

# Šikana v Armádě ČR

Leoš Pašek

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Institut mezioborových studií Brno  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Leoš PAŠEK**  
Osobní číslo: **H108221**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Šikana v Armádě ČR**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na obecnou charakteristiku šikany, její formy a vymezení základních pojmů;
- na pohled na šikanu v Armádě ČR v období před profesionalizací a v období po profesionalizaci.

Součástí práce bude dotazníkové šetření zaměřené na zjištění současného stavu výskytu šikany v AČR.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- BEŇO, P. : Můj šéf, můj nepřítel? 1. vyd. Brno: Era, 2003.
- ČERNOCH, Felix a kolektiv. : Šikaně stop! MO ČR – AVIS, Praha 1997.
- KASTOVÁ, V. : Nebudte obětí, Brno ERA 2003.
- KOLÁŘ, M. : Bolest šikanování. 2. vyd. Praha: Portál, 2001.
- KRATZ, H. J. : Mobbing. 1. vyd. Praha: Management Press NT, 2005.
- PONĚŠICKÝ, J. : Agrese, násilí a psychologie moci. 1. vyd. Triton, 2004.

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Alena Plšková**

Katedra sociální pedagogiky

Datum zadání bakalářské práce:

**16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**30. dubna 2013**

V Brně dne 16. března 2012

  
prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.  
*vedoucí ústavu*



  
PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Leoš Pašek



.....  
Podpis

V Brně 21.3.2013

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užití-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na příčiny výskytu šikany, mobbingu a bossingu, především s ohledem na motivaci jeho aktérů, jejich strategií, cílů a následků pro obě strany - agresora i jeho oběti a to s důrazem na rozdíly v obdobích před profesionalizací a po profesionalizaci Armády ČR. V závěru teoretické části bylo cílem poskytnout informace o obraně proti šikaně v Armádě ČR a možnostech prevence. Cílem praktické části bylo pomocí dotazníkového šetření zjistit současný stav výskytu šikany v AČR, zjistit stav výskytu šikany v období před profesionalizací - zejména mezi vojáky základní služby a obě období porovnat.

Klíčová slova: : šikana, mobbing, bossing, armáda, vojáci

## ABSTRACT

This bachelor work focuses on the causes of incidence of bullying, mobbing and bossing, particularly with respect to the motives of its perpetrators, their strategies, aims and consequences for both parties – the aggressor and the victim, stressing the differences in the pre-professionalization era and after the professionalization of the Czech Army. At the end of the theoretical part, the aim was to inform about the protection against bullying in the Czech Army and the options for prevention. The aim of the practical part was to find out the current and pre-professionalization period rates of bullying incidence in the Czech Army, particularly amongst basic military service soldiers, by means of questionnaire survey, and compare the two periods.

Keywords: bullying, mobbing, bossing, army, soldiers

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval paní PhDr. Aleně Plškové, za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce a dále všem pedagogům, kteří se podíleli na naší výuce v průběhu studia.

Zároveň bych chtěl tímto vyjádřit poděkování i mému životnímu partnerovi za jeho podporu a pochopení během celého mého studia.

## **Prohášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Šikana v Armádě ČR“ vypracoval samostatně s použitím literatury uvedené v seznamu. Elektronická verze je totožná s tištěnou verzí bakalářské práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 ŠIKANA MEZI VOJÁKY ZÁKLADNÍ SLUŽBY .....</b>	<b>11</b>
1.1 PŘÍČINY ŠIKANY U VOJÁKŮ ZÁKLADNÍ SLUŽBY, IDEOLOGIE „STAROMAZÁCVTÍ“ .....	12
1.2 PROJEVY ŠIKANY MEZI VOJÁKY ZÁKLADNÍ SLUŽBY .....	15
1.3 PREVENCE ŠIKANY MEZI VOJÁKY ZÁKLADNÍ SLUŽBY .....	17
<b>2 PSYCHICKÉ TÝRÁNÍ NA PRACOVÍŠTI – MOBBING (BOSSING).....</b>	<b>20</b>
2.1 PŘÍČINY ŠIKANY NA PRACOVÍŠTI .....	24
2.2 FÁZE MOBBINGU (BOSSINGU).....	27
2.3 STRATEGIE MOBBINGU (BOSSINGU).....	28
2.4 NÁSLEDKY MOBBINGU (BOSSINGU).....	31
<b>3 OBRANA PROTI MOBBINGU (BOSSINGU).....</b>	<b>34</b>
3.1 ODPOVĚDNOST VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA .....	38
3.2 MOŽNOSTI PREVENCE A ŘEŠENÍ VZTAHOVÝCH PROBLÉMŮ PODŘÍZENÝCH V AČR.....	41
3.3 OBJEKTY A SUBJEKTY PREVENCE SOCIÁLNĚ NEŽÁDOUCÍCH JEVŮ V AČR.....	44
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>48</b>
<b>4 VÝZKUM POSTOJŮ A NÁZORŮ VOJÁKŮ A VOJÁKYŇ NA VÝSKYT     ŠIKANY V ARMÁDĚ ČR.....</b>	<b>49</b>
4.1 POUŽITÉ METODY A POSTUPY, POPIS ZKOUMANÉHO VZORKU, PRACOVNÍ HYPOTÉZY .....	49
4.2 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	50
4.3 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ, ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ .....	61
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>69</b>

## ÚVOD

K rozhodnutí věnovat se ve své práci problematice šikany mě přivedlo mé studium oboru Sociální pedagogika, neboť ta směřuje mimo jiné k tomu, aby působila ve smyslu rozvoje zdravého životního stylu veškeré populace a má tak za cíl předcházet všemu negativnímu včetně sociálně nežádoucích jevů, mezi které se šikana bezesporu řadí. Svou specifickou podobou v podmínkách Armády České republiky (dále jen AČR) působí šikana nejen na omezování lidských práv, ale svými důsledky negativně ovlivňuje mezilidské vztahy a tím i výkonnost. Konkrétní dopady na život vojsk se pak projevují narušováním kázně i organizovanosti podle vojenských řádů a předpisů a tím i celkové bojové připravenosti jednotek a útvarů.

Šikana v AČR byla nechvalně známá zejména z dob základní vojenské služby a patřila k jakési samozřejmosti, o které se před rokem 1989 příliš nemluvalo. V devadesátých letech se ze šikany stal strašák každého velitele a nutno dodat, že se situace sice zlepšila, avšak k vymýcení šikany nedošlo. Ke změně dochází až od roku 2004, kdy byla AČR profesionalizována a šikana ve své klasické známé podobě tzv. „mazácké šikany“ zcela vymizela a v současné době se s ní setkáváme spíše v podobě patologických interpersonálních vztahů ve formě mobbingu a bossingu, k nimž dochází při interakci vojáků na pracovišti.

Bakalářská práce je zaměřena na příčiny výskytu šikany, mobbingu a bossingu, především s ohledem na motivaci jeho aktérů, jejich strategií, cílů a následků pro obě strany – agresora i jeho oběti a to s důrazem na rozdíly v obdobích před profesionalizací a po profesionalizaci AČR. V první kapitole se věnuji období před profesionalizací AČR, a sice problematice šikany mezi vojáky základní služby (dále jen VZS). Nejdříve se snažím nastínit příčiny vzniku šikany mezi VZS, dále projevy šikany a její formy a v poslední podkapitola je věnována preventivním opatřením, která byla v souvislosti s šikanou mezi VZS zavedena. V druhé kapitole mé práce jsem se zaměřil na šikanu v naší profesionální Armádě. S rokem 2004 se podmínky armádního života velice výrazně proměnily, když místo základní vojenské služby, kterou museli absolvovat všichni muži, nahradila profesionální armáda. Tato proměna přinesla i výrazné změny do celé situace v oblasti šikany. Na začátku této kapitoly se věnuji příčinám šikany, které jsou rozdílné od příčin předchozího období, dále pak jednotlivým strategiím a fázím mobbingu (bossingu)



a v závěru následkům které tyto praktiky pro oběť přináší. Poslední kapitola je věnována obraně a prevenci proti mobbingu (bossingu) a to jak v obecné rovině, tak v podmínkách rezortních (armádních).

Za cíl mé bakalářské práce jsem si stanovil nejen shrnout poznatky o problematice šikany v AČR v teoretické rovině, ale za užití kvantitativního výzkumu zjistit postoje a názory vojáků a vojáků na výskyt projevů šikany, jejich názory v souvislosti s řešením výskytu šikany v AČR a dále zjistit, zdali se s šikanou setkali a pokud ano, tak v jakém období jejich služby v Armádě se tak stalo.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŠIKANNA MEZI VOJÁKY ZÁKLADNÍ SLUŽBY

Výkon vojenské základní služby představoval pro mladé muže značnou psychickou i fyzickou zátěž. Pro většinu těch, kteří plnili svoji občanskou povinnost, bylo zejména počáteční tj. adaptační období vojny, spojeno s mimořádným vypětím sil a četnými negativními prožitky a zkušenostmi. Zatím co fyzické nároky služby zvládali vojáci zpravidla bez větších obtíží, s psychickým vypětím, které její výkon provází, se již vyrovnávali nesrovnatelně obtížněji.

Podle závěrečné zprávy výzkumu z roku 1993, který byl zaměřen na vztahy mezi vojáky a otázky adaptace na vojenskou základní službu, hlavní zdroje nadměrné psychické zátěže vojáků a jejich negativních prožitků a zkušeností souvisely v zásadě se třemi skupinami faktorů:

V první řadě s omezením osobní svobody a poklesem životního standardu, s nutností převzít nejrůznější povinnosti, zvládnout výcvik, přivyknout tvrdým normám a smířit se s nepohodlím a odříkáním. S těmito základními skutečnostmi, charakteristickými pro vojenský způsob života se v prvních měsících vyrovnával každý jedinec na jiné úrovni.

Do druhé skupiny faktorů, které zintenzivňují působení předešlých, lze na jedné straně řadit nedostatky v řídicí práci velitelů a v úrovni zabezpečení potřeb vojáků, na druhé straně pak nízkou úroveň fyzické zdatnosti a psychické odolnosti části nováčků, jakož i celkové klesající motivaci mladých mužů ke službě v armádě.

Třetí skupina zahrnuje zdroje zvláště silných negativních prožitků a zkušeností souvisejících s plněním nezáviděníhodné role nováčka. Patřil k nim komplex jevů vypovídajících o četných deformacích mezilidských vztahů a vnitroskupinového života v jednotkách. Především se jednalo o „staromazáctví“ a s ním bezprostředně související šikanování mezi vojáky. Především této skupině faktorů se budu ve své práci podrobněji věnovat. (Čermák, 1993, s. 4)

## 1.1 Příčiny šikany u vojáků základní služby, ideologie „staromazáctví“

Podle Hendrycha lze příčiny šikany rozdělit na vinu přímých pachatelů a na podíl prostředí. U přímých pachatelů to byly osobní vlastnosti a návyky z civilního života, kde se obdobné jevy objevovaly v kolektivních zařízeních. Byl to celkový vliv atmosféry ve společnosti, morální vyprázdnění a narušení systému hodnot. (Hendrych a kol., 1991, s. 17–22)

Hlavní zdroj šikany se skrýval přímo v systému skupinové příslušnosti VZS. Rozdělení VZS na „služebně starší“ a tedy zkušenější vojáky druhého ročníku a na mladší „nováčky“ – vojáky prvního ročníku, přitom mohlo mít jisté opodstatnění vzhledem k různému stupni vycvičenosti a služebních zkušeností. Dvě základní skupiny se pak mohly dělit ještě do dvou podskupin podle jarního a podzimního nástupního termínu, pokud se k danému útvaru nastupovalo dvakrát ročně: „bažantí“, „bubní“, „mazáci“ a „supráci“. Samozřejmě od zkrácení vojenské služby v roce 1990 se časové intervaly jednotlivých kategorií změnilly. Zákon č. 72/1990 Sb., kterým se mění a doplňuje branný zákon, stanovil s účinností od 14. března 1990 dobu trvání základní služby na 18 měsíců. Vojáci různých nástupních termínů sloužili společně od stupně družstva. Neoficiální rozdělování mužstva podle nástupních termínů v jednotkách vojáci z povolání fakticky uznávali. Bylo dokonce i součástí jistého zavedeného systému, který údajně napomáhal disciplíně a pořádku a plnění úkolů.

Fakticky tak došlo k vytvoření systému kast, zvaného „staromazáctví“. Odborníci později definovali tuto skupinovou příslušnost: *„Staromazáctví představuje v jednotkách pevně zavedený systém statusů, rolí, norem, tradic, rituálů a neformálních vnitroskupinových vztahů, jímž je regulováno chování vojáků a před kterým velitelé – dobrovolně, nebo pod tlakem okolností – většinou kapitulují.“* (Čermák, 1993, s. 25)

*„Ideologii „staromazáctví“ je možno charakterizovat jako komplex názorů, hodnot a norem, protikladných oficiálním normám vojenského života, obsahově homogenních, písemně nekodifikovaných, vytvořených v procesu skupinové interakce nejpočetnější a nejvlivnější skupinou vojáků v základní službě, t.j. služebně staršími vojáky, k ochraně jejich utilitárních skupinových zájmů. Představuje účinný prostředek duchovního ovládnutí, korumpování a demoralizace nováčků, podněcování averze vůči vojákům z povolání a eliminace jejich vlivu na interpersonální vztahy a normy života v jednotkách. Základní*

*pilíře ideologie „staromazáctví“ představují hodnoty solidarity, utajení před vojáky z povolání seniority<sup>1</sup>.“ (Čermák, 1993, s. 35)*

Ideologie mazáctví, která v jednotkách existovala a působila paralelně s oficiálními normami vojenského života, právně zakotvenými ve vojenských řádech a prepisech, tyto normy znehodnocovala mj. překrucováním jejich smyslu. „Mazácká vojna“ byla např. služebně staršími vojáky prezentována jako prostředek k udržení kázně v jednotkách.

Klíčovým momentem zabezpečujícím přežívání „staromazáctví“ bylo přijetí norem „mazácké vojny“ skupinou služebně nejmladších vojáků. S příchodem vojáků nového nástupního termínu docházelo v jednotkách k aktu uzavírání jakési nepsané dohody mezi „mazáky“ a nováčky. Dělo se tak pod tlakem „mazáků“ a za přísného utajení před vojáky z povolání. Nováčci absolvovali „poučení“ o způsobu života podle „mazácké“ a „lampasácké“ vojny a museli se také (zdánlivě svobodně) pro jeden z nich rozhodnout. Jejich pravidelné přitakání vojně podle „mazáckých tradic“ znamenalo nejen souhlasit s vlastním vykořisťováním a týráním ze strany služebně starších vojáků, ale zároveň si nárokovat požívání stejných privilegií jako jejich vlastní „mazáci“. Uzavírání tohoto „obchodu“ ve kterém osobní důstojnost byla směňována za právo páchat bezpráví a jehož psychologický význam po dlouhou dobu unikal velitelům-vojákům z povolání, byla jednou z příčin obtížné vykořenitelnosti „staromazáctví“ v jednotkách. Realizoval se sice dočasně na účet dané skupiny nováčků, ale hlavními a trvale poškozovanými stranami byly lidská sebeúcta a občanská morálka. (Černocho, 1999, s. 21-22)

V systému „staromazáctví“ plnilo šikanování zejména funkce sankcionujícího a donucovacího prostředku zajišťujícího osobní pohodlí, neoprávněné výhody, materiální obohacování na úkor nováčků a četná další privilegia služebně starších vojáků. V extrémních formách sloužila šikana ke kompenzaci potřeb frustrovaných jedinců. Šikana byla tedy mj. projevem vnitřně hierarchizovaného a ritualizovaného uspořádání mužstva. Alarmující skutečností je, že míra kritičnosti nováčků k fenoménu „mazáctví“ postupně odslouženou dobou klesala a většina služebně mladších vojáků akceptovala daný stav s perspektivou zabezpečených budoucích „mazáckých“ výhod po odsloužené době. Tímto způsobem se zajišťovala stálá reprodukce systému „staromazáctví“ a tedy i šikany. Oběti

---

<sup>1</sup> Seniorita – nadřazenost služebně staršího vojáka nad nováčkem a jeho zvýhodnění bez ohledu na množství, náročnost a kvalitu plněných úkolů.

šikany se tak svým tichým souhlasem podílely na tomto porušování lidských práv a na vlastním ponižování. Zvláštním terčem šikany se pak ještě v rámci skupiny nováčků stávali jedinci nějak výjimeční, fyzicky či psychicky slabší.

Služebně starší vojáci manifestací shodných postojů vůči normám „staromazáctví“ cílevědomě upevňovali svoji skupinovou moc jak vůči VZS, tak vůči samotné armádní organizaci a jejím představitelům. To bylo umožňováno nedostatkem účinných mechanismů společenské kontroly a represe vůči nositelům uvedených tendencí v jednotkách i nekoordinovaností, nekvalifikovaností a nízkou účinností uplatňovaných opatření. Zájmy služebně starších vojáků vyjadřovala především snaha ulehčit si na úkor služebně mladších vojáků výkon služby, uniknout sociální kontrole vojáků z povolání a zdiskreditovat oficiální normy vojenského života.

V následující tabulka vyjadřuje vývoj rolí ve vojenské jednotce a jejich deformaci „staromazáctvím“.

Tabulka č. 1: vývoj rolí ve vojenské jednotce a jejich deformace „staromazáctvím“.

VZS	I. období	II. období	III. období
<b>Role</b>	služebně mladší voják	služebně starší voják	
<b>Označení</b>	holub, zobák, myš	buben	mazák, suprák
<b>Povinnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* vykonávat různé práce</li> <li>* plnit přání (vždy vyhovět služebně starším vojákům) např.:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- kupovat z vlastního kapesného občerstvení, cigarety apod.,</li> <li>- finančně podporovat, - bavit,</li> <li>- přenechávat vlastní výstrojní součástky, - donášet stravu atd.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* organizovat a kontrolovat práci služebně mladších vojáků</li> <li>* zajišťovat neustálé vytížení a poslušnost služ. nejmladších vojáků a na druhé straně klid a pohodu mazáků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* dohlížet na plnění úkolů</li> </ul>
<b>Zákazy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* vše co nedovolují voj. řády a předpisy</li> <li>* mít osobní volno a soukromí</li> <li>* vzpírat se, neplnit úkoly, odmítnout</li> <li>* stěžovat si velitelům (VZP) „bonzovat“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* povolovat služebně nejmladším vojákům jakékoliv úlevy, zastat se jich proti některému ze služebně starších vojáků</li> <li>* kritizovat chování služebně starších vojáků</li> <li>* spolupracovat s velitelem, „bonzovat“ na některého ze služebně starších vojáků</li> </ul>	
<b>Práva, výhody, privilegia</b>	prakticky žádné	<ul style="list-style-type: none"> <li>* uvolnění od většiny nebo i všech nepopulárních prací</li> <li>* přednostní odběr stravy</li> <li>* svévolné úpravy výstrojních součástek a způsob jejich nošení</li> <li>* vyžadování úsluh od služebně mladších vojáků, jejich vykořisťování, ponižování i týrání</li> </ul>	

(Čermák, 1993, s. 27)

## 1.2 Projevy šikany mezi vojáky základní služby

Šikanování mezi vojáky v základní službě představovalo v naší armádě letitý problém. Samo o sobě nebylo čistě „vojenským“ jevem. Stalo se však součástí života vojenských jednotek deformovaného systémem „mazácké vojny“ tzn. tradicemi „staromazáctví“. Systém „mazácké vojny“ zaručoval každému vojákově bez rozdílu perspektivu dosažení privilegovaného postavení. V uplatňování své skupinové moci se služebně starší vojáci neomezovali jen na vojáky v základní službě. Nesplněné střelby, špatné výsledky prověrek nebo stížnosti nadřízeným na šikanování ze strany velitele jednotky patřily k osvědčeným metodám vydírání, které praktikovali vůči vojákům z povolání, zejména vůči náročným a v záležitostech potírání mazáctví a šikanování nekompromisním velitelům. (Černoch, 1999, s. 22)

Autorem více než třicetistránkové studie nazvané "Šikana, skrytý problém v Československé lidové armádě po roce 1969", je historik Vojenského historického ústavu Tomek, který ve své práci hovoří o třech oblastech šikany mezi VZS.

První oblast šikany, nenásilná, souvisela s prací, výkonem služby a výcvikem. Obtížnější a méně příjemné práce při výcviku i úklidu ubytovacích prostor vykonávali automaticky vojáci prvního ročníku. Vojáci druhého ročníku si při organizování a přidělování práce neoprávněně přisvojovali práva poddůstojníků. Šlo však stále ještě o vykonávání nezbytné práce a výcviku, nikoliv o vynucování nesmyslné činnosti. Vojáci prvního ročníku navíc byli nuceni vojákům druhého ročníku sloužit. Zejména museli čistit boty, stlát postele, připravovat občerstvení z dostupných zdrojů, nebo prát košile a ponožky. Míra tohoto vztahu podřízenosti a úsluh se místně lišila a byla vesměs chápána jako obecný a normální stav. Stupeň vyžadování úsluh však běžně překračoval hranici okrádání a vydírání. Vojáci prvního ročníku připravovali občerstvení ze svých zdrojů nebo je nakupovali za své peníze. Běžné bylo rozebrání balíků s jídlem na přilepšenou z domova šikanovaným. Kromě jídla museli šikanovaní odevzdávat zejména cigarety nebo přímo peníze. Stále se ale zatím většinou jednalo o nenásilnou šikanu, neútočící agresivně na lidskou důstojnost a bez hrubého násilí. Šikanovaní dokonce tyto formy akceptovali s tím, že po uplynutí určité doby, se budou naopak výhodám postavení vojáků druhého ročníku těšit sami.

Další oblast šikany představovaly rituály, privilegia a kastovníctví. Přechody mezi skupinami nástupních termínů se uskutečňovaly formou nelegálních iniciačních rituálů,

tzv. povyšování, zpravidla bití opaskem. Rituály se lišily od místa posádky a jejich pravidla se předávala mezi ročníky. V některých útvarech chyběly nebo měly zcela nenásilný charakter. Nerovnoprávný vztah skupin nástupních termínů se projevoval sporným systémem pravidel a oprávnění. I ten se často lišil podle místních zvyklostí. Byly to odlišnosti v oblékání výstroje, zejména bot, lodičky a blůzy nebo v privilegovaném přístupu ke stravě, v odstupňování práv, jako třeba možnosti sedět na lůžku apod. Dále to byly oslavy termínů dělicích dobu strávenou na vojně. Z nich byly nejvýznamnější půl roku a rok služby, kdy docházelo k tzv. povyšování. Rituály spočívaly i ve slavení dnů, které dělily vojáky od ukončení služby: 500 dní, 300 dní, 250 a 100 dní. Slavily se vesměs tím způsobem, že vojáci prvního ročníku bavili oslavence. Někde byla oslava jen věcí vojáků odcházejících do civilu. I v případě těchto nelegálních oslav byla míra ponižování různá, od skutečné dobrovolnosti po násilí. Někdy byly naznačené formy chování považovány za součást života kolektivu vojáků základní služby a nikoliv za šikanu.

Poslední oblastí šikany byly případy jednoznačného ponižování lidské důstojnosti a fyzického násilí. Někdy měly formu neoprávněných sankcí za odpor a neuposlechnutí. Většinou šlo o zcela svévolné a nevyprovokované chování, často vyvolané nebo podpořené konzumací alkoholu. Tyto jevy se tak projevovaly často po návratech z vycházek. Tato doba byla pro vojáky dřívějších nástupních termínů očekávána s obavami. Šikanování se stali objektem fyzických trestů, jako tzv. klikování a dřepování, bití opaskem do zadní části těla, pěstí, opaskem nebo lžící do břicha, dlaní do zátylku nebo do čela či fackování a šlapání na záda. Služebně starší vojáci si přisvojovali svévolně práva poddůstojníků a maskovali někdy násilí jako součást výcviku. V noční době to bylo třeba opakované buzení vojáků, nucené sezení či stání na chodbě, spaní s naraženými čepicemi přes obličej, donucování k zaléhání na lůžko na tři doby apod. Dále to bylo nucené mytí nohou vojákům druhého ročníku, nucení k cvičení kliků a dřepů za dopisy z domova nebo „za trest“. Často se objevovalo i donucování nováčků k vzájemnému napadání, či tzv. kajak – představování jízdy na kajaku na horním kavalci se smetákem, tzv. barevnou hudbu – nucené převlékání na čas z pyžam do služebního nebo vycházkového stejnokroje, tzv. diskotéku – voják se nasoukal do šály a předváděl tančící dívku, tzv. dělo – přibližování zadku k obličejí vojáků prvního ročníku, rozhazování osobních věcí, atd. Do této oblasti šikany je třeba započítat i donucování vojáků k nesmyslnému úklidu, jako drhnutí podlah s nadměrným množstvím vody, případně včetně rozhazování skleněných střepů, úklid pomocí štětky na holení nebo kartáčku na zuby. (Tomek, 2012)



*„Mazák si třeba v noci vzpomene, že má žízeň a zařve: „Saharááá!“ Je to povel pro jeho zobáka – ten musí vstát a běžet pro nějaké pití. Na chodbách bývají várnice s čajem a zobák se v lepším případě musí odebrat s ešusem jenom pro čaj. Když ale mazák chlastá pivo, a to rychle dojde, tak to zobáci mají těžší. Musí si opatřit peníze a nenápadně běžet do kotelny pro předražené pivo. Když svůj úkol v časovém limitu nesplní, musí po nocích dělat sklapovačky, kliky nebo dřepy. Mazáci se ale baví i jinak... Vlítnou třeba v noci do cimry zobáků a nařídí plazení, tancování nebo poskakování jako žáby. Nejhorší je ale obávané „povyšování“. Po roce služby mazákům se zobák „povyšuje“ na mazáka tím, že si odbude daný rituál. Každý prapor má ale rituál jiný. Tankisté a dělostřelci „povyšovali“ zobáky tak, že jim mazák vrazil pěstí mezi oči, až jim začala z nosů téct krev. Tu museli zobáci zachytit do ešusu a nakonec ji vypít. Tím se po roce stali mazáky a mohli si najít svého zobáka, který jim rok musel sloužit. Mírnější metoda „povyšování“ byla dvanáct ran koženým vojenským páskem na holý zadek. Kdo neprošel tímto rituálem, nebyl opravdovým mazákem a neměl nárok na žádného služebníka. Taková jsou nepsaná pravidla.“*  
(Vanek, 2008, s. 49)

### 1.3 Prevence šikany mezi vojáky základní služby

Je smutným faktem, že šikana nevyzrála z armády ani s pádem komunistického režimu po roce 1989. Změna se nicméně projevila v tom, že armáda se k problému začala stavět aktivně a vzala si také na pomoc odborníky z oblasti sociologie a psychologie. Ti navrhovali především vytvořit homogenizované jednotky složené z vojáků jednoho nástupního termínu a posílení role tzv. důvěrníků. Další možné řešení viděli v postupné profesionalizaci armády. Jako důležitý prvek se jim jevilo i vytipování branců s předpoklady špatné adaptability (jako možných objektů i subjektů šikany) a jejich nezařazování do bojových jednotek a náročných funkcí. Některé z uvedených návrhů pak skutečně byly realizovány. Šikana se nadále vyskytovala, ale v menší míře a více ve formě úsluh. Fyzická napadení se objevovala zřídka. Lze také konstatovat, že ve zmiňované podobě „mazácké šikany“ problém zcela vymizel v roce 2005, kdy se Armáda ČR stala plně profesionální.

Podle Hendrycha ležela nesmiřitelnost se s šikanováním na srdci zejména těm vojenským profesionálům, kteří byli s armádou spjati silnějšími citovými vazbami a orientací na vyšší, nadosobní hodnoty. Do armády vstupovali kromě jiného i proto, že se jim líbil pořádek, kázeň a vojenská organizace. Vojáky z povolání neznepokojoval pouze nedostatek kázně mezi vojáky základní služby, ale i nízká úroveň výcviku, nedostatek lidí pro plnění úkolů, nejasné vymezení pravomocí a odpovědnosti a další, obecnější problémy, jako je nízká prestiž armády na veřejnosti, chybějící zákony o armádě, korupce, nepořádky ve vojenských zakázkách apod. Úspěšnost eliminace šikanování mezi vojáky závisela nejen na ochotě tyto problémy řešit a předcházet jim, ale i na zlepšení podmínek práce vojenských profesionálů. Jednalo se hlavně o odstraňování zbytečné práce lepší řídicí a organizační činností všech stupňů armády. Jedním z předpokladů účinného zavedení většiny navrhovaných opatření a ochoty aktivně působit na zlepšování vztahů mezi vojáky bylo posílení identifikace vojenských profesionálů s vojenským povoláním a armádní institucí. (Hendrych, 1998, s. 18-22)

Starší a zkušenější praktici v roce 1999 soudili, že k eliminaci šikanování je třeba posílit výcvik, aby se vojáci během základní služby nenudili, a celkově zlepšit péči velitelů o podřízené. Podobně tehdy uvažovali ti, kteří se netajili svým pozitivním vztahem k vojenské profesi. Jejich náměty o šikanování byly však konzistentnější, protože měli vyšší vzdělání. Byli o dění v AČR informovanější a vyznačovali se dobrými vztahy s nadřízenými i podřízenými. Ke zlepšení vztahů mezi vojáky v jednotkách, zejména pokud jde o šikanování, důrazněji navrhovali (spolu se zlepšením výcviku a větší péčí velitelů o podřízené) také zvýšení informovanosti o tom, jak se šikanování bránit. Soudili, že při řešení vztahů mezi vojáky by napomohlo zlepšení podmínek pro kulturní a sportovní vyžití vojáků.

Byl vytvořen peer program v rámci projektu ŠIKANĚ STOP! Peer znamená v angličtině osobu stejného stavu, druhu sobě rovného, spolubojovníka, bojového druhu. Vznikla tak předloha institutu voleného mluvčího roty. Jestliže se vsadilo na volnočasové aktivity, tak v představě, že jedinci, kteří spolu sportují, věnují se hře na hudební nástroje, či se jinak ušlechtilě zaměstnávají a baví, naváží kontakt natolik důvěrný, že je schopen šikanu vyloučit. Vycházíme-li z idejí kulturní a intelektové podmíněnosti šikanování, jež se ostatně potvrdily ve všech výzkumných i případových rozborech, přivede nás to nevyhnutelně k orientaci na cílené individuální sebezdokonalování. Chce se tím dosáhnout

jednak jisté zaměstnanosti především těch, kteří by jinak šikanovali z nudy, ale zároveň zvýšení hladiny jejich osobní hodnoty. Tuto roli plní např. propagační letáčky, plakáty, výzvy i živé příležitosti. Každý voják chce být přece muž (chlap) a touží se stát kamarádem, uplatnit se v kolektivu, aby ho kolektiv bral, uznával a ctil. Jde tedy o to, čím se tu prosadí a jak ho v tom nenásilně usměrnit, pomoci mu, dát mu lepší šanci. (Černoch, 1999, s. 76-78)

V roce 2001 byl zřízen zpětnovazební informační systém (dále jen ZIS), jehož součástí je otevřená linka armády (dále jen OLA). Otevřená linka armády je poradní a informační službou pro vojáky v činné službě, vojáky základní (náhradní) služby, jejich rodiče nebo blízké osoby a ostatní veřejnost. Její úlohou je poskytovat informace, případně iniciovat návrhy k řešení předmětných dotazů a podnětů. Působí jako informační servis v otázkách vztahujících se k průběhu činné služby a pracovního poměru občanských zaměstnanců a týkajících se služebněprávních a pracovněprávních vztahů. Je místem, přijímajícím oznámení o nežádoucích interpersonálních vztazích (šikánování, mobbingu, bossingu, apod.) a závažném porušování vojenských předpisů a právních norem v působnosti generálního štábu AČR (případy, které nespádají do působnosti generálního štábu AČR, pracovníci ZIS–OLA monitorují a předají příslušným orgánům). Je to místo pro řešení osobních krizových situací. (Majer, 2003)

Následující rok byl tehdejším náčelníkem generálního štábu Armády České republiky, generálporučíkem Ing. Jirím Šedivým, schválen projekt vytvoření internetové informační stránky zahraničních misí, která je součástí ZIS a kde jsou zveřejňovány aktuální informace o dění v místě nasazení českých jednotek a o situaci v samotných jednotkách. Současně je zde tzv. "odpovědna", což je prostor v informačním systému, kde jsou zveřejňovány odpovědi na nejčastější dotazy týkající se zahraničních misí, vznesené na ZIS-OLA, především e-mailem. Počet dotazů jak vojáků v misích, tak vojáků z povolání, kteří se do mise připravují anebo jejich rodinných příslušníků, narůstá vždy v období „rotací“ (střídání na misích). Řada dotazů se týkala situace v místě nasazení našich vojáků.

## 2 PSYCHICKÉ TÝRÁNÍ NA PRACOVÍŠTI – MOBBING (BOSSING)

Mezilidské vztahy v jednotkách mají v zásadě dvojí charakter. Jako vztahy služební a též oficiální či formální jsou označovány ty, které jsou postaveny na principu nadřízenosti a podřízenosti a zabezpečují potřeby služebního styku. Kromě toho se v jednotkách utvářejí vztahy osobně výběrové, resp. neoficiální, a tedy neformální. Vznikají a rozvíjejí se většinou živelně, na základě bezprostředních mezilidských kontaktů. Vytvářejí silná mezilidská pouta a jsou základem četných hlubokých přátelství. Mohou se však stát i východiskem pro vznik závažných deformací v myšlení a chování vojáků.

Tanclík uvádí: „*Každý resort má svá specifika. Je tomu tak i v případě armády. Troufám si tvrdit, že zde jsou formy šikanování nejpropracovanější. Je to dáno tradicí armády, její specifickou ve vztazích, plněných úkolech. V minulosti byly formy šikany mnohem primitivnější. Útočily spíše na fyzickou stránku oběti. Dnes musí být mnohem racionálnější, díky změněným podmínkám. Útoky jsou tím rafinovanější, čím je oběť zkušenější a vzdělanější. Jsou více bolestivé, čím víc je člověk na armádě závislý.*“ (Tanclík, 2005, s. 165)

Od roku 2004 se podmínky armádního života velice výrazně proměnily, když místo základní vojenské služby, kterou museli absolvovat všichni muži, nahradila profesionální armáda. Tato proměny přinesla i výrazné změny do celé situace v oblasti šikany. Jak uvádí ve svém článku Kubík, šikana se přesunula spíše do roviny mobbingu a bossingu. (Kubík, 2013)

Šikana na pracovišti znamená obtěžování, urážení, sociální vylučování osoby nebo negativní ovlivňování výkonu práce této osoby. Aby bylo možné označit určitou aktivitu, interakci nebo proces za šikanu (nebo mobbing), musí se takové jednání vyskytovat opakovaně a pravidelně (např. jednou týdně) a po určitý časový úsek (např. po dobu šesti měsíců). Konflikt nemůže být označen za šikanu, pokud se jedná o ojedinělý incident nebo pokud konflikt vzniká mezi dvěma stranami přibližně stejné „síly“. (Zábrodská, 2011, s. 4)

Šikanování je převážně založeno na tradičních, neustále zdokonalovaných neformálních normách uplatňovaných v malých skupinách a na sníženém zájmu velitelů do nich zasahovat. Proti prozrazení se šikana chrání principem mlčenlivosti, vědomím dočasnosti a většinou i pocitem odložené odplaty. Specifickou vlastností šikanování v podmínkách

armády je rituální dědičnost. Ta umožňuje po uplynutí základní vojenské služby přeměnu šikanovaných v šikanující. (Černocho, 1999, s. 29)

V případě psychického týrání tedy „mobbingu“ se jedná o systematické, cílevědomé a pravidelně se opakující útočení na vybraného jedince. V praxi se může jednat o degradující, ponižující přístup, přílišnou kritiku, zesměšňování a menších či naopak větších intrik. Vedle psychického nátlaku bývá využíváno také hmotných vlivů, kdy osoba, na kterou je šikanující zaměřen dostává nejhorší pracovní vybavení např. nejstarší počítač, při služebních cestách je vykazována na nejvzdálenější a nejobtížněji dostupná místa, dostává služby v nejméně chtěné dny jako např. na Štědrý den, a to i přesto, že má jediná děti atd. Vše je na první pohled každému zřejmé, ale většinou nejde nic prokázat. Odborníci z oblasti psychologie hovoří v této souvislosti o ataku na možnost komunikovat, na mezilidské vztahy, na společenskou dobrou pověst, mění se kvalita ideové a pracovní orientace, ale také o útok na zdravotní oblast daného jedince. Je odhadováno, že je v dnešní době vystaveno právě psychickému týrání asi 10 % populace. (Novák, Capponi, 1996. s. 73)

V profesionální armádě, která je v současné době v České republice aktuální, případy šikany proniknou napovrch jen zřídka. Je to zřejmě pro bohatou „šikanózní minulost“ z éry socialismu a počátku devadesátých let, kdy vojáci starších nástupních termínů přebírali kompetence důstojníků. Profesionální armáda je často nazývána moderní a v jistém smyslu lepší. Přesto se v ní občas případy šikany na pracovišti. Za příklad lze uvést případ šikany u chemické jednotky v Liberci, kde byli dva vojáci v souvislosti s šikanou propuštěni ze služebního poměru. Ti pořídili videonahrávkou, na níž je zachyceno, jak násilím drží svého nadřízeného a sprchují mu přirození. O případu vojenské šikany jako první informoval Deník a na svých webových stránkách má i videozáznam šikany. (Deník, 2007)

Beňo spojuje mobbing s nedostatečnou schopností komunikovat, nedostačující osobností, znevažováním a arogancí, špatnými způsoby chování a jednání s druhými, neschopností řešit konflikty a otevřeně k nim přistupovat. Mobbingem můžeme nazvat situace, kdy Vás, nebo někoho jiného, někdo z kolegů, nadřízených (ale i podřízených) šikanuje, obtěžuje, uráží, pomlouvá nebo vylučuje z kolektivu, přiděluje vám poškozující úkoly nebo manipuluje s informacemi, které bezpodmínečně potřebujete ke své práci. Abychom však mohli mluvit o mobbingu, musí jít o takové chování či „podrazy“, které se opakují

pravidelně a delší dobu, nikoli jednorázové konflikty nebo střety. Stejně tak bychom mobbingem neměli nazývat srážky nebo konflikty „stejně“ silných účastníků či stran. Pro mobbing bývá totiž charakteristické jakési „nestejněměrné nebo nespravedlivé“ rozložení sil, někdy dokonce v konstelaci „všichni proti jednomu“. (Beňo, 2003, s. 8)

Přesnější rozbor vycházející z faktorové analýzy jednoho z nejčastějších dotazníků zjišťujících mobbing hovoří o sedmi faktorech.

- a) Útok prostřednictvím organizačně-administrativních postupů, kterým může být přeřazení na jiné pracoviště, zadávání nevhodných či víceméně ponižujících úkolů, hledání chyb, kterým se při práci člověk nevyhne a jejich tvrdé postihování.
- b) Sociální izolace.
- c) Útok na soukromí, což jsou převážně nářázky a zesměšňování všech faktických či smyšlených handicapů.
- d) Fyzický útok – inzultace, sexuální šikana.
- e) Útok proti politickým, náboženským či jiným postojům významným pro danou osobu.
- f) Křik, nadávky, ponižující přezdívky, hanlivé verše označující danou osobu.
- g) Pomluvy, drby, fámy. (Novák, Capponi, 1996. s. 74)

Dále se pokusím přesněji vytyčit také hranici mezi „mobbingem“ a „bossingem“. O bossingu (z anglického slova boss – předák, šéf, pohlavár) se někdy mluví jako o „mobbingu shora“, směrem od nadřízených k podřízeným. Zatímco se v případě mobbingu jedná o konflikt mezi dvěma zúčastněnými stranami, je bossing spíše agresí ze strany vedoucího. Setkání se s takovou formou agrese, působí stav velmi nepříjemný, protože v pozici podřízeného takřka není šance těmto agresím uniknout. Velmi často se také stává, že se z klasického mobbingu, který začíná u některého z kolegů, stává bossing. Zejména v takovém případě, když se mobbujícím, resp. mobberům, podaří získat podporu nebo alespoň tichý souhlas nebo mlčení ostatních kolegů, bývá jejich vedoucí ve velmi obtížné situaci, když má rozhodnout o tom, která ze stran takového konfliktu je v právu. Zastane-li se oběti, může si znepřátelit část nebo i většinu svých „vlivných“ podřízených, na práci kterých je zpravidla velmi závislý. Mnohem snadnější proto bývá označit za příčinu přetrvávajících konfliktů samotnou oběť mobbingu, což se ve většině případů také stane. Často také proto, že se tato oběť – jistě i pod vlivem aktuálních tlaků či velmi

nepříjemných zátěží a stresů, kterým je vystavena ze strany svých kolegů – začne v určité fázi mobbingu chovat „opravdu divně“.

Vráblíková konstatuje, že: „*Je-li mobbing prováděn ze strany nadřízených hovoříme o bossingu.*“ (Vráblíková, 2005, s. 106)

Beňo se shoduje s mnohými autory v tom, že bossing bývá signálem, že Váš vedoucí má nějaký osobní problém. V takové situaci se přirozeně cítí být svými podřízenými pracovníky obzvláště silně ohrožen. Suverenita, vulgárnost, či dokonce hrubost ke svým podřízeným a okolí nemůže dostatečně efektivně zamaskovat neurotické chování a především sníženou míru sebeúcty, se kterou se pravděpodobně potýká mnoho „velkých šéfů“. Právě v kombinaci s mocí a vlivem, kterou mají obvykle k dispozici, může být takový stav velmi zhoubný. Člověk se sníženou sebeúctou se obvykle instinktivně brání dalším porážkám a prohrám. Proto se snaží mít neustále vše pod kontrolou, což je samozřejmě v zaměstnání velmi obtížný, či přímo nereálný cíl. Na druhé straně člověk s dostatečnou mírou sebedůvěr a sebejistoty nemá potřebu neustále kontrolovat druhé, protože důvěřuje nejenom sobě, ale také svým spolupracovníkům, důvěřuje dohodám, které mezi nimi byly uzavřeny, a dokáže odhadnout míru a situace, kdy je zapotřebí kontrolovat, zda jsou tyto dohody také dodržovány. Vedoucí s nízkou sebeúctou se dohodám vyhýbá, protože se jich bojí. (Beňo, 2003, s. 63)

Podle průzkumů je prokázáno, že každý šestý Čech má zkušenosti se šikanou na pracovišti, ať už ze strany kolegy, nebo svého nadřízeného. Nejčastější formou šikany na pracovišti je právě teror ze strany nadřízeného. Základními znaky a osobnostními vlastnostmi tohoto člověka jsou egoismus, pocit vlastní důležitosti, výjimečnosti a nadřazenosti. Touží získat dominantní pozici, druhého ovládnout, kontrolovat jeho pocity i chování. Mění svoje postoje podle situace a osoby s níž právě komunikuje, zpochybňuje kvality druhých, nenápadně je kritizuje, nemilosrdně je soudí a hovoří o nich s despektem. Většinou se jedná o ambiciózního člověka, který sleduje své vlastní cíle a snaží se je deklarovat za každou cenu. Ale především je to šikovný manipulátor, který potřebuje druhé k tomu, aby mu pomáhali uspokojovat jeho vlastní potřeby, ať už se jedná o potřebu moci, nadměrnou potřebu být obdivován, nebo má jen obavy z ohrožení vlastního pracovního postavení. (Jurášková, 2011, s. 44)

Člověk, který se stal terčem bossingu, si to zpočátku ani neuvědomuje. Teprve po určité době začíná vnímat, že se něco děje, ale drobné konflikty bere jako náhodné a nevidí v nich úmysl. Časem zjistí, že se nejedná o náhodu a vinu začne hledat u sebe. To je také výsledek práce manipulátora, neboť navozuje u oběti pocit viny a přenáší zodpovědnost ze sebe na druhé. Z toho důvodu se často uchyluje ke lži a zároveň překrucuje a zkresleně interpretuje výroky jiných kolegů. Výčet technik a způsobů, které manipulátoři používají, nemůže být nikdy úplný. Nástrojem bossingu není fyzická síla, ale hlavně drobné útoky cílené na odbornost, pověst, úctu nebo zdraví, kterými se snaží oběť vyvést z rovnováhy a narušit její sebevědomí. Tento způsob šikany neprobíhá nikdy otevřeně, proto se dá jen obtížně dokázat. Člověk, který je šikanován, hledá důvody nebo motivy chování nadřízeného a hůře se ve své situaci orientuje. Prohlubuje se pocit nejistoty a jedinec začíná čím dál více podléhat psychickému zmatku. I svěřit se kolegům je obtížné, neboť není vždy zcela zřejmé, na čí straně stojí.

Bossing je bohužel častou součástí hierarchické moci a je tak starý jako týmová práce sama. Nelze říci, že jde o věc v pracovním procesu přirozenou, spíše patologickou neboť v konečném důsledku vede ke snižování výkonu. Na druhou stranu je to nástroj k zabezpečení poslušnosti, falešné loajality a zahrnutí všech zaměstnanců do jednotné a průměrné skupiny. Udržování bossingu je pro nadřízeného zárukou, že odchylky budou samy vyřešeny, i za cenu obětování a nevyužití těch schopných. Motivace lidí rapidně klesá, zůstávají jen ti, kteří se obávají vzepřít a v samém důsledku odejít. Bezvýchodná situace nejednou vede k zneužívání psychotropních látek, alkoholu či myšlenkám na sebevraždu (podle některých autorů je každý pátý pokus o sebevraždu v České republice spojen s problémy v zaměstnání).

## 2.1 Příčiny šikany na pracovišti

Jako důvody, proč někdo vlastně šikanuje, by mohl psycholog určit např. stres z přetížení, napětí, chybnou organizaci či jednotvárnost práce. Příčin je však více. Mezi další z nich, které odborníci uvádějí, patří také nuda či nevytíženost agresora, což mu tím dává možnost věnovat svůj čas pronásledování jiných lidí. Příčinou lze označit i špatné vedení nebo odstranění osoby z pracovního okolí, která je pro šikanujícího konkurencí a jež se chce



zbavit či jej připravit jako obětího beránka pro případ, kdyby se případně na pracovišti propouštělo.

Při hlubší analýze tyranů, zřejmě nalezneme stejné příznaky a charakteristiky jako u jiných typů šikany. Do skupiny osobnostních charakteristik agresora patří např. nezralost, nízké sebevědomí a pocit méněcennosti, tendence odreagovat si vlastní stres na někom jiném, jednoznačně slabším. Příčinou může být přenos vlastní nejistoty do extrémní suverenity, tzv. mazácký komplex, což znamená „vysezené teplé místo“, kde nechce daný jedinec pustit nikoho jiného, nového, který se o toto místo nezasloužil a „posadil by se tak přímo do teplého“. K dalším znakům autoři řadí autoritativní typ osobnosti, mysoginské rysy, nízkou schopnost tolerance k čemukoliv odlišnému, ale také hloupé a povrchní uvažování. Odborníci hovoří i o tom, že se může jednat o týrání někoho jiného, a to toho, koho si agresor v dané osobě představuje. Jde většinou o osobu, která tyranovi v minulosti ublížila a on se jí touto formou mstí vlastně na cizím, nevinném člověku, který je např. jen stejného pohlaví, má shodné jméno, pochází ze stejného města či užívá podobné nebo shodné rčení, gesta, slova atd. V tomto případě se pak jedná o nevědomý mechanismus, jehož si agresor není vědom, případně hledá rozumové zdůvodnění iracionálního. Možností je také mechanismus tzv. psychické projekce, kdy dochází k promítání negativních vlastností a úmyslů či problémových postojů šikanujícího právě do oběti šikany. (Novák, Capponi, 1996, s. 74)

Beňo dále předpokládá, že příčinou mobbingu může být odlišnost obětí od ostatních členů skupiny. Může to však být i to, že oběť ještě není plnoprávným členem kolektivu. Všem ostatním kolegům, spolupracovníkům nebo dokonce podřízeným je mnohé povoleno a dovoleno, nikoli však aktuální oběti mobbingu. (Beňo, 2003, s. 18)

Tanclík vyjmenovává tyto příčiny mobbingu a bossingu:

- *„Autoritářský styl řízení a vedení podřízených, kde se může odrážet celý charakter „mobbéra“.*
- *Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem, která může plynout jak ze strany trýznitele tak trýzněného.*
- *Stálý tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů, čili zamezování zákonem předepsaného nároku na svačinu, na přestávku, práci o víkendech bez příplatku, až po omezení topení, či dodávku teplé vody.*

- *Firemní kultura s nízkou úrovní etiky, kde se kolegové vzájemně nerespektují, porušují různá pravidla platná pro všechny, vulgární komunikují a tak podobně.*
- *Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách, kde nefungují správně systémy nadřízených a podřízených.*
- *Strach ze ztráty zaměstnání.*
- *Závist a konkurenční vztahy na pracovišti, kde se kolektiv spojí, aby se zbavil nevídaného kolegy.*
- *Rozdíly v míře tolerance, zejména její nedostatek vůči určité vlastnosti kolegy nebo podřízeného.*
- *Struktura osobnost „mobbéra“.*
- *Struktura osobnosti týraného.“*

(Tanclík, 2005, s. 161)

Současné výzkumy jednoznačně ukazují závislost nárůstu mobbingu na růstu agresivity a stresu ve společnosti, na současné ekonomické situaci a zvyšující se míře nezaměstnanosti. Obecně je možné konstatovat, že prvky mobbingu se objevují především mezi duševně pracujícími a ve větších organizacích se složitější organizační hierarchií a architekturou. Je to dáno zejména tím, že na nižší úrovni řízení jsou dílčí úkoly pracovníka jednoznačně definovány a snadno kontrolovány, což prakticky znemožní druhým vytýkat něco odborného nebo zpochybňovat jeho výkon. Zde tedy dochází k útokům na osobnost oběti, vlastnosti, postoje, návyky, zájmy, charakter či na soukromý život. Na vyšších úrovních se spíše setkáváme se znevažováním výkonů, schopností druhého a k zatlačování do slepé uličky. Obětí mobbingu se většinou stávají pracovníci, kteří jsou svým způsobem výjimeční. Mohou se odlišovat rasou, náboženstvím či politickou příslušností. Oběť může být introvertem, může se jednat o velice kvalifikované, inteligentní a schopné zaměstnance ve srovnání s jejich kolegy na pracovišti. Obětí bývají také nově příchozí zaměstnanci. Mobbingu rychleji podléhají lidé, kteří mají snížené sebevědomí či kvalitní sociální a rodinné zázemí. Rovněž i obecně úspěšní lidé mohou díky mobbingu zažívat náročné období, přičemž je u nich větší šance, že se dají rychleji a bez velkých šrámů dohromady. Autoritu či profesionální pověst je totiž velmi jednoduché poškodit a zničit, stačí k tomu jen vypustit několik pomluv týkajících se profesních schopností daného jedince. Získání ztracené pověsti je v podnikové praxi prakticky nemožné. (Vráblíková, 2005, s. 108)

## 2.2 Fáze mobbingu (bossingu)

Mobbing začíná v první fázi tzv. **expozičí**. Drobné konflikty a nedorozumění, na nichž mají podíl obě strany. Na straně sociálně slabšího zanechávají trpkost, silnější zaujímá postoj stále kritičtější a agresivnější. V podstatě jde o maličkosti, souhru vzájemného nepochopení, nedorozumění (může jít o neporozumění doslova, pokud nováček neovládá slang užívaný na pracovišti), náhod a snad i drobných provokací. (Novák, Capponi, 1996, s. 77)

Beňo upozorňuje, že první fáze začíná celkem nenápadně a plíživě. Vcelku neškodné legrácky a špičkování, drobné neomalenosti znejistí postiženou osobu, která se stane terčem jednoho, ale většinou spíše několika kolegů. Je to počátek konfliktu, a nebude-li tento konflikt uspokojivě vyřešen (kupř. není-li ze strany mobbované osoby zveřejněn, nepodaří-li se jí konfliktu čelit, příp. je-li případná stížnost ze strany nadřízených znevážena či ututlána), získávají ti tzv. silnější převahu a mají navrch. To je také chvíle, kdy končí všechna legrace a proces mobbingu může naplno vypuknout a přejít do své druhé fáze. (Beňo, 2003, s. 45)

Druhou fází je **zauzlení (kolize)**, kdy se oběť začíná dostávat do středu pozornosti a objevují se opakované, třeba jen drobné útoky na ni. V tomto stádiu se začínají přidávat i další osoby, a to z důvodu buď jen „zabodovat“ a posílit tím své místo u iniciátora šikany, nebo jen tak, aby se „něco dělo“. Důvodem může být motiv „přihřívání polívčičky“, což v praxi znamená to, že si jedinec sám netroufl začít s útoky na danou osobu, ale když už se tomu děje a je vše dovoleno, tak se rád přidá. Psychický nátlak se stupňuje a oběť na něj samozřejmě reaguje, přičemž její tělesná i duševní kondice se postupně snižuje. Jedinec žije v neustálém napětí a stresu, díky čemuž dochází k řadě chyb, kterých se v důsledku šikany dopouští. Tyto chyby jsou opět využity proti oběti a vše se neustále opakuje. Situaci lze přirovnat k americké kriminálnímu sloganu: „Vše co řeknete, může být použito proti vám.“ (Novák, Capponi, 1996, s. 77)

Podle Beňy se v této fázi tyto jednotlivé útoky zlomyslnosti a nevraživosti, jež do této doby patřily spíše k tichým projevům, promění v cíleně zaměřený a systematický psychoteror. V této fázi je kolem obětí budována neviditelná zeď, což v praxi znamená omezování v jejich kompetencích a odříznutí od ostatních kolem. Tímto se pak dostávají do

společenské izolace, která se neustále zvyšuje, a tím mají aktéři šikany více prostoru k dalšímu ubližování. (Beňo 2003, s. 46)

Třetí fází je **vyvrcholení (krize)**, do které situace postupně dospěje a v tomto případě je existence potíží obecně známa. Jedinec většinou volí ze dvou možností reagování, kdy se buď aktivně brání, nebo se schyluje do pasivní obrany. Častými projevy pak jsou opakované absence v podobě neschopenky, což může být také v důsledku nátlaku na jeho psychiku, jež způsobuje snížení imunity vůči nemocem. Odchod ze zaměstnání je jinou variantou úniku, ke které oběti často sahají, přičemž si hledají jiné pracovní místo, ale mnohdy odchází i bez vidiny další pracovní nabídky. (Novák, Capponi, 1996, s. 78)

Situace pak vede do další fáze, a to **obratu (peripetie)**, kdy se něco přihodí v důsledku minulých kroků. Potvrzuje se pravidlo „kdo uteče, vyhraje“ nebo se v tomto případě alespoň ukončí bezprostředního týrání, kterému oběť musela čelit. Vybudování určitých obranných strategií pomáhajících přežít tento stav, je jednou z dalších možností, jak psychicky týraný jedinec reaguje. (Novák, Capponi, 1996, s. 78)

Samozřejmě mnohé z těchto (popsaných i nepopsaných) mechanismů nejsou trvale udržitelné nebo samospasitelné. Pro mnohé platí „všeho do času“ a čas psychického týrání spěje podle zákonů dramatu k fázi poslední, ke katastrofě. **V mobbingu se coby o závěrečné fázi hovoří o likvidaci nepohodlného pracovníka.** Buď dá výpověď sám, nebo se vytvoří podmínky pro nějakou formu reorganizace. Věci se mohou zařídit i tak, aby nastražená past sklapla a dotyčný udělal faktickou chybu, po které bude rád souhlasit s výpovědí po vzájemné dohodě, pokud možno na hodinu. Je-li terč mobbingu přece jen slabší povaha, neznalá tajů zákoníku práce, může být eventuální chyba zveličena a využit určitý moment překvapení směřující ke kýžené výpovědi. (Novák, Capponi, 1996, s. 78)

### 2.3 Strategie mobbingu (bossingu)

Mezi základní strategie řadíme právě klasickou slovní agresi, která má za cíl snížit hodnotu člověka, kdy se jedná především o pomlouvání a intriky. Jednou z používaných taktik může být **nepřímé napadení**, které využívají třetí osoby k ataku na vybraného jedince. V praxi se může jednat o očernění osoby u nadřízeného, svádění neúspěchů právě na něj,

dávání mu „černých puntíků“. Ne vždy se jedná o lži, ale „pouze“ o polopravdy, pomluvy a klepy, dochází k vytržení z kontextu a dovednému kombinování. Další taktikou může být **přímý zásah do citlivého a nejzranitelnějšího místa** daného jedince. V běžném životě se může stát, že dorazíme dvakrát za týden do práce třeba jen o minutu později a následuje trest v podobě např. šesti hodin přesčasu, a to neplaceného. V rámci mobbingu se pak bude hovořit o zveličování či nafouknutí, jak jen to půjde. Posledním užívanou taktikou se často stává **kompot**, kdy se rozhodne skupina osob učinit vybranému člověku ze života peklo. V tomto případě existuje osoba „dublér“, která se šikanovaným jen „jako“ přáteli, postupně od něj dostává informace, které pak posílá dál. V případě tří výše zmiňovaných strategií mohou agresori využívat škálu již konkrétních postupů, jako např. vtípkování o dotyčném, jeho oblečení, vizáži, váze. Jedná se však o promyšlené posměšky, které nesmí být napadnutelné a zjevné, tedy nikoliv „hnusný tlust'och“, ale využít jemnějšího a přitom stejně zraňujícího slova či věty. Například místo výše uvedeného prohodí: „Koule je nejdokonalejší tvar a oběť se tomuto tvaru svou váhou blíží.“ Jedná se o ponížení, kterého chtěl agresor docílit a pokud by si chtěl napadený stěžovat, ještě se mu s kamennou tváří vysměje, že nepochopil vtip ani lichotku. Dalším konkrétním příkladem pak může být dotazování se na to, v kterém měsíci těhotenství se muž nachází a jestli miminko kope. U žen zase může útočník využít toho, že nemůže přijít do jiného stavu a hned má impulz k ubližování v podobě dotazu, kdy už bude konečně mít dítě, což samozřejmě tuto ženu raní. V případě věřícího může agresor jasně poukázat na svůj ateismus a přitom mu povykládat nevhodný vtip o faráři či jiném náboženském tématu. (Novák, Capponi, 1996)

Autoři Novák a Capponi hovoří o tom, že mobbing nemusí být prováděn pouze slovně, ale mnoho věcí lze provést i beze slov. Jedná se např. o nepozdravení kolegy a neodpovězení na jeho pozdravení, vyzývavé zavření dveří od kanceláře, aby si nemyslel, že je vítán. Při vstupu oběti do místnosti, kde se nachází agresor, se všichni samozřejmě okamžitě umlčí a agresor demonstrativně odchází pryč. Šikanovaný člověk není nikdy pozván na posezení s kolegy, ani na narozeninové oslavy či jiné společenské akce a samozřejmě ani jeho narozeniny nejsou jako jediné slaveny. I v těchto případech neslovního šikanování může průběžně docházet i k dalším slovním napadáním. V průběhu diskuze např. na pracovní poradě nenechá agresor člověka hovořit, nepustí ho ke slovu, a pokud by se přece jen ke slovu dostal a udržel si jej, umlčí jej např. slovy „na tvůj názor není nikdo zvědavý“ či svým opovrhujícím chováním zdůrazňuje nezájem a znechucení např. neustálým kontrolováním hodinek. Po skončení projevu oběti pak pronese něco, čím jej opět před

ostatními zesměšní a pokračuje v diskuzi. V případě, že daný jedinec má pravdu na 99 % a zmýlil se pouze v jednom procentu, pak si jej agresor pěkně tzv. „podá“ a zveličí jeho chyby na maximum. Na jednu stranu jde o snahu, aby měl vybraný člověk co nejméně kompetencí, ale na stranu druhou jej pro tento fakt opět agresor ponižuje a vyčítá mu, že je nekompetentní vlastně na nic. Šikanující se snaží využít každou situaci k tomu, aby oběť napadl, ponižil a urazil. Např. při návratu z dovolené může poznamenat nevhodné poznámky typu „...ty jsi tu nebyl, to byla ale pohoda a tolik práce se udělalo“, nebo „ty jsi tady nebyl? Já si toho ani nevšimnul, však na práci tady existují jiní...“ apod. Strůjce šikany se snaží za každou cenu hledat podnět k tomu, aby mohl na šikanovaného zaútočit. Využije všech situací k tomu, aby jej mohl křivě nařknout. Konkrétně se může jednat o nařknutí z toho, že je toaleta špinavá, když se vrací oběť právě odtud, pokazila se např. kopírka nebo tiskárna, když šikanovaný právě s těmito přístroji zrovna pracoval atd. Přesto, že se oběť brání, agresor odpoví „Samozřejmě, je všeobecně známo, že vy nikdy za nic nemůžete...“ (Novák, Capponi, 1996, s. 81 - 82)

Tanclík upozorňuje, že v prostředí AČR je velmi citlivě vnímána problematika tzv. **mimofunkčních povinností**, úkolů přímo nesouvisejících s náplní práce. Další kategorií jsou **zbytečné úkoly**, neumožnění čerpání řádné dovolené a náhradního volna. Opět se jedná o vojenskou specifiku. Třebaže zákon řeší čerpání dovolené i náhradního volna naprosto exaktně, praxe je jiná. Znam velmi málo příkladů, kdy si voják vyčerpá dovolenou přesně podle plánu. Třebaže je tento plán velitel povinen sestavit téměř rok předem a na jeho dodržení je tvrdě bazírováno. Totéž se týká výběru náhradního volna. Zbytečné úkoly - často diskutovaný problém, by možná nemusel být až takovým problémem, kdyby řídicí pracovníci netrvali na stereotypním plnění spíše zvyků než úkolů a hlavně vysvětlovali, pokud to jde, proč se úkol plní, jaké jsou souvislosti. Samozřejmě, že nelze vysvětlovat neustále a vždy, to bychom některé úkoly nesplnili nikdy. Poslední kategorií, která vadí nejvíce je **zneužívání funkce**. Za tímto problémem se však skrývají jak kategorie předešlé, tak mnoho jiných nešvarů zasahujících až do ekonomické trestné činnosti. Samo o sobě by zneužívání funkce bylo na zvláštní práci, neboť jde o velmi složitou problematiku, která se často těžce dokazuje. Je to dáno i tím, že armáda je specifický organizmus, založený na funkcích, podřízenosti, moci a plnění úkolů ve složitých podmínkách. Velkým problémem jsou v armádě dvojmysly. Nebude to asi jenom přibývajícím počtem žen, ale možná i mylným úsudkem, že slovní útok je hůře postížitelný, možná beztrestný. (Tanclík, 2005, s. 166)

## 2.4 Následky mobbingu (bossingu)

Mobbing bývá považován za „pracovní trauma“. Z pohledu oběti pak jde zpravidla o situaci velmi obtížnou a stresující, která může skončit újmou na zdraví. Proto by si v žádném případě nikdo neměl setkání s mobbingem nechávat jenom pro sebe. Je velmi obtížné, někdy i nemožné, mobbingu čelit sám, a proto je dobré najít si spojence. Je třeba s někým o problému komunikovat. Nenajde-li se nikdo takový v rodině či okruhu přátel a spolupracovníků, je třeba neváhat a vyhledat pomoc profesionálů. Oběti mobbingu bývají obvykle vystaveny velké stresové zátěži. Beňo zmiňuje, že každý pátý pokus o sebevraždu u dospělých je nějakým způsobem propojen s problémy, které má dotyčná osoba na pracovišti. (Beňo, 2006, s. 9)

Přibližně před rokem šokovala veřejnost smrt amerického vojáka, který spáchal v důsledku šikany sebevraždu a osm vojáků, kteří se na šikaně podíleli, čelilo obvinění z několika trestných činů. Voják čelil útokům kvůli etnickému původu. Agresoři jej uráželi, napsali ponižující přezdívky na jeho slavnostní fotografii a došlo i na fyzické násilí. Ve zkratce, dělali vše proto, aby mladého vojáka ponížili. A to v podmínkách neustálého stresu během služby v Afghánistánu. (Hlas Ruska, 2012)

Typickou odpovědí na mobbing jsou dle Nováka a Capponi psychosomatické obtíže v podobně různých onemocnění. Z fyzických příznaků lze sledovat úzkostné stavy, při kterých dochází ke zpomalení rytmu srdce či naopak jeho zrychlení, a to ze strachu, který právě šikana způsobuje. Následky se projevují také v oblasti trávení, kdy je v důsledku stresu podrážděn žaludek či žlučník. Z trápení a strachu může mnohdy nastat stav tzv. zvednutí žluči, což není pro organismus příjemné. V důsledku všeho může dojít ke zhoršení zraku nebo se objevit zánět spojivek. K dalším projevům, které se také vyskytují, patří: bolesti v zádech, různé tiky, záchvaty astmatu, kožní problémy v podobě kopřivky, potíže s nechutenstvím nebo naopak přejídáním, prudké a nepříjemné bolesti hlavy, pocity vyčerpání a vysílení atd. Výsledkem všeho je pak celková nechuť do života. Nakonec se může stát člověk vztahovačný, má pocit, že jej někdo neustále pronásleduje. (Novák, Capponi, 1996, s. 82)

Popsány jsou i pocity nedostačivosti. To když neodbytný vnitřní hlas říká: „A nemají vlastně oni také trochu pravdu?“ To samozřejmě vůbec nemusí být sebekritičnost, ale třeba jen obraz našich milujících, ale velmi přísných rodičů, kterým nebylo snadno se zavděčit

a kteří nás nepochválili, jak byl rok dlouhý. Můžeme volit nejrůznější obranné mechanismy včetně neustálých sebeobhajujících praktik. Snaze o jakési „sebejištění“ a prokázání toho, že za nic, co se snad negativního v práci přihodí nemůžeme, věnujeme příliš času. Z úzkosti lze dojít k závěru „kdo nic nedělá, nic nepokazí“ a tím našim trýznitelům „nahrát“. Pro závažnost mobbingu svědčí i zjištění o jeho postavení v žebříku stresujících událostí na škále Holmese a Raheho. Mobbing je v průměru považován sice za menší zátěž než smrt partnera, jež je hodnocena 100 body, ale odpovídá zhruba rozvodu (73 body). Pro srovnání – úmrtí blízkého člena rodiny 63 body, ztráta zaměstnání 47 bodů. (Novák, Capponi, 1996, s. 83)

Zábrodská zmiňuje u oběti mobbingu psychosomatická onemocnění, poruchy koncentrace, deprese, úzkost, myšlenky na sebevraždu, posttraumatickou stresovou poruchu, narušení sociálních vztahů, ztrátu pracovní motivace a snížení výkonu. V kolektivu se objevuje destruktivní mikro-politické chování, zhoršení sociálních vztahů a pracovního klimatu, minimalizace spolupráce a omezení toku informací. V rámci organizace se objevují ekonomické ztráty v důsledku snížení produktivity zaměstnanců, zvýšené procento nemocnosti, častější výskyt fluktuace a s tím spojené náklady, absentérství, sabotáže, zvýšení rizika násilných činů, soudní výdaje a poškození pověsti. (Zábrodská, 2011, s. 9)

U bossingu ke všem zátěžím a možným následkům, které vznikají na základě psychického teroru na stejné úrovni, přistupuje v těchto případech i „faktor nadřízeného“. Útokům ze strany nadřízeného se člověk cítí být zpravidla vystaven ještě bezmocnějším způsobem než šikanování kolegů. Představený má totiž značně velké pravomoci a přestupky se mu nedají téměř nebo vůbec dokázat. Jestliže například špatně informuje své spolupracovníky, při řešení důležitých otázek mlčí, zadrží informace nebo je dokonce změní, pak je to sice velice nesprávné chování, ovšem porušení pravidel se mu jen těžko dokazuje. Anebo když podřízeného kontroluje, pak to může vysvětlit jako svou povinnost. Ten, kdo v roli oběti nemá za sebou silný pracovní kolektiv, který s ním sympatizuje, tomu byly v této brutální hře, určené nerovnoměrným vyvážením sil, rozdány špatné karty. A přece, čím dříve se oběť chopí iniciativy, tím lépe. Pokud se naskytne příležitost silnějšího nadřízeného přehlasovat nebo jej dokonce položit na lopatky, pak by se jí mělo rozhodně využít. A pokud ne, pak je lépe celou situaci zvážit a vyvodit tak důsledky pro svou budoucnost. (Huberová, 1995, s. 20 - 21)



Beňo uvádí: „Neznám mnoho případů, kdy se obětem mobbingu a bossingu podařilo vydržet a všechno „ustát“. Dosud bych to tak – velmi hrubě – odhadoval na 1 : 50. Z padesáti obětí se jich celých devětačtyřicet podaří „odstranit“ a pouze jeden zaměstnanec „vydrží a zůstane“. Ale pozor, tento odhad je z roku 2002. Ovšem i současná situace se, jak se zdá, může velmi rychle změnit. Je sice pravdou, že v současné době již celá řada obětí mobbingu nebo bossingu hledá zastání u policie nebo soudů, ale statistika v tomto směru není podle mých zkušeností o nic veselejší. Nesetkal jsem se s nikým, komu by se jeho zaměstnavatel, nebo dokonce někdo z mobberů či bossů za způsobené příkoří nebo újmu omluvil. Ale i přes toto smutné zjištění si však dovolím poukázat na jednu nanejvýš zajímavou okolnost: celá řada obětí mobbingu se obvykle dožije také konce svých trýznitelů.“ (Beňo, 2003, s. 86)

### 3 OBRANA PROTI MOBBINGU (BOSSINGU)

Bránit se proti šikaně není jednoduché a její iniciátoři s tím počítají, proto také spoléhají na svou beztrestnost a nepostižitelnost. K tomu, aby se člověk mohl bránit, potřebuje určitou míru asertivity, dostatečné sebevědomí, ale taktéž by měl znát dané prostředí. Šikanovaný jedinec prožívá úzkosti a strach, které blokují schopnost obrany. V úvahách o přiměřené obraně je dobré vycházet ze základních otázek „kdo, kde, kdy, jak a proč“, díky čemuž dojde k nalezení nepřítelů, agresora. Je velmi důležité vědět, proti komu vlastně jedinec bojuje. Podle toho, jaký je nepřítel by se měla snažit oběť šikany hledat pomoc, uvažovat o aktivním typu obrany či zvolit útěk, jakožto nejposlednější možnost řešení, protože „kdo uteče, ten vyhraje“. Podle zahraniční literatury by si měl daný jedinec vést přesné záznamy o tom, kdy se stal obětí šikany a pokud je to možné schraňovat vše, co by se mohlo v budoucnu stát důkazním materiálem. Novák a Capponi však hovoří o tom, že tento postup nepovažují za úplně nejdůležitější a nejzásadnější. Vidí v tom jakousi podobnost s tzv. „deníčky křivd“, které si občas pořizují klienti poraden pro manželské páry. Ti jsou později překvapeni tím, že na začátku nápravy nestojí vždy rozbor každého jednotlivého, i když už dávného případu. O pomoc může jedinec požádat někoho, komu plně důvěřuje a jenž je samozřejmě kompetentní k tomu, aby mohl vzniklý mobbing na pracovišti řešit. (Novák, Capponi, 1996, s. 83 - 85)

Nejlepším způsobem obrany by mohla být prevence, tedy organizační zajištění manažerské kultury, která nastaví pravidla chování a jednání na pracovišti již od samého počátku. Kultura, která nehledá viníky, ale řešení. Z prováděných průzkumů se ale dozvídáme, že na většině pracovišť je toto téma pouze zbožným přáním, a tak řešení zůstává opět na jednotlivci. Člověk sám se ze spárů bossingu vymanit nedokáže. Ve chvíli, kdy je již obětí a má proti sobě prakticky všechny – nadřízené, kolegy, se ještě hlouběji propadá do bezvýchodnosti své situace. Pokud ještě oběti zůstaly zbytky sebedůvěry, je také dobrým řešením opřít se o rodinné zázemí, vyhledat odbornou pomoc a konzultovat jednotlivé kroky následného řešení. Pokud ani tato cesta nevede ke znovuobjevení vlastní hodnoty a důstojnosti na pracovišti, je lepší organizaci opustit a uplatnit svůj potenciál tam, kde to jiný nadřízený a kolegové ocení. (Jurášková, 2011, s. 44 - 45)

Zábrodská doporučuje monitorovat tzv. infikátory mobbingu, případně zadat odborníkům průzkum. Doporučuje se sledovat četnost odchodů, pokles produktivity, časté absence,

informační šumy, pokles kolegiality, nápadné změny chování některých zaměstnanců (např. zaměstnanci se začínají navzájem hlídat, stěžovat si na sebe a projevovat otevřené nepřátelství vůči některým členům kolektivu). (Zábrodská, 2011, s. 13 - 14)

Huberová zmiňuje Kowalewskyho, který doporučuje vystupovat vůči představenému tak, aby to zmírňovalo jeho strach, aby se zamezilo nesmyslným rozporům. „*To samozřejmě neznamená, že máme před nadřízeným klečct na kolenu, prosit jej a žebrotit, to by byl absolutní omyl, který se po staletí tradoval. Styk beze strachu znamená více přímých rozhovorů, zmírňování nejistoty a vědomé překonávání vlastního strachu. Samozřejmě se doporučuje konflikt s vedoucím probrat a signalizovat připravenost kooperovat bez jakéhokoli podlézání mu. Ovšem ne vždy budeme úspěšní. U některých šéfů se bohužel setkáte s nulovou vstřícností. Nadřízený, který se uchýlí k mobbingu si tak vlastně odkrývá záda, neboť je to důkaz toho, že se svými obavami, pocity a pochybnostmi neumí naložit čestně, rozumně a důmyslně, a následně nedokáže zacházet ani se svou mocí.*“ (Huberová, 1995, s. 100)

Mobbing se děje obvykle v práci, ale lze určit určitá jednoduchá opatření – od prostého zamykání psacího stolku přes žádost o přeložení do jiného oddělení až ke snaze vyměnit pobočku firmy, jež vás zaměstnává. Když jsme obtěžováni telefonem v noci, pak můžeme na noc vypnout telefon, když postojem „tu kávu si teplou nevypiješ“, můžeme přejít na pití džusu. Ani o polední přestávce přece nemusíme chodit s kolegy na obědy. Nejtěžší bude zřejmě odpověď na otázku „proč?“, tzn. kdo má s kým jaké nesrovnalosti? V čem tkví jejich příčina? Jako příklad mohu uvést případ, který se vyskytl u mé předchozí jednotky. Byl mezi námi kolega voják, který byl často nemocný, což samozřejmě sám o sobě problém není. Ten nastal až v situaci, kdy byla celá jednotka včetně velitelů ve stresu z přípravy důležitého cvičení a ten doléhal na všechny zúčastněné. Výsledkem bylo, že se kolektiv obrátil proti kolegovi, který nemohl plnit své úkoly kvůli své časté nepřítomnosti a ten se tak stal terčem nepříjemných narážek. V podstatě se dá říci, že vlivem stresu doléhajícího na ostatní kolegy, se z něj stal obětní beránek. Situace se nakonec uklidnila sama po ukončení cvičení, když stres opadnul. Jak by se ale situace vyvíjela, kdyby stres přetrvával? V takovém případě by bylo zřejmě nejlepší cestou konflikt pojmenovat. „Problém není ve mně, nebo ve vás, ale ve stresem zatíženém prostředí, pojďme s tím tedy něco dělat.“ Pojmenování konfliktu je důležité pro jeho následné urovnání, v nejlepším případě pokojnou cestou.

V některých případech může být pro oběť mobbingu výhodnější přejít do protiútoků, volit některé z konfrontačních asertivních metod. Jedna z vynikajících asertivních technik se jmenuje selektivní ignorování a zjednodušeně jí lze popsat – to, co nemohu změnit a čím se z nějakých důvodů nechci (nebo je složité se zabývat), to ignoruji. Samozřejmě ne vždy lze vše ignorovat, ale přece jen někdy se vyplatí alespoň některé formy mobbingu jako hloupost a klukovinu, nad kterou jsme povzneseni. Jinými slovy – ten, kdo se zabývá fekáliemi, nemůže zůstat čistý, proto je leckdy lépe se fekáliemi nezabývat. Jistou vitalitu a sebevědomí vyžaduje i styl „jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá“. Kritizuje někdo váš vzhled, hmotnost, způsob mluvy? Vyberte si, co můžete kritizovat na něm a kritizujte to také. Kuřák vám „dobře radí“, že by jste měli zhubnout nebo konečně začít nosit modernější účes? Jasně mu řekněte, že si jeho rady připomínající mobbing nepřejete a na každou další odpovíte tím, že mu vysvětlíte, že cigarety škodí zdraví a jak moderní a zdravé je nekouřit. Zde již nacházíme prvky stupňující se asertivity, v níž jasně dáváme okolí najevo, jak budeme jednat nyní a jak v případě, že od šikanování nebude upuštěno.

Tvrdsí obranné přístupy, se kterými jsou spojeny i právní kroky nepatří v případě mobbingu k nepřiměřeným. „*Lidé by si však měli dávat pozor na to, aby se nezachovali podobně jako vláda Čínské lidové republiky, která proslula svým tři sta šedesátým osmým důsledným varováním vládě USA, avšak nikdy se nic nedělo.*“ Tím chtějí autoři říci, že pokud chce oběť, aby byl agresor postižen, musí dotáhnout věc až do konce. Nemělo by se však jednat o vyhrožování a už vůbec ne plané, ale jedinec by si měl stát za svým a to co řekne, by měl také splnit. V případě obětí se většinou jedná o osobu s nízkým sebevědomím, ale právě jistá suverenita patří k žádoucím branným přístupům při jednání s iniciátorem šikany. Opačným, tedy ne vhodným příkladem chování je pak styl Erica Berna, o kterém se píše ve hře „Kopejte do mě!“. Hra (soubor projevů jednání) je používána lidmi, kteří jako by měli na sobě napsáno: „Prosím nekopat, jsem citlivý a zranitelný člověk.“ Tito lidé své slabosti zdůrazňují tak moc, až mnohdy vyvolají právě pravý opak, a to například v podobě pořádného „kopance“ právě od spolupracovníků, kteří jsou „nápisem“ vyburcováni. Oběti pak bědují a stěžují si a mají dojem, že mají šílenou smůlu, přece všem jasně řekli, že jsou citliví a zranitelní. Zjednodušeně řečeno, někteří jedinci své okolí dráždí, i když by si to sami ani nepřipustili. V případě, že se počet drobných provokací navyšuje a stupňuje, může se stát právě tento člověk terčem mobbingu. On má však dojem, že jej všichni klamou, nemají ho rádi a navíc právě on dostal výpověď ze zaměstnání. (Novák, Capponi, 1996, s. 84 - 85)

Beňo radí, ujasněte si, čeho chcete dosáhnout a jakou k tomu zvolíte strategii. Budete potřebovat spojence a hledejte způsoby, jak je můžete získat na svoji stranu. Rozhodněte se předem, zda a kdy bude užitečné „váš příběh“ také zveřejnit – na internetu nebo v médiích. Vzepře-li se někdo mobbingu, nebojuje jenom za sebe a jeho osobní ztráta či prohra může být z takového pohledu někdy začátkem vítězství někoho jiného. Prohraný boj může inspirovat stejně jako boj vyhraný. Každodenní statečnost obyčejných lidí je nejlepším receptem na zbabělost samozvaných diktátorů. Není pravdou, že si takové jednání musíte nechat z nějakého důvodu nechat líbit. (Beňo, 2003, s. 86)

Samotná oběť by podle Zábrodské měla od počátku dát jasně a asertivně najevo nesouhlas s daným chováním. Dále je vhodné dokumentovat všechny pracovní úkoly, schůzky a komunikaci. Doporučuje se vést o mobbingu vlastní záznamy. Oběti se rovněž doporučuje komunikovat s původcem mobbingu pouze za přítomnosti svědků, budovat sociální síť a hledat spojence na pracovišti. Racionálně zvážit odchod nebo zvolit právní cestu. Je možno podat písemnou stížnost, zdokumentovanou a podpořenou expertním vyjádřením. Za tím účelem je vhodné se obrátit na personální oddělení, vedení, odbory nebo psycholožku. (Zábrodská, 2011, s. 15)

**Antidiskriminační zákon** v § 2 uvádí :

*„(2) Diskriminace je přímá a nepřímá. Za diskriminaci se považuje i **obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.***

*(3) Přímou diskriminací se rozumí **takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.***“ (Zákon č. 198/2009 Sb.)

Právo na rovné zacházení patří k základním lidským právům každého člověka, přičemž právem na rovné zacházení se rozumí právo nebýt diskriminován z důvodů, které stanoví v § 2 zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Jednání kvalifikované jako obtěžování nabývá mnoho podob, obecně lze rozlišit tzv. „bullying“ – obtěžování jednotlivcem, či tzv. „mobbing“ – obtěžování skupinou (např. klepy a pomlouvání,

snížování výsledků práce pracovníka či pracovnice, snaha znepříjemnit pracovníkovi či pracovníci práci tak, aby odešel). Podskupinou mobbingu je tzv. „bossing“, který je specifický tím, že obtěžování se dopouští nadřízený pracovník (např. zabraňování přístupu k informacím, zesměšňování před ostatními kolegy, přetěžování úkoly, zadávání příliš složitých úkolů, na které nemá podřízený kvalifikaci).

Účinná mohou být i tzv. **vyrovnávací pozitivní opatření**. Jsou dočasná opatření, jejichž cílem je uvést do žádoucího stavu následky již existujících nevýhod, potírat projevy diskriminace, prohlubovat rovnost příležitostí pro muže a ženy v oblasti zaměstnanosti, především v přístupu ke vzdělání nebo odborné přípravě. Stanovení a realizace takových opatření způsobí, že v určitém časovém období se může s jedním z pohlaví zacházet odlišně než s druhým. Protože však cílem takového opatření je naopak podpora rovnosti, mohou se tyto iniciativy považovat za slučitelné se zásadou rovného zacházení s muži a ženami. Přijetí takového opatření umožňuje ustanovení § 7 odst. 2 antidiskriminačního zákona. V podmínkách rezortu Ministerstva obrany je toto opatření upraveno rozkazem ministra obrany č. 29 z roku 2002.

V souladu s tímto rozkazem vedoucí zaměstnanci (služební orgány) zajišťují, aby na pracovištích v jejich podřízenosti nedocházelo k porušování zásady rovného zacházení s muži a ženami včetně všech forem nežádoucího chování, jež souvisí s příslušností k pohlaví. K tomu se organizují vzdělávací a výchovné aktivity. V rámci těchto aktivit se zejména objasňuje zásada rovného zacházení s muži a ženami při přijímání do pracovního poměru a povolávání do služebního poměru, v průběhu pracovního poměru a služebního poměru a zevšeobecňují se konkrétní případy diskriminace. Tyto aktivity by se měly realizovat v pravidelných intervalech, neboť povědomí o rovném zacházení s muži a ženami je třeba rozšiřovat i s ohledem na nově přijímané zaměstnance. (RMO č. 29, 2002)

### **3.1 Odpovědnost vedoucího pracovníka**

Pracovní poměr, resp. smlouva, je projevem svobodné vůle obou zúčastněných stran a zaměstnavatel, který připustí, aby v jeho společnosti docházelo k porušování individuálních práv a svobod na pracovišti, porušuje zákon. Za vztahy na pracovišti odpovídají vedoucí pracovníci. K povinnostem vedoucích pracovníků nepatří jenom „kontrolovat a popohánět“ či dokonce v těch nejhorších a firmách „nutit a ždímat“, ale

především (a za to by měli být také přednostně placeni) vytyčovat takové cíle a vytvářet takové podmínky, aby se jejich podřízení mohli věnovat především své práci, aby byli schopni dobře ji vykonávat a byli spokojeni s jejím výsledkem. Práce vedoucího není snadná a vést lidi není jednoduché. Vedení lidí je činností záslužnou a vznešenou a dobří vedoucí jsou požeňtáním. Nikoli jenom pro firmu či organizaci, ale také pro stát a zejména pro spolupracovníky. (Beňo, 2003, s. 4 - 5)

Na roli velitelů v prevenci a potírání šikany lze usuzovat z názorů jejich podřízených. Vojáci, kteří se v průběhu základní služby se šikanou osobně neseťkali, nejčastěji soudí, že pro řešení jejich problémů si nadřízení ve většině případů najdou čas. Ti, kteří již šikanu zažili, většinou uvádějí, že si nadřízení nenajdou čas nikdy nebo jen málokdy. Rozhodující roli v udržení pozitivních postojů vojáků ke službě po celou dobu jejího výkonu sehraává takový velitel, který o podřízené pečuje a dbá o utváření pozitivních vztahů mezi vojáky. Velící důstojníci odpovídají za péči o své podřízené a v jejím rámci také za incidenty spojené se šikanováním. Šikanování se nejčastěji dopouštějí mladí lidé vnitřně nesebejistí. Jejich síla je v tom, že ani „šikanátor“ není sám. Je silný jenom ve společnosti jemu podobných. (Černoch, 1999, s. 37-38)

Šnobl ve svém článku upozorňuje, že Armáda je zcela specifický systém, kde významnou roli ve vzájemných vztazích mezi jejími příslušníky hraje moc. Tam, kde se jedná o život, není možné plané diskutování a filozofování, a tak jsou všechny ozbrojené síly organizovány velmi autokraticky s důrazem na osobní odpovědnost každého velitele. Právě z této odpovědnosti vyplývají jeho pravomoci, které jsou obecně vzato vyšší, než je tomu v civilním sektoru. Velitel má tedy jak formální autoritu danou funkcí, tak musí mít i neformální sílu osobnosti, která podpoří jeho mnohdy nepopulární rozhodnutí. Je zřejmé, že takováto kombinace klade velké požadavky jak na osobnosti velitelů, tak řadových vojáků, kteří nesmějí mít s autoritou problém. Jiným slovy, kdo chce velet, musí umět poslouchat. (Šnobl, 2007)

Velitelé jednotek mají nejen povinnost, jak dále uvádí Černoch, nýbrž i příslušné pravomoci k účinnému ovlivňování chování jednotlivců a vývoje vztahů mezi vojáky. Rozhodují o služebním postavení, o sociální pozici každého svého podřízeného, o činnostech, jež bude vykonávat, i o rozsahu sankcí za případné porušení norem vojenského života. Mezi veliteli jednotek však existují značné individuální rozdíly jak

v úrovni teoretické připravenosti, tak v celkovém přístupu k výkonu zastávaných funkcí. Totéž platí o schopnosti orientovat se v problematice vztahů mezi vojáky a co nejeefektivněji využívat svých možností k ovlivňování psychiky a chování podřízených. (Černoch a kol., 1999, s. 32)

Velící důstojníci odpovídají za péči o své podřízené a v jejím rámci také za incidenty spojené s šikanováním. Ve výběru, vzdělávání a výcviku velitelů by této skutečnosti měla být věnována zvláštní pozornost. Organizace vojáků plní důležitou roli při informování svých členů o právních aspektech tohoto problému a o možnostech vznášet připomínky. Šikanování lze překonat jen systémově, neboť samo systémem je. Ten má svou ideologii, hluboce a široce rozprostřené kořeny, upevňuje se řadou rituálů a ceremoniálů. Znamená to orientaci na komplexnost, žádné izolované opatření zde nemá naději problém vyřešit, většinou se dokonce mívá účinkem, nepřináší ani dílčí efekt.

Zvláštní pozornosti by se v případech mobbingu mělo dostat chování vedoucích pracovníků (v případech bossingu je to bohužel právě vedoucí, kdo trauma působí). Oni jediní mohou učinit mobbingu přítrž a zabránit škodám, které byly mobbingem nastartovány. Není to však úkol snadný a vyžaduje značnou dávku důvěry a profesionality v oblasti vedení lidí, které se obvykle nedostává ani poučeným laikům, mezi které dnes můžeme počítat mnoho vedoucích. Právě proto a bohužel se dnes ve firmách či organizacích často stává, upozorňuje Beňo, že se vedoucí obvykle nedokáže a ani nechce věnovat objektivnějšímu posouzení vztahového klimatu svého oddělení či útvaru a raději se automaticky přidává na stranu silnějšího. Vedoucí – často za manifestační podpory personalisty a nezdědka také odborů „rozhodne“, že právě oběť je osoba zodpovědná za současný neuspokojivý stav na pracovišti. Nenormální situace na pracovišti a zvláště pak „chování“ oběti se logicky stává předmětem zájmu nadřízeného nebo dokonce nadřízených. (Beňo, 2003, s. 82 - 83)

Podle Hendrycha existují zvláštnosti mužů, kteří byli šikanováni od nadřízeného. Ti vykazují podstatně víc odlišností v porovnání s těmi, kteří prošli šikanováním „jen“ od starších vojáků. Jakkoli je šikana od nadřízeného méně drastická, zdá se, že na postiženém zanechává hlubší stopy, protože ten nemá možnost rovnocenné odplaty. Odlišují se zejména záporným vztahem k armádě, vojenskému povolání a výkonu vojenské služby. (Hendrych, 1998, s. 39)



Huberová uvádí, že nadřízení hrají vždy rozhodující úlohu a při mobbingu obzvláště. Bohužel, k té nejméně početné skupině šéfů patří ti ofenzivní. Tento druh představených se zapojuje do každého konfliktu, a jestliže je to možné, pak spolu se svými podřízenými usiluje o co nejlepší řešení pro všechny zúčastněné, přičemž kladou důraz na otevřenou a čestnou komunikaci v kolektivu. Jakmile určité náznaky vzbudí obavy, že kolega je někým šikanován, okamžitě zasáhnou. Mají tedy absolutně odmítavý postoj vůči mobbingu a otázka, zda jednájí vědomě či na základě instinktu, není v podstatě vůbec důležitá. To, co je opravdu důležité, je důsledek jejich jednání. Pod takovým nadřízeným má psychický teror prakticky nulovou šanci. (Huberová, 1995, s. 20)

Velcí důstojníci odpovídají za péči o své podřízené a v jejím rámci také za incidenty spojené s šikanováním. Ve výběru, vzdělávání a výcviku velitelů by této skutečnosti měla být věnována zvláštní pozornost. Organizace vojáků plní důležitou roli při informování svých členů o právních aspektech tohoto problému a o možnostech vznášet připomínky. Šikanování lze překonat jen systémově, neboť samo systémem je. Ten má svou ideologii, hluboce a široce rozprostřené kořeny, upevňuje se řadou rituálů a ceremoniálů. Znamená to orientaci na komplexnost, žádné izolované opatření zde nemá naději problém vyřešit, většinou se dokonce májí účinkem, nepřináší ani dílčí efekt.

### **3.2 Možnosti prevence a řešení vztahových problémů podřízených v AČR**

Základem prevence je práce s celou skupinou, která musí být dlouhodobá, soustavná a komplexní. Především musí být však zaměřena na vychovávání silných osobností. Můžeme působit třeba tím, že chválíme, oceňujeme, dopřáváme prožití pocitu úspěchu apod. Proto chvalme, oceňujme, dále podporujme slušnost, férové chování, morální hodnoty apod. Také je důležité důvěřovat a těm „problematickým“ dát druhou šanci, být důslední a v neposlední řadě, neškatulkovat. (Gabrielová, 2012, s. 18)

Zábrodská vyzdvihuje důležitost kvalitní firemní kultury, která posiluje kladné mezilidské vztahy a pomáhá přirozeně integrovat nové zaměstnance. Vedení by mělo být připraveno rychle a konstruktivně řešit konflikty, rozvíjet zpětnovazebné mechanismy (hodnocení spokojenosti a kvality pracovního klimatu). Každý zaměstnanec má právo se vyjadřovat

k pracovním záležitostem a v rámci nich má možnost spolurozhodovat. (Zábrodská, 2011, s. 14)

**Rozkaz ministra obrany** (dále RMO) ze dne **16. září 2010** upravuje zabezpečení jednotného postupu při realizaci úkolů prevence sociálně nežádoucích jevů v působnosti Ministerstva obrany (dále jen MO). Sociálně nežádoucími jevy se pro potřebu tohoto rozkazu rozumí rizikové chování vojáků v činné službě, žáků a studentů vojenských škol a občanských zaměstnanců v oblasti:

- a) škodlivého užívání tabákových výrobků, alkoholu nebo jiných návykových látek;
- b) protiprávního jednání, jako je zejména podporování a propagování hnutí směřujících k potlačování práv a svobod člověka, korupční jednání, terorismus, projevy extremismu a jiné;
- c) nedrogových závislostí;
- d) mezilidských vztahů a dalších jevů, které negativně ovlivňují kvalitu životního stylu zaměstnanců, popř. jejich rodiny. (RMO č. 50, 2010)

Tento rozkaz dále řeší prevenci jako komplex koncepčních, cílených, plánovaných a flexibilních opatření, odborných činností a nabídek zaměřených na posilování a rozvoj společensky žádoucích postojů, hodnot, zájmů, forem zdravého životního stylu, chování a jednání jednotlivců a skupin. Realizace prevence se zabezpečuje multidisciplinárním přístupem.

Dále RMO ze dne 16. Září 2010 stanovuje:

*„1. Primární prevence se uskutečňuje organizováním konkrétních aktivit. Jejich cílem je předcházet vzniku sociálně nežádoucích jevů, minimalizovat jejich výskyt a eliminovat případné dopady jejich aktuálního výskytu v rezortu Ministerstva obrany.*

*2. Specifická primární prevence se zaměřuje na určitou formu sociálně nežádoucího jevu.*

*Aktivita specifické primární prevence lze organizovat na úrovni:*

- a) všeobecné, která je určena pro široký okruh zaměstnanců. Cílem je zabránit vzniku daného sociálně nežádoucího jevu, popř. omezit jeho stávající výskyt;*

*b) selektivní, která je určena pro skupinu zaměstnanců, u které lze ve zvýšené míře předpokládat vznik daného sociálně nežádoucího jevu;*

*c) indikované, která je určena pro jedince s problémy v chování nebo s psychickými problémy, u kterého lze předpokládat vznik daného sociálně nežádoucího jevu.“ (RMO č. 50, 2010)*

Švancarová upozorňuje ve smyslu terciární prevence, že řešení vzniklé situace by se nemělo zbytečně odkládat. Je nutné zajistit ochranu oběti a v neposlední řadě je nezbytné připravit se kvalitně na řešení situace. Někdy je možné použít metodu vnějšího nátlaku, což je určitá forma hrozby např. přeřazení agresora do jiné instituce nebo metoda usmíření, kterou lze použít pouze v případě počátečních forem šikany, kdy nejsou přijaty normy agresora nebo agresorů. Za určitých okolností, v žádném případě ne vždy, je vhodná metoda konfrontace oběti s agresorem. Na tuto metodu musí být osoba, která šikanu řídí „kouč“ dostatečně erudovaná a způsobilá. Dále je důležitá připravenost a motivovanost oběti k rozhovoru a stoprocentní důvěra v osobu „kouče“. Oběť tímto ukazuje agresorovi, že se ho nebojí a že je schopná proti němu vystoupit, postavit se mu. Tím agresor ztrácí jednu ze svých motivací a to strach oběti a také je často snížena autorita agresora mezi ostatními členy skupiny. (Švancarová, 2009, s. 37)

Služební orgány jsou podle Zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů povinny zajišťovat rovný přístup a rovné zacházení se všemi uchazeči o povolání do služebního poměru (dále jen „uchazeč“) a se všemi vojáky při vytváření podmínek výkonu služby, zejména pokud jde o odbornou přípravu a dosažení služebního postupu, odměňování, jiná peněžítá plnění a plnění peněžité hodnoty. Je zakázána diskriminace uchazečů a vojáků z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, víry a náboženství, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, manželského a rodinného stavu a povinností k rodině, těhotenství nebo mateřství anebo proto, že vojákyně kojí. Je zakázáno i takové jednání služebních orgánů, které diskriminuje nikoliv přímo, ale až ve svých důsledcích. Za takové jednání se považuje i navádění k diskriminaci. Za diskriminaci se nepovažují případy, kdy je pro odlišné zacházení věcný důvod spočívající v povaze služby, kterou voják vykonává, a který je pro výkon této služby nezbytný. Zaměstnanci mohou kontaktovat i předsedy prevence sociálně-nežádoucích jevů, metodiky prevence sociálně-nežádoucích jevů nebo členy komisí prevence sociálně nežádoucích jevů jednotlivých útvarů a zařízení. (Zákon č. 221/1999 Sb.)

Do oblasti aktivit prevence sociálně nežádoucích jevů v AČR jsou zahrnovány odborné přednášky, kurzy, školení, besedy s vojáky z povolání, jsou vytvářeny podmínky pro aktivní využívání volného času pro příslušníky resortu MO, a to zejména pro sportovní (pronájem tělovýchovných zařízení, vybavení posiloven tělovýchovným materiálem) a kulturní vyžití (doplnění knihoven novými knihami, CD).

Důraz je i nadále kladen na prevenci páchání trestné činnosti proti majetku, prevenci šikanování a zneužívání návykových látek. Vojenská policie provedla celou řadu preventivních akcí zaměřených na výše zmiňované problémy a jejich předcházení. Hlavními subjekty prevence sociálně nežádoucích jevů jsou velitelé na všech řídicích úrovních a ostatní vedoucí pracovníci, a především komise pro prevenci sociálně nežádoucích jevů, pracovníci skupiny sociální prevence generálního štábu, Ředitelství personální podpory, Vojenská policie, duchovní služba, psychologická služba, právní služba, humanitní služba, pracovníci vojenského zdravotnictví, tělovýchovy, kultury a další **subjekty prevence sociálně nežádoucích jevů**.

### 3.3 Objekty a subjekty prevence sociálně nežádoucích jevů v AČR

**Objekty** rezortní prevence sociálně nežádoucích jevů jsou jednotlivci a skupiny osob, u nichž je předpokládáno riziko možného vzniku těchto jevů, nebo které jsou již působením některých sociálně nežádoucích jevů zasaženy. Obecně se tedy jedná o vojáky a občanské zaměstnance, včetně jejich rodinných příslušníků a dále žáky a studenty vojenských škol. Dalšími objekty prevence sociálně nežádoucích jevů jsou osoby, u nichž je sociálně nežádoucí jednání více riziková. Jedná se o vojáky a občanské zaměstnance resortu ministerstva obrany, kteří jsou ze služebních či pracovních důvodů odloučení od rodinných příslušníků. Do stejné skupiny lze zařadit i vojáky vysílané do zahraničních operací a jejich rodinné příslušníky, mladé vojáky všech hodnostních sborů do 35 let, dále studenty Univerzity obrany a žáky vojenských středních škol.

Subjektem rezortní prevence sociálně nežádoucích jevů jsou všechny prvky systému prevence, zabezpečující koncepční a realizační stránku preventivních aktivit v resortu ministerstva obrany.

**Subjekty prevence sociálně nežádoucích jevů v AČR:**

**Sekce personální ministerstva obrany** – zabezpečuje zastoupení rezortu ministerstva obrany v mimorezortních orgánech, pracovních skupinách a výborech a v oblastech prevence protidrogové politiky a kriminality. Dále odpovídá za zpracování příslušných interních normativních aktů a rezortní koncepce prevence sociálně nežádoucích jevů.

**Rezortní komise** - je kolektivním, koordinačním, poradním, a iniciujícím orgánem ministra obrany k řešení otázek prevence sociálně nežádoucích jevů v rezortu ministerstva obrany. Rezortní komise se zřizuje rozkazem ministra obrany a je základním koordinátorem úkolů, vydaných vládou k prevenci kriminality a k protidrogové politice.

**Ředitelství personální podpory** - vytváří programy na podporu zdravého životního stylu a prevence sociálně nežádoucích jevů a řídí jejich realizaci. Plánuje přidělování finančních prostředků a kontroluje jejich účelné využívání. Zabezpečuje a koordinuje zpracování informačních a propagačních materiálů s tematikou prevence sociálně nežádoucích jevů. Řídí, zabezpečuje a koordinuje přípravu předsedů komisí pro prevenci sociálně nežádoucích jevů, poradců, metodiků, lektorů a vede jejich evidenci. Řídí a zabezpečuje informační systém rezortu ministerstva obrany v oblasti prevence sociálně nežádoucích jevů.

**Vojenská policie** – šetří přestupky a odhaluje trestné činy příslušníků ozbrojených sil, ale mimo uvedené působí také na úseku prevence sociálně nežádoucích jevů, kdy převážně činí opatření k předcházení páchaní trestné činnosti. Jejím úkolem je také provádění preventivních kontrol u vojenských jednotek s využitím orientační diagnostiky k odhalení užití omamných a psychotropních látek (dále jen OPL).

**Komise pro prevenci sociálně nežádoucích jevů vojenských útvarů** - je kolektivním, koordinačním, poradním a iniciujícím orgánem velitele k řešení otázek prevence sociálně nežádoucích jevů (dále jen P-SNJ) v jeho podřízenosti. Zřizuje se rozkazem velitele a předsedou komise se určuje zástupce velitele. Komise vede evidenci aktuálního výskytu SNJ a navrhuje veliteli opatření k jeho eliminaci. Řídí a metodicky vede komise pro P-SNJ v podřízenosti. Zpracovává a předkládá požadované informace do rezortního informačního systému P-SNJ.

**Duchovní služba** – zabezpečuje vyslechnutí a pomoc zaměstnancům rezortu MO a jejich rodinným příslušníkům v subjektivně těžkých situacích. Podílí se na vytváření nabídek činností pro trávení volného času a realizuje etické semináře.

**Psychologická služba** – zajišťuje psychologické poradenství a poskytuje individuální psychologickou pomoc vojákům a občanským zaměstnancům. Pracuje se zasaženými skupinami v oblasti patologie vztahů. Působí jako poradce velitele ve své odbornosti a poskytuje metodickou pomoc v rámci své působnosti ostatním subjektům P-SNJ.

**Vojenská zdravotnická služba** – zabezpečuje primární, léčebně-preventivní a specializovanou zdravotní péči všem zaměstnancům rezortu MO. Podílí se na realizaci specifické primární prevence. Monitoruje situaci ve zneužívání návykových látek v rezortu MO. Vyhodnocená data poskytuje k využití odpovědným orgánům rezortu MO, civilní hygienické službě a národnímu monitorovacímu středisku pro drogy a drogové závislosti. Vyčleňuje ve svém rozpočtu finanční prostředky na zabezpečení laboratorních vyšetření osob na přítomnost OPL, které provádí.

**Metodik prevence** – zjišťuje zájmy vlastních příslušníků a na jejím základě připravuje vstupy pro tvorbu projektů P-SNJ.

**Lektor P-SNJ** – zajišťuje vzdělávání a osvětu personálu v oblasti P-SNJ. Kromě provádění přednáškové činnosti se účastní stanovených odborných zaměstnání ke zvyšování kvality své lektorské činnosti.

**Vojenská tělovýchova** – se podílí na realizaci úkolů P-SNJ v rámci své působnosti.

**Vrchní a vedoucí praporčíci** – se podílejí na realizaci preventivních aktivit ve svém hodnostním sboru. Analyzují problémy, potřeby a zájmy příslušníků sboru a navrhnou komisi pro P-SNJ opatření k jejich řešení a uspokojování.

**Inspekce ministra obrany** – řídí rezortní protikorupční strategii. Zabezpečuje kooperaci mezi rezortními orgány při implementaci stanovených opatření a funkčnost rezortní protikorupční schránky. Provádí kontrolní činnost v oblasti realizace úkolů P-SNJ, koordinuje ochranu lidských práv v rezortu MO. Spolupracuje s vládními a nevládními orgány ochrany lidských práv a zastupuje rezort MO v Radě vlády pro lidská práva.

**Velitelství výcviku - Vojenská akademie** – cestou vlastního lektorského sboru zabezpečuje v rámci základního, odborného a speciálního výcviku, kariérních kurzů (včetně aplikačních kurzů pro studenty Univerzity obrany) stanovené vzdělávání vojáků v oblasti P-SNJ.

**Vojenská střední škola** - zabezpečuje systémové vzdělávání žáků v oblasti P-SNJ v souladu se školními vzdělávacími programy.

**Univerzita obrany** - zabezpečuje systémové vzdělávání vojáků - studentů v oblasti P-SNJ. Realizuje vzdělávací programy pro lektory prevence a pracovníky zabezpečující preventivní aktivity.

**Velitelé, ředitelé, náčelníci (dále jen velitelé)** - jsou hlavními subjekty odpovědnými za realizaci preventivních aktivit ve své působnosti. Zabezpečují tvorbu a realizaci vlastních projektů P-SNJ. Vytvářením důstojného sociálního, pracovního prostředí a pracovních podmínek přispívají ke zkvalitnění života svých zaměstnanců. (Koncepce P-SNJ, 2009)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 VÝZKUM POSTOJŮ A NÁZORŮ VOJÁKŮ A VOJÁKYŇ NA VÝSKYT ŠIKANY V ARMÁDĚ ČR

Cílem výzkumu bylo zjistit postoje a názory vojáků a vojáků na výskyt projevů šikany a zjištění názorů v souvislosti s řešením výskytu šikany v Armádě ČR. Dále bylo cílem zjistit, zdali se s šikanou setkali a pokud ano, tak v jakém období jejich služby se tak stalo.

### 4.1 Použité metody a postupy, popis zkoumaného vzorku, pracovní hypotézy

Pro získání informací byla použita metoda kvantitativního výzkumu formou anonymního dotazníkového šetření. Pro potřeby výzkumu jsem vytvořil dotazník, který obsahuje 14 otázek a první tři otázky jsou rozšířeny každá o jednu podotázku. Dotazník je koncipován do několika částí. První skupina otázek je určena ke zjištění výskytu šikany v Armádě, přičemž otázky č. 1-3 slouží k potvrzení nebo vyvrácení hypotéz H1, H2 a otázka č. 4 k potvrzení nebo vyvrácení hypotézy H3. Druhá skupina otázek (otázky č. 5-8) slouží ke zjištění názorů a postojů respondentů k problematice šikany. Třetí skupina otázek (otázky č. 9, 10) je zaměřena zjištění názorů v souvislosti s řešením výskytu šikany a slouží k potvrzení nebo vyvrácení hypotézy H4. Poslední skupina otázek je směřována do oblasti prevence.

Zvolil jsem využití dotazníku v tištěné podobě, neboť v současné době působím jako instruktor výcviku u Vojenské akademie ve Vyškově a využil jsem příležitost oslovit respondenty z řad posluchačů různých kurzů, které Vojenská akademie zřizuje. Díky tomu se povedlo získat zajímavý vzorek respondentů sloužících od jednoho do více jak patnácti let u velkého množství jednotlivých útvarů napříč republikou. Jako velkou výhodou přímého oslovení respondentů považuji větší návratnost vyplněných dotazníků. V případě mého výzkumu byla návratnost 100%. Na vyplnění dotazníku bylo osloveno celkem 80 respondentů z řad vojáků z povolání - 65 mužů a 15 žen. Respondenti byli převážně z řad posluchačů praporčického a dvou účelových kurzů. Vzhledem k tomu, že výzkum byl proveden lokálně a nebylo použito reprezentativního souboru, nelze vyvozovat obecně platné závěry, nicméně určitou vypovídající hodnotu tento výzkum bezesporu má. Získávání dat probíhalo v době od začátku ledna do konce března 2013.

Pro naplnění cílů výzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

H1: Nadpoloviční většina respondentů, kteří se setkali se šikanou se s ní setkali během základní vojenské služby nebo v souvislosti se základní vojenskou službou.

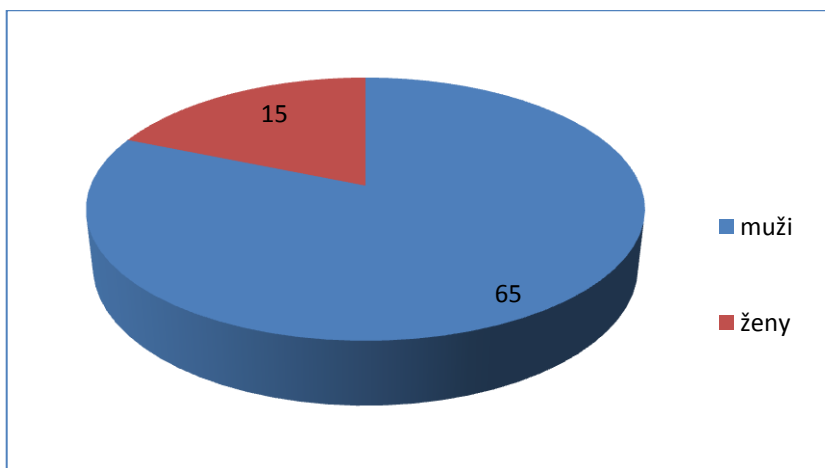
H2: Během posledních dvou let se s šikanou setkalo méně jak 10% respondentů.

H3: Nadpoloviční většina respondentů se při svém působení v AČR setkala s větou: „Když se Vám to nelíbí, můžete jít do civilu!“ v úmyslu je zastrašit.

H4: Nadpoloviční většina dotázaných by výskyt šikany aktivně řešila ohlášením nadřízenému.

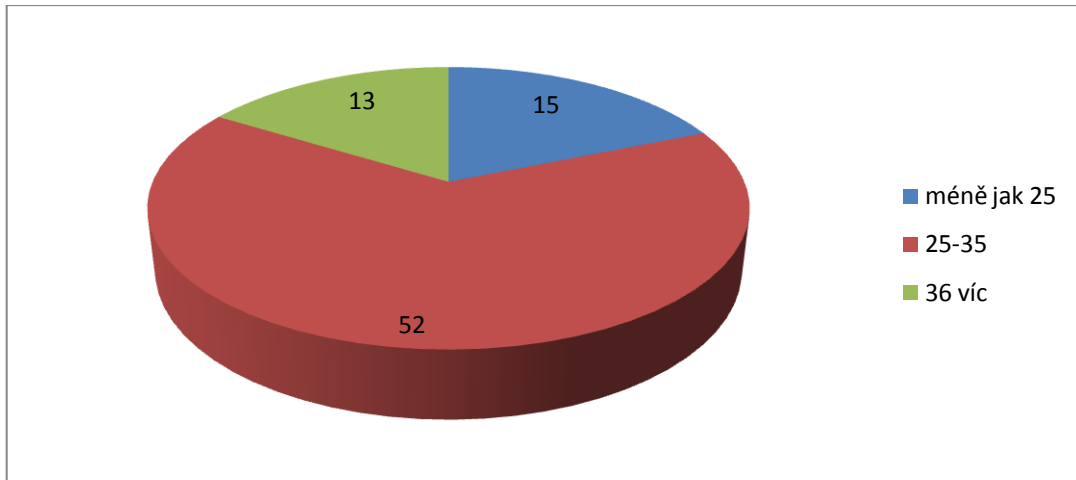
## 4.2 Analýza a interpretace výsledků výzkumu

Graf č. 1 - pohlaví



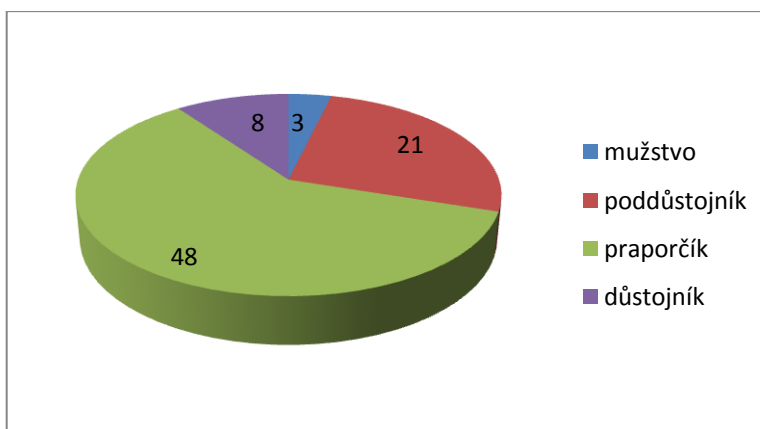
Graf č. 1, uvádí počet osob, které odevzdaly vyplněný dotazník. K vyplnění dotazníku bylo osloveno celkem 80 respondentů z řad vojáků z povolání - 65 (81,25%) mužů a 15 (18,75%) žen a **všichni oslovení odevzdali dotazník vyplněný.**

Graf č. 2 - věk



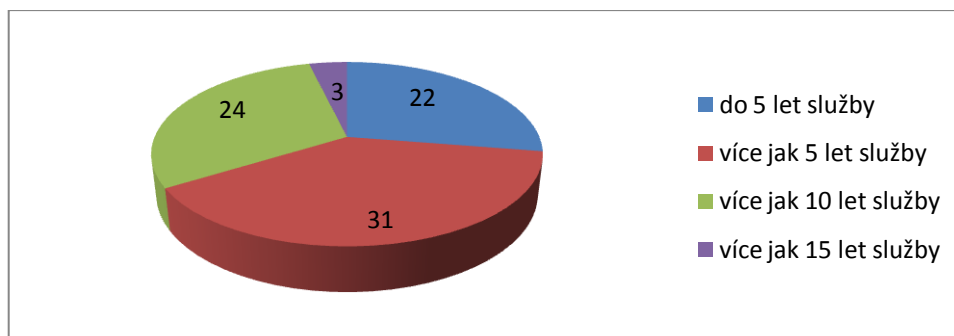
Podle grafu č. 2, nejvíce respondentů/tek, bylo ve věku 25-35 let, což je nejvíce osob z celého souboru-celkem 52 (65%), následuje věková kategorie-méně jak 25 let - 15 (18,75%) respondentů a nejméně zastoupená byla věková kategorie-více 36 let - 13 (16,25%) respondentů.

Graf č. 3 – hodnostní sbor



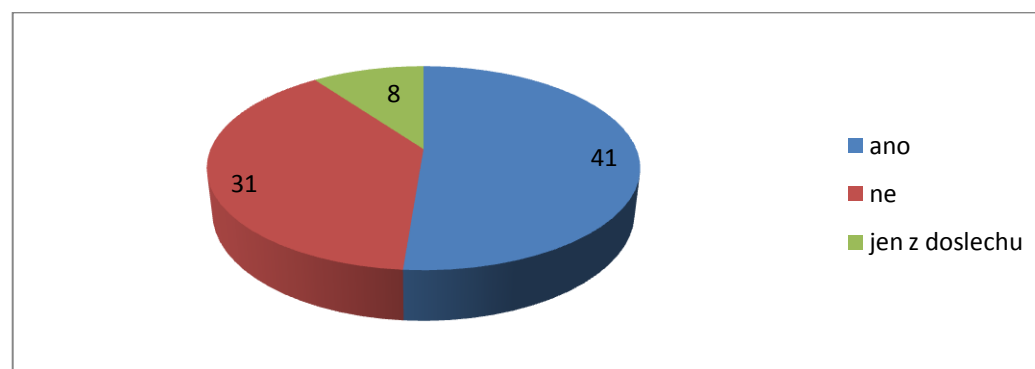
Graf č. 3 uvádí zastoupení jednotlivých hodnostních sborů, kdy převážná část – 48 (60 %) respondentů byla z řad praporčíků, dále 21 (26,25%) z řad poddůstojníků, 8 (10%) z řad důstojníků a 3 (3,75 %) tvořilo mužstvo.

Graf č. 4 – délka služebního poměru

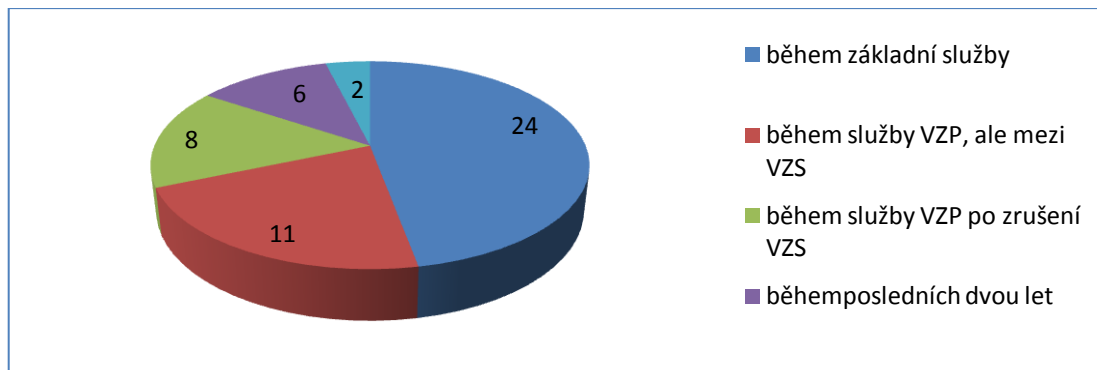


Graf č. 4 uvádí délku služebního poměru respondentů, kdy nejpočetněji zastoupení jsou vojáci a vojákyně v délce služby 5-10 let – 31 (38,75%), dále vojáci a vojákyně sloužící více jak 10 let – 24 (30%), následují vojáci a vojákyně sloužící do 5 let – 22 (27,5%) a nejméně zastoupenou skupinou jsou vojáci a vojákyně sloužící více jak 15 let – 3 (3,75%).

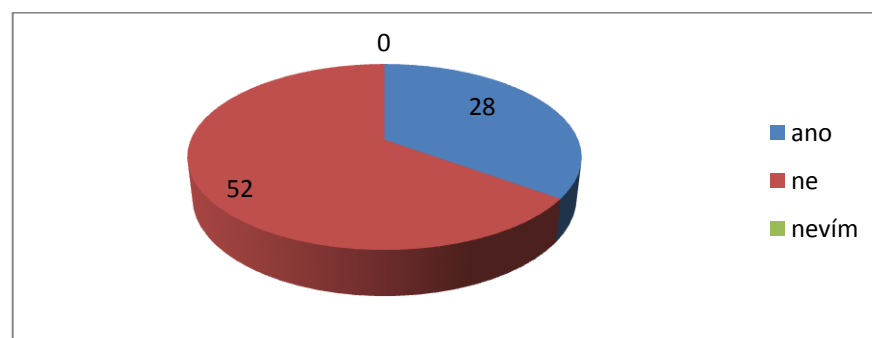
Graf č. 5 - otázka č. 1 - Setkali jste se s nějakou formou šikany během svého působení v AČR?



Z grafu je patrné, že se šikanou se setkalo 41 (51,25%) dotázaných, 31 (38,75%) dotázaných se se šikanou neseťkalo a 8 (10%) dotázaných se s ní setkalo jen z doslechu.

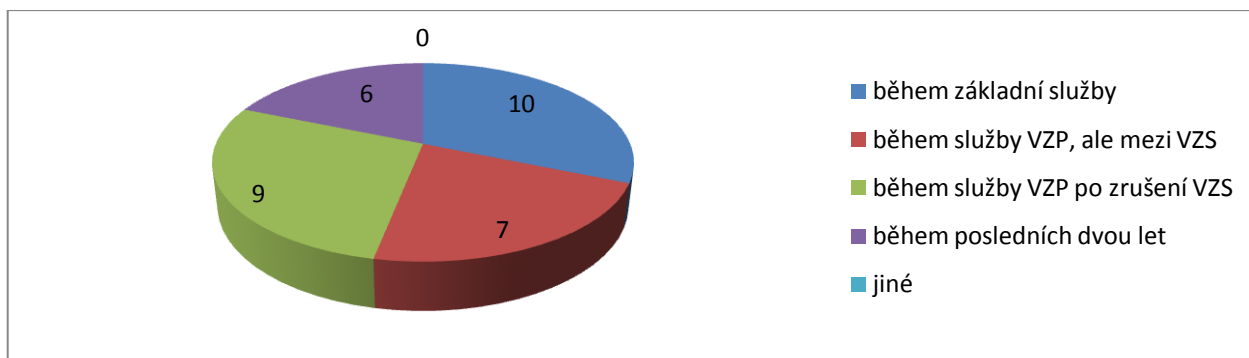
**Graf č. 6 - otázka č. 1a - Ve kterém období jste se s šikanou setkali?**

Graf ukazuje, během jakých období svého působení v AČR se respondenti se šikanou setkali. Jedná se tedy pouze o vojáky, kteří na předchozí otázku odpověděli ANO. Z grafu je patrné, že 24 (47%) kladně odpovídajících respondentů se s šikanou setkalo během základní vojenské služby, 11 (21,6%) během služby vojáka z povolání, ale mezi vojáky základní služby, 8 (15,7%) během služby vojáka z povolání po zrušení vojenské základní služby, 6 (11,7%) respondentů se se šikanou setkalo během posledních dvou let a 3,9% odpovědělo „jiné“ a tito uvedli, že se s šikanou setkali během základní přípravy. **Celkem se tedy 68,6% kladně odpovídajících respondentů se šikanou setkalo během vojenské základní služby nebo v souvislosti s vojenskou základní službou.**

**Graf č. 7 - otázka č. 2 Měli jste někdy pocit omezení osobní svobody, ohrožení Vaší důstojnosti v armádě ze strany Vašeho kolegy nebo jiného vojáka?**

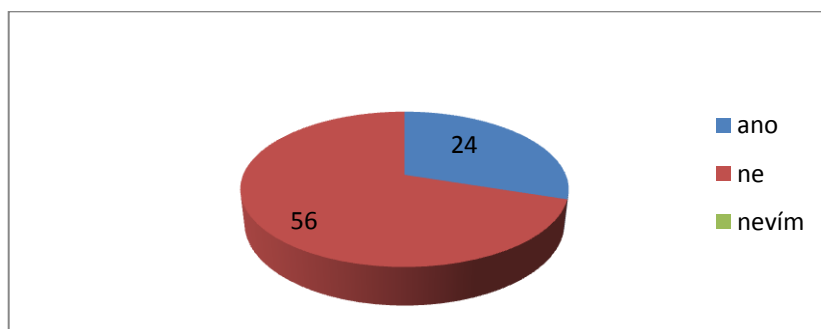
Z grafu je patrné, že 52 (65%) dotázaných se s omezením osobní svobody nebo ohrožení důstojnosti ze strany kolegy nesetkalo a zbylá část 28 (35%) odpověděla na otázku kladně. Odpověď „nevím“ nevyužil žádný z respondentů.

Graf č. 8 - otázka č. 2a - Ve kterém období jste se s výše uvedeným setkali?



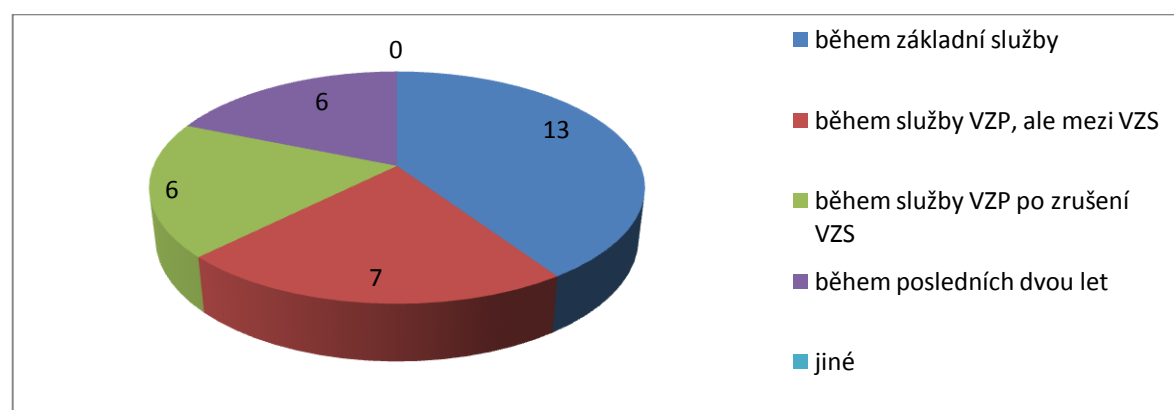
Graf č. 8 souvisí s předchozí otázkou č. 2 a je z něj patrné během jakých období svého působení v AČR měli respondenti pocit omezení osobní svobody, ohrožení důstojnosti ze strany kolegy nebo jiného vojáka. Jedná se tedy pouze o vojáky, kteří na předchozí otázku odpověděli ANO. Graf ukazuje, že 10 (31,25%) dotázaných svou kladnou odpověď řadilo do období základní služby, 7 (21,9%) do období služby vojáka z povolání, ale mezi vojáky základní služby, 9 (28,1%) během služby vojáka z povolání, po zrušení vojenské základní služby, 6 (18,75%) odpovídajících zvolilo variantu „během posledních dvou let“. Odpověď Jiné nezvolil žádný respondent. **Celkem se tedy 53,15% z kladně odpovídajících respondentů pocíťovalo omezení osobní svobody, ohrožení důstojnosti ze strany kolegy nebo jiného vojáka během vojenské základní služby nebo v souvislosti s vojenskou základní službou.**

**Graf č. 9 - otázka č. 3 - Měli jste někdy pocit omezení osobní svobody, ohrožení vaší důstojnosti nebo zneužití postavení v armádě ze strany Vašeho nadřízeného?**



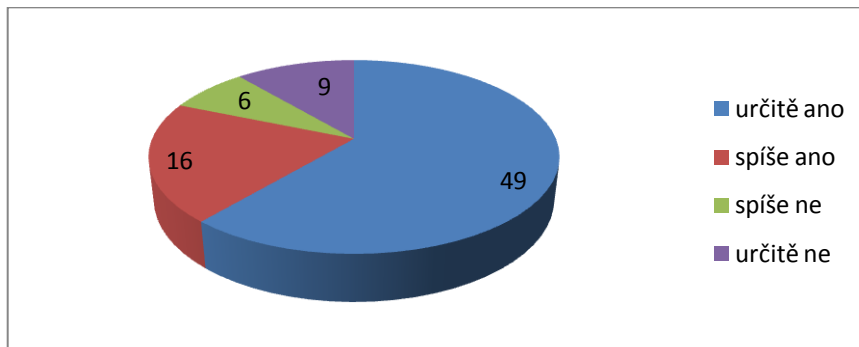
Z grafu je patrné, že 56 (70%) dotázaných se s omezením osobní svobody nebo ohrožení důstojnosti ze strany nadřízeného nesetkalo a zbylá část - 24 30% dotázaných odpovědělo na otázku kladně. Odpověď „nevím“ nevyužil žádný z respondentů.

**Graf č. 10 - otázka č. 3a - Ve kterém období jste se s výše uvedeným setkali?**



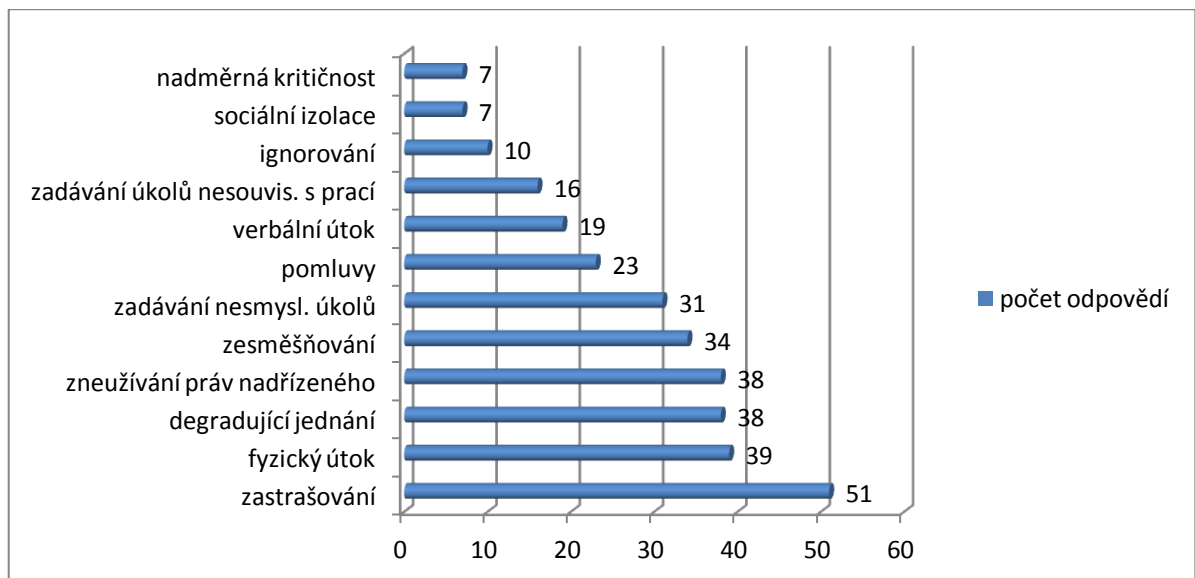
Graf č. 10 souvisí s předchozí otázkou a je z něj patrné během jakých období svého působení v AČR měli respondenti pocit omezení osobní svobody, ohrožení důstojnosti ze strany nadřízeného. Jedná se tedy pouze o vojáky, kteří na předchozí otázku odpověděli ANO. Z grafu je patrné, že 13 (40,6 %) odpovídajících svou kladnou odpověď řadilo do období základní služby, 7 (21,9%) do období služby vojáka z povolání, ale mezi vojáky základní služby, 5 (15,6%) během služby vojáka z povolání, po zrušení vojenské základní služby, 7 (21,9%) během posledních dvou let. Odpověď „jiné“ nezvolil žádný respondent. **Celkem se tedy 62,5% z kladně odpovídajících respondentů pocíťovalo omezení osobní svobody, ohrožení důstojnosti ze strany nadřízeného během vojenské základní služby nebo v souvislosti s vojenskou základní službou.**

**Graf č. 11 - otázka č. 4 - Použil vůči Vám někdo někdy v AČR větu: „Když se Vám to nelíbí, můžete jít do civilu!“ v úmyslu Vás zastrašit?**



Z grafu je patrné, že 49 (61,25%) respondentů odpovědělo „určitě ano“, 16 (20%) dotázaných odpovědělo „spíše ano“, 6 (7,5%) odpovědělo „spíše ne“ a 9 (11,25%) odpovědělo „určitě ne“. **Kladně se tedy k otázce vyjádřilo celkem 65 (81,5%) respondentů, čímž byla potvrzena hypotéza H3.**

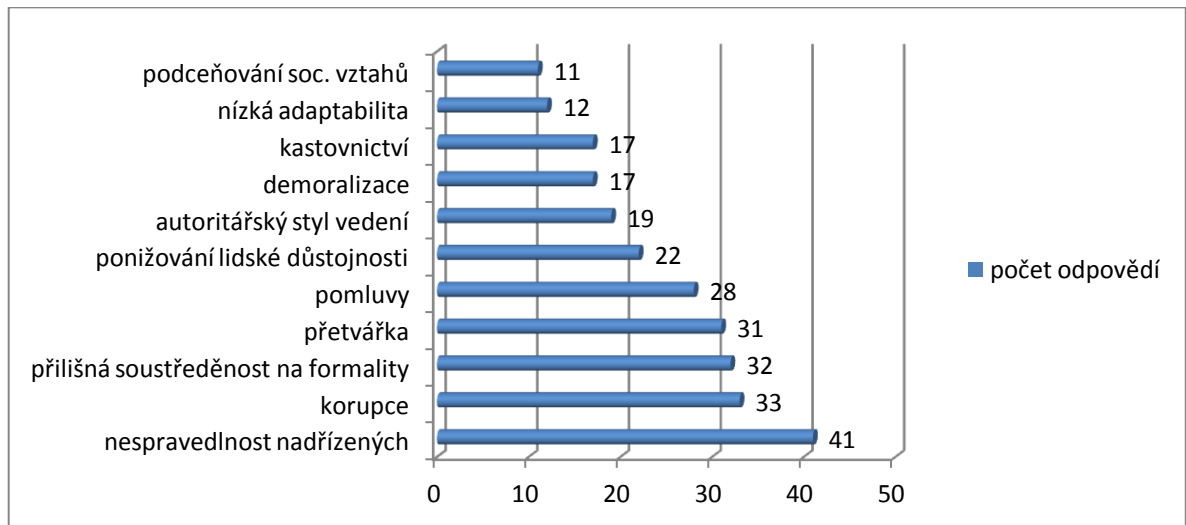
**Graf č. 12 - otázka č. 5 - Co Vy osobně chápete a označujete jako šikanování v naší profesionální armádě?**



Z grafu je patrné, že nejčastěji bylo jak šikanování označeno „zastařování“ a to v 51 případech, dále pak „fyzický útok“ v 39 případech a v těsném závěsu následují se stejným počtem odpovědí – „degradující jednání“ a „zneužívání práv nadřízeného“.

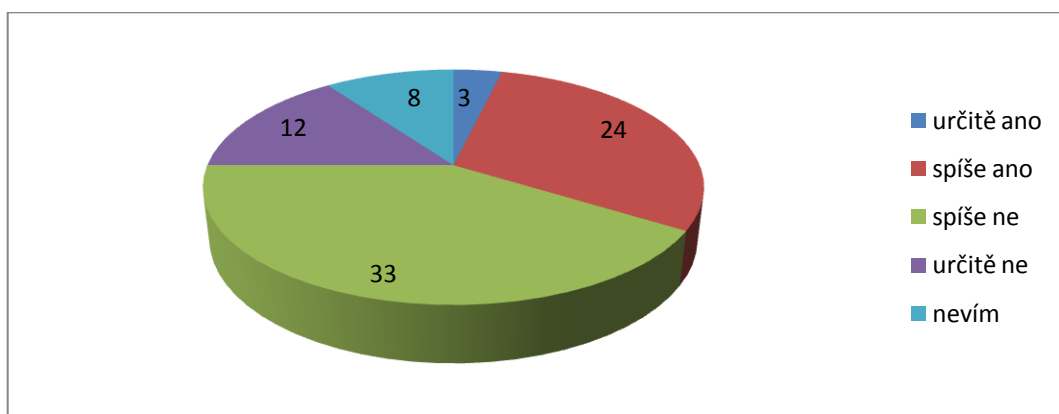


**Graf č. 13 - otázka č. 6 - Co je tím největším nešvarem ve vztazích mezi profesionálními vojáky v AČR?**



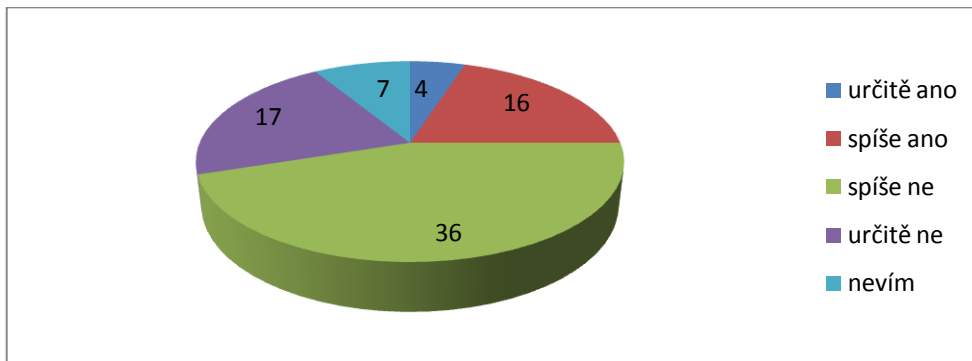
Z grafu je patrné, že největší počet respondentů – 41, považuje za největší nešvar ve vztazích mezi vojáky „nespravedlnost nadřízených“, dále následuje „korupce“, po té „přílišná soustředěnost na formality“, „přetvářka“ a „pomluvy“. Další pořadí jednotlivých kategorií, jsou patrné na grafu.

**Graf č. 14 - otázka č. 7 - Je dle vašeho názoru šikana v AČR zveličovaný problém??**



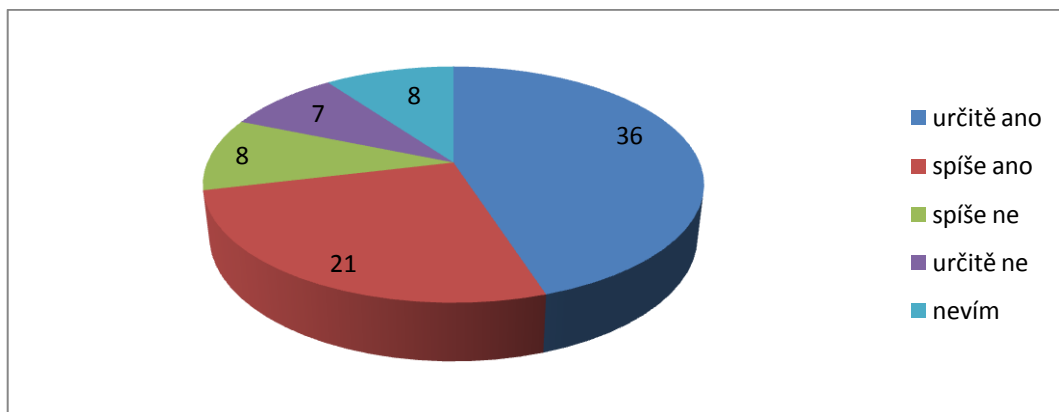
Z grafu je patrné, že 3 (3,75%) respondenti odpověděli „určitě ano“, 24 (30%) dotázaných odpovědělo „spíše ano“, 33 (41,25%) odpovědělo „spíše ne“, 12 (15%) dotázaných odpovědělo „určitě ne“ a 8 (10%) odpovědělo „nevím“. **Celkem se tedy těsná nadpoloviční většina (51,25%) respondentů nepovažuje šikana v AČR za zveličovaný problém.**

**Graf č. 15 - otázka č. 8 - Myslíte si, že šikana na pracovišti je v České republice častým jevem?**



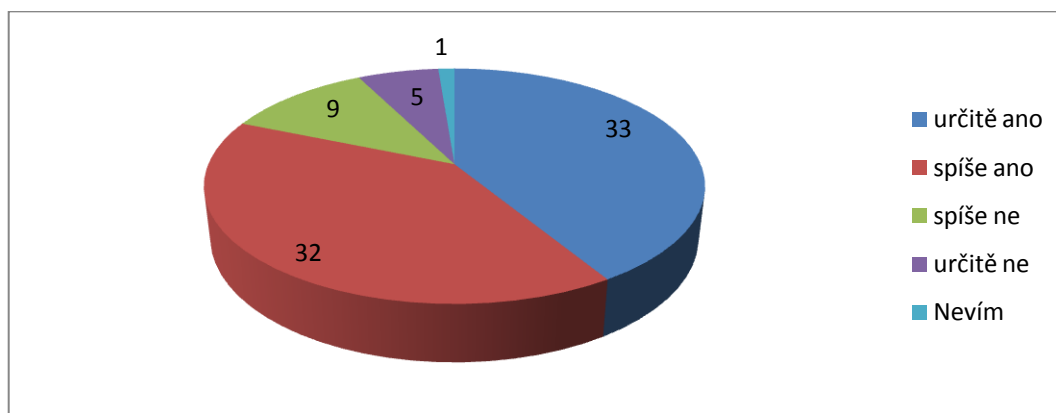
Z grafu je patrné, že 4 (5%) respondenti odpověděli „určitě ano“, 16 (20%) dotázaných odpovědělo „spíše ano“, 36 (45%) odpovědělo „spíše ne“, 17 (21,25%) dotázaných odpovědělo „určitě ne“ a 7 (8,75%) odpovědělo „nevím“. **Celkem se tedy nadpoloviční většina (66,25%) respondentů nepovažuje šikanu na pracovišti v České republice za častý jev.**

**Graf č. 16 - otázka č. 9 - Pokud byste byl/byla obětí šikany, ohlásil/a byste tento jev svému nadřízenému?**



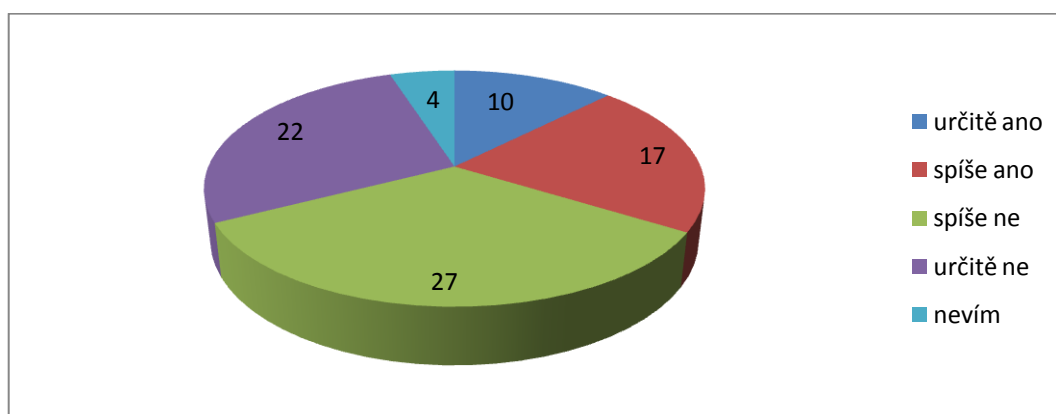
Z grafu je patrné, že 36 (45%) respondentů odpovědělo „určitě ano“, 21 (26,25%) dotázaných odpovědělo „spíše ano“, 8 (10%) odpovědělo „spíše ne“, 7 (8,75%) dotázaných odpovědělo „určitě ne“ a 8 (10%) odpovědělo „nevím“. **Celkem se tedy téměř tři čtvrtiny (71,25%) respondentů by šikanu na své osobě ohlásily nadřízenému.**

**Graf č. 17- otázka č. 10 - Pokud by se na Vašem pracovišti vyskytla šikana, ohlásil/a byste daný jev?**



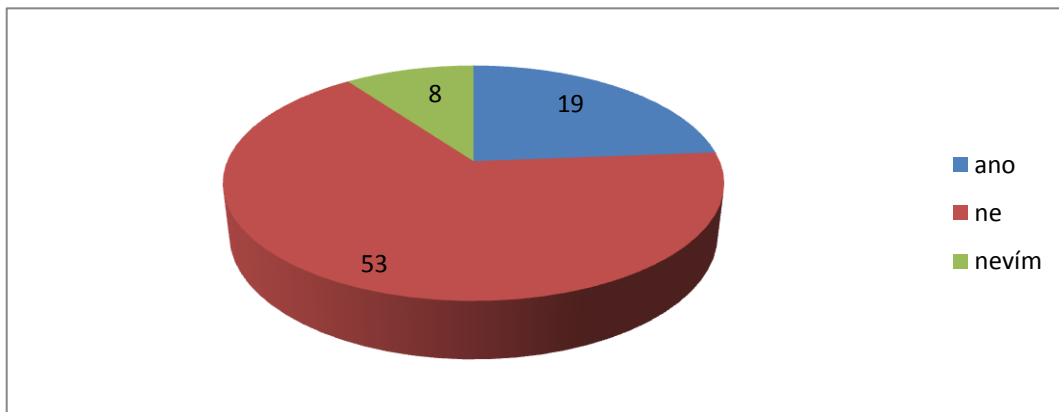
Z grafu je patrné, že 33 (41,25%) respondentů odpovědělo „určitě ano“, 32 (40%) dotázaných odpovědělo „spíše ano“, 9 (11,25%) odpovědělo „spíše ne“, 5 (6,25%) dotázaných odpovědělo „určitě ne“ a 1 (1,25%) odpověděl „nevím“. **Celkem tedy drtivá většina (81,25%) respondentů by výskyt šikany na svém pracovišti ohlásila nadřízenému.**

**Graf č. 18 - otázka č. 11 - Pokud byste byl/a svědkem šikany na pracovišti, vnímal/a byste případné ohlášení či stížnost jako ohrožující Vás samotnou/samotného?**



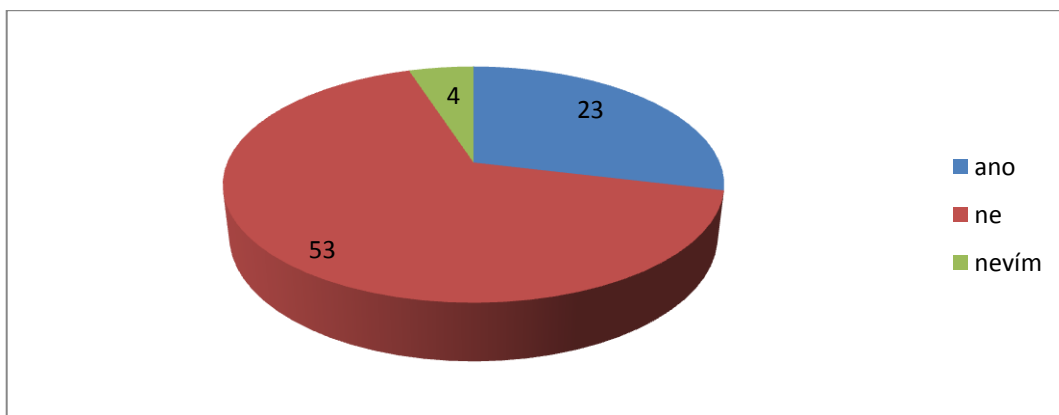
Z grafu je patrné, že 10 (12,5%) respondentů odpovědělo „určitě ano“, 17 (21,25%) dotázaných odpovědělo „spíše ano“, 27 (33,75%) odpovědělo „spíše ne“, 22 (27,5%) dotázaných odpovědělo „určitě ne“ a 4 (5%) odpovědělo „nevím“. **Celkem tedy 33,75% respondentů by se cítilo v ohrožení, pokud by šikanu ohlásily.**

**Graf č. 19 - otázka č. 12 - Zažil/a jste někdy kontrolu na pracovišti zjišťující výskyt šikany?**



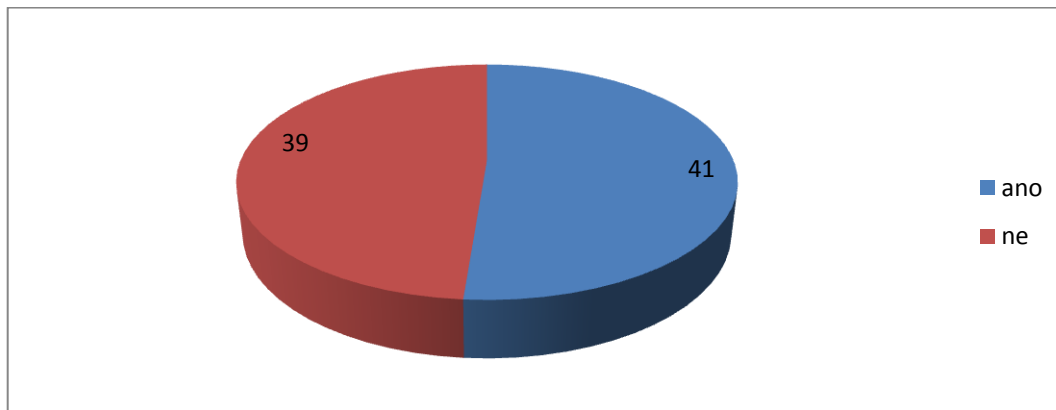
Z grafu je patrné, že 53 (66,25%) respondentů nezažilo kontrolu zjišťující výskyt šikany na svém pracovišti, 19 (23,75%) respondentů se s ní setkala a 8 (10%) respondentů odpovědělo „nevím“.

**Graf č. 20 – otázka č. 13 - Zeptal se Vás někdy Váš nadřízený (přímo či nepřímo) na výskyt šikany na Vašem pracovišti?**



Z grafu je patrné, že 53 (66,25%) respondentů bylo dotazováno nadřízeným na výskyt šikany, 23 (28,75%) respondentů ve spojitosti s šikanou dotazováno nebylo a 4 (5%) respondentů odpovědělo „nevím“.

**Graf č. 21 – otázka č. 14 - Víte o existenci otevřené linky Armády (OLA), kam se můžete telefonicky obrátit se svými problémy, či problémy kolegů, včetně problémů se šikanou?**



Z grafu je patrné, že těsná nadpoloviční většina 41 (51,25%) respondentů o otevřené lince Armády ví a 39 (48,75%) respondentů nikoliv.

### 4.3 Vyhodnocení hypotéz, závěrečné shrnutí

Pro vyhodnocení hypotéz byla statisticky zpracována získaná data dotazníku, ten byl koncipován do několika částí. První skupina otázek byla určena ke zjištění výskytu šikany v armádě, přičemž otázky č. 1-3 sloužily k potvrzení nebo vyvrácení hypotéz H1, H2 a otázka č. 4 k potvrzení nebo vyvrácení hypotézy H3. Další skupina otázek (otázky č. 9, 10) byla zaměřena ke zjištění názorů v souvislosti s řešením výskytu šikany a byla určena k potvrzení nebo vyvrácení hypotézy H4.

**HYPOTÉZA H1:** „*Nadpoloviční většina respondentů, kteří se setkali se šikanou se s ní setkali během základní vojenské služby nebo v souvislosti se základní vojenskou službou*“ K ověření této hypotézy byly určeny otázky 1-3, přičemž každá z nich byla rozšířena doplňující otázkou (1a-3a). Na otázku č.1 „*Setkali jste se s nějakou formou šikany během svého působení v AČR?*“ odpovědělo kladně 51,25% respondentů, přičemž **68,6%** z nich se šikanou setkalo během vojenské základní služby nebo v souvislosti s vojenskou základní službou. Na otázku č. 2 „*Měli jste někdy pocit omezení osobní svobody, ohrožení Vaší důstojnosti v armádě ze strany Vašeho kolegy nebo jiného vojáka?*“ odpovědělo kladně 65% respondentů, přičemž **53,15%** z nich pocítovalo danou

skutečnost během vojenské základní služby nebo v souvislosti s vojenskou základní službou. Na otázku č.3 „*Měli jste někdy pocit omezení osobní svobody, ohrožení vaší důstojnosti nebo zneužití postavení v armádě ze strany Vašeho nadřízeného?*“ odpovědělo kladně 70% respondentů, přičemž **62,4%** z nich pocíťovalo danou skutečnost během vojenské základní služby nebo v souvislosti s vojenskou základní službou. U všech tří otázek týkajících se výskytu šikany nadpoloviční většina kladně odpovídajících respondentů řadila své setkání se šikanou do období vojenské základní služby, nebo služby vojáka z povolání, ale v souvislosti s vojenskou základní službou.

Na základě tohoto faktu lze konstatovat, že:

**HYPOTÉZA H1:** „*Nadpoloviční většina respondentů, kteří se setkali se šikanou se s ní setkali během základní vojenské služby nebo v souvislosti se základní vojenskou službou*“ – je potvrzena.

**HYPOTÉZA H2:** „*Během posledních dvou let se s šikanou setkalo méně jak 10% respondentů.*“. K ověření této hypotézy byly určeny otázky 1-3, přičemž každá z nich byla rozšířena doplňující otázkou (1a-3a). V souvislosti z otázkou č.1 „*Setkali jste se s nějakou formou šikany během svého působení v AČR?*“ se s šikanou setkalo během posledních dvou let **7,5%** z celkového počtu respondentů. V souvislosti s otázkou č. 2 „*Měli jste někdy pocit omezení osobní svobody, ohrožení Vaší důstojnosti v armádě ze strany Vašeho kolegy nebo jiného vojáka?*“ se s výše uvedeným setkalo během posledních dvou let opět **7,5%** z celkového počtu respondentů. V souvislosti s otázkou č. 3 „*Měli jste někdy pocit omezení osobní svobody, ohrožení vaší důstojnosti nebo zneužití postavení v armádě ze strany Vašeho nadřízeného?*“ se s výše uvedeným setkalo během posledních dvou let **8,75%** z celkového počtu respondentů. U všech tří otázek které směřovaly k potvrzení nebo vyvrácení hypotézy H2 se v posledních dvou letech s šikanou setkalo méně jak 10% respondentů.

Na základě tohoto faktu lze konstatovat, že:

**HYPOTÉZA H2:** „*Během posledních dvou let se s šikanou setkalo méně jak 10% respondentů.*“ - je potvrzena

**HYPOTÉZA H3:** „*Nadpoloviční většina respondentů se při svém působení v AČR setkala s větou: „Když se Vám to nelíbí, můžete jít do civilu!“ v úmyslu je zastrašit.*“

K ověření této hypotézy byla určena otázka č. 4. Z výsledků je patrné, že se s výše uvedenou větou setkalo více jak tři čtvrtiny (celkem 81,5%) respondentů.

Na základě tohoto faktu lze konstatovat, že:

**HYPOTÉZA H3:** „*Nadpoloviční většina respondentů se při svém působení v AČR setkala s větou: „Když se Vám to nelíbí, můžete jít do civilu!“ v úmyslu je zastrašit.*“ - je potvrzena.

**HYPOTÉZA H4:** „*Nadpoloviční většina dotázaných by výskyt šikany aktivně řešila ohlášením nadřízenému*“. K ověření této hypotézy byly určeny otázky 9 a 10. Na otázku č.9 „*Pokud byste byl/byla obětí šikany, ohlásil/a byste tento jev svému nadřízenému?*“ odpověděly kladně téměř tři čtvrtiny (71,25%) respondentů. Na otázku č. 10 „*Pokud by se na Vašem pracovišti vyskytla šikana, ohlásil/a byste daný jev?*“ odpověděla kladně drtivá většina (81,25%) respondentů. U obou otázek většina respondentů odpověděla, že by šikanu hlásila nadřízenému.

Na základě tohoto faktu lze konstatovat, že:

**HYPOTÉZA H4:** „*Nadpoloviční většina dotázaných by výskyt šikany aktivně řešila ohlášením nadřízenému*“ – je potvrzena

Cílem výzkumu bylo zjistit postoje a názory vojáků a vojákyní na výskyt projevů šikany a zjištění názorů v souvislosti s řešením výskytu šikany v Armádě ČR. Dále bylo cílem zjistit, zdali se s šikanou setkali a pokud ano, tak v jakém období jejich služby se tak stalo. Ze zjištěných skutečností vyplývá, že důležitým aspektem pro snížení výskytu šikany v Armádě ČR, byla její profesionalizace, neboť vojáci a vojákyně své setkání se šikanou ve svých odpovědích řadili převážně do období před profesionalizací Armády. Za příznivé považují zjištění, že v posledních dvou letech se s šikanou setkalo méně jak 10% oslovených a také zjištění, že většina respondentů by výskyt šikany na svém pracovišti aktivně řešila jeho ohlášením nadřízenému, což by bezesporu přispělo k jejímu potírání. Na druhou stranu až alarmujícím způsobem působí zjištění, že více jak 80% vojáků se v průběhu své kariéry setkalo se zastrašováním ze strany nadřízeného za užití věty „*Když se Vám to nelíbí, můžete jít do civilu!*“.

## ZÁVĚR

Problematika šikany, mobbingu a bossingu se stává na našich pracovištích realitou. Je třeba, aby se o tomto fenoménu psalo a mluvilo. Heslo, že: „Kdo chce psa bít, hůl si najde“ sice platí, ale dělejme vše proto, aby se pomyslná hůl hledala co nejsložitěji a psi se uměli bránit. Je to v zájmu nás všech, ať zastáváme jakékoli funkce. Každý rezort má svá specifika a je tomu tak i v případě Armády. Troufám si tvrdit, že zde jsou formy šikanování „nejpropracovanější.“ Je to dáno tradicí armády, její specifikou ve vztazích, plněných úkolech. V minulosti, jak už jsem uvedl, byly formy šikany mnohem primitivnější. Útočily spíš na fyzickou stránku oběti. Dnes musí být mnohem „racionálnější,“ díky měnícím podmínkám. Útoky jsou tím rafinovanější, čím je oběť zkušenější a vzdělanější. Jsou více bolestivé, čím více je člověk na armádě závislý – omezovat může jednostranné vzdělání (pouze vojenské), množství dětí, jejich studijní aktivita vyžadující trvalý zdroj peněz, manželka bez pracovního poměru nebo v nemoci, velká vzdálenost do místa trvalého pobytu, staří rodiče, pocit, že bez armády to v životě nepůjde.

Při zpracování mé bakalářské práce jsem čerpal poznatky z odborné literatury věnující se této problematice a také jsem využil svých zkušeností ze své profesní dráhy vojáka z povolání, které se mi podařilo získat mimo jiné i při plnění povinné praxe nutné pro zdárné ukončení studia oboru Sociální pedagogika, kdy jsem se podílel na činnosti v oblasti prevence SNJ pod vedením metodika komise prevence SNJ. V teoretické části byla problematika zmapována se zaměřením na příčiny výskytu šikany, mobbingu a bossingu, především s ohledem na motivaci jeho aktérů, jejich strategií, cílů a následků pro obě strany – agresora i jeho oběti a to s důrazem na rozdíly v obdobích před profesionalizací a po profesionalizaci AČR. V praktické části jsem provedl výzkum postojů a názorů vojáků a vojáků na výskyt projevů šikany na pracovišti. Součástí byla formulace hypotéz, které byly na základě empirického výzkumu potvrzeny.

Domnívám se, že poznatky shromážděné v této práci, mohou být užitečné pro všechny vojáky a také pro studenty vojenských škol, kteří by se chtěli problematice šikany podrobněji věnovat. Obzvláště prospěšné mohou být pro vojáky ve velitelských funkcích, kterým by možný výskyt šikany u svých podřízených rozhodně neměl být lhostejný.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Zákony:

- 1) Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.
- 2) Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání ze dne 14. září 1999.

### Interní normativní akty a vojenské předpisy:

- 3) Rozkaz ministra obrany České republiky č. 50 ze 16. září 2010 k Prevenci sociálně nežádoucích jevů, MO ČR, 2010.
- 4) Rozkaz ministra obrany České republiky č. 29 z roku 2002, Prosazování principu rovnosti mužů a žen v působnosti Ministerstva obrany, MO ČR, 2002.
- 5) Jonitová, B.: Rovné zacházení s muži a ženami. Služební pomůcka. Praha: MO ČR, 2011.
- 6) Koncepce prevence sociálně nežádoucích jevů na období 2010 – 2014, MO ČR, 2009.

### Literatura:

- 7) Beňo, P.: Můj šéf, můj nepřítel? 1.vyd. Brno: Era, 2003, 181 s.  
ISBN: 80-86517-34-9.
- 8) Černochoch, F. a kol.: Šikaně stop. Ministerstvo obrany ČR - AVIS, 1997. 94 s.  
ISBN 80-86049-14-0.
- 9) Hendrych, J.: Voják v míru. Ministerstvo obrany ČR – AVIS, Praha, 1998. 181 s.  
ISBN: 80-86049-21-3.
- 10) Huberová, B.: Psychický teror na pracovišti. Martin: Neografia, 1995. 143 s.  
ISBN 80-85186-62-4.
- 11) Gabrielová A. V.: Vybrané kapitoly ze sociální patologie. Vyšší odborná škola územně správní a jazyková škola s právem státní závěrečné zkoušky. Karlovy Vary, 2012. 100 s. ISBN 978-80-904859-2-1.
- 12) Novák, T., Capponi, V.: Sám proti agresi. Praha: Grada Publishing, 1996. 123 s.  
ISBN 80-7169-253-0.

- 13) Švancarová, E.: Vybrané kapitoly z etopedie a sociální patologie. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 162 s. ISBN 978-80-7368-536-2
- 14) Vanek, M.: Blbnutí v zeleném. Praha: Milahelp, 2008. 283 s. ISBN 978-80-903909-4-2.

### Časopisy a jiné zdroje:

- 1) Čermák, Josef.: Vztahy mezi vojáky a otázky adaptace na vojenskou základní službu. Závěrečná zpráva výzkumného úkolu. Praha: MO ČR, 1993, 55 s.
- 2) Jurášková, E.: Jsem černá ovce aneb šikana na pracovišti. Psychologie Dnes, březen 2011, Praha: Portál, 2011. ISSN 1212-9607
- 3) Lang, Pavel.: Šikaně zatím neodzvonilo. A REPORT 10/2007. Praha: MO ČR – AVIS, 2007. 47 s. ISSN 1211-801X.
- 4) Majer, P.: Otázky a odpovědi. Zpětnovazební informační systém náčelníka GŠ AČR: Otevřená linka armády. Praha: Ministerstvo obrany České Republiky – AVIS, 2003. 159 s. ISSN 1210-3292
- 5) Tanclík, V.: Mobbing a bossing na našich pracovištích. Vojenské rozhledy, Ročník 14 (46), číslo 3, Praha: AVIS 2005. 192 s. ISSN 1210-3292.
- 6) Tomek, P.: Bažanti a supráci: Kde byly kořeny šikany v armádě před rokem 1989? Časopis Historie a vojenství 2/2012. Praha: Business Media CZ, s.r.o., 2012. 152 s. ISSN 1335-3314
- 7) Vráblíková, P.: Psychický teror v pracovních podmínkách, Vojenské rozhledy, Ročník 14 (46), číslo 1, Praha: AVIS 2005. 184 s. ISSN 1210-3292.
- 8) Zábrodská K.: Aktuální stav obtěžování v zaměstnání – mobbing a bossing. Praha: Akademie věd České republiky, 2011. ISSN 0007-7712.

### Internetové zdroje:

1. Deník.cz: Šikana u libereckých chemiků. Dostupné z: [http://liberecky.denik.cz/zpravy\\_region/0929-sikana.html](http://liberecky.denik.cz/zpravy_region/0929-sikana.html)
2. Hlas Ruska: Pořádky v americké armádě: měsíc vedení za smrt vojáka. Dostupné z: [http://czech.ruvr.ru/2012\\_08\\_06/84157856/](http://czech.ruvr.ru/2012_08_06/84157856/)
3. Kubík, J: Šikana v armádách: Sborník z kongresu Pardubice 2006. Dostupné z: <http://www.planovanirodiny.cz/view.php?cisloclanku=2006101908>.

4. Štrobl, D.: Šikana v armádě byla, je a bohužel i bude. MF Dnes 1.10.2007.  
Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/sikana-v-armade-byla-je-a-bohuzel-i-dal-bude-fgv-/domaci.aspx?c=A070930\\_184531\\_nazory\\_zra](http://zpravy.idnes.cz/sikana-v-armade-byla-je-a-bohuzel-i-dal-bude-fgv-/domaci.aspx?c=A070930_184531_nazory_zra))
5. Zábrodská K.: Aktuální stav obtěžování v zaměstnání – mobbing a bossing. Praha: Akademie věd České republiky, 2011. ISSN 0007-7712. Dostupné z:  
[https://www.ikp.army.cz/system/files/dokument\\_zb/2011/12/aktualnistavobtezovanivzamestnanimobbingbossingzabrodskazkracenaverze.pdf](https://www.ikp.army.cz/system/files/dokument_zb/2011/12/aktualnistavobtezovanivzamestnanimobbingbossingzabrodskazkracenaverze.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

VZS	Voják základní služby, vojenská základní služba
OLA	Otevřená linka armády
AČR	Armáda ČR
ZIS	Zpětnovazebně informační systém
GŠ AČR	Generální štáb armády ČR
RMO	Rozkaz ministra obrany
SNJ	Sociálně nežádoucí jevy
MO	Ministerstvo obrany
P-SNJ	Prevence sociálně nežádoucích jevů
OPL	Omamné a psychotropní látky

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - pohlaví

Graf č. 2 - věk

Graf č. 3 - hodnostní sbor

Graf č. 4 - délka služebního poměru

Graf č. 5 - otázka č. 1 - Setkali jste se s nějakou formou šikany během svého působení v AČR?

Graf č. 6 - otázka č. 1a - Ve kterém období jste se s šikanou setkali?

Graf č. 7 - otázka č. 2 Měli jste někdy pocit omezení osobní svobody, ohrožení Vaší důstojnosti v armádě ze strany Vašeho kolegy nebo jiného vojáka?

Graf č. 8 - otázka č. 2a - Ve kterém období jste se s výše uvedeným setkali?

Graf č. 9 - otázka č. 3 - Měli jste někdy pocit omezení osobní svobody, ohrožení vaší důstojnosti nebo zneužití postavení v armádě ze strany Vašeho nadřízeného?

Graf č. 10 - otázka č. 3a - Ve kterém období jste se s výše uvedeným setkali?

Graf č. 11 - otázka č. 4 - Použil vůči Vám někdo někdy v AČR větu: „Když se Vám to nelíbí, můžete jít do civilu!“ v úmyslu Vás zastrašit?

Graf č. 12 - otázka č. 5 - Co Vy osobně chápete a označujete jako šikanování v naší profesionální armádě?

Graf č. 13 - otázka č. 6 - Co je tím největším nešvarem ve vztazích mezi profesionálními vojáky v AČR?

Graf č. 14 - otázka č. 7 - Je dle vašeho názoru šikana v AČR zveličovaný problém??

Graf č. 15 - otázka č. 8 - Myslíte si, že šikana na pracovišti je v České republice častým jevem?

Graf č. 16 - otázka č. 9 - Pokud byste byl/byla obětí šikany, ohlásil/a byste tento jev svému nadřízenému?

Graf č. 17- otázka č. 10 - Pokud by se na Vašem pracovišti vyskytla šikana, ohlásil/a byste daný jev?

Graf č. 18 - otázka č. 11 - Pokud byste byl/a svědkem šikany na pracovišti, vnímal/a byste případné ohlášení či stížnost jako ohrožující Vás samotnou/samotného?

Graf č. 19 - otázka č. 12 - Pokud by se na Vašem pracovišti vyskytla šikana, ohlásil/a byste daný jev?

Graf č. 20 - otázka č. 13 - Zeptal se Vás někdy Váš nadřízený (přímo či nepřímo) na výskyt šikany na Vašem pracovišti?

Graf č. 21 – otázka č. 14 - Víte o existenci otevřené linky Armády (OLA), kam se můžete telefonicky obrátit se svými problémy, či problémy kolegů, včetně problémů se šikanou?

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1 Vývoj rolí ve vojenské jednotce a jejich deformace „staromazáctvím“.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P1 dotazník

## PŘÍLOHA P1: DOTAZNÍK

Vážení kolegové,

V současné době jsem studentem 5. semestru bakalářského studia v oboru Sociální pedagogika a pracuji na bakalářské práci s tématem „**Šikana v Armádě ČR**“.

Rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku. Získané informace budou použity **pouze** pro potřeby mé bakalářské práce a po jejich vyhodnocení i skartovány. Snažte se proto prosím odpovídat pravdivě a nezaujatě.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas při vyplňování tohoto dotazníku.

### **Instrukce:**

Pozorně si prosím přečtete všechny otázky i odpovědi a označte písmenem **X** tu variantu odpovědi, která nejlépe vyjadřuje Váš názor, případně doplňte (vypište) jinou možnost tam, kde je to možné. U doplňkových otázek číselovaných **1a, 2b, 3c....** je možno označit **X** i více odpovědí. Pokud se vaši zakřížkovanou odpověď rozhodnete změnit, tak kolem daného **X** vytvořte kroužek a označte odpověď jinou.

Pokud otázce, nebo něčemu v otázce neporozumíte, zaškrtněte číslo této otázky křížkem.

**Vojenský útvar:** (prosím napište).....

### **Pohlaví:**

Muž [ ] Žena [ ]

### **Věk:**

Méně než 25 [ ] 25-35 [ ] 36 a více [ ]

### **Hodnostní sbor:**

Mužstvo [ ] Poddůstojník [ ] Praporčík [ ] Důstojník [ ]

### **Délka služebního poměru:**

Do 5 let služby [ ] Více jak 10 let služby [ ]

Více jak 5 let služby [ ] Více jak 15 let služby [ ]

**1. Setkali jste se s nějakou formou šikany během svého působení v AČR?**

Ano [ ]                      Ne [ ]                      Jen z doslechu [ ]

**1a. Pokud ANO tak jste se s ní setkali během:**

základní služby [ ]                      posledních dvou let [ ]  
služby VZP ale mezi VZS [ ]                      služby VZP po zrušení VZS [ ]  
jiné (vypište) [ ].....

**2. Měli jste někdy pocit omezení osobní svobody, ohrožení Vaší důstojnosti v armádě ze strany Vašeho kolegy nebo jiného vojáka?**

Ano [ ]                      Ne [ ]                      Nevím [ ]

**2a. Pokud ANO, tak jste se s ní setkali během:**

základní služby [ ]                      posledních dvou let [ ]  
služby VZP ale mezi VZS [ ]                      služby VZP po zrušení VZS [ ]  
jiné (vypište) [ ].....

**3. Měli jste někdy pocit omezení osobní svobody, ohrožení vaší důstojnosti nebo zneužití postavení v armádě ze strany Vašeho nadřízeného?**

Ano [ ]                      Ne [ ]                      Nevím [ ]

**3a. Pokud ANO, tak jste se s ní setkali během:**

základní služby [ ]                      posledních dvou let [ ]  
služby VZP ale mezi VZS [ ]                      služby VZP po zrušení VZS [ ]  
jiné (vypište) [ ].....

**4. Použil vůči Vám někdo někdy v AČR větu: „Když se Vám to nelíbí, můžete jít do civilu!“ v úmyslu Vás zastrašit?**

Určitě ano [ ]    Spíše ano [ ]    Spíše ne [ ]    Určitě ne [ ]    Nevím [ ]



**5. Co Vy osobně chápete a označujete jako šikanování v naší profesionální armádě?  
V této otázce zakroužkujte libovolný počet odpovědí.**

- a) Zadávání úkolů nesouvisejících s prací
- b) Zadávání nesmyslných nebo zbytečně těžkých či zdlouhavých úkolů
- c) Ignorování
- d) Zneužívání práv nadřízeného
- e) Zastrasování
- f) Degradující jednání
- g) Sociální izolace (nikdo s Vámi nemluví)
- h) Pomluvy
- i) Zesměšňování
- j) Nadměrná kritičnost
- k) Verbální útok
- l) Fyzický útok
- m) „Mazácká šikana“
- n) Jiné (prosím vypiště).....

**6. Co je tím největším nešvarem ve vztazích mezi profesionálními vojáky v AČR?  
V této otázce zakroužkujte libovolný počet odpovědí.**

- a) Autoritářský styl vedení
- b) Přílišná soustředěnost na formality
- c) Podceňování sociálních vztahů
- d) Nespravedlnost nadřízených
- e) Pomluvy
- f) Kastovnictví
- g) Přetvářka
- h) Ponižování lidské důstojnosti
- i) Demoralizace
- j) Korupce
- k) Nízká adaptibilita
- l) Jiná odpověď (prosím vypište).....

**7. Je dle vašeho názoru šikana v AČR zveličovaný problém??**

Určitě ano [ ] Spíše ano [ ] Spíše ne [ ] Určitě ne [ ] Nevím [ ]

**8. Myslíte si, že šikana na pracovišti je v České republice častým jevem?**

Určitě ano [ ] Spíše ano [ ] Spíše ne [ ] Určitě ne [ ] Nevím [ ]

**9. Pokud byste byl/byla obětí šikany, ohlásil/a byste tento jev svému nadřízenému?**

Určitě ano [ ] Spíše ano [ ] Spíše ne [ ] Určitě ne [ ] Nevím [ ]

**10. Pokud by se na Vašem pracovišti vyskytla šikana, ohlásil/a byste daný jev?**

Určitě ano [ ] Spíše ano [ ] Spíše ne [ ] Určitě ne [ ] Nevím [ ]

**11. Pokud byste byl/a svědkem šikany na pracovišti, vnímal/a byste případné ohlášení či stížnost jako ohrožující Vás samotnou/samotného ?**

Určitě ano [ ] Spíše ano [ ] Spíše ne [ ] Určitě ne [ ] Nevím [ ]

**12. Zažil/a jste někdy kontrolu na pracovišti zjišťující výskyt šikany?**

Ano [ ] Ne [ ] Nevím [ ]

**13. Zeptal se Vás někdy Váš nadřízený (přímo či nepřímo) na výskyt šikany na Vašem pracovišti?**

Ano [ ] Ne [ ] Nevím [ ]

**14. Víte o existenci otevřené linky armády (OLA), kam se můžete telefonicky obrátit se svými problémy, či problémy kolegů ,včetně problémů se šikanou?**

Ano [ ] Ne [ ]