

Ve svém článku bych se rád pozastavil nad problematikou psychického teroru na pracovišti (mobbing, bossing). Považuji za velmi důležité kultivovat prostředí AČR dalším vzděláváním jejích příslušníků a to i formou článků v odborném tisku. Cílem mého příspěvku je podat čtenáři ucelený přehled o příčinách, důsledcích a právních aspektech psychoteroru.

V závěru seznámím čtenáře s malým výzkumem, který jsem si provedl u několika útvarů AČR.

Kde se v člověku bere agrese, kde je její (biologické) centrum?

Mozek je rozdělen na levou a pravou hemisféru, ale také do „historicky vzniklých“ dvou částí. První část neokortex je centrem paměti, ale také jazyka, řeči, psaní, matematických dovedností, nadání. V druhé části, limbickém systému, máme centrum nálad. Zde se nachází i takzvaný R-komplex, který je centrem agresivity, sociální hierarchie a teritoriality. A právě zde je skrytý problém, příčina všeho zla, o kterém bude dále pojednáváno. Na aktivaci posledních dvou částí mozku se mohou, „vedle vrozenosti (výrazná agresivita v příbuzenstvu), podílet i různé vlivy metabolické, intoxikační, traumatické a rovněž vlivy psychogenní, související s dlouhodobou frustrací. Agresivitu může zvyšovat i nízký obsah cukru v krvi (hladový člověk), je ovlivňována i mužským hormonem testosteronem. V posledním období je velká pozornost věnována serotoninu, jeho snížená koncentrace v mozkomíšním moku souvisí s jistými aspekty agresivního chování.“ [1]

Agrese může být reakcí na frustraci, ale i reakcí na agresi ze strany jiného člověka, například reakce na nadávání, napadení a podobně, nebo organizaci, ve které je zaměstnán, či subjektu, který mu ublížil či jej ohrozil. Příklad: podnikateli nebyla zaplacená faktura, zaměstnanec nedostal plat, zákazník neuspěl v reklamačním řízení.

Mluvíme-li o agresi, máme často na mysli jedince. Nelze však zapomínat ani na agresi skupinovou. Často člověk jinak klidný v kolektivu „ožije“ a „zagresivní“ právě pod vlivem prostředí – jiných lidí (dav). Agresivní chování – útoky jsou někdy děleny podle použitých prostředků nebo sociálního postavení aktérů na:

- ❑ **stalking** – obtěžování pomocí telefonických hovorů v různé denní době, kdy formulace jsou plné výhrůžek,
- ❑ **staffing** – násilí podřízených vůči nadřízenému s cílem poškození nebo zničení jedince či celé firmy,
- ❑ **chairing** – souboj o moc ve firmě nebo podniku nazývaný často jako „boj o židle, o koryto“,
- ❑ **defaming** – pomlouvání, znevažování jak ze strany jednotlivců, tak třeba médií,
- ❑ **disen** – proces označení za „černou ovci“ a vyvržení z kolektivu nebo společnosti, jde o přerušení sociálního kontaktu,

Výše uvedená typologie agresivního jednání, jednotlivá chování se mohou vzájemně prolínat, překrývat a přecházet jedno v druhé. Hranice jsou poměrně těžko specifikovatelné a zpravidla i v praktickém životě jde o „využívání“ více forem a prostředků za účelem dosažení cíle.

Příčiny mobbingu a bossingu

Biologickou podstatu jsem vzpomenul, tudíž jen doplním výčet a příčiny shrnu.

- ❑ **autoritářský styl řízení a vedení podřízených** – zde může jít o odraz celé osobnosti „mobbéra“ – nízký stupeň vzdělání, pomstychtivost za něco, snaha zjednodušit si práci, megalomanství, neschopnost věcně argumentovat až po frajerství, povýšenectví a podobně. V určitém významu lze problém vidět jako zneužití moci;
- ❑ **nízká schopnost vypořádat se s konfliktem** – což může být jak neschopnost trýznitele, tak trýzněného, který neumí najít způsob řešení (absence asertivity jednání);
- ❑ **stálý tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů** – zamezování zákonného nároku na přestávku, svačinu, návštěvu WC, práci o sobotách a nedělích bez příplatků až po omezení topení, dodávku teplé vody a podobně;
- ❑ **firemní kultura s nízkou úrovní etiky** – do jisté míry souvisí s prvním bodem. Jde však taky o vzájemné respektování – formální vystupování, kouření na pracovišti jako projev moci, nedodržování „pravidel pro všechny“, vulgární komunikaci a další;
- ❑ **nedostatky ve vnitropodnikových strukturách** – systém nadřízený a podřízený není funkční, nejsou jasné kompetence;
- ❑ **strach před ztrátou zaměstnání** – řadím mezi základní příčiny a budou ještě předmětem úvahy;
- ❑ **závist a konkurenční vztahy na pracovišti** – kdy se kolektiv rád spojí, aby „vyštípál“ schopnějšího kolegu nebo se přidá na stranu autoritativního šéfa;
- ❑ **podstatné rozdíly v míře tolerance** – jde především o její nedostatek – vůči mladšímu, ženě, schopnějšímu a podobně;
- ❑ **struktura osobnosti týraného;**
- ❑ **struktura osobnosti mobbéra.**

Pracovní prostředí – skupinová atmosféra, firemní kultura, řízení a vedení lidí

Osobně považuji za důležitý faktor – příčinu mobbingu a bossingu – prostředí. V souvislosti s pracovním prostředím, se často operuje s pojmy firemní kultura, skupinová atmosféra, řízení a vedení lidí.

Skupinová atmosféra

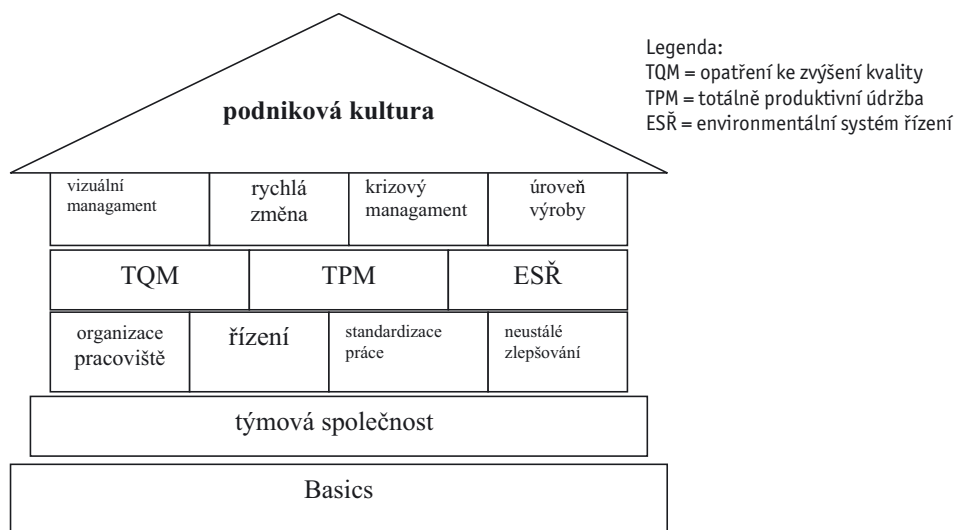
Autorem pojmu skupinová atmosféra Elton Mayo (1880-1949) z Harvard Business school, který je zároveň považován za ideového zakladatele školy lidských vztahů. Skupinovou atmosféru chápeme jako určitou citovou naladěnost více lidí. Přesněji řečeno jako určitý průsečík nálad jednotlivců, včetně jejich duševního prožívání, vzájemných interakcí, zájmů, cílů v určitém čase a prostoru. V běžném životě se setkáváme s pojmy jako dobré vztahy, dobrá parta, pracovní pohoda nebo naopak špatný kolektiv, nepřátelská atmosféra, nedůvěra a podobně. Jedná se dle mého soudu o kategorii sociálně-psychologickou.

Firemní kultura

Firemní kultura je pojem velmi blízký, ovšem více sociologicky zaměřený. Firemní kulturou můžeme rozumět systém vztahů, který je dán organizační strukturou, stylem řízení, výpěstlostí managementu i zaměstnanců, pravidly chování a jednání, způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi. Firemní kultura, to jsou sdílené představy, přístupy a hodnoty všech jejich zaměstnanců.

Zastřešuje celkové klima ve firmě, chování zaměstnanců k sobě navzájem, vzájemnou důvěru a jejich spokojenost. Charakterizuje, jak se většina zaměstnanců firmy drží psaných, a především nepsaných pravidel. Firemní kultura ovlivňuje motivaci zaměstnanců i jejich fluktuaci.

Místo firemní kultury v podniku ukazuje obr. [2]:



Obr.: Místo podnikové kultury

Firemní kultura se projevuje se jako systém tradic a hodnot, které dominují ve stylu řízení, ve způsobu motivace pracovníků a ve vystupování na veřejnosti. Příkladem je pocit hrdosti zaměstnanců vyjadřovaný oblékáním se oděvů s firemním logem často i mimo pracovní dobu. V tomto duchu oceňují práci vrcholného vedení rezortu obrany, kdy dnes může voják z povolání reprezentovat armádu ve slušivých sportovních doplncích, které snesou i kvalitativní porovnání s výrobcí světových značek. Na druhou stranu se méně pozornosti věnuje v armádě výchově k vlastenectví, pocitu hrdosti na dějiny státu, armády. Zaslepená výchova a vzdělávání pouze směrem do odborných kvalit je scestná a jednou se společnosti jako takové nemusí vyplatit. Je možná nejvyšší čas přehodnotit tematické plány výcviku a výchovu v naznačeném smyslu ponechat odborníkům.

Nejdále došla v práci s firemní kulturou takzvaná japonská škola v osmdesátých letech 20. století. Tvrdí, že nejlepším způsobem, jak může firma motivovat své zaměstnance, je získat je úplně pro své hodnoty. Pokud má ovšem být snaha managementu zvýšit oddanost svých pracovníků k firmě účinná, musí podle psychologů práce a organizace vycházet z osobní komunikace mezi managementem a pracovníky. Při nesprávné komunikaci uvnitř organizace

nelze vytvořit skutečnou týmovou spolupráci, při níž jde všem o jeden cíl – a je jedno co tím cílem je (zisk, splnění úkolu). Uvádí se, že až 80 % zaměstnanců organizace je schopno se přizpůsobit požadavkům vedení a zodpovědně a efektivně pracovat.

V souvislosti s řešenou problematikou mobbingu je důležité upozornit, že pokud tlak na firemní hodnoty a prosazování oddanosti pracovníků neodpovídá realitě, vytváří se v organizaci omezující klima, které může brzdit kreativitu, zvyšovat pracovní stres pracovníků – agresivitu, odpor k případným změnám. Proto personalisté doporučují firemní hodnoty definovat obecněji jako součást strategických cílů organizace, či dokonce nechat zaměstnance, aby se na jejich vytváření spolupodíleli, a při jejich prosazování stále sledovat, nakolik odpovídají ochotě zaměstnanců je přijímat. Je pochopitelné, že se nikdy nepodaří dosáhnout při stanovování firemních hodnot a priorit naprosté shody, což ale ani nemusí být cílem. Prostor plurality a pocit zaměstnanců, že je vedení bere vážně, vytváří podstatně lepší podmínky pro spolupráci. A jsme opět u komunikace, zpětnovazebním systému v řídicí práci.

Rozvoj firmy-organizace a její kultury je úzce spojený s rozvojem dvou důležitých prvků – řízením organizace a s osobním rozvojem jejích zaměstnanců, proto je pro posílení firemní kultury i oddanosti pracovníků důležitá investice do osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Řízení a vedení lidí

Nerad bych se pouštěl do dlouhých výčtů teorií řízení. Považuji za nutné však vzpomenout několik myšlenek.

Vedle známých stylů řízení: autokratického, liberálního a demokratického se dnes mluví a píše o dalších stylech (R. Likert, R. Blake, J. Mouton), které jsou však jen různými kombinacemi výše zmiňovaných stylů.

Řízení je procesem, který obsahuje plánování, organizování, vedení a kontrolování prvků účastnících se plnění nějakého úkolu. Na řízení je možno nahlížet jako na: „Proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby iniciativně plnili určité aktivity, chovali se určitým způsobem, aby chtěli přispět ke skupinovým (útvárovým, podnikovým) cílům. Proces koordinování činností lidí a ostatních výrobních zdrojů. Řízení tedy předpokládá znalost lidského chování, schopnost motivace, komunikace, hodnocení apod.“ [3]

Pro řízení se v zahraničí užívá též pojmů management, directing, commanding, administration, executive, control.

„Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění.“ [4]

Na manažery jsou kladeny vysoké nároky, podle autorů tříděné do několika kategorií. Vždy však jde o široký komplex schopností, které se od nich očekávají. Jsme svědky kladení velkého důrazu na oblast vedení, jejíž obsah tvoří práce s lidmi podmíněná komunikací.

Špatný řídicí pracovník má v komunikaci a ve vedení lidí řadu nedostatků, které mohou mít tyto znaky:

- ❑ neodpovídá na pozdrav nebo jen „mumlá“, odvrací pohled,
- ❑ otázky pracovní kompetence pracovníka řeší za jeho zády,
- ❑ sděluje dohady o podřízení jiným pracovníkům,
- ❑ devaluje názory pracovníka na veřejnosti,
- ❑ opovržlivě zpochybňuje tvrzení pracovníka bez jasného argumentu,
- ❑ nechválí, nepovzbuzuje, přehlíží jeho úsilí,

- ❑ dává protichůdné příkazy; příkaz jehož splnění je vytknuto,
- ❑ nestanoví jasné kompetence za účelem šikany, znemožňuje tím odvolání pracovníka,
- ❑ přehnaně zdůrazňuje drobné chyby pracovníka,
- ❑ nepřijímá zlepšovací návrhy, sám ví vše nejlépe,
- ❑ vysmívá se pracovníkovi do očí, tupí ho před ostatními,
- ❑ omezuje co nejvíce komunikaci,
- ❑ neopodstatněně zpochybňuje tvrzení pracovníka před vyšším nadřízeným,
- ❑ osobní věci pracovníka řeší v přítomnosti dalších,
- ❑ vážné věci komunikuje za chůze, při jednání dělá jiné činnosti-telefonuje, píše dopis, mluví s někým jiným.

Pro dobře fungující mechanismus zvaný například kolektiv je potřebné, aby každý jedinec věděl, co se od něj očekává a co může očekávat on od svého okolí. V pracovním procesu je role vymezena pracovní náplní, organizačním řádem, normami organizace. Pokud dojde k případům osobní nekompetence (člověk na funkci nestačí svým vzděláním, schopnostmi), nejasnému vymezení role (lidé, kteří potřebují přesně úkolovat), přetížení nebo nevytížení v roli, nastává konflikt, problém, stres.

V souvislosti s řízením, řídicími pracovníky považují za potřebné zmínit ještě pojem, o kterém se u nás mluví málo nebo vůbec. Emoční inteligence (EI), emoční kvocient (EQ). Co to je? „Je to komplex osobních kompetencí, které umožňují manažerovi získat pro věci lidi, motivovat je a vytvořit dělný a také nadšený pracovní tým.“ [5] Autorem tohoto pojmu je Daniel Goleman, který jej použil poprvé v roce 1995. Někteří autoři mluví o „mysteriózní směsi psychologických kvalit“. Jde vlastně o kompetence v oblasti interpersonálních vztahů a kompetence vztahující se k vlastní osobě, přičemž mezi oběma musí panovat dialektický vztah. Vztah vývoje a vazby, protože jen v úzké „symbióze“ tvoří EQ, prvek, který z odborníka tvoří špičkového vedoucího pracovníka. Součástí těchto kompetencí jsou notoricky známé prvky: sebeuvědomování, sebeovládání, sebekontrola, motivace, hodnotový systém, empatie, komunikativní schopnosti. Emoční inteligence není zcela vrozená, je to do jisté míry naučené chování a jednání. Je to způsob řešení problémů. Důležité však je, že se jí dá naučit. Její učení je doprovázeno ještě jedním důležitým faktorem, který by se měl připomenout, ale ne jej přeceňovat. Je jím fyzický věk – zralost. Naučit se EI se může zdát být jednoduchým, ale opak je pravdou. Problém je v mozku. Školící programy jsou zaměřeny na neokortex, který je centrem analytických, technických a logických schopností. Ovšem v tomto případě je třeba „zasáhnout“ limbický systém, kde se EI rodí. Limbický systém se učí cestou motivace, praxe a zpětné vazby.

„Podle Davida McClellanda, uznávaného experta na organizační chování, oddělení, řízená manažery s dostatečným množstvím emocionální inteligence, překonala roční plánované cíle o 20 % A oddělení, vedená šéfy bez této schopnosti, naopak plán nesplnila – takřka o totéž množství.“ [6] Věřím, že tento argument je srozumitelný i čtenáři technokratického typu.

Ovšem pozor na jiný druh extrému. Tím by byla například přílišná empatie vedoucí k tomu, že řídicí pracovník nebude schopen dát zaměstnanci výpověď.

Emoční inteligence je jistě schopnost důležitá a potřebná, ale pouze ve spojení s dalšími kompetencemi řídicího pracovníka. Pokud tohoto spojení nebude, stává se nepotřebnou v kontextu s řídicí prací.

Neodpustil bych si, abych nevzpomenul zvláště v souvislosti s bossingem často připomínanou kategorii – moc. Moc jako právo nařizovat, donucovat, zakazovat, odměňovat, manipulovat, rozhodovat a organizovat.

V souvislosti s růstem významu moci v řízení souvisí otázky zneužití moci (i bossing) a etiky moci. Snížení možnosti zneužití moci vedoucím pracovníkem pro své osobní zájmy nebo proti podniku či jiným zaměstnancům je závažným problémem. Problém je řešitelný jednak přesným vymezením pravidel, vyváženým rozložením moci v rámci hierarchie, včetně kontrolních mechanismů. V neposlední řadě je to opět kladení důrazu na podnikovou kulturu, která zneužití moci nepřipustí jednak z vnějšku (upozorní spolupracovníci) nebo zevnitř, kdy zaměstnanec, nositel moci si sám uvědomí škodlivost jednání.

Důsledky mobbingu a bossingu

Důsledky mobbingu i bossingu jsou vlastně důsledky psychosociálního stresu. Ty tam jsou doby, kdy za nemoc se považovalo jen somatické onemocnění. Důsledky mobbingu lze pro přehlednost rozdělit do třech základních skupin:

- ❑ psychosomatické – nervozita, poruchy spánku, špatné dýchání, kardiovaskulární potíže, bolesti hlavy a zad, onemocnění trávicího traktu, sebevražedné sklony, strach, deprese, syndrom vyhoření, snížení imunity, nervozita, záněty spojivek, dermatologické potíže a další,
- ❑ sociální – neschopnost navazovat sociální vztahy a vazby, uzavřenost, strach z lidí, komunikační potíže, ztráta sounáležitosti s okolím, agrese k okolí,
- ❑ ekonomické – snížený pracovní výkon, snížená poptávka po zboží, vysoké náklady na léčbu a zvýšená nemocnost.

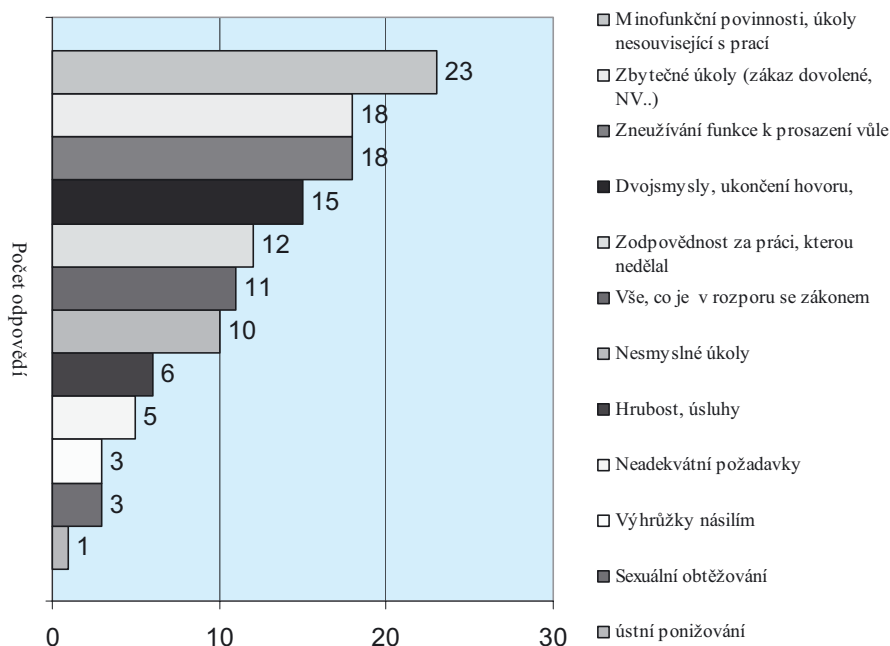
Důsledky mobbingu a bossingu jsou u veškeré literatury vázány vždy pouze k oběti. Zde nesouhlasím. A proč? Vždyť **postižení jsou i pachatelé**. Ponižování jiných jim přináší radost z cizího utrpení, strach ostatních, možný strach, zda nebudou odhaleni a potrestáni, atypické sociální vazby, v případě vedoucích nižší výkony kolektivu, který vedou. Jsou vlastně nemocní nemocí z moci, nadvlády. Nesoustředí se na výkon, na práci, ale na to, jak někomu ublížit. Jejich čas je naplněn hledáním zla. Výčet postižení bude možno určitě ještě rozšířit. I zde je pole působnosti pro další výzkum.

Formy mobbingu a bossingu v ČR

Každý rezort má svá specifika. Je tomu tak i v případě armády. Troufám si tvrdit, že zde jsou formy šikánování „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 změně podmínek. 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.

Pro svůj výzkum jsem si vybral tři útvary na Moravě. Výzkumu se zúčastnilo 56 respondentů.

Pro zjištění forem mobbingu jsem položil VZP otázku: „Co považujete za šikanování na pracovišti?“



Graf 1: Formy mobbingu v AČR

Velmi citlivě je vnímána problematika tzv. mimofunkčních povinností, úkolů přímo nespojujících s „náplní práce“. Pro příklad uvádím funkce velitel budovy, správce koupelny, osoby zodpovědné za údržbu venkovních prostor (rajónů) atd.

Další kategorie – 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. Znáám velmi málo příkladů, kdy si voják vyčerpá dovolenou přesně podle plánu. Třebaže je tento plán velitel povinen sestavit téměř rok předem, na čemž je tvrdě bazírováno. Totéž se týká výběru náhradního volna. V běžném životě se nejvíce dovolených čerpá v létě díky zaplaceným zájezdům, jejichž stornování by musel velitel řešit jako škodu. Další „nával dovolených“ je v prosinci, kdy nadřízené stupně trvají na vyčerpání dovolené v daném roce, což sice odporuje zákonu, ale i zde se jedná o bossing učebnicového typu. Zbytečné úkoly – často diskutovaný problém by možná nemusel být až takovým problémem, kdyby. Kdyby řídicí pracovníci více přemýšleli předem, 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.

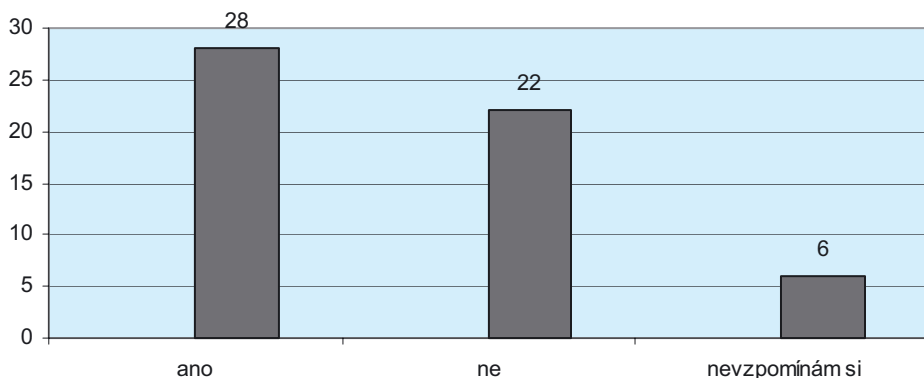
Třetí kategorií, která vadí nejvíce je zneužívání funkce. Za tímto problémem se však skrývají jak kategorie předešlé, tak mnoho jiných nešvarů zasahujících až do ekonomické trestné činnosti. Samo o sobě by zneužívání funkce bylo na zvláštní práci neboť jde o velmi složitou problematiku, která se často 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 dvojsmysly. Nebude to asi jenom přibývajícím počtem žen, ale možná i mylným úsudkem, že slovní útok je hůře postižitelný, možná beztestný. Příčinu vidím i ve větší vzdělanosti příslušníků armády zvláště v řídicích funkcích, kteří dovedou často velmi mistrně vládnout slovem, zvláště v mluvené podobě.

Závěr: výše uvedené formy mobbingu a bossingu se jednak těžce specifikují a dovolím si doplnit, že často mnoho vojáků z povolání nedokáže rozlišit mezi plněním úkolů a šikanováním. Dotazovaní při odpovědi na otázku odpovídali jednak z vlastní zkušenosti a jistě i ze svých znalostí teoretických. K tomuto mě přivádí poznatek, který dále doložím, totiž, že šikanování se u sledovaných útvarů vyskytuje jen v mírné formě.

Protože jsem věděl, že výzkum nebude jednoduchý, pokusil jsem se jednou otázkou vybídnout VZP k přímé odpovědi otázkou: Použil vůči Vám někdo někdy v AČR větu: „Když se Vám to nelíbí, můžete jít do civilu!“ v úmyslu Vás zastrašit?“ Sám jsem se s tímto vyjádřením setkal v různých podobách, situacích a od funkcionářů nejrozumnějších stupňů. Je to věta velmi urážející, bodavá, potupná a beroucí chuť do další práce. Používána je na shromážděních, kde se nejdříve mluví o tom, jak rezort obrany pečuje o své zaměstnance, jaké jim dává výhody, které jinde nejsou. Dopředu se tak připravuje živná půda, do které má věta zapadnout a splnit svůj cíl – zastrašit zaměstnance armády.

Zajímalo mě, zda se s ní kolegové setkali a jak často si ji museli vyslechnout.



Graf 2: Četnost setkání s větou ...

Graf jasně naznačuje, že věta je velmi často užívaným výrazovým prostředkem.

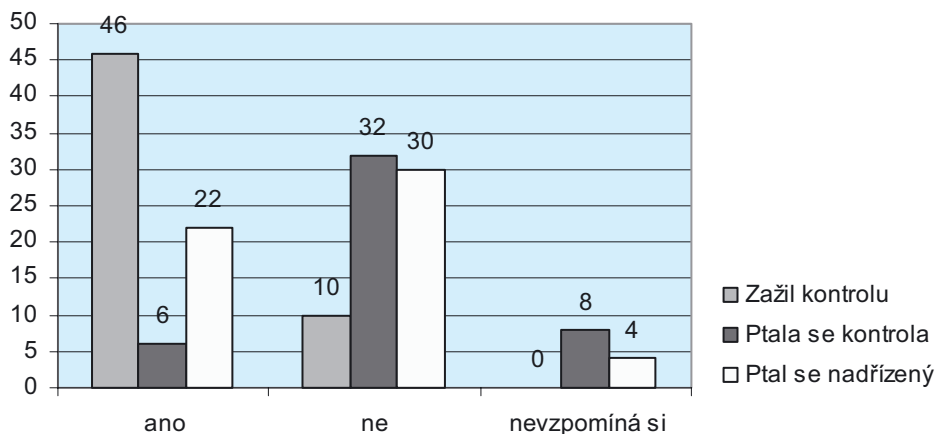
Závěr: 50 % VZP se setkala s touto nepříjemnou větou, což by mělo být pro všechny nadřízené určitým mementem. Není dobré vyjadřovat se takovýmto způsobem, protože se tím pracovník tlačí do kouta, ze kterého je jen málo cest úniku. Reakce může být v mnoha případech taková, že postižený se uzavře, přestane být aktivním, iniciativním a bude naopak vyčkávat na chybu autora věty. V případě, že půjde o člověka odborně zdatného, může dojít k závěru, že bude lepší vyměnit zaměstnavatele.

Odpovědi na tuto otázku byly jediným signálem, který se podařilo ve vztahu k možnému mobbingu či bossingu zjistit v prvním dotazníku. Protože otázka zněla zdánlivě „neškodně“, respondenti zřejmě netušili, co se z odpovědi dá vyčíst, volili pravdivé odpovědi.

Pokud však mobbing či bossing začíná i končí pouze u této věty, je situace u sledovaných útvarů velmi dobrá.

Kontrolní činnost v AČR

Při provádění výzkumu jsem se zajímal o kontrolní činnost. Cílem tedy bylo zjistit, jaká pozornost je věnována odhalování sociálně negativních jevů, včetně mobbingu, v systému kontrolní činnosti nadřízených.



Graf 3: Setkání s kontrolním orgánem

Závěr: 82,1 % vojáků zažilo kontrolu nadřízeného stupně, ale jen 13 % vojáků se tato zeptala, zda byli šikanováni. Myslím si, že toto svědčí o malém zájmu ze strany nadřízených – v tomto případě kontrol z vyšších stupňů než je útvar(prapor). Mnohem lepší je situace u velitelů. Tito se zeptali 39 % dotazovaných, což je každý druhý až třetí a tady už se něco zjistit dá. Pochválit velitele nelze za 53,6 % VZP, kterých se nezeptali. Samozřejmě zohledňuji, že 10 VZP nezažilo kontrolu, což údaj mírně zkresluje. Tedy nadřízené kontroly i velitelé mají co dohánět. V neprospěch brigádních kontrol svědčí fakt, že na tomto stupni už jsou speciální skupiny – psychologové, kaplan, právníci, kteří mají možnost tyto problémy odhalovat a řešit. Navíc jsou v oblasti dostatečně vzděláni, mají předpoklady s touto problematikou mnohem lépe, promyšleněji za využití moderní výpočetní techniky pracovat.

Právní ochrana v Armádě České republiky

V armádě se ochrana práv v kontextu tohoto pojednání týká dvou skupin zaměstnanců: vojáků z povolání a občanských zaměstnanců. Pro občanské zaměstnance platí zákoník práce. Pro vojáky z povolání pak zákon č 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů.

Paragraf 2., odstavec 3) zákona č. 221 stanoví povinnost služebnímu orgánu (prezident, ministr obrany, velitelé, náčelníci, ředitelé a jiní vedoucí zaměstnanci: „.... zajišťovat rovný přístup a rovné zacházení se všemi vojáky při vytváření podmínek výkonu služby, zejména pokud jde o dosažení služebního postupu, odměňování, Je zakázána diskriminace z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, víry a náboženství, národnosti, etnického a sociálního původu. 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 [7].

Zde je patrna téměř 100% shoda se zákoníkem práce. Odstavec 4) odpovídá znění §7, odst. 2). Za citaci stojí tato slova: „...Za ponižování důstojnosti se považuje i nežádoucí chování sexuální povahy a všech forem obtěžování, které směřují k narušení důstojnosti vojáka, vytvoření zastrašující, nepřátelské, ponižující a pokořující nebo urážlivé atmosféry, a které jsou nevíтанé, nevhodné nebo mohou být druhým vojákem oprávněně vnímány jako podmínka pro rozhodnutí, která ovlivňují výkon práv a povinností vyplývajících ze služebního poměru [8].“

Rovněž vojáci mají právo se domáhat upuštění od takového chování. Služební orgány nesmí vojáka za domáhání se svých práv znevýhodňovat. Situace je podle mého názoru složitější a ne zcela odpovídá požadavkům zákona. Některých momentů se dotknu v části práce, která pojednává o výzkumu, který jsem provedl.

A. Šikanování jako přestupek

Také zákon číslo 200/1990 Sb., o přestupcích pamatuje na ty, kdo se nechovají slušně. Vzpomenu jen, že přestupek je zaviněné jednání, které je za přestupek tímto zákonem nebo zákonem jiným označeno. Znamená to, že i tohoto zákona lze případně použít, pokud v zákoně jiném nejsou sankce zmíněny.

Paragraf 49 řeší přestupky naproti občanskému soužití a za přestupitele označuje toho, kdo: „...

- a) jinému ublíží na cti tím, že ho urazí nebo vydá v posměch
- b) jinému z nedbalosti ublíží na zdraví ...“ [9]

A co za to? Za písmeno a) až 1000,- Kč, za písmeno b) až 3000,- Kč. Součástí mohou být i náhrady správního řízení.

B. Šikanování jako trestný čin

Bylo by asi neúčelné vypisovat v případě zákona číslo 140/1961 Sb., trestní zákon dlouhé stránky s obsahy skutkových podstat. Proto se omezím na uvedení paragrafu a jeho stručný obsah, nosnou myšlenku (skutkovou podstatu).

Čeho se tedy můžeme případným psychoterorem dopustit? Tak třeba „pomluvy“ podle §206, sdělíme-li o někom nepravdivý údaj, který ohrozí jeho vážnost v zaměstnání. Sazba: odnětím svobody až jeden rok. „Ublížení na zdraví“ - §221 se dopustí ten, kdo úmyslně ublíží na zdraví a potrestán může být odnětím svobody až na dvě léta. Dále je možno se dopustit „útisku“, když budeme někoho nutit, zneužívaje jeho tísně nebo závislosti, aby něco konal, trpěl. Trest může být ve výši 6 měsíců strávených v cele.

Samozřejmě, že možnost spáchat trestný čin mají i vojáci. Může to být „urážkou mezi vojáky“ podle § 276 se sazbou odnětí svobody až na jeden rok. Zajímavě zní § 279 a, kterému veřejnost říká šikana, ale zákon „porušování práv a chráněných zájmů vojáků“. Zde ovšem stojí za to přesně citovat odstavec 1: „Kdo vojáka stejné hodnosti nutí k osobním úsluhám nebo ho omezuje na právech nebo svévolně ztěžuje výkon jeho služby, bude potrestán odnětím svobody až na jeden rok.“ [10] Bude-li však šikanovat, tedy nutit k osobním úsluhám, ztěžovat výkon služby voják hodnosti vyšší, vyslouží si trest odnětí svobody až tříletý.

Závěr

Problematika 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.

Důležitým poznatkem z celého mého výzkumu je zjištění, že situace u sledovaných vojenských útvarů je velmi dobrá.

Vzhledem k určitým rezervám, jichž jsem si vědom, plánuji provést do budoucna podobný výzkum ještě jednou a porovnat výsledky. Útvary v té době budou plně tabulkově doplněny a bude zaručena větší personální stabilita.

Porovnání s civilním sektorem nebylo možno provést, neboť statistická data neexistují. Respektive existují, ale nedají se porovnávat. Poruším-li některá metodologická pravidla, mohu konstatovat, že situace u zkoumaných útvarů je lepší než v civilním sektoru. Podle mého soudu je příznivější situace v armádě dána tím, že není takový tlak na ekonomické výsledky a prostředí je v průměru kultivovanější.

Poznámky k textu:

- [1] ČÍŽKOVÁ, J. *Přehled sociální psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého 2001, s. 119.
- [2] *Moderní řízení* č. 11. Praha: Hospodářské noviny, ročník 2002, s. 67.
- [3] PALÁN Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia 2002. s. 186.
- [4] LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského 2000, s. 7.
- [5] *Moderní řízení* č. 5. Praha: Hospodářské noviny, ročník 2003, s. 81.
- [6] *Moderní řízení* č. 6. Praha: Hospodářské noviny, ročník 2004, s. 55.
- [7] *Věstník MO*, ročník 2002, částka 15. Praha: Ministerstvo obrany, s. 311.
- [8] *Věstník MO*, ročník 2002, částka 15. Praha: Ministerstvo obrany, s. 311.
- [9] *Úplné znění* č. 282. Ostrava: Sagit 2002.s. 196.
- [10] *Úplné znění* č. 282. Ostrava: Sagit 2002. s. 59.

Celá reforma záleží na třech věcech. První, to je profesionalizace, druhá je akviziční proces, tedy nákup nové techniky, a třetí je přesvědčení lidí o této reformě.

**generálporučík Ing. Pavel Štefka,
náčelník Generálního štábu AČR
Jaké bude profesionální vojsko
ČT 2, 20. 6. 2005**