersonální vztahy na pracovišti jsou často komplikované, mohou vyústit v nepřátelství až v nevraživost. V mezních situacích záleží na nás, jak se zachováme, co chceme a co jsme ochotni od druhých snášet. Problematické lidi nezměníme, ale můžeme změnit své chování a přístupy k ostatním.

Podmínkou úspěchu organizace je efektivní mobilizace lidského potenciálu, kterou lze dosáhnout pouze s podporou spolupracovníků a kvalitním vedením manažera. Záleží na otevřené a oboustranné komunikaci, vedoucí ke kvalitním a transparentním vztahům. Vše závisí na schopnostech a ochotě komunikovat, na empatii, toleranci a vzájemné úctě. Často jsou spolupracovníci nekompatibilní, proto je nutná tolerance, respekt a dodržení profesionální roviny spolupráce. Konstruktivní jednání může zajistit nekonfliktní spolupráci a kvalitní plnění pracovních cílů. Je žádoucí na pracovišti nesměšovat soukromé záležitosti

s pracovními, netvořit na pracovišti osobní vztahy, nedávat příliš najevo emoce. Partnerské, nebo sexuální vztahy na pracovišti mohou způsobit konflikty mezi partnery i ostatními zaměstnanci. Je nutné stanovit hranice a pravidla pro sebe i druhé a dbát na jejich dodržování, což může být účinnou prevencí konfliktů a nedorozumění. Je dobré znát svou hodnotu a své cíle, zachovat si svou sebeúctu a důstojnost. Někdy je lepší ze špatného kolektivu se ctí odejít a nenechat se ponižovat.

Jedním druhem agresivního, neférového jednání mezi lidmi je šikana. Účastník šikany je útočník, který záměrně omezuje práva své oběti s cílem uspokojování vlastních potřeb bez ohledu na druhé. Typy útočníků jsou podobné jako typy agresorů. Jde o dominantní osoby bez svědomí a morálních zásad. Obětí šikany jsou lidé spíše submisivní, něčím neobvyklí, čímž upoutají pozornost agresora.

Mezi známé druhy a formy šikany patří: fyzická a verbální, aktivní a pasivní, přímá a nepřímá, a jejich kombinace, šikana verbální–aktivní–přímá, verbální–aktivní–nepřímá, verbální–pasivní–přímá, verbální–pasivní–nepřímá, fyzická–aktivní–přímá, fyzická–aktivní–nepřímá, fyzická–pasivní–přímá, fyzická–pasivní–nepřímá. [Vágnerová 2009]

Dle projevů agresivity na pracovišti můžeme jmenovat další druhy agresivity:

- **Bullying**, tento termín používají v anglosaských zemích pro formy komunikace jako je mobbing. Bullying se překládá jako zastrašování, šikanování a tyranizování. Bully znamená brutální člověk, tyran, hulvát, krobián. Pojem mobbing a bullying je synonymum. [Beňo 2003]
- **Bossing**, je systematické šikanování ze strany vedoucích. Autorem je norský autor S. Kile. Někdy se označuje německým pojmem Rufmord (Mord – vražda, Ruf – pověst) – „zdraví poškozující vedení“.
- **Sexharasement** je sexuální obtěžování.
- **Staffing** je šikana podřízených vůči nadřízenému.
- **Chairing** znamená označení neférových útoků mezi top managery.

- **Emotional abuse** se používá pro emocionální zneužívání.
- **Defaming** jsou pomlavy, znevažování, útoky na pověst jedince.
- **Whistleblowing** znamená protiprávní jednání.
- **Kyberšikana** je šikánování jiné osoby pomocí informačních technologií (např. obtěžování, vydírání, ohrožování, zastrašování apod.).
- **Sexting** je složeninou vzniklou ze slov „sex“ a „textování“, znamená elektronické rozesílání textových zpráv, fotografií či videa se sexuálním obsahem a vydírání.
- **Kybergrooming** je nejvíce nebezpečný druh agresivního chování osoby, která se snaží zmanipulovat vyhlédnutou oběť pomocí elektronických informačních technologií a donutit ji k osobní schůzce. Může dojít k sexuálnímu zneužití oběti, fyzickému mučení, nucení k terorismu apod.
- **Stalking** je pronásledování, opakované a stupňované obtěžování, úmyslné, zlovolné a systematické, které snižuje kvalitu života a ohrožuje bezpečnost oběti.
- **Kyberstalking** znamená zneužívání internetu, mobilních telefonů či jiných informačních a komunikačních technologií ke stalkingu.
- **Phishing** je známý také jako carding, znamená druh nebezpečných komunikačních praktik zaměřených na krádež citlivých osobních údajů (např. PIN kódů a čísel platebních karet, hesel a údajů k bankovnímu účtu).
- **Brand spoofing** znamená získávání peněz nebo důvěrných informací od uživatelů internetu prostřednictvím e-mailu. [James 2007]
- **Hoax a spam** je zpráva, která se snaží šířit paniku, vystrašit příjemce, donutit ho k unáhleným činům prostřednictvím neexistujících nebezpečí. Existují také hoaxy, které mají za úkol jen obtěžování uživatele, tzv. spamování. [Ministerstvo vnitra - odbor prevence kriminality 2009]
- **Manipulaci** lze chápat jako neférové způsoby chování a jednání na vědomé i bezděčné úrovni.

Agresivním chováním na pracovišti se zabýval prof. Leymann, který popsal další formy chování dle určitých kategorií. Mezi tyto kategorie patří útoky na možnost se vyjádřit, případně se někomu svěřit, útoky na sociální (mezilidské) vztahy, útoky s dopadem na pověst, úctu a vážnost, útoky na kvalitu pracovní a životní situace, útoky na zdraví. [Beňo 2003, s. 155–156]

1.5. DŮSLEDKY AGRESIVITY NA PRACOVIŠTI

Agresivním chováním na pracovišti mohou být poškozeni jednotliví pracovníci, i celé pracovní skupiny, což může způsobit škody pro celou organizaci, následně i pro společnost. Negativní dopady agresivity mohou mít podobu psychickou, může dojít k rozpadu mezilidských vztahů na pracovišti, gradování konfliktů, nárůstu stresu a výskytu psychosomatických onemocnění. Negativní dopady mohou být ekonomické v podobě nízké výkonnosti zaměstnanců, časté nemocnosti a odchodů zaměstnanců z organizace. Pro zaměstnavatele se tímto zvyšují náklady na hledání a adaptaci nových zaměstnanců. Důsledky konfliktů a agresivního chování na pracovišti negativně dopadají na zaměstnance, zaměstnavatele a nakonec i na společnost.

1.5.1. DŮSLEDKY PRO JEDINCE

Dle empirických výzkumů se může stát obětí téměř kdokoli. Nezáleží na vzdělání, věku, postavení, vzhledu apod. Někteří lidé mají větší sklony stát se obětí díky své odlišnosti od ostatních členů skupiny. Odlišnost jedince agresor využije ve svůj prospěch, negativní stránky oběti zvýrazní, pozitivní potlačí. Nejohroženější jsou lidé osamělí, bez zázemí, přátel a podpory. Nebezpečí hrozí příslušníkům menšin, cizincům, homosexuálům, nemocným, osobám s handicapem. Častými oběťmi jsou introverti, psychicky labilní, či slabší, s nízkou frustrační tolerancí, úzkostní a pasivní, s nízkou sebedůvěrou, lidé existenčně závislí na své práci a noví zaměstnanci. Tito lidé mají menší předpoklady bránit se agresí. Agresor si svou oběť vybírá podle jakýchkoli odlišností, kte-

ré může zneužít. Oběť není zodpovědná za to, že se stala obětí, neboť v počátečním stadiu ani neví, že je šikanovaná. Většinou jde o člověka zodpovědného a slušného, nekonfliktního, který nechce nikomu ubližovat ani se mstít. Toto slušné chování oběti agresora ve svém jednání posiluje. Oběť už pak nemá sílu ani prostředky se bránit. [Svobodová 2008]

Obětí agresivity jsou zpravidla lidé submisivní, samotářští, vzta-hovační, kteří na sebe berou veškerou vinu, sebelítostní, svůj hněv potlačují, mají velký strach a provází je pocity zbytečnosti vlastní osoby. Tyto osoby byly v dětství silně určovány autoritami, a vedeny k pocitu vlastní nedůležitosti, nuceni se přizpůsobovat, byly vychovávány k bezvýhradné poslušnosti s černobílým viděním světa. Následky agrese nejsou pro všechny oběti stejné, liší se dle osobní minulosti a vlastností oběti. Účinky agrese determinuje znalost agresora, nebo jeho utajení. Další determinantou dopadů agresivity je povaha útoků, fyzický nebo psychický, předvídatelný, nebo neočekávaný. Každý jedinec vnímá agresi individuálně, ale většina vnímá pocity studu a viny z toho, že si útoky nechala líbit a dostatečně se nebránila. Oběť trápí pocity viny, zda si útoky nezasloužila. Oběť útoky agresora nechápe a hledá důvod, smysl této situace. Oběť si celou situaci vysvětluje tím, že si ho zasloužila, že je špatný člověk, že útok sama vyprovokovala. [Kastová 2003]

Celá situace může končit zhoršením zdravotního stavu, vznikem psychosomatických onemocnění z dlouhodobého a nadměrného stresu. Oběť většinou z organizace odchází a agresor si najde jinou oběť, pokud ho kolegové, nebo nadřízení nezastaví, nebo ze skupiny nevytloučí.

1.5.2. DŮSLEDKY AGRESIVITY PRO CELÉ PRACOVÍŠTĚ

Je nutné si uvědomit své priority a hranice, až kam jsme ochotni zajít v honbě za vyšším příjmem a kariérou. Je nutné si uvědomit, co člověku skutečně přináší radost a uspokojení z práce, aby nakonec nezůstal otrokem konzumního stylu života.

Výskyt stresu a interpersonálních konfliktů na pracovišti je úzce spjat s organizační kulturou. Důležitý je styl vedení, pracovní vztahy, pracovní prostředí a celková atmosféra na pracovišti. Nový pojem „**organizační zdraví**“ vychází z toho, v jaké psychické a fyzické kondici zaměstnanci jsou.

Organizaci tvoří dvě rozdílné úrovně – objektivní a subjektivní. Do objektivní úrovně patří organizační politika, komunikační kanály, výměna produktů a materiálů, pravidla pro operativní řízení. Subjektivní úroveň zahrnuje postoje zaměstnanců, pracovní morálku a etické kodexy. Mezi těmito úrovněmi může dojít ke konfliktům, pokud obě úrovně nejsou v harmonii. Velmi důležitá je **organizační kultura**, která zahrnuje etické kodexy, hodnoty, normy, názory, vzorce chování. Jde o formu společenského styku mezi zaměstnanci. Organizační kultura ovlivňuje řízení a organizaci firmy, jednání a spokojenost zaměstnanců, zahrnuje atributy jako je péče o zaměstnance, programy pro snižování stresu, řešení konfliktů, poradenství, vzdělávání, adaptaci na změny v organizaci a zlepšování zdraví zaměstnanců. Velký význam má působení personalistů, firemních psychologů a mediátorů.

Na pracovišti je často přítomen velký stres u vedoucích pracovníků a v rizikových profesích, nadměrná odpovědnost a časově náročné termínované úkoly jsou zdrojem stresu. Nadměrný stres snižuje výkonnost, myšlení a rozhodování, oslabuje paměť, způsobuje poruchy kognice a koncentrace, zpomaluje motoriku. Slabý a krátkodobý stres může mít pozitivní dopady na pracovní výkon, může zvyšovat výkonnost a aktivovat, motivovat k maximálnímu výkonu. [Mayerová 1997]

Mezi nejčastější stresory na pracovišti patří nejistota, kariéra, organizační změny a konflikty rolí, pracovní přetížení, mimořádná zodpovědnost, interpersonální konflikty. Stres může způsobit i nedostatek podnětů a pracovních úkolů, nebo monotónní práce. Pracovními podmínkami a stresem na pracovišti se nyní zabývá psychologie řízení a psychologie práce. Pro prevenci stresu je nutné upravit vhodné pra-

covní prostředí a určit optimální délku pracovní doby. Pracovnímu stresu přispívá narušení přirozeného biorytmu organismu při práci v noci a časový stres, kdy jsou zaměstnanci nuceni plnit pracovní úkoly za velmi omezenou dobu. Časový stres snižuje výkonnost, vnímání a koncentraci, způsobuje konflikty, dezorganizuje činnost, vyvolává neklid, napětí, úzkost a negativní emoce. [Mayerová 1997]

Konflikty a agresivita na pracovišti vyvolávají nadměrnou zátěž a stres u všech zaměstnanců, což může vyvolat psychické problémy až poškození, což se projeví ve zhoršené kvalitě práce, vyhýbání se úkolům a zodpovědnosti. Stres způsobuje podrážděnost, neklid, úzkost. Nadměrná zátěž vyvolává změny kognice a koncentrace, nesoustředěnost, poruchy paměti, zapomínání. Stres způsobí zvýšenou únavu, změny nálad, strach z budoucna a z lidí na pracovišti. Lidé se zvláště bojí svého agresora či mobbéra. Lidé vystaveni nadměrné zátěži mohou trpět poruchami spánku, poruchami příjmu potravy, abúzem alkoholu a návykových látek. Nadměrná zátěž se projevuje v emocionální oblasti nezájmem, pesimismem, nedůvěrou a vzájemným obviňováním z konspirací. Zátěž může vyvolat pocity stihomamu až příznaky paranoi. [Beňo 2003, s. 9]

Psychické změny zaměstnanců mohou vyústit v behaviorální projevy jako je změna chování, nerozhodnost, časté naříkání a kritizování, sklony k nehodovosti. Frustrace a deprivace mohou způsobit trvalé změny v psychice člověka, vznik deprese, extrémní zátěž může vést k **exhausci** – celkovému vyčerpání organismu a k psychickému zhroucení. Nadměrná zátěž může také vyústit v **automutilaci** a **suicidální** jednání. [Mayerová 1997]

Agresivní chování na pracovišti má negativní vliv na oběť i na sociální prostředí oběti. Spolupracovníci oběti zpočátku netuší, že se něco negativního odehrává, když se o útocích dozví, mají strach oběti pomoci. Častými reakcemi zaměstnanců je předstírání, že o ničem neví, mlčí, bojí se, že budou i oni terčem útoků. Na pracovišti se vytváří atmosféra strachu, agresor často obětem i přihlížejícím vyhrožuje pomstou. Ostat-

ní zaměstnanci si často myslí, že mlčení je ochrana před útoky agresora, neboť se bojí ztráty zaměstnání a jistot.

Nezájem zaměstnanců pomoci oběti může vyplývat z neznalosti lidí, z neznalosti dopadů konfliktů, mobbingu a agresivity. Lidé si nedokáží domyslet, k jakým škodám může dojít. Někteří spolupracovníci se vědomě staví na stranu agresora, aby se nestali obětí. Ve společnosti dosud přetrvává názor na agresivitu a šikanu jako na normální projev chování, který musíme přetrpět.

Situace a vztahy na pracovišti se odvíjí od komunikace spolupracovníků, od dobrého vedení a etických kodexů pracoviště. Zaměstnanci, kteří pasivně přihlíží agresivitě na pracovišti, se stávají spolupachateli zodpovědní za újmu oběti. Pokud v této situaci vedení firmy nezasáhne, nepomůže oběti, oběť musí z kolektivu odejít. Agresor si najde novou oběť a konflikty na pracovišti pokračují. Je nezbytné, aby vedení agresora z firmy propustilo, pouze v tomto případě se atmosféra na pracovišti zlepší. [Svobodová 2008]

Neshody a konflikty na pracovišti zasáhnou i do soukromí obětí. Většina lidí si své pracovní problémy nosí domů a ty pak negativně ovlivňují soukromé vztahy. Oběť mění své chování a rodina a blízcí nechápu, co se děje, nebo nevěří oběti, která se doma svěří. Celá situace je komplikovaná a zdlouhavá, což rodinu i oběť vyčerpává, rodina oběti nepomůže. Pokud oběť nepožádá o odbornou pomoc, může dojít až k rozpadu vztahu a rodina oběť zavrhne.

Lidé rádi věří pomluvám o lidském neštěstí a často jsou neteční, pravda je nezajímá. Kvůli problémům na pracovišti může dojít ke ztrátě zaměstnání, mohou se přidružit negativní reakce okolí, sousedů, přátel, důsledkem těchto konfliktů může dojít k ekonomickým problémům rodiny, nebo samotné oběti. Tato situace může vyústit až v bezdomovectví oběti. Důsledky agresivity mohou být dalekosáhlé, poškození zdraví a psychiky mohou být trvalé. Je nutné tyto situace řešit na počátku, kdy řešení není tak obtížné a je možné. [Svobodová 2008]

1.5.3. AGRESIVITA A JEJÍ ZVLÁDÁNÍ V PRÁCI SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ

Lidé, kteří pomáhají druhým, zvláště pracovníci pomáhajících profesí jsou stále častěji ohroženi útoky agresorů. Známé jsou útoky na zdravotníky a záchranáře ze strany zachraňovaných osob, sociálních pracovníků, ze strany jejich klientů. Příčiny agresivního chování jsou různé, např. psychické onemocnění, intoxikace alkoholem a drogami, strach zachraňované osoby a strach a nejistota klienta sociálních služeb. Pracovníci v sociálních službách pracují s klienty, kteří mají určitý problém, který sami neumí, nebo nechtějí řešit. Klienti sociálních služeb, kteří se nechtějí adaptovat na prostředí dané společnosti a respektovat dané normy, často apriori jednají agresivně.

Současná doba a její rychlý vývoj si žádá neustálé vzdělávání a upevnování vědomostí, schopností a komunikačních dovedností jednat s lidmi, i nepřizpůsobivými a agresivními. Velmi účinné a prospěšné jsou kurzy komunikačních dovedností, dnes nazývané měkkých dovedností, na pracovišti jak u manažerů, tak u řadových zaměstnanců. V posledních letech se velmi rozvíjí vzdělávání zaměstnanců v podobě outdoorových technik i kurzů sebeobrany. U pracovníků v sociálních službách a všech pomáhajících profesích je nutné naučit se rozpoznávat agresora již v počátečních stádiích útoku a umět se jim úspěšně bránit. Je důležité být připraven na konfliktní situace a umět je zvládat. [Svobodová 2008]

Pro bezpečí pracovníka, ale i klientů je nutné utvořit bezpečné prostředí pro jednání s klientem. Na úřadech pracují bezpečnostní pracovníci, kteří jsou připraveni ochránit potenciální oběti útoků, a v konfliktních situacích zasáhnout. Je důležité mít v jednací místnosti signalizační zařízení pro přivolání pomoci, mít únikové dveře, kudy lze agresorovi utéci a nemít v těchto prostorách věci, které by mohl případný útočník použít jako zbraň. Zavádí se i úprava místnosti dělicí přepážkou, za kterou hovoří úředník s klientem skrze skleněné okno pro předejití útoků ze strany agresora.

K jednání s problematickým klientem je vhodné přizvat na jednání svého nadřízeného nebo kolegu, v krajním případě je nutné přivolat na pomoc Policii ČR. Pracovník v sociálních službách, ani v jiných pomáhajících oborech není povinen jednat s agresorem sám a riskovat újmu na zdraví či na životě. Při jednání s agresivním klientem je nutné zajistit bezpečnost svou, klienta a ostatních lidí v blízkosti agresora. Při zvládnání agresora je nutné zachovat klid, nepanikařit, mluvit tiše, nebo vůbec, nebránit mu v cestě, nebrat mu z rukou přeměty, neodporovat, nevymlouvat agresorovi jeho jednání, a především se agresora nedotýkat. Pro řešení situace je dobré snažit se agresorovi vyjít vstříc a čekat na pomoc zvenčí, chránit sebe a své zdraví.

Agresivní chování má své fáze, než dojde k fyzickým útokům. Nejúčinnější je zabránit rozvoji agresivity již v počátku, kdy jsou první příznaky agresivity verbální. Je nutné toto jednání okamžitě ukončit a přivolat pomoc, zajistit tímto svědectví situace a ochranu pracovníka. V počátečních fázích agresivity pomáhá agresivitu ignorovat a zaměřit se na problém agresora a snažit se o jeho řešení. Je nutné vysvětlit agresorovi své kompetence a možnosti pomoci, ujistit ho, že nejsme jeho soudci. Je nutné získat důvěru agresora a nastolit jasná pravidla jednání, a stále zachovávat profesionální přístup, neotevírat se klientovi a nesdělovat mu osobní informace, které by mohl časem použít proti pracovníkovi. V komunikaci s agresorem je nutností neustálá profesionalita, klidný přístup a zdvořilost. Důležitá je verbální stránka jednání, stále se ujišťovat, že nám klient rozumí, opakovat důležité informace a ty nejdůležitější na konci jednání shrnout, požádat ho, ať nám důležité informace zopakuje. Je velmi přínosné nejdůležitější informace dát klientovi písemně v podobě doporučení, informačních brožur, pokynů, poznámek a písemných kontaktů na další odborníky. V závěru jednání je nezbytné nechat podepsat klientovi záznam o jednání a poučení z důvodu ochrany pracovníka a pro případ nutného dokazování. [Svobodová 2008]

Možný nástup agresivity je při každém styku s klientem, i s tím, který přišel klidný a dosud bezproblémově spolupracuje. Téměř kdykoli může nastat konfliktní situace, klient může jednat agresivně z důvodu své nejistoty a strachu. V neočekávaných situacích mohou vyvolat agresivitu i obranné mechanismy a pudy sebezáchovy. Z únavy a vyčerpání díky své tíživé situaci mohou být klienti agresivní. Klienti v sociálních zařízeních se mohou uchýlit k agresivnímu chování z důvodu strachu z nového prostředí, z jejich nejisté budoucnosti, z odloučení od svého prostředí a svých blízkých, nebo zvířecích partnerů, ze strachu, že o nich bude rozhodovat úředník. Pracovníci sociálních služeb se mohou účastnit pomoci obětem trestných činů, domácího násilí, dopravních nehod, přírodních katastrof, migrace lidí ze zemí ve válečných oblastech, kdy klienti jsou ovlivněni svými emocemi a strachem, který může vést k agresivnímu chování. Každá situace interpersonálního kontaktu je potenciálně směřující ke konfliktu při hájení svých práv a zájmů a svého majetku. Je nutné si uvědomit, že každý kontakt s klientem je zásah do jeho intimity, intervence do jeho života, do jeho prostředí. Kontakt pracovníka s klientem v jeho přirozeném prostředí v jeho domově, může být pro klienta nepříjemný a ohrožující. Je nutné konat a chovat se vůči klientovi a jeho prostředí s úctou, s respektem, s co největší opatrností a zasahovat jen v nejnnutnější míře.

Vztah mezi pracovníkem a klientem je determinovaný kvalitou jejich spolupráce a možnostmi řešení klientova problému. Je žádoucí navázat s klientem vzájemnou důvěru, aby měl klient pocit bezpečí, porozumění, podpory a vzájemné úcty. Velmi důležitá je obyčejná lidská slušnost. Ze strany pracovníka je nezbytná empatie, vcítit se do problémů klienta, ale netrápit se jimi, neprojevovat klientům přehnanou lítost, ale dát jim možnost participace na řešení problému a vést klienta k zodpovědnosti za svůj život. Přílišná péče o klienta může vést k poškození zdraví pracovníka a k syndromu vyhoření a u klienta k oslabení jeho schopností a motivace svou situaci řešit. [Svobodová 2008]

Pomáhající pracovníci mají velmi náročnou práci psychicky i fyzicky. Musí mít sílu a pevné zdraví, aby mohli pomáhat, proto je nezbytné se chránit a pečovat o sebe, aby mohli pečovat o druhé. Klienti nejsou vždy takoví, jak se nám jeví. Někteří klienti jsou skrytí manipulátoři a agresoři, nebo hostilní osobnosti, které zneužívají pomoci druhých, stávají se na pomoci druhých závislí. Pracovník musí znát své profesní i osobní hranice kam může a chce v pomoci klientovi dojít a sdělit je klientovi. Je velmi účinné na počátku vztahu s klientem nastolit hranice a jasná pravidla, která je nutné dodržovat. Pokud se nastolí a dodržuje řád ve vztahu s klientem, může vzniknout atmosféra důvěry a bezpečí, která je pro vzájemnou spolupráci nezbytná.

1.6. DOPORUČENÍ PRO ŘEŠENÍ AGRESIVITY NA PRACOVIŠTI

Univerzální pravidlo pro řešení konfliktů a agresivity na pracovišti není. Každý člověk je jiný a jednotlivé problematické situace jsou odlišné. Studium odborné literatury a empirická šetření pracovníků v sociální sféře přineslo nové poznatky o možnostech řešení konfliktů agresivity na pracovišti. Hlavní zásadou je vhodný výběr zaměstnanců a sestavení pracovních týmů z kompatibilních odborníků, což je nemalý úkol pro personalisty a manažery. Je velmi důležité budovat mezi zaměstnanci důvěru a pocity bezpečí, nastolit pracovní kulturu dle vytvořených etických kodexů a udržovat vztahy na základech slušnosti a důstojnosti. Je velmi žádoucí nemíchat do pracovních vztahů soukromí a osobní záležitosti, avšak zrovna tato stránka věci je pro naši kulturu a mentalitu obvyklá. Mezi občany ČR je obvyklé si na pracovišti tvořit přátelské a kamarádké vztahy a svěřovat se se svými soukromými radostmi i starostmi. To však může být časem zdrojem konfliktů a nesvárů. Stres a konflikty determinují soukromé problémy, pracovní sféru a výkon zaměstnanců, pracovní problémy následně negativně ovlivňují soukromí. V současné době se snaží organizace sbližovat zaměstnance v rámci kulturních akcí a outdoorových programů, kdy jde o to, lépe se poznat

a sblížit se mezi zaměstnanci. Je dobré kolegy na pracovišti lépe poznat a pochopit jejich strategie v řešení pracovních úkolů, jejich dovednosti a schopnosti a způsoby komunikace. Je však nutné stále dodržovat určitou distanc od soukromí.

Pro prevenci i řešení agresivity na pracovišti je klíčový vhodný management, který vládne odbornými i lidskými kompetencemi. V každé sociální skupině je nezbytná správná a jasná komunikace, spravedlnost a nezaujatost vůči všem. Laskavý přístup, dodržování pravidel, nepřednostňování přátel a příbuzných manažera na pracovišti a plnění daných slibů je základem dobrých vztahů mezi zaměstnanci i ze strany vedení. Pro spokojenost zaměstnanců je nezbytné jejich spravedlivé odměňování, možnost osobního a profesního rozvoje, kariérního postupu v organizaci a možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců. Zkušenost s pracovníky v sociální oblasti prokázala, že často manažer nepodporuje další vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace, neboť se cítí být ohrožený ztrátou vlastní pracovní pozice. Pro motivaci zaměstnanců je přínosné podporovat kreativitu a samostatnost v plnění pracovních úkolů, delegovat na ně určité kompetence a pravomoce, což podporuje jejich seberozvoj. Pokud zaměstnancům dáme důvěru a určitou volnost v plnění pracovních úkolů, podpoříme jejich snahu pracovat tak, aby nás nezklamali. Důležitá je pochvala a uznání jejich dobré práce. Zaměstnance motivuje úspěch, uznání, důvěra, pochvala; kritika a sankce demotivují a jsou původcem konfliktů, nedorozumění, pocitů křivdy a následně vzniku agresivity. Dobrý manažer by měl své zaměstnance především chválit a sankcionovat jen nezbytně, spravedlivě, velmi citlivě a přiměřeně.

Dalším doporučením prevence i řešení agresivity na pracovišti je pomoc a podpora zaměstnanců. Na velmi exponovaných pracovištích, kde jsou zaměstnanci ohroženi vysokým stresem, je nutné zajištění psychologické péče zaměstnancům v podobě odborného poradenství prostřednictvím firemního psychologa, nebo docházejícího externisty.

Velká pomoc sociálním pracovníkům na pracovišti je supervize, která pomáhá radami a podporou. **Supervizor** by měl být odborníkem mimo organizaci, který by měl pomáhat nezaujatě, zvenčí, aby se zaměstnanci nebáli svěřit a požádat o radu bez nebezpečí sankcí. Supervize velmi pomáhá k prevenci syndromu vyhoření pracovníků v pomáhajících profesích. Avšak každé pracoviště supervizory nemá, v případě zájmu si je musí zaměstnanci zajistit sami. V současnosti se ve zdravotnictví a na exponovaných pracovištích pomáhajících profesí využívá **peer podpora**. Peer podpora je kolegiální podpora zaměstnancům, kteří potřebují okamžitou psychologickou podporu ve vyhraněných pracovních situacích. Peeři jsou vyškolení poradci z řad zaměstnanců organizace, kteří mají kompetence odborně zaměstnanci pomoci přímo, nebo i na dálku prostřednictvím telefonu. Nejde o nadřízeného zaměstnance, ale vyškoleného pro psychosociální pomoc a intervenci. Významnou pomocí novým zaměstnancům je přidělení školitele, to by mělo být na pracovišti samozřejmostí. Velmi vhodné jsou schránky důvěry, které mohou pomoci zveřejnit, či upozornit na řadu skrytých problémů. Je však nutné, aby se těmto důvěrným informacím věnovali vyškolení pracovníci.

Jako další možné preventivní opatření konfliktů a agresivity na pracovišti jsou benefity pro zaměstnance, které přispívají zaměstnancům k pocitům jejich důležitosti a uznání a k pozitivnímu pracovnímu klimatu. Nezbytná je úprava pracovního prostředí, kterou lze evokovat na pracovištích pozitivní atmosféru, pocity bezpečí a klidu. Mezi vhodné úpravy pracoviště patří vhodné barevné ladění prostor, funkční a příjemné vybavení kanceláří a sociálních zařízení. Závodní stravování a kantýna velmi přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. Čistota a zdraví prospěšné prostředí by mělo být samozřejmostí v pracovním prostředí. Výskyt emisí hluku, prachu, vibrací, záření, nevhodného osvětlení a barevného ladění, chlad a přílišná vlhkost může vyvolat neklid, zdravotní

potíže a vznik neurastenického syndromu u pracovníků. **Neurastenic-
ký syndrom** je častou příčinou konfliktů na pracovišti.

Možnost odpočinku, relaxace, uspokojování hygienických potřeb a stravování přispívá ke klidu a vyššímu pracovnímu výkonu. Některé organizace pro své zaměstnance tvoří a budují relaxační místnosti, posilovny, tělocvičny a bazény pro uvolnění nadměrného stresu, případně i hněvu. Osvědčily se na pracovištích i boxovací pytle nebo panáky pro uvolnění agresivity zaměstnanců. Některé organizace nabízí zaměstnancům kosmetické služby, masáže, pro zaměstnané matky mateřskou školku nebo dětský koutek. Péče o lidské zdroje, které jsou pro organizaci nejcenějším majetkem je vizitkou kvalitní organizace a managementu.

Předpokladem pozitivního vývoje lidí je vzdělání. Vzdělávací kurzy pro zaměstnance a podpora zaměstnanců ve svém rozvoji v rámci zvyšování kvalifikace odborné i jazykové je zárukou pro zvyšování kvality jejich práce a jejich spokojenosti. Pravidelné vzdělávací kurzy v oblasti komunikace, asertivity, řešení agresivity a konfliktů vůbec je dobrou prevencí i řešením interpersonálních konfliktů na pracovišti, ale také i v soukromí. Hovořit o problémech, možnost informovat a poradit se se zkušenými zaměstnanci a odborníky pomáhá zveřejnit skryté problémy, což může mít preventivní i terapeutický účinek. Je nezbytné o problémech a možných nebezpečích hovořit a zaměstnance informovat o možnostech jejich řešení a obrany. Je důležité lidem ukázat a přesvědčit je, že není nutné trpět a nechat si od druhých ubližovat.

„Když agresor testuje vaše hranice, testuje vaši sílu. Proto je imperativem reagovat asertivně ve chvíli, kdy někdo testuje nebo porušuje vaše hranice. Když budete působit silným a sebejistým dojmem, bude to znamení, že máte věci pod kontrolou a odmítáte stát se obětí. Je velmi pravděpodobné, že váš agresor se přesune k jiné, poddanější oběti. Poslední věc, o níž by měl zájem, je zápas nebo scéna na veřejnosti.“

[Marrewa 2002, s. 36]

ZÁVĚR

Interpersonální konflikty a agresivita do života lidí, ale i zvířat patří. Vše má svůj důvod a své místo, záleží na hranicích, jak moc si necháme ubližovat. Základem vztahů je komunikace a její správné dekódování a tolerance mezi lidmi. Každý někdy udělá chybu, avšak je nutné chybu napravit a vztahy mezi lidmi urovnat, zvláště na pracovišti. Většina lidí tráví v práci velkou část života, což má vliv na vztahy soukromé, na zdraví a na kvalitu života. Dobré interpersonální vztahy na pracovišti jsou základem pro spokojenost zaměstnanců i pro úspěch celé organizace. Kvalita vztahů tkví ve vzdělanosti a kultivovanosti všech zaměstnanců a v nastolení příjemného klimatu na pracovišti vycházející z firemní kultury a jejich etických kodexů.

Člověk je vzdělavatelný ve všech obdobích života, proto neustálé vzdělávání zaměstnanců po odborné stránce, a zvláště v komunikačních schopnostech a dovednost je pro pozitivní vztahy na pracovišti a pro prevenci i řešení konfliktů neúčinnější. O konfliktech, agresivitě a jejich podobách bylo již mnoho napsáno, ale výskyt těchto fenoménů verifikuje neustálou potřebu se těmito problémy zaobírat a hledat nové možnosti jejich prevence a řešení. Problémy v interpersonální komunikaci a vznik konfliktů je běžný. Proto je nutné zvláště u zaměstnanců v pomáhajících profesích věnovat velkou pozornost prevenci a řešení konfliktů, zvláště agresivity pro zachování obyčejné slušnosti mezi lidmi, jejich důstojnosti a pocitu bezpečí.

LITERATURA

- Armstrong, Michael (1999), *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Begemann, Petra (2006), *Šéf pod kontrolou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Belcourt, Monica – Wright, C. Philip (1998), *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Beňo, Pavel (2003), *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: Era.
- Bernstein, Albert J. – Rozen, Sydney. C (1983), *Neandrtálci v práci*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing.
- Bernstein, Albert J (2008) *Citová upíři*. 1. vyd. Praha: Motto.
- Bownová, Geraldine – Bradyová, Catherine (1996), *Úspěšná manažerka*. 1. vyd. Praha: MOTTO.
- Brečka, Tibor (2009), *Psychologie katastrof*. 1. vyd. Praha: Triton.
- Carnegie, Dale (1995), *Jak se radovat ze života a z práce*. 1. vyd. Praha: Talpress.
- Caunt, John (2005), *Jak působit přesvědčivě*. 1. vyd. Brno: CP Books.
- Edmüller, Andreas – Wilhelm Thomas (2003), *Nenechte sebou manipulovat!* 1.vyd. Praha: Grada Publishing.
- Elichová, Markéta (2017), *Sociální práce Aktuální otázky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Fehlau, Eberhard G. (2003), *Konflikty v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Fischer, Slavomil, Škoda Jiří (2009), *Sociální patologie*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing.
- Gray, John (2003), *Mars a Venuše na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Práh.
- Hartley, Mary (2004), *Řeč těla v praxi*. 1. vyd. Praha: Portál.
- Hroník, František (2007), *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Chudý, Štefan, Jůvová Alena, Neumeister Pavel (2011), *Vybrané diskurzy teorie a praxe ve vzdělávání a uplatnění sociálních pedagogů v kontextu pomáhajících profesí II*. 1. vyd. Brno: Paido.
- James, Lance (2007), *Phishing bez záhad*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.

- John, Friedel, Peters-Kühlinger Gabriele (2006), *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Jůn, Hynek (2010), *Moc, pomoc a bezmoc v sociálních službách a ve zdravotnictví*. 1. vyd. Praha: Portál.
- Kastová, Verena (2003), *Nebuďte obětí. Žijte svůj vlastní život*. 1. vyd. Šlapanice: Era.
- Marrewa, Al (2002), *Nenechte si ubližovat*. 1. vyd. Praha: Portál.
- Matoušek, Oldřich a kol. (2003), *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál. Matoušek, Oldřich a kol. (2012), *Základy sociální práce*. vyd. 3. Praha: Portál.
- Mayerová, Marie (1997), *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Mentzel, Wolfgang (2004), *Rozhovory se spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Nietzsche, Isabel (2005), *Jak rozumět a konkurovat mužům na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Novák, Tomáš, Capponi Věra (2004), *Asertivně do života*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. Peale, Norman Vincent (1996), *Síla pozitivního žití*. 1. vyd. Praha: Pragma.
- Plamínek, Jiří (2006), *Jak řešit konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Plaňava, Ivo (2005), *Průvodce mezilidskou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Pospíšil, Miroslav (2007), *Řešení konfliktů a stresů*. 1. vyd. Plzeň: kniha vydána vlastním nákladem.
- Ranschburg, Jenó (1982), *Strach hněv agresivita*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelství.
- Štěpaník, Jaroslav (2005), *Umění jednat s lidmi 2*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Vágnerová, Kateřina a kol. (2009), *Minimalizace šikany*. 1. vyd. Praha: Portál.
- Vodák, Josef – Kucharčíková, Alžběta (2007), *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.