



Pedagogická  
fakulta  
Faculty  
of Education

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Pedagogická fakulta  
Katedra pedagogiky a psychologie

**Bakalářská práce**

# **Bossing v Armádě České republiky**

Vypracoval: Milan Šedivý  
Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Jiří Kressa

České Budějovice 2015

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne .....

.....

Podpis studenta

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. et Mgr. Kressovi za pomoc při jejím zpracování.

Také bych chtěl poděkovat mému synu Milánkovi za morální podporu a pomoc, kterou mi při zpracování mé bakalářské práce poskytl.

Ještě jednou děkuji a všem si moc vážím.

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku šikany, mobbingu, bossingu a hledá možnosti, jak o tomto patologickém jevu informovat. Teoretická část obsahuje vymezení pojmů souvisejících s mobbingem a bossingem, popisuje jejich příčiny, fáze, druhy mobberů, prevenci a možné zdravotní následky těchto jevů. Praktická část se zabývá analýzou výskytu bossingu v armádě, konkrétně na Vojenském útvaru ve Strakoněch, provedenou pomocí anonymních dotazníků. Cílem této práce je zjistit, zda se vojáci setkali s bossingem v armádě. V této práci musíme vzít v úvahu, že nelze tuto problematiku v celé své šíři vysvětlit v jedné bakalářské práci. Data, která byla získána, jsou pouze přibližná a byla získána v malé lokalitě, jde tudíž pouze o malý vzorek populace.

**Klíčová slova:** šikana, mobbing, bossing, psychický teror, oběť bossingu, pachatel bossingu, obrana, prevence

## **Annotation**

This bachelor's thesis describes bullying, mobbing and mainly bossing. It is trying to find out how to inform about this pathological phenomenon. The theoretical part is dedicated to describing the terms mobbing and bossing, describes possible causes, phases and types of mobbers, prevention and possible health implications. The practical part deals with bossing occurrence analysis in the Army of the Czech Republic, particularly military unit in Strakonice using an anonymous questionnaire. The aim of this work is to find out whether soldiers encountered bossing in the Army. This topic is so broad that it is impossible to clarify the whole problematic in one bachelor's thesis. Gathered data are only approximate, cover only a small area and involve only a small population sample.

**Keywords:** bullying, mobbing, bossing, psychological terror, bossing victim, bossing perpetrator, defence against bossing, bossing prevention.

## Obsah

Úvod .....	8
I. Teoretická část.....	9
1 Vojenské základní řády a zákon o vojácích z povolání .....	9
1.1 Velitel a jeho pravomoci .....	9
1.2 Vzájemný vztah nadřízený x podřízený .....	9
1.3 Rozkaz a jeho plnění.....	10
1.4 Možnosti podání stížnosti.....	10
2 Šikana.....	12
2.1 Co je šikana .....	12
2.2 Průběh šikany .....	12
3 Mobbing .....	14
3.1 Co je mobbing.....	14
3.2 Fáze mobbingu .....	14
3.3 Strategie mobbingu .....	15
3.4 Následky mobbingu.....	16
3.5 Řešení mobbingu .....	17
4 Bossing .....	18
4.1 Co je bossing .....	18
4.2 Strategie bossingu .....	18
4.3 Typologie nadřízených .....	19
4.4 Bossing v armádě .....	21
4.5 Řešení, prevence a možnosti obrany proti bossingu v armádě.....	22
4.6 Medializace případů bossingu a řešení z psychologického hlediska.....	24
4.7 Možnosti obrany vojáka proti bossingu.....	27
II. Praktická část.....	28
5 Výzkum bossingu v AČR.....	28

5.1	Způsob výzkumu .....	28
5.2	Cíle dotazníkové metody a výzkumná otázka .....	28
5.3	Vyhodnocení otázek dotazníkového výzkumu .....	29
5.4	Interpretace dotazníku .....	36
5.5	Vyhodnocení výzkumných otázek a cíle .....	36
	Závěr .....	38
	Seznam literatury .....	39
	Seznam příloh .....	41

## Úvod

V dnešní době často slyšíme o šikaně a všech jejích formách. O tomto problému se často hovoří také ve spojení s armádou, proto jsem si toto téma zvolil ke své bakalářské práci.

V dobách před listopadovou revolucí nebyl problém šikany populární, proto se o něm příliš nemluvilo. Dnes se o tomto problému mluví více, je snaha tento problém řešit, je však velmi obtížné šikanování správně rozpoznat a odhalit. Ke vzájemným konfliktům, problémům, vymezování si určitých mantinelů a třenicím dochází v mnoha životních situacích, v normálním každodenním životě, v partnerském soužití, v zaměstnání. Problematika šikany se může dotknout každého, kdo se pohybuje v určitém kolektivu. Každý se může stát obětí šikany, mobberem nebo účastníkem konfliktů, kterým přihlíží. Proto se budu snažit v této práci zaměřit na sociálně patologické jevy, a to hlavně na bossing v armádě. Všechna pracoviště mají svá specifika, lidé jsou rozdílní, mají různé povahy, názory a postoje.

V resortu armády je bossing určité závadové jednání nadřízeného vůči podřízenému. Jedná se o určitý psychický nátlak, který nadřízený používá nad rámec svých povinností. Služební zákon vojáků z povolání dává nadřízeným velkou pravomoc. Podřízený může být vystaven dlouhodobému tlaku ze strany nadřízeného, může podávat zhoršené výkony, být náchylný ke zdravotním problémům, a tím i k selhání. Každý člověk je jiný, jinak zvládá stres, zátěž a nároky svých nadřízených.

Cílem této práce je popsat problém šikany a uvést její formy. Pomocí anonymních dotazníků se budeme snažit více se s bossingem v armádě seznámit, stanovit, zda tento druh šikany podřízených v resortu obrany existuje, jestli vojáci znají pojem bossing a umějí ho správně rozpoznat, zda se s touto šikanou setkali a umějí se jí bránit.



## I. Teoretická část

### 1 Vojské základní řády a zákon o vojácích z povolání

V této kapitole bych chtěl pomocí vojenských řádů a ustanovení osvětlit možnosti práv a povinností z pohledu nadřízený x podřízený, jejich vzájemné postavení, definovat, co je to rozkaz, jak se vydává, jak se vykonává, uvést některé vojenské zákony, možnosti odvolání a možnosti obrany proti mobbingu a bossingu v Armádě České republiky.

#### 1.1 Velitel a jeho pravomoci

##### Zákl-1 článek 51

51. Nedělitelná pravomoc velitele znamená, že velitel je oprávněn a povinen v rozsahu své působnosti vydávat rozkazy, stanovovat a činit opatření a využívat takové prostředky v mezích zákonů a vojenských předpisů, které uzná za nutné, vhodné a dostačující ke splnění úkolu. *Velitel využívá iniciativu a návrhy podřízených a jejich účast na přípravě rozhodnutí, rozkazů a výkonů vojenských činností. Rozhodnutí velitele nesmějí snižovat lidskou důstojnost a narušovat vztahy mezi vojáky* (Rybak, 2001, str. 14).

Každý velitel nese odpovědnost za chod na pracovišti, kde velí. Sám je zároveň někomu podřízen, i on dostává rozkazy a úkoly od svých nadřízených. Velitel vždy musí učinit konečné rozhodnutí, jakým způsobem bude probíhat chod pracoviště nebo úseku, a odpovídá za plnění rozkazů a nařízení. Odpovídá též za bojovou připravenost a bojeschopnost. Při připomenutí, jakým způsobem může tohoto cíle dosáhnout, je na místě zmínit, že toto může činit v mezích zákona, dle svého rozhodnutí, které je nutné, vhodné a dostačující.

Když se objeví faktory, jako jsou především časová tíseň, náročnost úkolu a stres, ke zneužití jistě může dojít (Rybak, 2001, str. 14 - 15).

#### 1.2 Vzájemný vztah nadřízený x podřízený

##### Zákl-1 článek 70

70. *Vzájemné vztahy jsou založeny na oboustranném respektu, toleranci a úctě. Důstojnost vojáka je nedotknutelná. Každý podřízený a hodností nižší je povinen*

*projevovat úctu nadřízeným a hodností vyšším jak v osobním, tak i v písemném styku (Rybak, 2001, str. 14).*

Každý voják bez výjimky musí znát své nadřízené a podřízené, musí vědět, jak a jakým způsobem má plnit svou funkci, a též vzdávat poctu nadřízeným. Zároveň musí vést své podřízené, a to pokud možno spravedlivě a v souladu se svojí pravomocí. Tak, aby kolektiv dobře fungoval a nic nebránilo plnění úkolů (Rybak, 2001, str. 14 -17).

### **1.3 Rozkaz a jeho plnění**

#### **Zákl-1 článek 64**

*64. Rozkaz je projev vůle nadřízeného, jímž se podřízenému závazně ukládá určitá povinnost s údaji nezbytnými k jeho splnění. Rozkaz musí obsahovat úkol, stanovenou dobu splnění a výčet sil a prostředků určených pro jeho splnění. Rozkaz musí být stručný a jasný. Ten, kdo vydá rozkaz, musí vytvořit podmínky pro jeho splnění a je povinen se osobně nebo prostřednictvím svých podřízených přesvědčit o jeho přesném a správném splnění (Rybak, 2001, str. 16).*

#### **Zákl-1 článek 42**

*42. Podle služebního zařazení a vojenské hodnosti vojáci mohou být navzájem buď nadřízenými, nebo podřízenými. Nadřízení mají právo dávat podřízeným rozkazy a jsou povinni kontrolovat jejich plnění. Podřízení jsou povinni plnit rozkazy nadřízených (Rybak, 2001, str. 12).*

Rozkaz je vydán buď ústně, nebo písemně a musí být splněn, až poté si může voják stěžovat. Obrana proti rozkazu je jen minimální a je jasně dána vojenským řádem. Každý si jistě dává velký pozor na to, aby byl rozkaz nenapadnutelný (Rybak, 2001, str. 12 - 13).

### **1.4 Možnosti podání stížnosti**

#### **Zákl-1 článek 13**

*13. Každý voják se může na nadřízeného velitele obrátit s návrhem, žádostí nebo stížností v osobním zájmu (dále jen stížnost). Ve výkonu tohoto práva se nesmí nikomu bránit. Výkon tohoto práva nesmí být nikomu na újmu. Je zakázáno vojáka vystavovat nátlaku, aby svou stížnost odvolal (Rybak, 2001, str. 7).*

Šikanovaný voják má v armádě minimum možností obrany. Má možnost stěžovat si na svého nadřízeného u jeho nadřízeného, popřípadě u inspekčního orgánu, a to tzv. služebním postupem. Pokud šikanovaný voják neuspěje se stížností v Armádě České republiky, může se obrátit na soud se soudní žalobou (A/Report, 3-2014).

## **2 Šikana**

### **2.1 Co je šikana**

Odborové organizace označují šikanování jako vytrvalé urážlivé, hanlivé, zastrašující nebo hrubé chování, zneužívání moci nebo nespravedlivé trestání, jež u postiženého pracovníka vyvolává pocit neklidu, ohrožení, ponížení nebo zranitelnosti, která podřívají jeho sebedůvěru a mohou mu způsobit stres (Odborová organizace MSF, 1994).

Šikana se může vyskytovat prakticky všude a její formy jsou rozšířeny ve všech oblastech lidské činnosti, vyskytuje se v soukromé sféře, ve státní sféře, v mezilidských vztazích všech věkových skupin, a to včetně dětského i seniorního věku. Společenské vnímání tohoto patologického sociálního jevu bylo například před rokem 1989 spíše utajováno a nehovořilo se o něm veřejně. S demokratizací vztahů ve společnosti po roce 1989 se pak začaly problémy šikany objevovat veřejně, a tím se tomuto problému otevřela i širší společenská laická i odborná veřejnost (Švancarová, 2009, str. 67).

Z pohledu Říčana a Janošové je šikana ubližování někomu, jenž se nedovede nebo neumí bránit. V některých případech se jedná o jednorázové jednání, ale spíše jde o opakované jednání s určitou hrozbou. K šikaně dochází mezi těmi, již jsou ve stejném postavení nebo jsou v podřízenosti jeden vůči druhému, mezi agresorem a obětí je úzký osobní vztah (Říčan, Janošová, 2010, str. 21).

Může jít také o snahu zaměstnance utlačovat, obtěžovat nebo zastrašovat - slovně, fyzicky, emočně nebo všemi třemi způsoby. Bývá to kritika bez jakéhokoli opodstatnění, jejíž součástí je nadměrné vyhledávání chyb, sledování a také neoprávněné a neopodstatněné výstrahy (Eggert, Falzon, 2005, str. 94).

### **2.2 Průběh šikany**

Chování šikanujícího se nedá přesně určit a liší se jen v důsledcích. Má sklon se chovat současně oportunisticky a bezohledně. Z toho vyplývá, že dochází k terorizování oběti všemi formami šikany (Eggert, Falzon, 2005, str. 96).

Šikana má více příčin, některé jsou jasně viditelné, jiné se objeví, až když jdeme do hloubky problému. Probíhá v kolektivu, pod tlakem a tento tlak bývá velmi silný. Má mnoho motivů, touhu po moci, motiv krutosti, motiv uspokojení, náboženský motiv, motiv zvědavosti, motiv nudy a touhu po zážitcích (Říčan, 1995, str. 28 - 30).

Oběť šikany bývá často psychicky zničená, což má vliv i na její fyzickou zdatnost, zároveň má oběť jen malou šanci s danou situací něco udělat (Huberová, 1995, str. 111).

## **3 Mobbing**

### **3.1 Co je mobbing**

Mluvíme-li o určitých neshodách a konfliktech mezi zaměstnanci, které jsou normálním jevem na každém pracovišti, kdy tyto konflikty přerostou v soustavné napadání, intriky a pomluvy, nazýváme tento problém tzv. mobbing. Mobbing je termín pro šikanu. Mob znamená v angličtině vulgárně vynadat, vrhnout se. Budeme-li se snažit pohlížet na tento problém z psychologického hlediska, hovoříme o útoku na možnost komunikovat ostatními spolupracovníky, na sociální vztahy v pracovním kolektivu, na sociální reputaci v pracovním kolektivu, na kvalitu pracovní orientace a hlavně na zdraví. Původcem šikany je zpravidla manipulátor, ke kterému se může přidat několik členů pracovního kolektivu a který umí vzbudit pocity viny. Často mění názory, přehrává práci na jiné, využívá druhé, poměrně často kritizuje a vyvolává konflikty (Venglářová, 2011, str. 10).

Mezi hlavní příčiny vzniku mobbingu patří snaha o zničení konkurence. Někdy dochází k tomu, že se agresor mstí na vyhlídnutém obětním beránkovi, který agresorovi připomíná někoho, kdo mu v minulosti způsobil nějaké trápení nebo zklamání. Také může jít o vlastní projekci toho, že agresor přisuzuje své špatné vlastnosti, úmysly a postoje a promítá je na svou oběť. V jisté míře mohou hrát v mobbingu určitou roli také předsudky.

O mobbing se jedná tehdy, jestliže na postiženého útočí po dobu půl roku jedna či více osob, a to alespoň jednou týdně (Huberová, 1995, str. 10).

### **3.2 Fáze mobbingu**

Mobbing má určité fáze vývoje. Kawlassová rozděluje tento vývoj do čtyř fází:

1. První fáze - začíná obvykle konfliktem. Tento konflikt nebyl včas a konstruktivně vyřešen. V prvopočátku snad mohlo dojít k urovnání konfliktu, ale na to už je pozdě. Rozjede se agrese a mocenská hra na straně agresora a defenzíva a nejistota na straně oběti.

2. Druhá fáze - útoky, pomluvy a promyšlené schválnosti získávají na síle a do hry se dostávají i ostatní účastníci. Oběť je systematicky znejišťována a pomalu se začíná vyčleňovat z kolektivu. Sama se stahuje k obrannému stanovisku a stává se outsiderem.

3. Třetí fáze - postupně je zveřejňováno utrpení oběti, v tomto důsledku sílí nejistota a psychická zátěž a oběť se dostává do většího stresu. Pod tímto tlakem začíná dělat oběť chyby a omyly a tím lze nalézt oprávněnost kritiky. Postižený se dostává do bludného kruhu, ze kterého je jen malá možnost úniku. Na urovnání konfliktu je pozdě.

4. Čtvrtá fáze - dochází k rezignaci postiženého. Jeho možnosti jsou omezené, často odchází na nemocenskou, dává výpověď nebo výpověď dostává (Kallwass, 2007, str. 19).

Venglářová uvádí jiný pohled na průběh mobbingu:

1. Období prvních konfliktů - začínají konflikty mezi členy týmů. Nedojde-li k řešení problémů, roste negativní klima a stoupá napětí v pracovním kolektivu. Důvodem, proč nedochází k řešení konfliktů, je nedostatečnost sociálních kompetencí, dlouhodobý stres a frustrace, neschopnost řešit konflikty.

2. Počátek psychického nátlaku - záłudnost mobbingu je především v jeho nenápadnosti. Je těžké ho odhalit, je zaměřen jasně na svou oběť, která začíná pociťovat psychický tlak. Určitými podobami tohoto tlaku jsou ignorování, zatajování informací, mizení podkladů, pomluvy, osočování. Pro oběť je složité nasbírat argumenty pro svoji obhajobu toho, co se vůči ní děje na pracovišti.

3. Mobbing se stává veřejnou věcí - útok sílí a je zřejmý. Je jasně namířen na odchod nežádoucí osoby z pracovního kolektivu. Stresovaná osoba začne pod psychickým tlakem dělat skutečné chyby, které by předtím nedělala, a na ty je poukazováno. Objevují se fyzické známky stresu, které vyústí ve zvýšenou nemocnost. Z nepopulárního kolegy se stává nevíтанá osoba.

4. Řešení nebo zbavení se odpovědnosti - stoupá tlak na řešení situace. Jediným možným řešením je odchod pracovníka. Tím se zahladí špatné svědomí všech aktérů (Venglářová, 2011, str. 117).

### **3.3 Strategie mobbingu**

Základní strategií mobbingu je agrese, která sníží hodnotu své oběti pomocí pomluv a intrik. Má tři základní formy:

1. Biliárový náraz - jedná se o nepřímé napadení využívající třetí osobu k napadání oběti. Jsou používány drobné intriky, pomluvy, polopravdy, připisování neúspěchů s cílem vše dovedně zkombinovat a postarat se o to, aby šéf začal s tímto problémem něco dělat.

2. Střely na Achillovu patu – cílem je vyhledat slabé místo oběti a opakovaně se do něho strefovat. Pomocí zveličování, nafukování a správných formulací těchto problémů je tento stav převeden do pracovního kolektivu.

3. Komplot - v této chvíli mobbing pracuje na plné obrátky a skupina je plně rozhodnuta a připravena udělat oběti ze života v zaměstnání peklo. Velkou roli zde sehrává tzv. dublér. Ten se s vybranou obětí naoko kamarádí a potřebné informace pouští dál, ty jsou pak promyšleně používány (Novák, Capponi, 1996, str. 78).

Huberová rozvádí strategie do sedmi fází:

1. Zákeřné šuškáni – postižený jen tuší, že se o něm v jeho nepřítomnosti mluví, ale nemá jistotu, že tomu tak je.

2. Tajuplné narážky – oběť stále netuší, že se dvojsmyslné narážky týkají jí, nedokáže si je vysvětlit, marně o nich přemýšlí.

3. Jednotlivé případy se zveličují a zevšeobecňují – vymýšlí se historky, které by zesměšnily postiženého.

4. Zlomyslné osočování – pomluvy se dostávají do oběhu a jsou velmi ničivé.

5. Očerňování u nadřízeného - cílem je oběti co nejvíce uškodit a sebe uvést do co nejlepšího světla. Je zde snaha nadřízenému nastínit domnělé chyby či charakterové slabiny oběti.

6. Oběti se připisují provinění, kterých se nikdy nedopustila – zpravidla ne přímo, nýbrž velmi opakovaně.

7. Cílený odstřel – hromadí se stále nové a nové pomluvy, které škodí oběti. Někdy se obvinění šíří písemnou formou, pomocí anonymů nadřízenému nebo se vyvěsí na veřejnosti (Huberová, 1995, str. 39).

### **3.4 Následky mobbingu**

Následky tohoto druhu šikany mohou hluboce zakořenit. Mobbing prováděný formou klípků a neadresného pomlouvání je velice rozšířen, oběť má však jen malou šanci ho odhalit. Zpočátku nemá ani tušení, co se děje v jejím okolí, pouze cítí, že není něco v pořádku. Taktika mobbingu snižuje nejen společenskou vážnost oběti, ale také její pocit vlastní sebeúcty. Oběť většinou ztratí svoji důvěryhodnost a kredit, velmi často se jí nepodaří svoji vážnost obnovit. Pomluvy se nemusejí zakládat na pravdě, ale když jsou již v oběhu, stávají se pravdou (Huberová, 1995, str. 40)



Venglářová uvádí tři kategorie následků mobbingu:

1. Psychické - snížené sebevědomí, poruchy soustředění, úzkost a deprese. Vzniká zde také postraumatická porucha.
2. Zdravotní - nemoci na základě psychosomatických reakcí na stres.
3. Dlouhodobý vliv na soukromý život - často vede k zanedbávání rodiny, někdy i k jejímu rozpadu (Venglářová, 2011, str. 117).

### **3.5 Řešení mobbingu**

Jak mobbing řešit? Můžeme se setkat s určitými možnostmi obrany, hlavní podmínkou však je, že obrana oběti musí přijít v době, kdy má oběť ještě chuť a sílu situaci řešit. První cestou bývá hledání pomoci u kolegů či nadřízených. Je-li tato pomoc odmítnuta, obrací se postižený na personální či právní oddělení ve své organizaci. Je zajímavé, že se mu zde nedostane žádné závratné informace o tom, jakým způsobem věc řešit, spíše je mu nabídnuta možnost zvážení odchodu (jestli se mu vůbec vyplatí zůstat) a je odkázán na nestátní organizace, odbory. Je velice pravděpodobné, že možnost vymáhání svého práva je v nedohlednu. Aktéři mobbingu jen málokdy překročí meze zákona (Venglářová, 2011, str. 120).

Kallwass uvádí, že je třeba se pokusit o urovnání konfliktu bez vměšování zvenku, snažit se promluvit si druhou stranou mezi čtyřma očima. Snažit se dané problémy pojmenovat a nebát se tento problém řešit. Zůstane-li tento rozhovor bez pozitivního výsledku anebo zjistíme, že neměl smysl, pokusíme se o rozhovor ve třech s nezávislou osobou. Musíme brát v úvahu důležitost této nezávislé osoby a jejich možné vazby. Pokud je tento rozhovor produktivní, požádáme třetí osobu, aby na tuto problematiku dohlédla a sledovala, zda se problém zlepšuje. Nevydaří-li se ani tato možnost, je nutné podstoupit právní kroky, to znamená podat stížnost na příslušné místo (Kallwass, 2007, str. 22).

## 4 Bossing

### 4.1 Co je bossing

Šikana a bossing znamenají totéž, jen s tou poznámkou, že bossing je specifickým druhem šikany spočívající ve zneužití moci nadřízeného vůči podřízenému. Jak název napovídá, jde o psychický teror ze strany nadřízeného ke svým podřízeným a tento druh „šikany“ je propracovanější a sofistikovanější, než když se kolegové tyranizují mezi sebou.

Vedoucí mají výraznější možnost dávat najevo své nadřazené postavení, chování a moc, než jak tomu bylo v případě mobbingu. Společným znakem je především dlouhodobost, skrytost, agresivita a také cíl jednání („vypudit“ pracovníka ze zaměstnání). Bosser má mnohem více možností a pravomocí než běžný zaměstnanec. Pokud se mu některý ze zaměstnanců nezamlouvá, je v případě bossingu snazší ho v porovnání s mobbingem „odstranit“ (Huberová, 1995).

### 4.2 Strategie bossingu

Každý druh šikany má určitou strategii. Mluvíme-li o bossingu, lze tyto strategie rozdělit do deseti bodů:

1. Sisyfovská taktika - přidělování namáhavé a většinou zbytečné práce. Tato zbytečná práce je oběti známa.
2. Malé požadavky – přidělování úkolů, které jsou hodně pod úrovní a schopnostmi pracovníka.
3. Přehnané požadavky – pracovník na přidělovanou práci hrubě nestačí. Je vysoce nad jeho schopnostmi a znalostmi.
4. Metoda Achillovy paty – pracovník musí vykonávat práce jemu protivné a nadřízený o tom ví. V přidělování této práce se nadřízený vyžívá.
5. Trvalá kontrola – kontrola nad rámcem na daném pracovišti, než je zde běžné. Takovýto postup vyvolává nedůvěru v podřízeném.
6. Překvapující útoky – důležitá rozhodnutí jsou činěna za zády pracovníka, kterého se to týká. Tzv. o nás bez nás.
7. Oklešťování kompetencí – omezování pravomocí a úkolů, které jsou dány jiným zaměstnancům, a to bez vysvětlení.

8. Izolace – izolování pracovníka od všeho dění na pracovišti, a to i prostorově. Nedostávají se mu důležité informace a je omezována jeho sféra působnosti.

9. Útoky na zdraví – přidělování prací, které postiženému škodí na zdraví. A to i tehdy, je-li nadřízenému znám zdravotní stav oběti.

10. Narážky na psychický stav – podsouvání duševních chorob a psychických poruch oběti. Další reakce jsou připisovány těmto symptomům (Huberová, 1995, str. 101).

### **4.3 Typologie nadřízených**

Každý nadřízený provádějící bossing je nositelem určitých charakteristik. Většinou má snahu ovládat druhé a získat dominantní pozici, špatně nese argumentaci a jakýkoli odpor. Touto touhou k získání převahy většinou poškozuje organizaci, jde mu jen o jeho osobní záměr. Při dosahování svých cílů většinou nerespektuje základní morální hodnoty. Zkrátka se neštítí ničeho (Huberová, 1995, str. 98).

Své nadřízené si nikdo nevybírání, avšak budeme-li znát určitou typologii svého nadřízeného, může nám to v mnohém pomoci. Poskytne nám to určitou orientaci o jeho povaze, můžeme předcházet případným konfliktům a snáze s nimi budeme lépe vycházet. Tato námaha za to jistě stojí.

Typologie nadřízených můžeme rozdělit do několika skupin:

1. Mlčenlivý samotář – styk s podřízenými je omezen na minimum, proto se nevyzná ve svých podřízených a nikoho nemotivuje. Kolektiv většinou neví, na čem je. To vyvolává u podřízených v kolektivu znepokojení a dochází k více střetům mezi zaměstnanci. Konflikty nadřízený většinou neřeší.

2. Nepřístupný – také tento nadřízený si od podřízených udržuje určitý odstup a nezajímá se o ně. Svě podřízené ignoruje, je přece nad nimi, je jejich nadřízený.

3. Autoritativní – s křikem a arogantní nadřazeností všem ukazuje, kdo je tady pánem. Vystupuje až vojenským stylem řízení, ale nebývá neoblíbený, každý ví, na čem je.

4. Váhavý – rozhodnutí odkládá nebo je váhavé, řízení zaměstnanců je chaotické. Na své místo nestačí. Jen málokdy se stane tím, kdo podřízené šikanuje, ale zároveň napomáhá k vytvoření atmosféry, jež vede k šikanování zaměstnanců mezi sebou.

5. Náladový – střídá nálady, neustále mění rozhodnutí, tím vzniká chaos. Tato náladovost pramení z jeho nedůvěry a své nespokojenosti, rád si vylíje svou zlost na neoblíbeném zaměstnanci, toto opakuje.

6. Chlubil – je to nadřizený, který se cítí velmi důležitý, bez kterého nic nepůjde. Stále nestíhá, každý nápad podřízeného je hned interpretován jako jeho nápad. Úspěchy jsou jeho, neúspěchy ostatních (Huberová, 1995, str. 106).

Podíváme-li se na typologii nadřizených v rámci armády, odborné zdroje rozdělují tyto vedoucí pracovníky do následujících skupin. Jsou reflektovány současné moderní psychologické a další přístupy v rámci tohoto členění, které je následující:

### **1. Vedoucí pracovník osobnosti A a jeho charakteristiky:**

- hyperautoritativní, byrokratické až diktátorské jednání;
- nadměrné sebevědomí, suverénnost, snaha o téměř nespílitelné výkony, přehnaná kritika proti dalším pracovníkům a především podřízeným, resp. vojákům nižší hodnosti;
- nízká tolerance k osobní důstojnosti a sebedůvěře svých podřízených;
- necitlivost ke zdraví svých podřízených.

Jako částečné a preventivní opatření u osob tohoto typu je nutné, aby se učili tzv. sociální citlivosti, stejně jako kompetentnosti a vhodné komunikaci, je také nutné zvládnutí širšího rámce sociálních technik a větší flexibilita v jednání s jinými osobami a podřízenými. Doporučuje se práce s psychologem, ideálně armádním psychologem, a také školení rozvoje soft skills, ideálně v externím prostředí a externí dodavatelskou firmou. Tato opatření mohou vést k zamezení bossingu a k omezení praktik, které takový vedoucí pracovník praktikuje.

### **2. Vedoucí pracovník osobnosti B a jeho charakteristiky:**

- odpovídající výkonnost v pracovní činnosti, není ale workoholikem;
- zdravá asertivita, schopnost a umění se prosadit;
- schopnost dobře začínat, udržovat a končit komunikaci;
- zdvořilé vystupování, dobrá neverbální komunikace, sebejistá artikulace;
- nepoužívá úsečné odpovědi.

U těchto vedoucích pracovníků je možné doporučit rozvoj jejich soft skills, který bude směřovat k posilování jejich silných stránek, předpoklady bossingu se mohou vyskytnout například v souvislosti s osobními antipatiemi ke konkrétnímu podřízenému, apod. Doporučuje se posilovat také řízení změn a řízení konfliktů.

### 3. Vedoucí pracovník osobnosti C a jeho charakteristiky:

- jeho snahou je být stále společensky na výši, aby byl přijatelný a akceptovaný;
- často se vyhýbá konfliktům;
- usiluje o spolupráci s ostatními, spíše je pasivní osobou a často má emocionální problémy;
- je to velmi svědomitá osobnost;
- potlačuje výrazové projevy afektů hněvu, nepřátelství, zlosti a strachu.

Tito vedoucí pracovníci nemají dobré předpoklady pro vedoucí pozici v armádě, mohou se stát osobou, na které je uplatňován bossing od podřízených, jako je tomu na případě níže. Je to v podstatě protiklad osobnosti vedoucího pracovníka typu A (Kohoutek, 2007, str. 24).

#### 4.4 Bossing v armádě

V armádě je bossing chápán jako závadové jednání nadřízeného vůči podřízenému. Typ vedoucího A patří do skupiny, kterou v armádě nazýváme sociálně nežádoucím jevem. Je těžké rozeznat pouhou velitelskou náročnost, která vojáky připravuje k plnění svých rozkazů, úkolů a povinností. Tzv. psychický teror od nadřízeného, který je u nadřízených používán k dosažení lepších výsledků, a to opakovaně, můžeme také chápat jako přípravné období podle rčení „těžce na cvičišti, lehce na bojišti.“ Jistě nám kvalitní a intenzivní výcvik pomůže k lepšímu zvládnutí vojenských povinností, ale soustavný psychický teror může podřízeným spíše uškodit jak po psychické, tak po fyzické stránce.

*„Může obyčejný voják rozpoznat, jestli se jedná o bossing. A také nastavením vojenských řádů je jen minimální možnost se dožadovat svého práva“ (AI Report, 3 / 2014, str. 8).*

Vrátíme-li se k výše uvedenému tvrzení o šikaně, je samozřejmé, že šikana v armádě je nedílně spjata s obdobím základní vojenské služby. Před rokem 1989 se o tomto patologickém jevu nehovořilo. V současnosti se situace zlepšila, ale k vymýcení jednotlivých forem šikany nedošlo. V roce 2004, kdy Armáda ČR byla profesionalizována, se mohlo zdát, že šikana a její formy se již nebudou objevovat. Je však nutné uvést, že tyto úvahy nebyly reálné. Zkušenosti a praxe profesionálních armád ve světovém měřítku ukazují, že se formy šikany, hlavně bossing, objevují

i u profesionálních armádních útvarů. V některých státech se pojmy šikana a bossing dokonce ztotožňují, například v USA termínem „bully.“

Příčiny bossingu obecně, stejně jako v Armádě ČR, je možné shrnout do několika oblastí:

- Osobní frustrace týkající se organizace, kde vedoucí pracovník pracuje – spočívá to v odpovědnosti vedoucího za plnění úkolů, za podřízené, v našem případě za vojenskou jednotku, problémy se mohou objevit například při reorganizaci, v takových případech může přijít frustrace nebo snaha zbavit se odpovědnosti a povinností, důvodem také může být vzájemná nevráživost vedoucích pracovníků mezi sebou.;
- Tlak seshora - jsou to požadavky a tlak na výkon, směřují od nejvyššího vedení k pozicím vedoucích pracovníků, nevhodné vedení může mít negativní vlivy na celou strukturu jednotky.;
- Touha po moci - tyto problémy vznikají v případě, kdy se například řadový voják stane velitelem. Potom může svého získaného postavení zneužívat, a to jak vůči například jiným vojákům v jednotce, tak i osobám, se kterými má pracovní nebo jiné spory.;
- Osobní důvody a problémy - vycházíme z předpokladu, že většina pracovních vztahů je odvozena od vzájemných mezilidských vztahů, negativní jevy vznikají z odlišných názorů, ze vzájemných osobních antipatií, z osobních problémů vedoucího apod.;
- Pracovní nejistota a strach - jeho formy jsou různé, typicky se jedná o strach a nejistotu z kontroly a odpovědnosti, v tomto kontextu mohou být důvody k tomuto individuální podle povahy a situace vedoucího pracovníka (Kohoutek, 2007, str. 23).

#### **4.5 Řešení, prevence a možnosti obrany proti bossingu v armádě**

Jak už bylo uvedeno, problematika výskytu šikany jako sociálně patologického jevu ve společnosti je celospolečenským problémem, který se vyskytuje v mnoha oblastech lidské činnosti. Tento problém představuje rizika a nebezpečí především v souvislosti s ozbrojenými silami. Jsou tak ukazatelem krizových projevů v činnosti lidí a jejich výskyt je spojený se selháním lidského faktoru. Jsou tak porušovány normy, zákony, předpisy i obecné lidské zásady a normy lidského chování (Kohoutek, 2007, str. 30).

Svámi následky zasahují do lidského zdraví jednotlivce a poškozují jeho zdravotní stav, stejně tak poškozují prostředí, kde pracuje i žije dotčený jednatel, stejně jako snižují konečný výkon a efekt sledovaných činností, například ve vojenské jednotce apod. Pro příslušníka Armády ČR je zásadní, aby se svým chováním a jednáním vyvaroval takovýchto forem sociálně nežádoucího chování. Jak už bylo vymezeno výše, mimo externích faktorů k tomuto významně přispívají osobnostní předpoklady konkrétního vedoucího pracovníka, a to na základě výše nastíněných typologií těchto vedoucích pracovníků (Kohoutek, 2007, str. 31).

Je nutné zmínit, že v současné době, pokud jsou zjištěna porušení takového chování, následuje postih ve formě ustanovení souvisejících platných právních předpisů, což směřuje až k možnosti zániku služebního poměru dotčeného vedoucího pracovníka v Armádě ČR. Proto bylo pro potřeby resortu Ministerstva obrany ČR vydáno rozkazem č. 53/2010 vymezení sociálně nežádoucích jevů jako rizikového chování vojáků v činné službě, stejně jako žáků a studentů vojenských škol a občanských zaměstnanců v oblastech:

- „škodlivého užívání tabákových výrobků, alkoholu nebo jiných návykových látek;
- protiprávního jednání, jako je zejména podporování a propagování hnutí směřujících k potlačování práv a svobod člověka, korupční jednání, terorismus, projevy extremismu a jiné;
- nedrogových závislostí;
- mezilidských vztahů a dalších jevů, které negativně ovlivňují kvalitu životního stylu zaměstnanců, popř. jejich rodiny“ (Kohoutek, 2007, str. 33).

Je to základ pro preventivní opatření související s těmito nežádoucími sociálními jevy. Výskyt těchto uvedených a některých dalších nežádoucích jevů v resortu Ministerstva obrany ČR je odrazem celospolečenského vývoje a představuje mnohem větší rizika a nebezpečí než v civilním sektoru, proto je tomuto věnována větší a trvalá pozornost. Bossing je projevem nezdravých mezilidských vztahů v Armádě ČR. Vojáci se s ním mohou setkat již na počátku své vojenské kariéry, ovlivňuje vztahy mezi lidmi a celkově prostředí v dané vojenské jednotce (Černocho, 1997, str. 3).

Z hlediska prevence sociálně nežádoucích jevů je dlouhodobým úkolem v práci s lidskými zdroji prosazovat v resortu Ministerstva obrany ČR tomuto odpovídající resortní výchovně vzdělávací procesy, jejichž objektem působení jsou všichni vojáci z povolání, civilní zaměstnanci, žáci a studenti vojenských škol. Specificky se tak

zaměřujeme na prevenci v cílových skupinách, a to v souladu s rozkazem Ministerstva obrany ČR, stejně jako na základě analýz, rozborů, zkušeností a potřeb Ministerstva obrany ČR, kdy je pozornost resortní prevence sociálně nežádoucích jevů zaměřena především na kriminalitu a kriminálně rizikové jevy, stejně tak se tato činnost zaměřuje na protidrogovou politiku a řešení a prevenci problémových mezilidských vztahů (Koncepce prevence sociálně nežádoucích jevů na období 2010 - 2014, 2009, str. 2).

K tomu, aby byly naplněny jednotlivé oblasti prevence sociálně nežádoucích jevů a také byly zabezpečeny úkoly stanovené výše, Ministerstvo obrany ČR formulovalo Koncepti sociálně nežádoucích jevů na období let 2010 až 2014. V současné době se připravují aktualizované dokumenty navazující na tuto koncepci. Jsou tak definována základní východiska k řešení problematiky prevence sociálně nežádoucích jevů v resortu Ministerstva obrany ČR, dokument stanovuje cíle, priority, úkoly pro jednotlivé armádní subjekty, což je také v souladu s obecnými zákonnými předpisy v oblasti protidrogové politiky a prevence kriminality (Koncepce prevence sociálně nežádoucích jevů na období 2010 - 2014, 2009, str. 3).

#### **4.6 Medializace případů bossingu a řešení z psychologického hlediska**

Mediální obraz šikany, resp. bossingu v Armádě ČR je poměrně pravidelným jevem. Případy bossingu se vyskytují u všech složek Armády ČR a jejich útvarů, ať již zmíníme například pyrotechnické jednotky nebo 31. brigádu radiací, chemické a biologické obrany apod. V tomto kontextu je nutné hledat odpovědi zejména na dva zásadní problémy, prvně na to, v jakých případech se jedná o šikanu – bossing a dále na řešení příčin, proč k takovým situacím opakovaně a v podstatě pravidelně docházelo, o to více, že se jedná o prostředí profesionální armády.

Samotný výkon vojenské služby, byť nyní v prostředí profesionální armády, je pro nově příchozí členy jednotky psychickou i fyzickou zátěží. Tato se zkušenostní a dobou strávenou u jednotky samozřejmě snižuje, ale odborné zdroje uvádějí, že největší intenzity má zejména v období nástupu k nové jednotce. Problémem je, že se mladí vojáci mnohdy setkávají s nutností podávat mimořádné fyzické výkony, stejně jako je takový výcvik také spojený s negativní zážitky a zkušenostmi. Fyzická stránka sama o sobě není tak zásadním problémem, ovšem nadměrná a dlouhodobá psychická zátěž, pramenící mj. například také z bossingu, je problémem, který může mít dlouhodobé dopady a ve vážných případech je nutná i specializovaná léčba (Černochoch, 1997, str. 94).



Armádní vedení provedlo v minulých letech několik výzkumných šetření, která byla zaměřena na vztahy mezi vojáky a která sledovala skryté projevy bossingu v Armádě ČR. Jednotlivé dotazy se týkaly například adaptace, stejně jako hlavního zdroje nadměrné psychické zátěže, výstupy těchto šetření poukázaly na následující tři hlavní skupiny zdrojů těchto negativních psychických zkušeností, konkrétně tedy:

- První skupina zahrnuje omezování osobní svobody a pokles životního standardu, nutnost přebírat různé povinnosti, nutnost akceptovat normy, také praktické hledisko nepohodlí a odříkání. Tyto faktory postupně akceptuje každý jednotlivec individuálně a po různě dlouhou dobu, rozsah adaptace je tak v této oblasti značně individuální.;
- Druhá skupina zahrnuje faktory, které dále podtrhují intenzitu negativních zkušeností z první oblasti, jsou to například nedostatky v řídicí práci velitelů útvarů, nedostatky v zabezpečení potřeb vojáků, což postupně směřuje k demotivaci mladých a nových vojáků ve službě v armádě. Opět se jedná o individuální případy, vysledovat je možné jen určité trendy, které jsou společné v těchto oblastech.;
- Třetí skupina obsahuje zdroje velmi silných negativních prožitků, stejně jako zkušeností, které souvisejí s pozicí nových vojáků, jsou to například komplexy jevů týkajících se deformací mezilidských vztahů a skupinového života ve vojenských jednotkách, od tohoto pak vznikají individuální projevy bossingu v armádě. O těchto jednotlivých případech se dozvídá i veřejnost skrze média, ovšem v takovém případě se již jedná o značně vyhocené problémy přesahující i okruh armády, kde je tento problém řešen.

Na bossing v armádě se zkusíme zaměřit z psychologického hlediska zkoumání, kdy vojenské složky při medializaci případu bossingu uvádějí, „že se *nejedná o šikanu v pravém slova smyslu, ale spíše o osobní konflikty a bossing.*“ (Mluvčí Armády ČR)

Armáda je specifický systém, kde významnou roli ve vzájemných vztazích mezi jejími příslušníky sehrává moc. Všechny ozbrojené síly jsou organizovány velmi autokraticky a značný důraz je kladen na osobní odpovědnost každého velitele. Je to tak proto, že za těmito vazbami je problém zachování lidského života vojáků, a není tak prostor k diskusi (Švancarová, 2009, str. 91).

Z této odpovědnosti tak plynou povinnosti a pravomoci velitele jednotky, které jsou obecně na vyšší úrovni, než je tomu v civilním sektoru. Velitel v armádě má tedy jak

formální autoritu, která je dána jeho funkcí, tak i neformální sílu osobnosti, která podpoří všechna jeho rozhodnutí, někdy i složitá a nepopulární.

Z výše uvedeného je patrné, že obsah takto formulovaných pravomocí vyžaduje vysoké nároky na osobnost velitelů, stejně jako řadových vojáků, kteří nesmějí mít s autoritou problém. Z tohoto tedy plyne, že velitelé, ale i řadoví vojáci musejí procházet poměrně náročným výběrovým řízením, které určí, zda je konkrétní uchazeč vstupem do armády schopen po zdravotní i psychické stránce sloužit v ozbrojených silách (Švancarová, 2009, str. 97).

K tomuto je nutné říci, že mnoho uchazečů neprojde nejenom fyzickými a zdravotními předpoklady, ale také předpoklady psychickými. Tento problém se netýká pouze české armády, ale objevuje se také při získávání kvalitních lidí pro službu v ozbrojených silách například v britské, americké nebo německé armádě. Obecně platí, že ve fungující ekonomice armáda není schopna nabídnout kvalitním lidem odpovídající příjem jako v civilním sektoru. Tento jev je typický i pro ČR, je však nutné zmínit, že se situace, zejména pak v posledních letech, ve srovnání se situací například před dvaceti lety stále zlepšuje.

Vedení armády i Ministerstvo obrany ČR zastává stanovisko, že lidé páchající šikanu by neměli v armádě vůbec sloužit, ale s ohledem na současné přijímací standardy není možné klinickým diagnostikováním předem nikdy zcela jednoznačně odhadnout, zda daný jednotlivec bude, či nebude v budoucnu šikanovat. Tuto skutečnost podporuje i nedostatečná personální práce, na rozdíl od soukromého sektoru se v armádě povyšuje nárokově.

Pro prevenci těchto negativních jevů v armádě je možné navrhnout větší zapojení vojenských psychologů do personální praxe. Právě vojenští psychologové jsou vhodnější pro predikci toho, zda například uchazeč o funkci a příkladně i povýšení v armádě situaci zvládne, stejně jako mohou určit to, zda by mohl v budoucnu selhat a dopouštět se například bossingu. Je tedy možné konstatovat, že hlavním nástrojem řešení je kvalitní prevence společně s pečlivým výběrem vojenského personálu a je nezbytný jednotný názor Armády ČR na tyto problémy (Koncepte prevence sociálně nežádoucích jevů na období 2010 – 2014, 2009, str. 20).

#### 4.7 Možnosti obrany vojáka proti bossingu

Jak již bylo uvedeno, ve vojenském prostředí je ochrana vojáka proti bossingu dána, a to služebním zákonem o vojácích z povolání. Stížnost lze podat služebním postupem, stížností na nadřízeného u jeho nadřízeného, popřípadě u některého inspekčního orgánu. V případě, že si podřízený stěžuje na svého nadřízeného, je to vždy velký problém, a to hlavně s důkazy, které mohou prokázat, že nadřízený bossing provádí. Proto je nutné si vést záznamy, kdy k bossingu docházelo, popřípadě si vést záznamy o svědcích. Také znalost této problematiky může vést k včasnému odhalení tohoto druhu šikany. Nadřízenému by se neměl dávat prostor a místo pro manipulaci, překrucování skutečností či jiný nevhodný manévr. Je nutné nadřízeného upozornit, že si na jeho počínání budeme v případě, že v tom bude pokračovat, stěžovat. V případě neúspěchu vojáka u služebních orgánů v resortu armády je zde možnost vše řešit u civilního soudu právní cestou, jako soukromá osoba.

*„Voják z povolání nemá tedy stejné možnosti k obraně a ochraně proti bossingu jako každý jiný občan v civilním sektoru. Nezaznamenávám žádný důvod k tomu, proč by tomu nemělo tak být. Jedním z hlavních zájmů každé organizace, kde jsou zaměstnanci, má být potírání tohoto problému. Snad má každý zájem vykonávat své zaměstnání nebo povolání kvalitně, a to bez jakékoli formy šikany od svého nadřízeného“ (A/ Report, 3 / 2014, str. 9).*

## II. Praktická část

### 5 Výzkum bossingu v AČR

#### 5.1 Způsob výzkumu

Praktická část bakalářské práce bude tvořena pomocí dotazníku, kvantitativní metodou. Cílovou skupinou jsou vojáci z povolání v činné službě. Dotazník byl zaměřen na zjištění, zda se vojáci ve svém zaměstnání setkali se šikanou od nadřízeného – bossingem, byl anonymní a skládal se z devíti otázek. Sedm otázek bylo uzavřených a bylo možné zvolit pouze jednu odpověď. Dvě otázky byly otevřené. U jedné byla možnost při kladné odpovědi uvést druh šikany vlastní odpovědí. U druhé měli dotazovaní možnost uvést více odpovědí a také doplnit svoji variantu řešení obrany proti šikaně od nadřízeného. Dále dotazník shromažďuje údaje o věku dotazovaných, o délce odsloužených let v resortu armády, o pohlaví a služebním zařazení. Otázky pět až devět se zaměřily na zjištění, zda vojáci znají pojem bossing, zda se s šikanou od nadřízeného setkali osobně, v jakém věku poprvé a jaký způsobem by se jí bránili. U otázek šest a devět, které byly položeny otevřenou formou, měli dále možnost popsat druh šikany a obranu vlastním způsobem. Dotazníkový průzkum probíhal v období od 11. 12. do 17. 12. 2015. Zúčastnili se ho vojáci z Vojenského útvaru ve Strakoncích, kterým byly dotazníky rozdány vytištěnou formou. Zpět jsem obdržel 96 dotazníků, všechny dotazníky byly platné.

#### 5.2 Cíle dotazníkové metody a výzkumná otázka

Praktická část byla zaměřena na zjištění hlavního výzkumného cíle:

**Setkali se vojáci strakonického vojenského útvaru s bossingem v ozbrojených složkách Armády České republiky?**

Další průzkum byl zaměřen na tři výzkumné otázky:

- **První výzkumná otázka – V kolika letech se vojáci poprvé setkali s bossingem?**
- **Druhá výzkumná otázka – Setkali se vojáci v posledním roce vojenské služby s bossingem?**
- **Třetí výzkumná otázka – Jak by vojáci řešili bossing a jakým způsobem by se bránili proti bossingu?**

### 5.3 Vyhodnocení otázek dotazníkového výzkumu

Při vyhodnocení otázek dotazníku je uvedeno, kolik dotazovaných odpovědělo na danou otázku, kolik byl počet odpovědí a procentuální vyjádření.

#### První otázka - Kolik je vám let?

- a) 18 - 25 let
- b) 26 - 30 let
- c) 31 - 35 let
- d) 36 - 40 let
- e) 41 - 45 let
- f) 46 a víc

Tabulka 1: Věkové složení respondentů

Věk dotazovaných	Absolutní četnost	Relativní četnost %
18 - 25 let	31	32,4 %
26 - 30 let	23	24 %
31 - 35 let	18	18,7 %
36 - 40 let	18	18,7 %
41 - 45 let	5	5,2 %
46 let a více	1	1 %
$\Sigma$	96 respondentů	100 %

Na dotazník odpovědělo 96 dotazovaných, ve věku 18 – 25 let - 31 vojáků (32,4 %), 26 – 30 let – 23 vojáků (24 %), 31 – 35 let – 18 vojáků (18,7 %), 36 – 40 let – 18 vojáků (18,7 %), 41 – 45 let – 5 vojáků (5,2 %), jen jeden byl ve věku 46 let a starší (1 %). Z výsledků vyplývá, že největší procento dotázaných je ve věku 18 - 30 let, a to 56,3 %. Ostatní skupinu tvoří vojáci ve věku 31 - 45 let, což odpovídá 42,7 %. Jen jeden byl starší 46 let (viz tabulka č. 1).

## Druhá otázka - Uved'te pohlaví

a) muž

b) žena

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost %</b>
<b>a</b>	<b>91</b>	<b>94,8 %</b>
<b>b</b>	<b>5</b>	<b>5,2 %</b>
<b>∑</b>	<b>96 respondentů</b>	<b>100 %</b>

Ve většině případů na dotazník odpovídali muži - 91 dotázaných (94, 8 %), žen odpovědělo 5 (5, 2 %) (viz Tabulka č. 2).

## Třetí otázka - Jak dlouho sloužíte v Armádě České republiky?

a) 0 - 2 roky

b) 3 - 5 let

c) 6 - 10 let

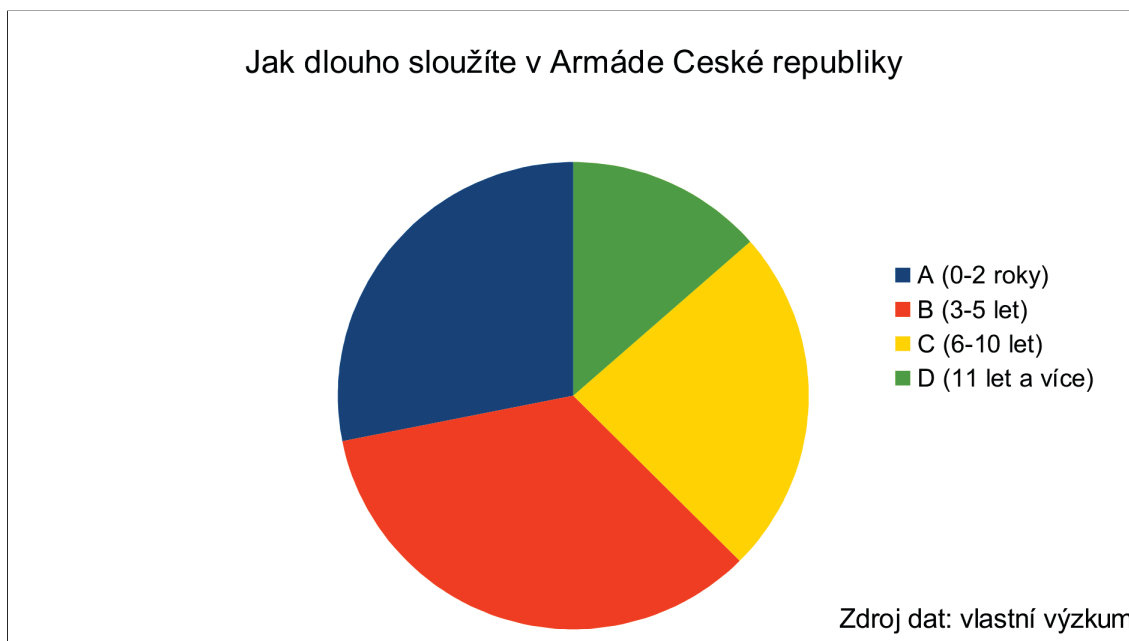
d) 11 let a víc

Tabulka 3: Délka služby v Armádě ČR

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost %</b>
<b>A (0-2 roky)</b>	<b>27</b>	<b>28,1 %</b>
<b>B (3-5 let)</b>	<b>33</b>	<b>34,4 %</b>
<b>C (6-10 let)</b>	<b>23</b>	<b>24 %</b>
<b>D (11 let a více)</b>	<b>13</b>	<b>13,5 %</b>
<b>∑</b>	<b>96 respondentů</b>	<b>100 %</b>

U odsloužených let v armádě odpovědělo 0 – 2 roky 27 vojáků (28, 1 %), 3 – 5 let 33 vojáků (34, 4 %), 6 – 10 let 23 vojáků (24 %), 11 let a více 13 vojáků (13,5 %) (viz Tabulka č. 3).

Graf č. 1 Jak dlouho sloužíte v AČR



Délka odsloužených let se u většiny vojáků pohybovala od 0 - 5 let, a to u 60 dotázaných (62,5 %). Zbylou skupinu tvořili vojáci, kteří odsloužili v armádě 6 a více let - 36 dotázaných (37, 5 %) (viz graf č. 1).

#### Čtvrtá otázka - Jakou vykonáváte funkci v Armádě České republiky?

a) velitelskou

b) základní

Tabulka 4: Typ vykonávané funkce v Armádě ČR?

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost %</b>
<b>A (velitelskou)</b>	<b>37</b>	<b>38,5 %</b>
<b>B (základní)</b>	<b>59</b>	<b>61,5 %</b>
<b>Σ</b>	<b>96 respondentů</b>	<b>100 %</b>

Na tuto otázku odpovědělo 37 dotázaných (38, 5 %), že zastává velitelskou funkci. Na základních funkcích je zařazeno 59 dotázaných - 61, 5% (viz Tabulka č. 4).

**Pátá otázka - Setkal jste se někdy s pojmem bossing v Armádě České republiky?**

- a) ano a vím, co tento pojem znamená
- b) ano, ale nevím přesně, co tento pojem znamená
- c) ne

Tabulka 5: Setkal jste se někdy s pojmem bossing v Armádě ČR?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
<b>A (ano, vím)</b>	<b>91</b>	<b>94,7 %</b>
<b>B (ano, nevím)</b>	<b>5</b>	<b>5,3 %</b>
<b>C (ne)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Σ</b>	<b>96 respondentů</b>	<b>100 %</b>

Z těchto odpovědí 91 dotázaných (94, 7%) přesně vědělo, co tento pojem znamená. 5 dotázaných (5, 3%) se setkalo s tímto pojmem, ale nevědělo přesně, co znamená. Nikdo neodpověděl, že se s pojmem bossing v armádě neseťkal (viz Tabulka č. 5).

**Šestá otázka - Setkal jste se někdy osobně se šikanou od nadřízeného v AČR?**

- a) ne
- b) ano - popište svými slovy způsob šikany

Tabulka 6: Setkal jste se někdy osobně se šikanou od nařízeného v Armádě ČR?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
<b>A (ne)</b>	<b>63</b>	<b>65,6 %</b>
<b>B (ano)</b>	<b>33</b>	<b>34,4 %</b>
<b>Σ</b>	<b>96 respondentů</b>	<b>100 %</b>

Na dotaz, zda se setkali se šikanou osobně, odpovědělo NE – 63 vojáků (65, 6 %) a ANO – 33 vojáků (34, 4 %) (viz Tabulka č. 6).

Byla to první otevřená otázka, kde byla možnost vlastní odpovědi. Při odpovědi Ano - setkali měli dotazovaní vojáci popsat druh šikany.



Popsané druhy šikany:

- 16 dotázaných se setkalo se zneužitím pravomoci nadřízeného formou opětovného vydávání nesmyslných úkolů, nařízení nebo rozkazů a kontrolou jejich plnění;
- 6 dotázaných se setkalo s tím, že jejich nadřízení se snažili kontrolovat jejich volno a dovolenou. Volno a dovolenou udělovali ne podle toho, jak si vojáci žádali, ale v jiné dny s odůvodněním, že v dané dny nemohou žádosti vyhovět. Nebo udělovali dovolenou a volno ve dnech, kdy vojáci nechtěli a o udělení nežádali;
- 4 dotazovaní se setkali se zesměšňováním, kritikou a slovním napadáním vybrané osoby před ostatními;
- 4 dotazovaní se setkali s tím, že nadřízený vybraného vojáka šikanoval neustálým přidělováním nejtěžších úkolů, po splnění kritizoval jeho práci a způsob jejího splnění;
- 3 dotazovaní uvedli, že nadřízení při vyhodnocování úkolů neustále vybraného vojáka kritizovali, zesměšňovali jeho práci a dávali mu špatné hodnocení.

**Sedmá otázka – V kolika letech jste se poprvé setkal se šikanou od nadřízeného?**

- a) nesetkal jsem se s šikanou od nadřízeného
- b) 18 - 25 let
- c) 26 - 30 let
- d) 31 - 35 let
- e) 36 - 40 let
- f) 41 - 45 let
- g) 46 a více

Možnost a) nesetkal jsem se s šikanou od nadřízeného - zvolilo 63 dotázaných.

Ostatní možnosti b) až g) V kolika letech jste se poprvé setkal se šikanou od nadřízeného - vybralo 33 dotázaných.

Tabulka 7: V kolika letech jste se poprvé setkal se šikanou od nadřízeného v Armádě ČR?

Odpověď		Absolutní četnost	Relativní četnost %	
Nesetkal	A	63	65,6 %	---
Setkal	B (18 - 25)	24	34,4 %	72,8 %
	C (26 - 30)	8		24,2 %
	D (31 - 35)	1		3 %
	E (36 - 40)	0		0
	F (41 - 45)	0		0
	G (46 a víc)	0		0
	Σ		96	100 %

Na tuto otázku odpovědělo 63 dotázaných, že se s šikanou od nadřízeného nesetkali. 33 respondentů odpovědělo, že první zkušenost s šikanujícím nadřízeným mělo ve věku od 18 – 25 let 24 vojáků (72,8 %), ve 26 – 30 letech 8 vojáků (24,2 %), ve 31 – 35 letech 1 voják (3 %). Ve věku 36 a více let se nesetkal se šikanou poprvé nikdo. Z vyhodnocení odpovědí na tuto otázku vyplývá, že se v armádě setkala se šikanou poprvé ve věku 18 - 30 let - 32 dotázaných (97 %). Jen 1 dotázaný odpověděl, že měl možnost se s šikanou setkat ve věku nad 31 let (3 %) ( viz tabulka č. 7).

#### Osmá otázka - Setkal jste se s šikanou od nadřízeného v AČR v posledním roce?

a) ano

b) ne

Tabulka 8: Setkal jste se šikanou od nadřízeného v Armádě ČR v posledním roce?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
A (ano)	21	21,9 %
B (ne)	75	78,1 %
Σ	96 respondentů	100 %

Odpovídalo 96 respondentů. Na otázku, zda se vojáci setkali v posledním roce se šikanou od nadřízeného, odpovědělo 21 vojáků ano – setkali (21,9 %), ne – nesetkali 75 vojáků (78,1 %). Z 33 dotázaných, kteří odpověděli, že se setkali se šikanou od

nadřízeného v AČR (otázka č. 6), se v posledním roce s tímto druhem šikany setkalo 21 dotázaných (63,6 %) a 12 dotázaných (36,4 %) nesetkalo (viz Tabulka č. 8).

**Devátá otázka - Jakým způsobem byste řešili šikanu od nadřízeného?**

- a) Služebním postupem bych si stěžoval na nadřízeného, který šikanu provádí
- b) Nic bych neřešil, nevím jak postupovat
- c) Snažil bych se osobně nadřízeného upozornit, že dochází k nedovolenému jednání
- d) Uvedte jiné řešení

11 dotazovaných odpovědělo dvěma způsoby řešení

- a) Služebním postupem bych si stěžoval na nadřízeného, který šikanu provádí
- c) Snažil bych se osobně nadřízeného upozornit, že dochází k nedovolenému jednání.

85 dotázaných zvolilo pouze jednu odpověď.

Tabulka 9: Jakým způsobem byste řešili šikanu od nadřízeného?

Odpověď		Počet odpovědí
2 vybrané odpovědi		11
1 vybraná odpověď	a	66
	b	0
	c	15
	d	4

d) odpověď zvolili 4 dotázaní a popsali své možnosti řešení:

- Vše bych řešil odchodem na dlouhodobý kurz - 1 odpověď
- Odešel bych z daného pracoviště - 3 odpovědi

## 5.4 Interpretace dotazníku

Celkem na dotazník odpovědělo 96 vojáků v činné službě, na otázky odpověděli podle požadavků v dotazníku. Myslím, že kdyby dotazník nebyl anonymní, určitě bych se nedozvěděl, jaký je skutečný stav šikany v armádě.

Na začátku dotazníku jsem se snažil o průřez věkovým spektrem dotazovaných. Nejčastěji byla zastoupena skupina vojáků do třiceti let, jen jeden dotazovaný byl starší 45 let. Ostatní vojáci byli ve věku od 30 do 45 let. Na dotazník odpovídali většinou muži, žen bylo jen pět. Odpovídali vojáci, kteří jsou tabulkově zařazeni na základních funkcích (61,5 %) a velitelských funkcích (38,5 %). V armádě má každý svého nadřízeného, i vojáci na velitelských funkcích jsou někomu podřízeni. V pohledu na bossing není funkce rozhodující. Také byly shromážděny údaje o odsloužených letech. Pojem bossing byl všem dotázaným znám. Při vyhodnocování výzkumného cíle, zda se vojáci strakonického útvaru setkali s bossingem – šikanou od nadřízeného osobně, odpovědělo 33 dotázaných (34,4 %) ano setkali, a popisovali, o jaký způsob šikany se jednalo. Nejčastěji se vojáci setkali s opětovným vydáváním nesmyslných úkolů, nařízení nebo rozkazů a kontrolou jejich plnění (16 dotázaných). Šest dotázaných se setkalo s kontrolou svého volna a dovolené a tyto nárokové složky jim nadřízený uděloval podle vlastního uvážení, v jiných v termínech, než si vojáci žádali. Další vojáci byli vystavováni zesměšňování, kritice, slovnímu napadání od nadřízeného před ostatními členy jednotky, byly jim soustavně přidělovány nejtěžší úkoly a byli vystaveni kritice za jejich plnění. Také byly uvedeny příklady šikany ve formě udělování špatného hodnocení a zesměšňování při vyhodnocování plnění úkolů. 63 dotazovaných vojáků (65,3 %) odpovědělo, že se s touto formou šikany v armádě nesetkalo.

## 5.5 Vyhodnocení výzkumných otázek a cíle

Vyhodnocením hlavního výzkumného cíle v teoretické části bylo zjištěno, že se vojáci v Armádě České republiky s bossingem setkali, a to 33 dotázaných (34,4 %) a všichni dotazovaní by tento druh šikany řešili. To znamená, že pojem bossing umějí odhalit a řešit.

Výzkum se také zaměřil na to, jak vojáci reagují, když se jim zdá, že jsou nadřízeným šikanováni. Nikdo z vojáků nezvolil možnost nic neřešit, protože neví, jak postupovat. Můžeme konstatovat, že každý voják zaujme nějaké stanovisko k šikaně od nadřízeného - bossingu. Z 96 dotázaných se všichni snaží hledat možnost obrany. 66 (68,8 %) vojáků by si stěžovalo na svého nadřízeného služebním postupem.

15 dotázaných (15,6 %) by nadřízeného upozornilo, že dochází k nedovolenému jednání. Tyto dva způsoby najednou by volilo 11 dotazovaných (11,5 %). Pouze 4 dotázaní (4,1 %) uvedli jiné řešení. Tři by dobrovolně odešli z daného pracoviště, jeden dotazovaný by odešel na dlouhodobý kurz a čekal, že se vše vyřeší, než se vrátí. Z výsledku výzkumu zjišťujeme, že vojáci problém tohoto druhu šikany znají. Setkali se s ním a mají snahu s tímto problémem bojovat.

## Závěr

Problematika bossingu se objevuje nejen v dnešní době, je známa již řadu let. Mnoho lidí tomuto problému nedává velkou váhu, týká se však každého z nás. Můžeme se s ním setkat snad v každém zaměstnání. Není to problém jen České republiky, je celosvětový. V této problematice hraje velkou roli malá informovanost a prevence. Prevence je velice důležitá, protože bossing může zanechat dlouhodobé následky. Šikanu na pracovišti nelze úplně odstranit, ale je zde určitá možnost tento jev minimalizovat.

V této bakalářské práci jsem se snažil charakterizovat šikanu, mobbing a hlavně bossing, seznámit s bossingem v Armádě České republiky, s jeho formami, výskytem, možnostmi obrany a prevencí. V teoretické části jsou popsány pojmy šikany, mobbing a bossing, jakým způsobem se chová mobber, typologie nadřízených, způsoby šikany nadřízených, jaké může mít šikana následky. V armádě je obrana jistě složitější, ale pomocí důkladné prevence a snahy šikanu řešit lze následky zmírnit.

Snažil jsem se popsat, k jakým psychickým a fyzickým problémům může dojít, popsat způsoby ochrany v armádě pomocí vojenských řádů a ustanovení. Je jen omezená možnost obrany, zároveň je obtížné bossing v armádě definovat a odhalit. Velitelům jsou dány velké pravomoci. Vždy je však tu možnost nebo způsob, jak s bossingem bojovat.

Hlavním cílem bylo zjistit, zda bossing v Armádě České republiky existuje. Z výsledků dotazníkové části vyplynulo, že se vojáci se s bossingem setkali a že tento problém existuje.

Výsledky průzkumu rovněž ukazují, že vojáci tento pojem znají, umí ho pojmenovat a mají snahu se bránit.

Na závěr bych chtěl dodat, že sice není jednoduché rozpoznat šikanu a zvolit účinnou obranu, ale určitě se vyplatí s tímto jevem bojovat a neotáčet se k němu zády či mu jen přihlížet.

## Seznam literatury

A / Report. 3 / 2014.

ČERNOCH, Felix. *Šikaně stop*. Dot. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - AVIS, 1999, 94 s. ISBN 80-86049-14-0.

EGGERT, M. a M., FALZON. *Řešení konfliktů*. Praha: Portál s.r.o., 2005, 112 s. ISBN 80-7367-011-9.

HARTL, Pavel. *Stručný psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, 311 s. ISBN 80-7178-803-1.

HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie, 1995, 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

KALLWASS, A. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

KOHOUTEK, R. *Psychologie zdraví a duševní hygiena*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007.

*Koncepce prevence sociálně nežádoucích jevů na období 2010 – 2014*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2009.

NOVÁK, T. a V., CAPPONI. *Sám proti agresí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996, 123 s. ISBN 80-7169-253-0.

RYBAK, P. *Základní řád ozbrojených sil České republiky - Zákl. 1*. Praha, 2001. s . č.j.: 1013/16/2001-OZ GŠ.

VENGLÁŘOVÁ, M. *Sestry v nouzi, syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3174-2.

Rozkaz č. 53/2010 a jeho jednotlivá ustanovení týkající se nežádoucích sociálních jevů ve struktuře Armády ČR.

ŘÍČAN, P. *Agresivita a šikana mezi dětmi: jak dát dětem ve škole pocit bezpečí*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995, 95 s. Pedagogická praxe. ISBN 80-7178-049-9.

ŘÍČAN, P. a P., JANOŠOVÁ. *Jak na šikanu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 155 s. Pro rodiče. ISBN 978-80-247-2991-6.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998, 268 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-48-6.

ŠVARCOVÁ, E. *Vybrané kapitoly z etopedie a sociální patologie: učební text*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 162 s. ISBN 978-80-7041-959-5.

## **Internetové zdroje**

HLUŠIČKA, P. Problematické chování [online]. In: firemni-sociolog.cz, 2015 [cit. 2015-12-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/221-problematick-e-chovani>>.

ŠVEJDOVÁ, M. *Co všechno je šikana: Bossing* [online]. sikanavpraci.cz, 2015 [cit. 2015-12-15]. Dostupné z WWW:<<http://www.sikanavpraci.cz/co-vsechno-je-sikana/bossing/>>.

Ksoft.cz. *Mobbing*[online]. ksoft.cz, 2015 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z WWW:<[www.ksoft.cz/magazin/mobbing.htm](http://www.ksoft.cz/magazin/mobbing.htm)>.



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník Bossing v Armádě České republiky

## **Dotazník Bossing v Armádě České republiky**

Dobrý den, studuji bakalářský obor Sociální pedagogika na Jihočeské univerzitě kombinovanou formou. Chtěl bych vás požádat o vyplnění dotazníku. Je určen pro všechny vojáky Armády České republiky v činné službě. Dotazník se týká mé bakalářské práce a bude anonymní. Tyto materiály budou použity pouze k mé práci.

Vybranou odpověď zakroužkujte, popřípadě dopište odpověď

### **Otázky:**

**1. Kolik je vám let?**

- a) 18 - 25 let
- b) 26 - 30 let
- c) 31 - 35 let
- d) 36 - 40 let
- e) 41 - 45 let
- f) 46 a víc

**2. Uveďte pohlaví**

- a) muž
- b) žena

**3. Jak dlouho sloužíte v Armádě České republiky?**

- a) 0 - 2 roky
- b) 3 - 5 let
- c) 6 - 10 let
- d) 11 let a víc

**4. Jakou vykonáváte funkci v Armádě České republiky?**

**a) velitelskou**

**b) základní**

**5. Setkal jste se někdy s pojmem bossing v Armádě České republiky?**

**a) ano, a vím, co tento pojem znamená**

**b) ano, ale nevím, přesně co tento pojem znamená**

**c) ne**

**6. Setkal jste se někdy osobně se šikanou od nadřízeného v AČR?**

**a) ne**

**b) ano, popište svými slovy způsob šikany**

**7. Kolik vám bylo při prvním setkání se šikanou od nadřízeného v AČR?**

**a) nesetkal jsem se s šikanou od nadřízeného**

**b) 18 - 25 let**

**c) 26 - 30 let**

**d) 31 - 35 let**

**e) 36 - 40 let**

**f) 41 - 45 let**

**g) 46 a víc**

**8. Setkal jste se někdy osobně se šikanou od nadřízeného v AČR v posledním roce?**

**a) ano**

**b) ne**

**9. Jakým způsobem byste řešili šikanu od nadřízeného v AČR?**

**a) služebním postupem bych si stěžoval na nadřízeného, který šikanu provádí**

**b) nic bych neřešil, nevím jak postupovat**

**c) snažil bych se osobně nadřízeného upozornit, že dochází k nedovolenému jednání**

**d) uveďte jiné řešení**

**Na závěr všem děkuji za vyplnění dotazníku a přeji hezký den.**