

Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií
Katedra oboru Občanský sektor
Praha, 2007

Diplomová práce

Problematika profesionalizace neziskové organizace
Mamma HELP

autor práce: Bc. Adéla Němcová

vedoucí práce: Mgr. Magdaléna Štovičková Jantulová

| PROHLÁŠENÍ |

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím literatury uvedené v seznamu literatury.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

.....

| PODĚKOVÁNÍ |

Ráda bych poděkovala vedoucí práce mgr. Magdaleně Jantulové - Štovíčkové za četné komentáře a připomínky k textu. Zejména bych pak ráda vyjádřila svůj vděk ředitelce sdružení Mamma HELP Janě Drexlerové za její drahocenný čas a ochotu. V neposlední řadě děkuji všem *mamahelpkám* za jejich čas a otevřenost při zodpovídání dotazníků.

| OBSAH |

| | |
|--|----|
| Prohlášení | 1 |
| Poděkování | 2 |
| Obsah | 3 |
| Abstrakt | 5 |
| Výzkumné otázky | |
| Klíčové pojmy | |
| Úvod | 7 |
| Teoretická část | |
| 1. Organizační změna | 8 |
| 1.1. Schopnost adaptace | 8 |
| 1.2. Teorie organizačních změn | 9 |
| 1.2.1. Teorie vnitřního prostředí | 9 |
| 1.2.2. Teorie závislosti na zdrojích | 11 |
| 1.2.3. Institucionální teorie | 12 |
| <i>Východisko pro institucionální isomorfismus</i> | 13 |
| <i>Strukturace a homogenita organizačního pole</i> | 13 |
| <i>Mechanismy institucionálního isomorfismu</i> | 15 |
| 1.2.4. Porovnání teorií organizačních změn | 17 |
| 2. Řízení organizace | 20 |
| 2.1. Organizační struktura | 20 |
| 2.2. Typologie organizační struktury | 22 |
| 2.2.1. Byrokratická organizační struktura | 23 |
| 2.2.2. Síťová organizační struktura | 24 |
| 2.3. Mocenské uspořádání | 27 |
| 2.3.1. Moc a jeho zdroje | 28 |
| 2.3.2. Weberova teorie legitimacy moci | 30 |
| 2.3.3. Typy mocenského uspořádání | 30 |
| 3. Profesionalizace | 33 |
| 3.1. Základní fáze procesu profesionalizace NNO | 35 |
| 3.2. Specifická kultura jako zdroj moci profesionálů | 36 |
| 3.3. Mobilita jako důsledek standardizace profesí | 36 |
| 3.4. Vnější tlaky na profesionalizaci NNO | 37 |
| 3.5. Vliv profesionalizace na organizační prostředí | 39 |
| 3.5.1. Vliv profesionalizace na identitu | 39 |
| 3.5.2. Konflikt jako nezamýšlený důsledek profesionalizace | 40 |
| 4. Motivace aktérů | 44 |
| 4.1. Zájmy | 44 |
| 4.2. Dispozice | 46 |
| 4.3. Sdílení klíčových symbolů | 47 |
| Metodologická část | |
| 1. Metodologie | 49 |
| 1.1. Metodologický přístup a výzkumné metody | 49 |
| 1.2. Způsob analýzy dat | 52 |
| 1.3. Výběr vzorku | 53 |
| 1.4. Pozice výzkumníka a etické otázky projektu | 55 |

| | |
|---|-----|
| Empirická část | |
| 1. Popis organizace a její proměny | 58 |
| 1.1. Budování organizace a jejího postavení v oboru | 58 |
| 1.1.1. Příčiny vzniku organizace | 58 |
| 1.1.2. Poslání, záměr, cílová skupina | 59 |
| 1.1.3. Vztah s odbornou veřejností | 60 |
| 1.2. Projekty a jejich vývoj | 61 |
| 1.2.1. Typologie projektů | 61 |
| 1.2.2. Provoz specializovaných středisek | 63 |
| 1.2.3. Budování sítě patientských poraden | 64 |
| 1.3. Aktéři v organizaci | 69 |
| 1.3.1. Motivace aktérů | 69 |
| 1.3.2. Vztahy a konflikt | 71 |
| 1.3.3. Role laických terapeutek | 72 |
| 1.3.4. Role koordinátorů | 74 |
| 1.3.5. Role ředitelky | 75 |
| 1.3.6. Práce s dobrovolníky | 76 |
| 1.4. Řízení organizace | 77 |
| 1.4.1. Organizační model jednoho vůdce | 77 |
| 1.4.2. Formalizace jednání a systém komunikace | 79 |
| 1.4.3. Komunikace mezi aktéry | 80 |
| 1.4.4. Rozhodovací procesy | 81 |
| 1.4.5. Demokratické a byrokratické principy | 82 |
| 1.4.6. Finanční řízení | 83 |
| 2. Analýza pro profesionalizaci | 85 |
| 2.1. Staří a noví aktéři | 86 |
| 2.2. Organizační struktura a moc | 89 |
| 2.3. Fyzické uspořádání a možnosti komunikace | 91 |
| 2.4. Naplňování cílů – rozvoj projektů | 93 |
| 2.5. Vztah s vnějším prostředím | 94 |
| 2.6. Vliv na poslání | 97 |
| 2.7. Případová studie projektu RA | 98 |
| 2.7.1. Dělbá práce | 99 |
| 2.7.2. Komunikace | 100 |
| 2.7.3. Řízení projektu | 101 |
| 2.7.4. Shrnutí | 102 |
| 2.7.5. Závěr | 103 |
| Závěr | 105 |
| Zkratky v textu | |
| Seznam literatury | |
| Seznam relevantních zdrojů | |
| Seznam příloh | |
| Příloha 1 – Základní údaje o organizaci Mamma HELP | |
| Příloha 2 – Přehled projektů Mamma HELPu (v letech 1999-2006) | |
| Příloha 3 – Přehled dotazníků | |
| O autorce | |
| Slovník důležitých jmen a pojmů | |
| Rejstřík | |

| ABSTRAKT |

Cílem diplomové práce je představit případovou studii neziskové organizace Mamma HELP, sdružení pacientek s rakovinou prsu, v souvislosti s možnými důsledky v případě její profesionalizace.

Otázkou je, jaká existují dilemata, která by mělo sdružení zvážit, než se profesionalizuje. Dále, zda přijaté organizační změny ovlivní stávající poslání a cíle, a jestli jsou v kontextu organizace Mamma HELP vůbec žádoucí.

Pro potřeby výzkumu jsem zvolila metodologický přístup případové studie, v rámci níž jsem využila kvalitativní metody. K hlavním zjištěním patří: existuje několik dilemat, které je třeba zohlednit a zvážit, zejména pak vztah mezi starými a novými aktéry; není nutné, aby organizační změny v důsledku profesionalizace ovlivnily stanovené poslání a cíle; přijetí těchto změn je pak podmíněno mírou rozvoje center a ostatních projektů v budoucnosti.

| VÝZKUMNÉ OTÁZKY |

- Jaká existují dilemata spjatá s profesionalizací organizace Mamma HELP?
- V případě profesionalizace sdružení, ovlivní organizační změny dosavadní poslání a cíle?
 - Jsou předpokládané organizační změny pro tuto organizaci žádoucí?

| KLÍČOVÉ POJMY |

- aktér (starý, nový)
- moc
- motivace aktérů
- organizační změna
- poslání a cíle
- profesionalizace

| ÚVOD |

- profesionalizace jako východisko pro organizační změny

Profesionalizace je pojem, se kterým se poslední dobou setkáváme také v rámci diskusí o neziskovém sektoru a jeho proměnách. Obecně můžeme říci, že vyjadřuje určitou snahu o změnu řízení organizace, která tkví zejména v přechodu od neformálních a neinstitucionalizovaných forem k těm formálnějším a institucionalizovaným, s cílem zefektivnit a rozvíjet další fungování organizace. Pro účely mé práce používám pojem profesionalizace ve smyslu přijetí nových aktérů, jejichž zdrojem legitimacy je expertní vědění.

Mnohé NNO si uvědomují potřebu profesionalizovat se, aby vytvořily stabilní a věrohodné prostředí nejen pro své klienty, ale také pro sponzory, partnery a v neposlední řadě pro vlastní aktéry. Musíme si však uvědomit, že profesionalizace nemusí být přínosem vždy a pro všechny typy NNO.

A právě tuto otázku si kladu v souvislosti se sdružením Mamma HELP, které využiji jako případovou studii pro popis a analýzu procesu profesionalizace ve vybrané neziskové organizaci. Vzhledem ke skutečnosti, že se tato NNO postupně rozvíjí formou poradenských center, lze očekávat potřebné organizační změny, které by odpovídajícím způsobem reflektovaly novou situaci. Mamma HELP patří k těm neziskovým subjektům, které zvažují přijetí profesionálů.

Cílem práce je zjistit, zda podmínky, v kterých se sdružení MH nachází, představují vhodné prostředí pro profesionalizaci či ne a poukázat, jakým způsobem by tyto procesy ovlivnily poslání organizace, motivace jejich aktérů, principy a hodnoty organizace jako takové, co by představovaly pro její prostředí. Zda by profesionalizace znamenala stabilizaci organizace, dlouhodobou jistotu a připravenost čelit měnícím se vnějším i vnitřním podmínkám, či by v opačném případě vedla k narušení sociálních sítí, nabourání prostředí důvěry a solidarity.

Mým záměrem je tedy poukázat na jednotlivá dilemata v rámci stanovených kategorií, která je třeba problematizovat dříve, než se organizace rozhodne, zda a jakým způsobem se profesionalizovat. Upozornit na kladná i záporná hlediska.

Teoretická část obsahuje poznatky z oblasti sociologie, zejména pak sociologie organizace. Konkrétně se zabývá organizačními změnami, řízením organizace, legitimitou mocenského uspořádání, ale také motivacemi sociálních aktérů. Především se pak soustředí na otázku profesionalizace organizace s ohledem na její

důsledky pro vnější i vnitřní prostředí. Teoretická část mi pomohla stanovit základní kategorie, v rámci nichž jsem koncipovala jak základní popis a proměny organizace, tak i následnou analýzu pro profesionalizaci.

V metodologické části pak objasňuji, jak jsem dospěla k výběru vzorku, proč jsem si zvolila metodu případové studie a jak jsem postupovala při sběru a analýze dat. Umístila jsem zde výčet jednotlivých kategorií, které považuji vzhledem ke konfrontaci teoretických poznatků a výsledkům výzkumu za klíčové. Na závěr této kapitoly se zmiňuji o mém postavení výzkumníka a etických otázkách.

V empirické části seznamuji čtenáře se základními údaji o vývoji a proměnách organizace Mamma HELP s ohledem na specifické momenty. Součástí jsou kapitoly pojednávající o vzniku a budování pozice na trhu služeb, dále o projektech, aktérech a samotném řízení. Navazující analýza pro profesionalizaci je koncipována na základě stanovených kategorií a identifikuje pravděpodobná dilemata, potencionální příležitosti a hrozby, které proces profesionalizace organizace provází.

Studie může posloužit jako určité východisko, s jehož pomocí se může sdružení Mamma HELP rozhodnout, jakou cestu si do budoucna zvolí.

| TEORETICKÁ ČÁST |

1. ORGANIZAČNÍ ZMĚNA

Organizační změny můžeme vnímat jako jeden z možných důsledků profesionalizace organizace. Tyto procesy, jak si postupně ukážeme, zásadním způsobem ovlivňují organizační podobu a systém fungování daného subjektu.

Organizační změny se odehrávají na poli formálních struktur, v oblasti jednání, kterou označujeme jako organizační kultura¹, na úrovni jejích cílů, programové náplni a v neposlední řadě v rámci jejího poslání. Pro změny jsou důležité technické podmínky (DiMaggio, Powell 1983), které v daném prostředí převládají a ovlivňují její fungování.

1.1. Schopnost adaptace

Na první pohled se může zdát, že taková organizační změna může být problematictější u neziskových subjektů, než-li u ziskových. Tento názor lze podpořit jejich rozdílnou účelovostí. Zatímco cílem podnikatelských aktivit je zajistit co největší rentabilitu vložených prostředků pro investora, záměrem druhého sektoru je, získané prostředky zpětně reinvestovat do stanoveného poslání, nikoliv je přerozdělit mezi zakladatele. Z toho vyplývá i odlišný charakter zodpovědnosti, jelikož podnikatel zodpovídá sám sobě, neziskový subjekt navíc ještě veřejnosti, klientům, sponzorům. Prostor pro manipulaci a jednání se tak jeví u prvně zmíněné skupiny značně svobodnější a flexibilnější, oproti druhé, jež je omezena veřejným charakterem. Předpokladem uvedeného názoru je větší míra otevřenosti a schopnosti podnikatelů flexibilně se přizpůsobovat konkrétním podmínkám.

Na druhou stranu nelze srovnání zjednodušit na výše uvedené schéma. Autoři Hannan a Freeman (1984 in Powell, Friedkin) poukazují na relativně vysoký stupeň nečinnosti firem, dokonce hovoří o jejich tendenci setrvávat v zajetých kolejích. Inovační přístupy, týkající se výrobků a služeb, se častěji objevují u začínajících firem než-li u starších a zavedenějších společností. U nich naopak autoři zaznamenávají pohodlnost, laxnost a neochotu měnit dlouholeté modely. K jejich názoru se přiklání i Nelson a Winter (1982 in Powell, Friedkin). Podle nich si firmy zcela automaticky vybírají z několika standardních a běžně dostupných modelů,

¹ Soubor interních pravidel a norem platných pro dané prostředí. (Hatch 1997)

v důsledku čehož dochází k rutinnímu jednání. Z toho vyplývá, že ziskové organizace nemusí vykazovat takovou míru ohebnosti a schopnosti reflektovat aktuální podmínky a potřeby, než by se mohlo na první pohled zdát.

1.2. Teorie organizačních změn

Pozornost nyní přesuňme na neziskové organizace, které se zdají být poddajnější tlakům ve prospěch změn a zejména pak schopnější reagovat na potřeby adekvátním způsobem. Lze předpokládat, že se tak děje vzhledem k jejich zodpovědnosti vůči ostatním sociálním aktérům. Na nich totiž závisí jejich existence, proto je motivuje je co nejlépe plnit svá předsevzetí. S tím souvisí nutnost správně reflektovat jejich nároky, jejichž předpokladem je právě značná dávka flexibility a ohebnosti (Powell, Friedkin:180).

Faktory, které ovlivňují organizační změnu, se obecně rozdělují na vnější a vnitřní. Mezi vnější řadíme ty, které přicházejí z prostředí vně organizace, jako jsou např. dárci, legislativa apod. Vnitřní faktory jsou produktem samotné organizace, např. koncepce, poslání, projekty, aktéři atd. Zajímá nás, jaké to jsou faktory, co je zdrojem organizačních změn a zároveň, co tyto změny ve svém důsledku pro organizaci znamenají. Zda a za jakých podmínek posilní nebo v opačném případě oslabí stanovené poslání, její organizační strukturu, motivace aktérů apod.

Následující podkapitoly nabízí přehled jednotlivých přístupů², které otázku organizačních změn problematizují.³

1.2.1. Teorie vnitřního prostředí

Teorie vnitřního prostředí vychází na rozdíl od dalších dvou přístupů z interních podmínek a procesů organizace. Organizační změny jsou nejčastěji spjaté s vývojem subjektu, s tím, jak se rozvíjejí a postupně rozšiřují, či na druhou stranu s jeho úpadkem a krizemi. Souvislost spatřujeme i v případech, kdy jsou změny výsledkem dynamických kvalit a vnitřních subsystémů subjektu, který můžeme označit jako soubor reakcí na různé faktory⁴.

Velkou pozornost věnuje teorie problematice cílů. Selznick (1957 in Powell, Friedkin) například poukazuje na jejich účelovost, která spočívá v nesprávném

² Teorie vnitřního prostředí, teorie závislosti na zdrojích a teorie institucionálního modelu; první se zabývá vnitřními faktory organizačních změn, poslední dva vnějšími. (pozn. autora)

³ Nevztahuje se pouze na neziskový sektor, ale na organizace obecně. (pozn. autora)

⁴ Např. cílová skupina, výkon práce, jednotlivé cíle apod. (Powell, Friedkin)

vnímání jejich významu a následné záměně cílů a prostředků k jejich naplnění. Stanoví-li organizace konkrétní cíle, přiřadí k nim odpovídající prostředky. V tomto momentě může dojít k nedorozumění, jestliže jsou příslušné prostředky chápány vykonavatelem jako samotné cíle. V důsledku sleduje dotyčný aktér nesprávné cíle, než jaké byly zadány⁵. Dochází tak k záměně cílů a jejich prostředků, které je pro fungování organizace velmi nežádoucí.

Potencionální riziko představuje také určitá touha konkrétních jedinců po moci. Jejich jednání často směřuje k osobnímu prospěchu, k upřednostňování aktivit, které jim zajistí seberealizaci. Michels (1962 in Powell, Friedkin) označil tyto snahy za *železný zákon oligarchie*⁶, jež vyjadřují tendenci organizace podporovat dominantní postavení a hájit zájmy zvolených zástupců místo jejich voličů, potažmo vlastních členů. Co je však zdrojem oligarchie, kde hledat příčiny? Důvodem bývá samotná struktura organizace, její velikost a rozmanitá členská základna. Zejména nepravdělná participace aktérů často přivede zástupce k pocitu, že pouze oni mají legitimní právo tyto pozice zastávat. Lehce pak nabudou dojmu, že je organizace jejich majetek, a tudíž si pak mohou přivlastňovat jednotlivé posty. Neprávem si tak přisuzují pravomoci, než jaká jim jejich mandát ve skutečnosti přisuzuje. Sklony k oligarchii nemusí být jen výsledkem osobní touhy po moci, ale i logickým vyústěním situace, v které se organizace zrovna ocitla. Vedení za daných okolností může představovat jedinou skupinu aktérů, která disponuje potřebnými schopnostmi pro příslušné pozice. Aktéři tím automaticky získají kontrolu a moc nad veškerou komunikací a jednáním, která je legitimována právě stávajícími podmínkami. Za těchto okolností se může zdát toto řešení jako jediné rozumné východisko, kdy ostatní aktéři mohou vnímat zastoupení vedoucích pozic jako výsledek jejich profesního mandátu. Zdánlivá či skutečná specializace se tak stává dostatečným a často jediným kritériem pro legitimní držení moci. Pravdou zůstává, že oligarchie obecně vede k oslabení původního poslání (tamtéž). V některých případech však může určitá forma centralizace a držení moci v rukou úzké skupiny lidí představovat i legitimní autoritu a nemusí zákonitě vést k oslabení a životaschopnosti organizace.

K organizačním změnám dochází rovněž v případě společenských změn, kdy organizace zvolí neadekvátní prostředky, v důsledku čehož dochází například k úbytku členů, k oslabení kontaktu s cílovou skupinou apod.

⁵ Selznick tento omyl nazývá „tragédie organizace“. (tamtéž: 181)

⁶ V originálním znění: „the iron law of oligarchy“. (tamtéž: 181)

Příklady z praxe zároveň ukazují, že touha a snaha managementu organizace udržet ji při životě i za cenu nedosažení původního poslání nemusí znamenat nutně její degradaci, natož zánik. Může jednoduše fungovat dál i za cenu menších či větších ztrát (tamtéž).

1.2.2. Teorie závislosti na zdrojích

Další dva teoretické přístupy vysvětlují organizační změny z pohledu vnějšího prostředí, čili na základě vnějších faktorů, které nevychází přímo ze zkoumaného subjektu, ale z jeho okolí. Mezi takové můžeme zařadit např. legislativu, grantové politiky agentur, či různé strategie sponzorů atd. (pozn. autora)

Teorie závislosti na zdrojích se zabývá mocenským uspořádáním mezi organizacemi v souvislosti s poskytováním a čerpáním zdrojů. Jednotlivé vazby charakterizuje jako soubor mocenských vztahů vycházejících z měnících se podmínek závislosti jednoho aktéra na druhém. Předpokládá, že aktér postrádající kritické zdroje vyhledá a následně naváže vztah s jiným aktérem, jenž těmito zdroji disponuje, s cílem získat je. Teorie pohlíží na takové aktéry jako na koalice, které mění své struktury a modely jednání za účelem jejich dosažení.⁷ Podle Pfeffera a Salancika (1978 in Powell, Friedkin), průkopníků této teorie, tak veškerá jednání organizace, základní koncepce fungování jsou nastaveny způsobem, který má tyto externí zdroje zajistit. Takový subjekt podřizuje své aktivity tomu, kdo představuje potencionální šanci jejich zprostředkování a zajištění. Podstatu tohoto přístupu tvoří právě postoj organizace k jejím pravděpodobným či reálným „živitelům“ (tamtéž:182). Zpravidla se podřizuje požadavkům a nárokům těch skupin, které mají přístup k rozhodujícím zdrojům. V důsledku takového jednání vzniká nerovný vztah mezi poskytovatelem a příjemcem, který bychom mohli označit za závislost. Automaticky dochází k mnohačetným omezením a k ovlivňování a mohou mít zásadní dopad nejen na ztrátu stávajícího poslání a cílů, ale i na celkovou podobu a koncepci organizace v tom nejširším slova smyslu.

Paralelně s touto klíčovou myšlenkou teorie prezentuje druhý argument, jenž vychází z předpokladu, že se závislí aktéři snaží svou závislost minimalizovat, jak je to jen možné (Pfeffer 1982 in Powell, Friedkin). Jejich cílem je zachovat si určitou dávku autonomie, dokázat vhodným způsobem reagovat na požadavky poskytovatele a zároveň vhodnými prostředky redukovat zpětné ovlivňování.

⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Resource_dependency_theory (12.4.2007)

Účinným nástrojem je zejména více zdrojové financování, které zajišťuje aktérům dostatečný prostor pro manévrování. Pokud organizace disponuje menším počtem externích zdrojů, či o určitou část přijde, její prostor se automaticky zmenší ve prospěch zbylých poskytovatelů. Ti mohou získat vliv a současně legitimitu participovat na dílčích rozhodnutích (Powell, Friedkin).

Závislost jedné organizace na druhé není tímto teoretickým přístupem hodnocena příliš úspěšně. Důvodem je postoj zodpovědných aktérů, která je charakteristická snahou přežít i za cenu ztráty původního poslání. V důsledku tohoto jednání může dojít ke změně poslání, které z marketingového hlediska působí na veřejnost a zejména sponzory atraktivněji a tím žadateli zvýší šance na získání dalších prostředků. Závislost na zdrojích se zároveň prohlubuje se zvyšujícím se vlivem poskytovatelů, z nichž se pomalu rekrutují aktéři mající přístup k rozhodovacím procesům. Takové postavení však mají zastupovat především cílové skupiny.

1.2.3. Institucionální teorie

Předmětem zkoumání institucionální teorie⁸ je tzv. *isomorfismus*, to znamená přizpůsobování se danému institucionálnímu prostředí a procesy *institucionalizace*. Organizační prostředí je v tomto kontextu charakterizováno jako rámec pro vypracování pravidel a požadavků, kterým se musí jednotlivé organizační celky podřídit, aby získaly podporu a legitimitu (Scott a Meyer in DiMaggio, Powell 1983). Teoretikové mají za to, že institucionální prostředí může velmi silně ovlivňovat vznik formálních struktur v organizaci, dokonce více než-li trh.⁹

Institucionální pohled na organizační změny vychází z předpokladu, že se organizace začleňuje do širších sociálních struktur, jichž je sama součástí (Meyer & Rowan 1977 in DiMaggio, Powell 1983). To znamená, že tyto změny můžeme chápat jako jistou reakci na kulturní normy, profesní standardy apod., které v daném organizačním poli převládají.

⁸ Řada moderních autorů zabývajících se institucionální teorií vychází z poznatků a díla teoretiků Bergera a Luckmana (1967). Středem jejich pozornosti byla konstrukce sociální reality, kterou považují za lidský produkt vytvářený prostřednictvím interakcí. Procesy, skrze které dochází k opakovanému jednání se stejným významem, se pak souhrnně označují jako *institucionalizace* (Scott p. 117).
http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/instit_theory.html (11.4.2007)

⁹ http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/rs_insti_theory.html (11.4.2007)

Východisko pro institucionální isomorfismus

Koncept institucionálního *isomorfismu* navazuje na Weberovu teorii byrokratizace organizací, kterou autor chápe jako projev racionálního ducha, nutné zlo, účinný a mocný prostředek kontroly osob, kterou již nelze odvrátit (Weber 1968 in DiMaggio, Powell 1983). Dle Webera je byrokratizace zapříčiněna následujícími důvody:

- soutěživostí v tržním hospodářství,
- soutěživostí napříč státy¹⁰,
- požadavkem buržoazie na rovnost před zákonem.

Z výčtu vyplývá, že se jedná zejména o faktory ekonomického rázu, s důrazem na zvyšování efektivity výroby a konkurenceschopnosti v daném institucionálním prostředí. Efektivitu můžeme v tomto kontextu chápat jako jistou motivaci pro organizační změny, pro přijetí byrokratických a racionalizačních opatření. Autoři DiMaggio a Powell (1983) však Weberovi oponují a tvrdí, že příčiny byrokratizace a racionalizace se změnily, jelikož první dva Weberovy předpoklady byly dosaženy. Poukazují na fakt, že současné strukturální změny už nejsou primárně realizovány ve smyslu boje o dosažení větší efektivity či konkurenčních výhod. Byrokratizaci a jiné organizační změny chápou jako důsledek procesů, které označujeme *homogenizace* organizačních forem. Znamená to, že se organizace čím dál tím více podobají jedna druhé, aniž by přitom nutně zvyšovaly svou efektivitu (tamtéž). Ke změnám dochází z potřeby přizpůsobit se daným strukturám v organizačním poli, nikoliv z potřeby být výkonnější. Jedná se tedy více o faktory sociálního a kulturního charakteru než o ekonomicky orientované důvody, které nutí organizace podřizovat se.

Strukturace a homogenita organizačního pole

Zdá se, že organizační změny nejsou tedy bezprostředně podmíněny snahou o zefektivnění či zlepšení konkurenceschopnosti, ale právě homogenitou, snahou podobat se. Důvodem je obecně rostoucí strukturace v celé společnosti, která je patrná i u organizací (tamtéž). Projevuje se formováním jednotlivých disciplín a zvyklostí, vznikají nové formy jednání, zejména v podobě formálních přístupů, divizí a postů¹¹, které slouží jako určité platformy pro specifické institucionální oblasti života. Jednotlivé organizace produkující podobné služby nebo výrobky. Stejně tak

¹⁰ Tato forma soutěživosti se projevuje vzrůstajícím kontrolním aparátem pro dohled nad občany. (tamtéž:147)

¹¹ Např. pracovní pozice známé jako *account manager* nebo *chargé d'affaires* apod. (pozn. autora)

všechny ostatní relevantní skupiny aktérů¹² operující v dané institucionální oblasti označujeme právě jako organizační pole. Jeho strukturace není definovaná předem, nýbrž na základě empirického výzkumu.¹³ Vytváří se určitý ideologický rámec, vzorový příklad, který je pro ostatní organizace jistou inspirací, jak by organizace a její práce měla vypadat v rámci svého organizačního pole (Galaskiewicz 1985 in Powell, Friedkin).¹⁴

Organizační pole zprvu vykazuje značnou rozmanitost v postojích i zvyklostech začínajících aktérů. Postupem času, se „zakořeňováním“ organizačního pole, s přibývajícím počtem nových aktérů, se objevují neúprosné tlaky na jejich homogenizaci¹⁵. Původní pestrost forem se tak pomalu vytrácí a organizace se přizpůsobují jednomu z převažujících modelů. Zjednodušeně bychom tedy mohli říci, že ke strukturaci organizačního pole dochází v důsledku řady rozličných aktivit, které jsou následně také příčinou homogenizace těchto aktérů v rámci konkrétního organizačního pole (DiMaggio, Powell 1983).

S tím souvisí velké tlaky, jelikož organizace, které tyto modely nenásledují, či jiným způsobem ignorují, ohrožují nejen svou legitimitu, ale i přízeň sponzorů, klientů a jiných zájmových skupin. Zejména tam, kde je pro poskytování služeb nutná důvěryhodnost, je toto riziko vysoké. Rovněž hrozí určitá izolovanost subjektu spojená s klesajícím přísunem relevantních informací. V opačném případě, když organizace podřídí své struktury a jednání současným trendům, zvyšuje se celková homogenita v rámci konkrétního oboru. Organizace se tak pravděpodobně vyhne riziku ztráty sponzorů či klientů a dalších potencionálních hrozeb uvedených výše.

Vnější institucionální prostředí nejvíce podněcuje k organizačním změnám, když:

- ... nedošlo k dostatečnému porozumění organizačním technologiím,
- ... výkonnost organizace není přesně vyhodnocena, či se v dané oblasti trhu dostatečně s tímto vyhodnocováním nepracuje,

¹² Např. dodavatelé, spotřebitelé, atd. (DiMaggio, Powell 1983)

¹³ Proces tohoto institucionálního vymezení probíhá ve čtyřech krocích. Začíná intenzivnější komunikací mezi organizacemi stejného zaměření, vzápětí se objevují mezi organizační struktury dominantního postavení a různé náznaky koalice. Tato podoba může vést ke zrychlení výměny informací a nakonec dochází k oboustrannému uvědomění si jednotlivých členů této organizační rodiny (organizační rodinou se chápe skupina aktérů - organizací operující na stejném poli, pozn. autora). V rámci ní dochází k přímému i nepřímému dohledu nad všemi členy a zároveň se zde organizace vzájemně ovlivňují a podněcují k organizačním změnám. (DiMaggio 1982 in DiMaggio, Powell 1983)

¹⁴ Např. zakládání strategických divizí jako jsou HR, marketing apod. (pozn. autora)

¹⁵ Homogenizace je paralelou Weberovy koncepce byrokratizace a racionalizace, jak jsem zmínila v první kapitole. Jak je popsáno v eseji *Protestantská etika a duch kapitalismu ...* „Jednotlivci, pokud je vpleten do souvislosti trhu, vnucuje normy jeho hospodářského jednání. Továrník, který by trvale jednal proti těmto normám, bude ekonomicky eliminován právě tak jistě jako bude vyhozen na ulici dělník, který se jim nemůže nebo nechce přizpůsobit. (Weber 1998:203)

- ... jsou cíle příliš nejasné a politizované,
- ... je organizace chycena do důkladně propracované sítě, kde je prostředí příliš organizované.

Uvedený výčet se přímo vztahuje na prostředí neziskového sektoru, jenž se musí často vyrovnávat s existenční nejistotou. Navíc zvyšující se profesionalita NNO přispívá k institucionalizaci, jelikož NNO musí čím dál více přesvědčovat společnost o distribuci stejně kvalitních služeb jako konkurence (Meyer, Rowan 1977 in DiMaggio, Powell 1983).

Podobnost struktur organizací stejného zaměření zjednodušuje interakci mezi jejími aktéry. Zlepšuje svou *image* na veřejnosti, jelikož přijetím vzorových standardů si zajišťuje legitimitu svého jednání. Získává jakýsi abstraktní mandát a tím i potřebnou důvěru podmiňující její přežití. Určitým zaškatulkováním do administrativních kategorií má větší šanci uspět. Tlak na důvěryhodnost neziskových organizací je z mnoha důvodů obrovský. Získat ji nemohou tak jako tržní subjekty svými výnosy či veřejné instituce skrze autoritu státu. Důvěru si zajistí průhledností svého jednání a úspěšností dílčích projektů. Veřejnost se tak prostřednictvím této podobnosti, čitelnosti struktur lépe orientuje a utváří si reálnější představu. Proto se domnívám, že za daných okolností není otázka efektivity zcela relevantní.

Mechanismy institucionálního isomorfismu

Problematikou institucionálního *isomorfismu*¹⁶ se zabývají autoři DiMaggio a Powell, kteří se na rozdíl od většiny kolegů nezajímají o organizační diverzifikaci, ale naopak svou pozornost směřují k otázce, proč se organizace podobají jedna druhé, proč se přizpůsobují danému institucionálnímu prostředí. Koncept *isomorfismu*, to znamená přizpůsobování se okolí, vystihuje proces homogenizace. Označuje totiž procesy, pro které je charakteristický tlak na jednotlivé aktéry ve společnosti, aby přizpůsobily své jednání ostatním jednotkám v organizačním poli, tedy takovým, jež čelí stejným podmínkám daného institucionálního prostředí (tamtéž). Vlastnosti organizace se utváří takovým způsobem, aby co nejvíce odpovídaly vlastnostem prostředí. Jinými slovy to znamená, že různost organizačních norem odpovídá různosti daného prostředí (Hawley 1968 in DiMaggio, Powell 1983).

¹⁶ Dle Meyera (1979) a Fennella (1980) existují dvě formy isomorfismu - soutěžní a institucionální; prvně zmíněný má velmi blízko k pojetí byrokracie a racionality u Webera. Druhý přístup je charakteristický právě pro již zmíněné autory DiMaggia a Powella, kteří tento model preferují zejména vzhledem k jeho širšímu záběru. Dle nich jej můžeme aplikovat i na současné moderní organizace, umožňuje pochopení politického jednání. (tamtéž:149-150)

Jak již bylo několikrát řečeno, k organizačnímu *isomorfismu* nedochází z potřeby zefektivnit své jednání ani z jiných racionálně ekonomických důvodů, nýbrž z popudu přizpůsobit se konkrétnímu organizačnímu poli. Jsou popsány tři mechanismy¹⁷, které vyvolávají rostoucí *isomorfismus*. Společným ukazatelem je určitý nátlak na organizace, aby se přizpůsobily. Popisují různé faktory, které tyto změny vyvolávají. Charakterizují tak tři základní kategorie organizačních změn a větší či menší míru donucení.

- Donucovací *isomorfismus*

Změny charakteristické pro tento druh *isomorfismu* jsou důsledkem formálních i neformálních tlaků, které přicházejí od jiných organizací, na kterých je tato závislá. Mohou být reakcí na určitá kulturní očekávání ve společnosti.

V poslední době jsme například svědky zvětšujících se nároků veřejnosti nejen na výsledný produkt, ale i na kvalitu výrobního procesu, zejména na ekologické zdroje. Zároveň jsou producenti nepřímo nuceni k tomu, aby svými aktivitami zvyšovali sociální zodpovědnost firem a zapojili se tak do řešení společenských problémů. Do této kategorie patří také legislativa, jež vytváří předepsaný způsob jednání, které organizace musí pod hrozbou sankcí dodržovat.

- Mimetické procesy

Impulsem vedoucím k homogenizaci struktur bývá nejistota, která se objevuje v počátečním stádiu existence organizace. Ve svém důsledku způsobuje, že napodobujeme již zaseté modely, které nejistotu oslabují. Snažíme se v rámci organizační rodiny napodobovat ty nejuspěšnější na trhu, i když to primárně nemusí vést k vyšší efektivitě.

Jednotlivé modely se šíří nejen skrze odborné poradenské agentury, ale i mobilitou lidských zdrojů. Nabídka přitom není nijak široká a pestrá, v podstatě existuje pár zasetých a osvědčených modelů, které se šíří i napříč státy.

- Normativní tlaky

Jádrem tohoto přístupu je profesionalizace, kterou lze jen ztěží zcela dokončit. Příčinu autoři spatřují u laiků, uvnitř či vně organizace, která je díky nim nucena činit kompromisy a ústupky. V důsledku často dochází k tomu, že si profesionálové vytváří užší vazby v rámci svého organizačního pole, nikoliv v rámci svého pracovního kolektivu.

Existují dva aspekty profesionalizace, první souvisí s formálním vzděláváním a jeho legitimizací danou univerzitními specialisty a druhý s rozšiřováním profesionálních sítí, skrze které dochází k výměně zkušeností. Sem bychom mohli zařadit personální agentury, které vytváří podobné kariéry jedinců. Jejich podoby v sobě zahrnují mnoho dílčích doprovodných znaků, jako je styl oblékání, pracovní slovník, jednání. S těmito jedinci v konkrétním oboru se tedy pojí i určitá očekávání daná právě iniciátory modelů. Lze hovořit o přejímání rozličných společenských rolí, ale i postojů a chování ve společnosti. V této souvislosti se zdá vhodnější hovořit o individuálním *isomorfismu* (DiMaggio, Powell 1983:153). Přeneseno na úroveň organizace lze očekávat, že přístup k problémům a jejich řešení budou manažeři pojmát velmi podobně. Touto cestou vznikají organizační struktury v rámci daného pole působnosti.

¹⁷ Jmenovitě se jedná o donucovací isomorfismus, mimetické procesy a normativní tlaky. (tamtéž: 150-154)

V rámci českých podmínek lze rovněž mluvit o jisté homogenizaci neziskového sektoru, která je předurčena zejména porevolučním zájmem amerických nadací (pozn. autora). Tok amerických prostředků zajistil i množství školení na rozvoj profesionalizace českého neziskového sektoru, jež logicky přejal americké modely organizačních struktur. Je to dáno také tím, že se neziskový sektor začal vyvíjet téměř najednou. Snaha dohnat západní země tak přispěl k často bezmyšlenkovitému přejímání zajetých modelů.

1.2.4. Porovnání teorií organizačních změn

Institucionální rozměr organizačních změn je oproti dvěma předcházejícím přístupům hodnocen jako relativně úspěšný (Powell, Friedkin). U prvních dvou¹⁸ totiž často v důsledku vnitřních či vnějších vlivů dochází ke změně či nenaplnění původního poslání. Jak dokazují různé případové studie, důvodem řady selhání je management, který postrádá potřebné znalosti a dovednosti. Často tak nesprávným způsobem vyhodnocuje konkrétní situace, nereflktuje sociální změny ve společnosti a nepřiměřeně reaguje na vnější i vnitřní tlaky (tamtéž). Zejména se jedná o snahu udržet si klíčové zdroje, která může vyústit až ke změně cílové skupiny, jež představuje pro sponzory či veřejnost atraktivnější téma¹⁹. V jiných případech se jedná o změnu cílů a poslání v důsledku např. finančních potíží, či zásadních změn ve společnosti, které management nedokáže řešit jiným způsobem, než odchýlením se od původních záměrů.²⁰

Na druhé straně institucionální model předpokládá, že organizační změny nemusí znamenat žádné takové odvrácení od poslání. Naopak, dochází k posílení zamýšlených cílů, které v případě naplnění organizace nahradí novými relevantními záměry. Nejen důraz na poslání a cílovou skupinu, ale i schopný management vede tak organizaci ke stabilizaci. V tomto kontextu je tedy důležitá jednoznačnost poslání a jasně vymezená klientela, nikoliv přehnaná podřízenost vůči zájmovým skupinám a vnějším tlakům stejně tak jako přílišné spoléhání na klíčové zdroje.

Představitelé institucionálního modelu zároveň tvrdí, že relativní úspěch je možný u organizací, které vykazují určitou stabilitu nejen po stránce finanční, organizační, ale i mezilidské apod. Jednotlivé příklady z praxe potvrzují, že se jedná o organizace²¹ aplikující více zdrojové financování, preferující pluralitní systém a všeobecnou otevřenost zejména vůči členské základně, ale i vůči veřejnosti.

¹⁸ Viz Teorie vnitřního prostředí a teorie závislosti na zdrojích. (pozn. autora)

¹⁹ Viz Scottova analýza NNO působící v oblasti sociálních služeb pro nevidomé. (tamtéž: 183)

²⁰ Viz příklad organizace Town send, starobince pro penzionované válečné oběti, z něhož se stal karetní klub (Messinger 1955); nebo organizace WCTU, jež nedokázala reagovat na zrušení prohibice v USA (Gusfield 1955, 1963). (tamtéž: 185-186)

²¹ Např. NCC /National Council of Churches/(Jenkins 1977), National Foundation for Infantile Paralysis (Sills 1957), YMCA (1970; Zald & Denton 1963). (tamtéž: 184-187)

Důležitou roli hrají zejména členové, často dobrovolníci, a způsob, jakým jsou pro práci využíváni. Zald (1970 in Powell, Friedkin) tak poukazuje na mezinárodní organizaci YMCA, která prvoplánově pro své aktivity využívá právě své členy - dobrovolníky, aby zabránila jejich apatii plynoucí z případného najmutí profesionálů, z redistribuce moci na odborníky.

Organizační struktura se však liší, zatímco někde inklinují k federativnímu uspořádání vzhledem k mezinárodnímu působení, jinde naopak preferují spíše centralizovanější formy řízení. Nelze tedy jednoznačně určit, která organizační struktura je optimální. Více než na institucionálním přístupu záleží na typu organizace a jejím působení.

Autoři Powell a Friedkin si kladou otázku, které typy cílů mohou být více či méně nahrazeny jinými a pokud ano, tak za jakých podmínek. Identifikují přitom tři klíčové faktory: politickou moc jako vliv na politická rozhodnutí, financování aktivit a technickou spleť.²²

V rámci první kategorie charakterizují cílovou skupinu s ohledem na její politický vliv, která může být příčinou pro změnu cílů. Organizace tak ustupuje požadavkům a potřebám takové skupiny obyvatel, která disponuje větším politickým vlivem. Pokud například poskytuje služby pro chudé, mající zanedbatelný přístup k politickým rozhodnutím, přesune svou pozornost na politicky vlivnější střední třídu. Dochází tak k odklonu od sociálně slabších ke střední třídě kvůli síle politického hlasu.

Z hlediska financování zase autoři identifikují sponzorské a grantové instituce, které mají zásadní vliv na změnu cílů. Organizace často zohledňují jejich priority a požadavky, leckdy na úkor klientů, zato s vidinou získání větších prostředků. Je obecně známo, že děti jako klientela jsou pro sponzory atraktivnější téma, než-li např. senioři, či jinak sociálně vyloučené skupiny obyvatel. Vedle klientely stojí i téma, zaměření organizace, které se mění v součinnosti se změnou společenského klimatu, s jeho tolerancí. S přibývajícím nezájmem sponzorů a prohlubujícím se nedostatkem zdrojů zpravidla dochází k odchýlení se od původních kontroverznějších témat k těm společensky přijatelnějším.

Posledním faktorem jsou technické podmínky, určitá spleť systému. Čím se totiž systém²³ stává komplikovanějším, technicky náročnějším, zdá se

²² Mají zásadní vliv na organizační změny. (tamtéž: 191)

²³ Např. strategické plánování, rozvoj programů, finanční řízení, právní záležitosti, technická správa apod. (pozn. autora)

pravděpodobné, že stávající pluralistické řízení a širokou participaci dobrovolníků - laiků vystřídají odborníci.

Autoři Powell a Friedkin zdůrazňují, že zmíněné sklony NNO nejsou nevyhnutelné. Nastíhují pouze podmínky, za kterých jsou organizace velmi zranitelné a citlivé, a pod jakým tlakem mění poslání a metody řešení. Je proto velmi důležité, aby si každá organizace, která stojí před určitými změnami, rozmyslela, co je pro ni prioritou. Zda je to poslání, či snaha přežít a udržet si stávající zdroje za cenu mnoha ústupků.

2. ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Schéma řízení organizace představuje jednu z kategorií, kterou případný příchod profesionálů může zásadním způsobem ovlivnit. Následující kapitola se zabývá otázkou formalizace jednání, představuje rozdílné formy organizace vzhledem k její struktuře. Zároveň pojednává o moci a autoritě, o tom, co je zdrojem jejich legitimacy. Popisuje základní rozlišení mocenského uspořádání v organizaci, na který navazují v druhé části studie, jak v popisu empirického šetření, tak v následné analýze pro profesionalizaci.

2.1. Organizační struktura

Ve snaze nalézt nejefektivnější způsob organizování se hledají prostředky, které by posílily kvalitu a výkon subjektu, a zároveň zajistily bezproblémové fungování nastavených procesů. Vztahy mezi jednotlivými jednotkami, to znamená mezi lidmi, jejich pracovními pozicemi, projekty, odděleními označujeme jako organizační struktura.

Organizační struktura vypovídá o tom, kdo v organizaci disponuje kritickými zdroji, čili kdo má v organizaci jakou moc (Pfeffer in Hatch 1997). Vyjadřuje ritualizované formy jednání aktérů vůči sobě navzájem (Keller 1996). Představuje nástroj pro efektivní řízení, umožňuje uspořádat procesy takovým způsobem, které povedou k žádoucí produkci konkrétních výstupů, a to za minimální vynaložené úsilí. V důsledku těchto snah vzniká účelná organizační struktura, která je přizpůsobená funkci organismu, nikoliv naopak, aby se funkce a cíle podřizovaly struktuře. Cílem takové struktury je tedy zajistit efektivní fungování organizace prostřednictvím regulace vztahů a dělby práce, spolu s formulováním dílčích pravomocí a zodpovědností konkrétních aktérů.²⁴

Výzkumy v této oblasti potvrzují, že model aplikovatelný na jednu organizaci nelze realizovat u všech (Hatch 1997). Jak píše Keller: „...neexistuje žádné pevně dané vnitřní uspořádání, které by za všech okolností vztahy mezi organizací a okolním prostředím optimalizovalo“ (Keller 1996:117). V souvislosti s kritikou na klasické období manažerské teorie²⁵, zastoupené zejména Taylorem, se tak mění i pohled na představu řízení formálních organizací. Nový přístup nabízí kontingenční

²⁴ Mgr. Magdaléna Jantulová – Štovičková: cyklus přednášek *Management a aplikované znalosti pro občanský sektor* (ZS 2004/2005, FHS UK, 18.10.)

²⁵ Jejich cílem bylo formulovat konkrétní požadavky, které by splňovaly požadavky na řízení u všech formálních organizací. (tamtéž: 115)

teorie²⁶ vycházející z předpokladu, že vztah mezi dvěma proměnnými (jako je např. struktura a výkon) závisí i na ostatních aspektech, jako jsou prostředí a technologie (Hatch 1997:167). Tím poukazuje na skutečnost, proč nelze model, úspěšný ve více organizacích, aplikovat plošně.

V závislosti na prostředí kontingenční přístup popisuje dva typy organizování. Prvním jsou mechanické organizace, vhodnější pro stabilní prostředí, a druhým organické, přijatelnější pro měnící se podmínky (tamtéž). Pro mechanické typy jsou charakteristická přesně stanovená práva a povinnosti, hierarchická podoba komunikace a kontroly, vertikální linie, striktně daná dělba práce a s tím související specializace úkolů. Současně existují očekávání v podobě zaměstnanecké loajality a určité poslušnosti. Organický typ naopak vykazuje vysokou míru decentralizace, tedy horizontálně vedené komunikace, upřednostňuje síťovou formu řízení a kontroly a zároveň klade důraz na systém konzultací. Ani jeden z popsaných systémů však není sám o sobě ideální variantou, oba mají své výhody i nedostatky. Jednotlivé prvky obou modelů je třeba vhodným způsobem kombinovat a tím adekvátně reagovat na měnící se prostředí (Burns, Stalker in Keller 1996).

Z hlediska technologií²⁷ jsou definovány tři hlavní kategorie: komplexita, centralizace a formalizace (Hatch 1997). Kontingenční přístup v této otázce navazuje na Woodwardovo tvrzení, že různé sociální struktury souvisí s vysokou výkonností v závislosti na používání základních technologií. Popsáním těchto kategorií u jednotlivých subjektů získáme popis jeho sociální organizační struktury, můžeme zjistit, zda se jedná o byrokratickou či síťovou formu struktury.

- Komplexita

Komplexita souvisí s technickými požadavky na specializaci, předurčuje tak počet a specifikaci jednotlivých pozic a oddělení. To znamená, že organizační struktura je koncipována v závislosti na míře požadované odbornosti.²⁸

Komplexitu identifikujeme jak na horizontální, tak na vertikální úrovni, přičemž horizontální odpovídá počtu různých jednotek (oddělení, pozic) v organizaci a vertikální odkazuje na míru jejich *hierarchizace*, tj. na počet jednotlivých úrovní - od nejvýše postavených jednotek k těm nejnižší postaveným.

²⁶ Termín kontingenční teorie se objevuje koncem šedesátých let (P.R. Lawrence, J.W. Lorsch) a razí nový pohled na požadavky řízení, které závisí na situačním přístupu a tím popírá absolutní platnost jakéhokoliv modelu řízení. Zároveň pojímá řízení jako sociální proces, jehož intencí není přesně stanovená vertikální komunikace, ale idea částečné participace podřízených. Pod vlivem kontingenčního přístupu dochází ke změně vnímání zaměstnanců, k širšímu pojetí práce, která již není pouze zdrojem obživy, ale také zdrojem životních zkušeností se vzájemnou kooperací. (tamtéž: 116)

²⁷ Pojem technologie zde znamená určitou technickou náročnost systému, odkazuje na komplikovanost procesů; obecně, čím je systém náročnější, tím více je zapotřebí profesionálů. (Powell, Friedkin)

²⁸ Mgr. Magdaléna Jantulová – Štovičková: cyklus přednášek *Management a aplikované znalosti pro občanský sektor* (ZS 2004/2005, FHS UK, 18.10.)

Je podmíněna velikostí organizace - obecně platí pravidlo, že čím je větší, tím také komplexnější - tj. má složitější strukturu. Není pravidlem, že dva stejně velké celky musí být stejně komplexní.

Komplexita velmi úzce souvisí s komunikací a s jejími nároky. Je zřejmé, že čím je organizace větší a tedy komplexnější, je komunikace obecně náročnější. Vzniká prostředí, v kterém hrozí objektivní riziko ztráty informací, nebo jejich deformace či zpoždění přenosu. Špatná komunikace ve svém důsledku může negativně ovlivnit celý chod organizace (Hatch 1997).

- Centralizace

Kategorie centralizace je spojena s distribucí moci, s procesy rozhodování. V tomto smyslu rozlišujeme dva typy - centralizované a decentralizované složky. U centralizovaných organizací se rozhodování zpravidla týká výlučně nejvýše postavených jedinců v organizační hierarchii. Charakteristická je velmi nízká participace nižších složek. Naopak u decentralizovaných subjektů rozhodují aktéři, jež mají k dané problematice nejbližší. Rozhodovací proces je charakteristický jednoznačně větší účastí členů a relevantních aktérů bez ohledu na jejich postavení v rámci hierarchie.

Z hlediska širší participace aktérů a jejich relativního uspokojení se zdají být efektivnější decentralizované útvary. Na druhou stranu ale hůře dosahují kontroly a koordinace a vynaloží více úsilí na komunikaci. Centralizované složky naopak plní úkoly shora rychleji právě díky přímočaré a jasné komunikaci. Nevýhodou ale zase je, že pokud je organizace větší, může mít oslabenou citlivost vůči okolním tlakům a tak nemusí dostatečně flexibilně reagovat na měnící se prostředí. (tamtéž)

- Formalizace

Formalizace se projevuje množstvím nastavených pravidel, mírou zakotvenosti v systému. Formalizovaná organizace disponuje psanými pravidly, dokumenty jako jsou směrnice, standardy, různé manuály, oficiální dokumenty o interních pravidlech a politikách, strategické plánování apod. Formalizované jednání se odráží v všech aktivitách a postupuje všemi procedurami organizace. V opačném případě se mluví o spontánních projevech, o flexibilních a neformálních praktikách řízení. Formalizace naopak redukuje a minimalizuje volnost aktérů a zvyšuje kontrolní mechanismy managementu. Charakteristická je určitá míra kontroly a dohledu nad chodem organizace, nad distribucí dílčích pravidel a norem. Obecně platí, že čím více je organizace tímto způsobem formalizovaná, tím méně potřebuje komunikace. I proto se tento přístup označuje za velmi neosobní. Další nevýhodou může být i přílišné svázání všemi pravidly, které nedokáže adekvátně reflektovat změny v daném prostředí.

Většina studií poukazuje na negativní vztah mezi formalizací a centralizací. Snadněji se formalizují organizace, které jsou spíše decentralizované. (tamtéž)

2.2. Typologie organizační struktury

Aplikace kategorií uvedených v předešlé kapitole nám pomáhají identifikovat konkrétní organizační strukturu. Rozlišují se dva základní modely: byrokratický a síťový. Zda zvolit tu či onu formu je odvozeno od funkcionálního založení organizace, která si musí uvědomit, co je pro ní prioritou a jaké má cíle. Je třeba si připomenout, že cílem organizační struktury je zajistit a dlouhodobě udržet efektivní fungování organizace s jasným přerozdělením moci.

2.2.1. Byrokratická organizační struktura

Byrokracie²⁹ je spojena především se jménem Maxe Webera, o kterém jsem se již v této stati několikrát zmínila. Je rozpoznatelná pro svou efektivitu a schopnost formalizovat a „rutinizovat“ velký objem práce (Weber 1946 in Alter 1998). Tato forma uspořádání se rozmohla ve snaze eliminovat moc bohatých a zavést neosobní a neutrální systém správy moderních společností jako protipól k patrimoniální správě tradičního panství, jako prevence proti korupčnímu a prospěchářskému jednání. Názory na efektivitu byrokracie se různí, většina se však shoduje, že je typickým znakem moderních formálních organizací a že současné administrativní nároky můžeme zvládnout pouze s její pomocí. Pro tyto účely Weber vytvořil tzv. ideální typ³⁰ byrokracie, který popisuje její jednotlivé charakteristiky v „ryzí“ formě. Ve skutečnosti tento myšlenkový obraz nikde neexistuje, vznikl vyzvednutím a sloučením všech typických vlastností byrokracie, které se reálně v této „ryzí“ formě nevyskytují, ale do určité míry dosahují jejich kvalit. Mezi takové charakteristiky byrokracie patří zejména hierarchie pravomocí, neutralita úředníka, nezaujatost, chod organizace a jednání členů zakotvené v psaných pravidlech. Zaměstnanci – úředníci pracují na hlavní poměr, jejich soukromý život je oddělen od vykonávané činnosti, členové nejsou majiteli hmotných statků, které spravují. Byrokracie je charakteristická zejména velkým množstvím pravidel, vysokou horizontální diferenciací, komplexitou a centralizací. Mezi důležité faktory patří i koordinace příslušníků v čase a prostoru. Weber měl za to, že čím více se každá organizace přiblíží tomuto ideálnímu typu, tím efektivnější bude její práce. Byrokracie obecně popisuje organizace, pro které je typická hierarchická pyramidální organizační struktura, kde o důležitých krocích rozhoduje jedinec či úzká skupinka lidí.

Weberova formalizace a neosobnost systému se stala terčem kritiky jeho kolegů³¹. Poukazovali na určitou strnulost systému, potlačení sounáležitosti aktéra

²⁹ Byrokracie doslova znamená vládu úředníků. Procesy byrokratizace jsou v dnešní době spíše vnímány jako dysfunkční vlivy (Keller, 2001:14) způsobené původním nastavením, které v současnosti oddaluje stanovené cíle a nijak nevyužívá kreativity aktérů. Přesto se považuje za nutný, i když ne zcela efektivní nástroj pro řízení moderních organizací, které nám zprostředkovávají civilizovaný život na dnešní úrovni. Weber ji považuje za nevyhnutelný prostředek k přežití moderní společnosti, jelikož její zánik by způsobil jen těžko odstranitelný chaos („...osudová nezbytnost existence byrokracie, jakožto jádra každé správy prováděné v masovém měřítku.“ Keller 2001:27).

³⁰ Metodiku ideálních typů Weber zkonstruoval jako vědecký přístup, kdy se iracionální afekty, mající vliv na jednání posuzují jako „odchylky“ od čistě účelově racionálního jednání. Ideální typy jsou tedy konstrukce přísně účelově racionálního jednání, určené pro sociologické zkoumání a porozumění reálného jednání podmíněného iracionálními jako „odchylkám“ od čistě racionálního chování...pro analýzu není důležité tento ideální typ hledat, nýbrž zkoumat, na kolik se mu zkoumaný subjekt přibližuje. Ideální typ je pouze prostředkem, nikoliv cílem. (Weber 1998:138)

³¹ Dahrendorf, R. Merton, Crozier, A. Giddens (1999) aj. (in Němcová 2004)

s organizací, na neohobnost, „ritualizaci“ chování úředníků a mnoho dalších negativních projevů. Kritika v podstatě spočívá v tom, že zaškutkováním, kategorizací problému dochází k neschopnosti reflektovat společenské změny a jednat s ohledem na kontext otázky. Jak se zmiňuji i ve své bakalářské eseji³², nelze jednoznačně určit, zda tyto formální vztahy a celková formalizace organizací přispívá k efektivnějšímu fungování či naopak. Zdá se, že osobnější vztahy do jisté míry zpříjemňují pracovní atmosféru a mohou znamenat pozitivní přínos pro organizaci jako celek. Tyto postupy jsou však často vedeny spíše v duchu vlastních cílů, nežli těch společných. U soukromých subjektů se v praxi naopak neformálnost spíše prosazuje. Jednotlivá rozhodnutí záleží právě na známostech a dokonce mohou překračovat rámec jednoho podniku. Jednoduše nelze určitý organizační model, který funguje u jedné organizace, zavádět plošně, jelikož to, co funguje na jedné straně, ještě nezaručuje funkčnost na druhé. Na to ostatně poukazují i současní autoři, o kterých jsem se již v této práci zmínila.

Catherine Alter (1998) staví proti byrokratickým formám demokratické principy, jejichž vzájemnou distinkci popisuje jako technickou efektivitu na jedné straně a sociální rovnost na druhé. Z této perspektivy poukazuje na klíčový aspekt, na pravidla, která jsou pro obě formy různá, v obou případech však sehrávají důležitou roli. V demokratickém zřízení jsou pravidla klíčová pro zajištění demokracie jako takové, demokracie ochraňuje menšinové názory a zájmy, a tím distribuuje sociální rovnost a rovný přístup k příležitostem. U byrokracie jsou pravidla prostředkem pro ustanovení rozhodovacích procesů, legitimizují vytvoření elit a distribuci moci. Alter tak poukazuje, že to nejsou samotná pravidla, která by odkazovala na byrokratické formy zřízení, ale je to jejich počet. (tamtéž)

2.2.2. Síťová organizační struktura

Za opak byrokratického způsobu řízení se považují tzv. sítě. Vyznačují se vysokou dávkou samostatnosti dílčích jednotek, která disponují vysokou mírou zodpovědnosti. Sítě jsou typické svou decentralizací, kdy rozhodování probíhá směrem zezdola nahoru, je výsledkem určitého konsensu relevantních aktérů. Důležitým aspektem je komunikace v rámci jednotek, ať už se jedná o aktéry, či projekty, protože informace je zdrojem kapitálu. Podoby sítí nevykazují ani pevně stanovenou hierarchii ani se neprojevují zbytečnými formalitami a neosobním

³² Němcová, Adéla (2004): *Hnutí a organizace?!* Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova.

přístupem jako byrokratické formy organizace. Svým členům nabízí demokratické principy participace, které mohou být důležitým zdrojem motivace. Tyto struktury jsou vysoce flexibilní a v případě dobře probíhající komunikace jsou i transparentní. Zároveň se objevují i „demotivující“ prvky, zejména co se týče časového faktoru. Není výjimkou, že někteří aktéři v oblasti NNO projevují přehnané osobní nasazení a entuziasmus, který nemusí být povzbuzující pro ostatní aktéry. Také často přílišná specializace, zaujetí danou problematikou může vést k společenské izolovanosti subjektu, který může ztrácet kontakt s okolním děním a tím i potřebný nadhled.³³

Tuto podobu sociální struktury lze chápat právě jako určitou reakci na strnulost byrokratických zařízení, jako možnost řešení, jak přizpůsobit fungování organizace rychle se měnícím socioekonomickým podmínkám, zejména vlivům globalizace. Podmínkou adaptace je dle Davise (in Giddens 1999) nutná restrukturalizace času i vnitřního prostoru, jelikož v popředí zájmu stojí informace, která nepodléhá žádnému prostorovému ohraničení tak jako je tomu u fyzického zboží. Informace umožňuje přístup ke zdrojům, jelikož skrze ně můžeme prosazovat dílčí projekty a tím vytvářet kontakty a budovat sociální síť.³⁴

V následující tabulce jsem shrnula dílčí aspekty typické pro obě zmíněné organizační struktury, které můžeme analyzovat právě v rámci kategorií (komplexita, centralizace, formalizace) představených v předcházející podkapitole. Na základě použitých zdrojů jsem se snažila vyzdvihnout slabé i silné stránky obou organizačních modelů. Mnou nastíněný přehled nelze chápat s absolutní platností, jedná se pouze o vyzdvižení typických vlastností, tak jak je popisuje odborná literatura.

³³ Mgr. Magdaléna Jantulová – Šťovíčková: cyklus přednášek *Management a aplikované znalosti pro občanský sektor* (ZS 2004/2005, FHS UK, 18.10.)

³⁴ Mgr. Magdaléna Jantulová – Šťovíčková: cyklus přednášek *Management a aplikované znalosti pro občanský sektor* (ZS 2004/2005, FHS UK, 18.10.)

Tabulka 1: *Byrokratická a síťová organizační struktura*

| struktura | Výhody | nevýhody |
|---------------------|--|---|
| <i>byrokratická</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ předvídatelnost (skrže stanovená pravidla) ▪ efektivita ▪ nezaujatost ▪ menší „spotřeba“ komunikace | <ul style="list-style-type: none"> – odcizení – neosobní přístup – stereotypní až rituální chování* – horší adaptabilita na měnící se podmínky – centralizace rozhodování** |
| <i>síťová</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ demokratické principy participace - konsensus, decentralizace, samostatnost ▪ flexibilita ▪ rovnost jako hodnota ▪ komunikace - transparentnost jednání | <ul style="list-style-type: none"> – vysoká specializace (absence nadhledu) – osobní nasazení (časový faktor) |

* Merton označuje tendenci byrokratů přistupovat k jednotlivým případům stereotypně jako „trénovanou neschopnost“ (Keller 1996: 52)

** nemusí být vždy nevýhodou, záporně chápáno v měnících se podmínkách, které vyžadují schopnost adaptace, Crozier (1964) tuto formu rozhodování označuje jako bludný kruh byrokracie (in Keller 1996:94)

Zdroj: Keller, Jan (1996): *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Slon. s. 94, 104.

Němcová, Adéla (2004): *Hnutí a organizace?!* Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova.

Mgr. Magdaléna Jantulová – Štovičková: cyklus přednášek *Management a aplikované znalosti pro občanský sektor* (ZS 2004/2005, FHS UK, 18.10.)

Částečně jsem se již zmínila o pojetí byrokracie a demokracie u Catherine Alter. Své poznatky postavila na studiu feministických organizací (Alter 1998). Zatímco byrokratické formy přisuzuje zdravotnickým a veřejně prospěšným organizacím, demokratické zase dobrovolnickým sdružením. Na tomto typu organizací dokazuje, že právě tyto fungují na bázi demokratických principů a reprezentují tak alternativu k byrokratickým formám. Alter si klade v této souvislosti otázku, zda mohou být zdravotnické a veřejně prospěšné organizace konstruovány a udržovány skrze demokratické principy. Poukazuje přitom na čtyři základní faktory, které zásadním způsobem ovlivňují, jakou cestou se organizace bude ubírat a formovat. Mají přímé i nepřímé dopady na vývoj organizace oběma sledovanými směry. Jedná se o: ideologie, cíle, podporu z vnějšího prostředí a jeho tlaky, kritické zdroje pro implementaci cílů. (tamtéž:259)

Ideologie je vyjádřena často v poslání organizace, formuluje hodnoty a určitým způsobem vyjadřuje i kulturu. Svou filosofií zastřešuje a udává směr veškerého jednání, to znamená, že do jisté míry ovlivňuje i organizační podobu. S posláním úzce korespondují cíle organizace, které se liší tím, zda jsou orientovány vně či dovnitř. Záleží na tom, zda subjekt poskytuje své služby třetím osobám jako je to

například u obecně prospěšných společností, či naopak svým vlastním členům, což je charakteristické zase pro zájmová sdružení. Rozdílné zaměření organizace tak předurčuje, jakým způsobem se strukturovat, jelikož každé indikuje různá očekávání. Současně záleží na přístupu veřejnosti, okolí organizace. Vztah s prostředím zcela jednoznačně ovlivňuje podobu organizování i vzhledem k možnému sankcionování, tak jak jsme o něm již mluvili v rámci institucionální teorie. Pokud organizace ignoruje a přehlíží své prostředí, hrozí ji např. ztráta legitimacy, odklon klientů apod. V posledním případě se jedná o závislost na zdrojích, která může vést k podrobování se sponzorům a jiným grantovým institucím. Pokud organizace nerealizuje více zdrojové financování, může se stát, že právě závislost na několika málo zdrojích bude ovlivňovat nejen poslání, cíle, změnu cílové skupiny, ale právě i podobu organizační struktury. Tímto aspektem jsme se již podrobně zabývali v rámci teorie organizačních změn, konkrétně u závislosti na zdrojích.

Tyto čtyři faktory přímo i nepřímo ovlivňují vývoj demokratických a byrokratických procesů. (tamtéž)

2.3. Mocenské uspořádání

Kapitulu Řízení organizace uzavírá téma mocenského uspořádání, jenž plynule navazuje na předcházející text. Prostřednictvím organizační struktury totiž můžeme popsat, jakým způsobem je v organizaci distribuována moc. Nejdůležitějším indikátorem se zdá být kategorie centralizace, jelikož právě proces rozhodování poukazuje na skutečnost, kdo zde disponuje kritickými zdroji (Pfeffer in Hatch 1997). Podoba uspořádání organizace tak odkrývá, jakým způsobem je centralizovaná nebo v opačném případě decentralizovaná. Mezi určující faktory řadíme následující ukazatele:

- kdo stanovuje pravidla,
- kdo komu zodpovídá,
- míra kontroly a dohledu,
- způsob rozhodování – kdo a jak,
- způsob odměňování,
- zdroje a způsob hospodaření.

Pro naše téma je důležitá zejména moc a to, z čeho pramení, jelikož s příchodem profesionálů pravděpodobně dojde ke změně stávajícího mocenského uspořádání. V závěru kapitoly pak představuji základní modely typické pro konkrétní typy zdrojů.

2.3.1. Moc a jeho zdroje

Moc existuje v rámci vztahu dvou a více sociálních aktérů, ať už se jedná o jedince, skupiny či organizace. Ovlivňuje podobu koordinace aktérů, vzájemnou komunikaci. Kategorie moci poukazuje na zdroje takového aktéra, jejichž prostřednictvím dokáže přinutit druhé, aby následovali jeho rozhodnutí a tak dosáhli žádoucích cílů.³⁵ Dahl tento vztah definuje následovně: „A má moc nad B do té míry, že B donutí učinit to, co by jinak neučinilo“ (Hatch 1997:282). Obecně lze říci, že moc potřebujeme, abychom dosáhli vytčených cílů, ať již v individuálním či kolektivním zájmu. Mít moc pro řadu z nás znamená schopnost někoho nebo s něčím manipulovat. Proto ji mnozí vnímají ryze v negativním slova smyslu. Je nutné si ale uvědomit, že moc sama o sobě negativní není, ale může být. Nevyskytuje se tedy pouze ve formě nějakého nátlaku, pod pohrůzkou použití násilí, ale i v mnoha jiných rovinách. Může se projevovat i v podobě odměn³⁶, kterými disponuje aktér A (viz Dahl), nebo formou pravidel a znalostí.³⁷

Mezi nejvýznamnější zdroje moci řadíme zejména osobnostní rysy, potažmo charisma, schopnost člověka získat si ostatní sociální aktéry. Kontingenční teorie klade největší důraz právě na schopnosti jako na nadstandardní výbavu jedince, která je něčím specifická, výjimečná a do určité míry nepostradatelná. Přístup této teorie je spjatý s nejistotou, jelikož kvalitu kompetencí nelze odhadnout s předstihem, zpravidla se projevuje průběžně (Pfeffer in Hatch 1997). Z tohoto důvodu se zdá nejcennější taková schopnost, pomocí které dokáže aktér ostatní před nejistotou ochránit. V zásadě jsou popsány tři strategie, jak nejistotu zdárně překonat: prostřednictvím preventivních opatření, určitou předvídavostí či vstřebáním.

Dalším kritickým zdrojem je odborné vědění, které je charakteristické pro profesionály. Crozier jej studoval v rámci jednotek organizace, jejichž členové disponují odborností a tím mohou získávat i určitou moc nad managementem (Keller

³⁵ Mgr. Magdaléna Jantulová – Šťovíčková: cyklus přednášek *Management a aplikované znalosti pro občanský sektor* (ZS 2004/2005, FHS UK, 25.10.)

³⁶ NNO si mohou dovolit platit své zaměstnance méně než podnikatelské subjekty, jelikož vysoké platy jim kompenzují jinými odměnami, jako je přidaná hodnota – např. poslání NO; samo prostředí neziskového sektoru je pro řadu zaměstnanců benefitem. (Young 1984 in Hatch 1997)

³⁷ Etzioni na základě rozdílného použití moci formuloval tři typy organizací: nátlakové (např. vězení), odměňující (ekonomicky zaměřené organizace) a normativní (církve, zájmové sdružení apod.); Hatch doplňuje tento výčet o čtvrtý typ organizace tzv. postindustriální (sítě, koalice apod.), charakteristický odborným vědění. (tamtéž)

1996).³⁸ Specifické vědění a technické dovednosti jsou jádrem profesní autority. Greenwood tvrdí (in Jantulová-Šťovíčková 2005), že skrze toto vědění má profesionál moc rozhodovat o potřebách neprofesionálů. Získává tak prestiž i autoritu, moc, jež je distribuována prostřednictvím pravidel a norem specifických pro danou oblast odborného vědění³⁹.

V neposlední řadě to jsou příležitosti, které v různých případech mohou představovat zdroje moci. Tato kategorie je předmětem teorie závislosti na zdrojích (Hatch 1997), která v podstatě rozšiřuje předchozí kontingenční přístup o prostředí. Příležitost je chápána jako výsledek nejistoty pramenící z nepředvídatelných situací a tlaků prostředí, jako určitá výzva překonat tuto nejistotu ve prospěch organizace. Schopnost vypořádat se s nahodilostmi se může přeměnit v redistribuci moci a autority v rámci organizace. Vnitřní politické procesy se stávají nezávislými na prostředí a jeho tlacích, jelikož jedinci i jednotlivé složky v organizaci jinak využívají příležitostí, jak zvládnout nejistotu. Moc tak představuje jednu z důležitých proměnných ve vztahu prostředí a organizace. Její distribuce je vnímána jako distribuce příležitostí, a sice jak zvládnout a překonat nejistotu jako negativní organizační vliv.

Částečně sem můžeme zařadit i autoritu, která však stojí trochu mimo ostatní zdroje moci a více koresponduje s hierarchií, potažmo s organizační strukturou. Největší rozdíl spočívá v tom, že autorita je uplatňována směrem dolů (v rámci hierarchie organizace, pozn. autora), kdežto ostatní zdroje moci probíhají různými směry. Hranice mezi autoritou a ostatními zdroji je však velmi nečitelná a názory různých teoretiků se zde rozcházejí, v zásadě existují dva pohledy. Za prvé, redistribuce autority je složitější než u ostatních zdrojů a za druhé uplatňování autority je nákladnější. Nejčastěji mluvíme o přirozené autoritě dotyčného, která zpravidla plyne z osobnostních charakteristik. Vyskytuje se ale i tam, kde už je redistribuce moci určitým způsobem stabilní a zavedená a vyplývá tak z dlouhotrvající situace (Hatch 1997).

³⁸ Např. IT oddělení mají potřebné kritické znalosti v oblasti správy sítě, které management postrádá a proto je částečně na této skupině odborníků závislý. To znamená, že tato skupina IT pracovníků disponuje určitou mocí podmíněnou právě jejich znalostmi a přitom to nemusí mít vliv na jejich postavení v hierarchickém žebříčku. (pozn. autora)

³⁹ O moci profesionálů si řekneme více v kapitole *Profesionalizace*. (pozn. autora)

2.3.2. Weberova teorie legitimacy moci

Nelze pojednávat o moci, aniž bychom se nezmínili alespoň okrajově o Weberově teorii panství⁴⁰, která právě objasňuje legitimitu společenského, potažmo mocenského uspořádání. Popsal tři základní typy, jež pojmenoval jako panství, jmenovitě se jedná o tradiční, charismatické a racionálně-legální.⁴¹ Jeho výklad vlastně charakterizuje jednotlivé formy řízení skupiny aktérů v dějinách lidstva, ať už se jednalo o kmeny či státy. I když účelem teorie byla kategorizace forem v rámci jednotlivých etap vývoje společnosti, přičemž poslední typ měl být znázorněním tehdejší neosobní byrokratické správy, založené na legalitě, je možné doposud spatřovat jednotlivé paralely předcházejících forem řízení i nyní.

Tradiční moc vyplývá z rodinných predispozic, to znamená, že se redistribuuje v rámci rodiny z generace na generaci. Původ jedince předznamenává jeho budoucnost, to, zda má možnost získat moc, jelikož dědičnost je nejvýznamnějším ukazatelem. Charismatická moc, jak označení napovídá, vychází z osobnostních charakteristik, z konkrétních dispozic a schopností jedince, jenž dokáže danou pospolitost udržet pohromadě. Vůdčí osobnost může své mocenské postavení stabilizovat pod pohrůžkou násilí, ale také prostřednictvím odborného vědění. U racionálně-legálního panství je legitimita moci podmíněna existencí práva. Tato podoba správy a moci je charakteristická právě pro moderní společnosti, pro její byrokratické řízení a moderní formální organizace.

2.3.3. Typy mocenského uspořádání

Na základě identifikace zdrojů moci jsou popsány základní typy mocenského uspořádání. V souvislosti s odbornou kvalifikací se hovoří o technokracii, kdy je moc legitimována na základě expertního vědění. Autokratické uspořádání je charakteristické pro organizace, kde je moc svěřena buď do rukou jedince, či úzké skupinky osob. Systém, jenž je legitimován skrze pravidelně volené zástupce, se nazývá reprezentativní demokracie, která funguje na principu časově omezeného poskytování služeb. Dále rozeznáváme byrokratickou podobu uspořádání, pro kterou

⁴⁰ Weber teorii legitimního panství koncipoval jako historický exkurz, jenž analyzuje typické způsoby, kterými dochází k organizování mnoha lidí za účelem dosažení konkrétních cílů. Předpokládá, že východiskem pro organizaci lidí je jejich nerovné postavení. Předmětem zkoumání je proto vztah nadvlády a podřízení, který je charakteristický pro určité historické a kulturní období. (in Keller 1996:20)

⁴¹ Pro tyto účely vyjadřuje pojem panství situaci, v které vládnoucí složka dokáže ovládat podřízené tak, že vykonávají příkazy a povinnosti jakoby z vlastní vůle. Všechny tři typy tak zároveň prezentují mocenskou strukturu, liší se rozdílným principem své legitimacy a zároveň distribucí moci mezi vládnoucí složku a její mocenský aparát. (tamtéž)

je typická neutralita vykonavatelů, známe ji také mimo jiné jako vládu úředníků. Přímá moc, čili systém, kde chybí volební systém, se označuje jako přímá demokracie.⁴²

Pro neziskové organizace se zdají být vhodné demokratické formy⁴³ vzhledem k vysoké míře participace, nevýhodou však může být někdy zdlouhavé a zbytečné rozhodování. V těchto organizacích jsou patrné sklony právě k oligarchii, kdy je moc držena malou skupinkou lidí. Typická je zejména pro případy, kdy tuto skupinu tvoří zakladatelé subjektu či osoby, které stáli a participovali u jeho vzniku. Autorita - proto mluvíme o autokratickém systému - nebo jinak monopol na moc je často ospravedlňován právě dlouholetou zkušeností v oboru, znalostmi, schopností orientovat se v daném prostředí. Nevýhodou je, že u ostatních aktérů, kteří nemají srovnatelný přístup k moci, ztrácí motivaci a často také pocit, že se podílejí na výsledcích. Dlouhodobé setrvání vedoucích pracovníků ve funkci nemusí být pro organizaci vždy přínosem, na druhou stranu nemusí existovat jiná možnost, jelikož se nenabízí podobně kvalifikovaná síla a zároveň motivovaný jedinec. Zdrojem motivace nemusí být vždy jen peníze, ale i spoluúčast na rozhodování vědomí, že je člověk nezbytnou součástí a nese určitý díl zodpovědnosti. O motivacích si více řekneme v následujících kapitolách.

Závěry studií pod vlivem směru *human relations* z padesátých let rozlišují dva základní typy vůdců, přičemž první se orientuje na samotnou výrobu jako výsledek pracovního procesu, a na technické parametry konkrétního zadání, a druhý typ vůdce se zaměřuje více na potřeby a problémy svých zaměstnanců. V souvislosti s výkonností a efektivitou výroby se ukázalo, že je úspěšnější druhý model vůdcovské osobnosti (Keller 1996). Keller však dodává, že oba modely jsou rovnocenné a záleží pouze na podstatě řešeného úkolu, zda zvolit ten či onen manažerský typ. V osmdesátých letech Blake a Mouton (in Keller 1996) vytvořili schéma základních typů řízení v závislosti na obou proměnných. Není důvod jej zde interpretovat celý, pouze se stručně zmíním o dvou kategoriích, které jsou k našemu tématu relevantní. První skupinou je „klub známých“, jež má nízkou orientaci na úkol a naopak vysokou na členy. V tomto případě se uvádí, že tento model lze aplikovat na organizaci, která upřednostňuje přátelskou atmosféru a zároveň si může dovolit

⁴² Mgr. Magdaléna Jantulová – Šťovíčková: cyklus přednášek *Management a aplikované znalosti pro občanský sektor* (ZS 2004/2005, FHS UK, 25.10.)

⁴³ Vyplývá to ze samé podstaty, přirozenosti NO, která vesměs spočívá na principu rovnosti. (Alter 1998)

přátelské pracovní tempo. Kategorie, která vypovídá vysokou orientaci u obou zmíněných zájmů, je označena jako „tým odborníků“. Pro ni je charakteristická oddanost vůči společným cílům, silná identifikace s posláním organizace, jež podporuje prostředí důvěry a vzájemného respektu. (tamtéž:120)

3. PROFESIONALIZACE

V odborné literatuře se objevuje řada definic termínu profesionalizace. Souhrnně můžeme říci, že tento pojem označuje různé procesy vedoucí k rozvoji jednotlivých profesí, které souvisí zejména se vzděláváním a dělbou práce a v jejichž důsledku dochází ke zvyšování jak ekonomického, tak sociálního i kulturního statusu aktéra (Siegrist 1990 in Jantulová-Šťovíčková 2005). Nejčastěji se hovoří o formování profesí, které dosahují určité akademičnosti. Aby jedinec mohl vstoupit do vybraného profesního pole, musí disponovat relevantním expertním věděním distribuovaným prostřednictvím příslušných vzdělávacích institucí. Jakmile jej dosáhne, stává se součástí monopolu, ať už se jedná o monopol na řešení specifických problémů, na zaměstnanecké příležitosti a funkce, nebo o monopol moci a autority. Profesionalizace se rovněž týká budování organizační struktury, komunikačního systému, dělby práce, formalizování jednání a systematizace práce (Jantulová-Šťovíčková 2005). Laikové se tak postupně mohou stát závislými na skupině profesionálů (Seippel 2002:262), jelikož jimi nastavený způsob jednání a řešení situací získává prostřednictvím dosaženého vzdělání určitou autonomii a monopol. Laik v důsledku absence expertního vědění ztrácí možnost participovat a při řešení specifických problémů se musí obracet a spoléhat na schopnosti a odbornost profesionálů.

Z pohledu sociologie organizace představuje profesionalizace rozvoj určitého kolektivního vědomí v daném oboru, která souvisí i s kolektivní reprezentací zájmů a společných strategií. Vznikají tak specifické normy a postupy pro příslušný expertní obor, jejichž dodržování je kontrolováno zastřešujícími organizacemi, různými asociacemi a komorami. Tyto subjekty pak samy usilují o přisouzení své legitimacy ze strany jiných sociálních skupin.

V návaznosti na Larsona (1977) a Collinse (1979) definují představitelé institucionální teorie termín profesionalizace jako kolektivní souboj členů za určení podmínek a metod své práce, jejichž prostřednictvím by aktéři mohli kontrolovat „produkci producentů“ a zároveň stanovit kognitivní základ a legitimitu pro autonomii povolání (in DiMaggio, Powell 1983:152).

V kontextu neziskového sektoru nelze opomenout pojetí Horcha (1994 in Seippel 2002), jenž tento proces chápe jako výměnu dobrovolníků za placené odborníky. Jejich pracovní náplň se tak monopolizuje a vymezuje se oproti práci dobrovolníků, jež není podmíněna expertním věděním.

Marada (2005) naopak poukazuje, že zjednodušené vymezení modelu profesionalizace jako protipólu k instituci dobrovolnictví není zcela jednoznačné. Domnívá se, že nelze a priori obě dimenze stavět na opačnou stranu spektra, profesionalizace je součástí občanského sektoru, který aspekt dobrovolnictví zcela nevylučuje, nýbrž pro něj představuje určitou výzvu.

Na druhé straně teorie moci uvádí, že to není expertní vědění, které by podmiňovalo profesní začlenění jedince a růst jeho autority a moci. Zdrojem společenského postavení profesionála je naopak dáno ekonomickými a sociálními zisky (Jantulová-Šťovíčková 2005). Jejich postavení není odvozeno přímo z vlastních dovedností a schopností, nýbrž vyplývá ze sociálních vztahů. V kontextu profesionalizace se teorie moci významně dotýká formování mocenského uspořádání, vztahů moci a autority a zejména jejich oprávnění. Výklad zde opět navazuje na Maxe Webera, na jeho pojednání moci a legitimacy, jež shrnul v rámci teorie panství (Keller 1996). Jistou paralelu můžeme spatřit právě mezi racionálně – legitimním typem panství a nerovným vztahem mezi laiky a profesionály. V obou případech je moc chápána jako oprávněná, v prvním případě prostřednictvím racionálně nastavených pravidel, která mají obecně závaznou platnost, a v druhém skrze odborné vědění.

Studie profesionalizace v neziskových organizacích⁴⁴ se vesměs shodují na tom, že tyto procesy významně zasahují do jejich fungování a jsou spouštěcím mechanismem řady rozličných změn⁴⁵. Podmínkami profesionalizace lze zároveň objasnit současnou expanzi neziskového sektoru, která ve svém důsledku problematizuje jeho legitimitu jako nositele alternativních hodnot.

V kontextu této studie používám pojem profesionalizace ve smyslu najímání nových aktérů, profesionálů, jejichž moc a postavení je legitimováno odborným vzděláním, a jehož doprovodným aspektem je i určitá míra specializace a formalizace jednání. Postupovala jsem tímto způsobem, jelikož právě otázka příchodu

⁴⁴ Profesionalizací občanského aktivismu se jako jedni z prvních začali zabývat američtí autoři McCarthy a Zald (proměna sociálních hnutí, teorie mobilizace zdrojů...), kteří v sedmdesátých letech sledovali zásadní proměny občanských projevů, které můžeme pozorovat doposud. Posun zjednodušeně spočívá v tom, že se model, kdy občanská aktivita představuje alternativu k profesnímu životu postupně transformuje na model, v kterém tato občanskost znamená profesní život (Zald 1973). V tomto období dochází tedy ke změnám, které Marada označuje jako přechod „od aktivizovaných profesionálů k profesionálním aktivistům“. Projevuje se změnou zejména v oblasti komunikace, demonstrace cílů probíhá méně dramatictěji a postupně dochází k celkové organizovanosti. Současně sledují původ aktérů, jež z valné většiny tvoří střední třída. Důvodem jejich reprezentace nespořívá pouze ve vyšším dosaženém vzdělání, nýbrž ve finančním zabezpečení a větší mírou volného času. (in Marada 2005: 150-151)

⁴⁵ Již v rámci institucionální teorie jsem psala o profesionalizaci jako o jednom z faktorů organizačních změn, viz podkapitola *Mechanismy institucionálního isomorfismu - normativní tlaky*. (pozn. autora)

profesionálů a vznik nových profesí je v organizaci Mamma HELP aktuálním tématem.

Následující kapitola pojednává o jednotlivých aspektech profesionalizace, zejména v rámci mezilidských vztahů. V našem kontextu se jedná o vztah mezi dvěma hlavními aktéry, tj. mezi laiky a profesionály. V tomto smyslu laiky reprezentují současní pracovníci MH, do jisté míry dobrovolníci (viz kapitola *Aktéři v organizaci*), kteří dosavadní práci nevykonávali na základě odborného vědění⁴⁶. Profesionálové prezentují nově příchozí aktéry, ty, co disponují expertním věděním a jsou jedním ze zdrojů organizačních změn. Je to vztah mezi tzv. starými a novými aktéry. Současně poukází na možný vliv a potencionální rizika, která se mohou v souvislosti s touto změnou objevit, tak jak je pojímá odborná literatura.

3.1. Základní fáze procesu profesionalizace NNO

Hartmann-Tews (1999 in Seippel 2002) uvádí, že proces profesionalizace sestává ze tří fází, které označuje jako: potencialita, formování a stabilizace. Ze začátku proces spočívá v uvědomění si určitého problému, který může být vyřešen pouze prostřednictvím kompetentního profesionála. Čili, zda dané prostředí disponuje určitými předpoklady a podmínkami - potenciálem pro specializované profese, zda a v jaké oblasti jsou konkrétně zapotřebí. Pokud se dojde k závěru, že tato potřeba je opodstatněná, přichází fáze číslo dvě. Další krok souvisí se zaváděním nových norem a pravidel, nových strategií jednání a zároveň s ustavením příslušných kontrolních mechanismů. Nakonec dochází ke stabilizaci těchto organizačních změn, v rámci nichž se provádí určitá evaluace, zda byl proces úspěšný či nikoliv (Seippel 2002).

Právě první fáze popsaného procesu bezprostředně souvisí se situací sdružení MH, neboť, jak jsem si stanovila v samotném úvodu, mým záměrem je identifikovat, jakým způsobem tyto změny ovlivní dosavadní chod organizace Mamma HELP, a zda jsou předpokládané důsledky pro sdružení a jeho členy přijatelné.

Dilema, zda organizaci profesionalizovat či ne, je podmíněno rozvojem expertní kultury a jejím zakořeněním ve společnosti, čili přijetím jejích norem a hodnot. Taková kultura vytváří prostor a možnosti pro akceptaci těchto změn. Nově vznikající pracovní pozice mohou zastupovat pouze jedinci, kteří dosáhli požadovaného vědění, které obohatili následnou praxí. Proces profesionalizace tak vlastně znamená *institucionalizaci* určitého typu vědění (Jantulová-Šťovíčková 2005). Jednotlivé role

⁴⁶ Laické terapeutky se průběžně kvalifikují (viz podkapitola *Role laických terapeutek*), ale nelze říci, že se jedná o profesionály, na to odkazuje konec konců i název samotný. (pozn. autora)

se v jeho důsledku specializují, dochází k celkové formalizaci jednání a postupné *hierarchizaci* organizační struktury.

3.2. Specifická profesní kultura jako zdroj moci profesionálů

Specifická profesní kultura je jedním z hlavních znaků ideálního typu profesionála, který je odlišuje od neprofesionálů (Greenwood in Jantulová-Šťovíčková 2005). Greenwood se domnívá, že právě tato specifická kultura je příčinou četných problémů mezi profesionály a neprofesionály. Tvoří bariéru, která stojí mezi oběma skupinami a brání jim ve vzájemné komunikaci a efektivní koordinaci. (tamtéž)

Pro danou oblast specifického vědění jsou typické vlastní hodnoty, normy i symbolické jednání (např. jazyk, styl oblékání, způsob trávení volného času apod., pozn. autora), které se tak liší od kultur jiných institucí. Tato kultura se vytváří prostřednictvím formálních i neformálních sítí profesionálů, postupně se šíří v rámci příslušných profesních komunit, která takto nastavené hodnoty a normy zpětně kontrolují. Je to zejména racionalita a poskytování služeb bez ohledu na osobnost konkrétního odběratele, které jsou pro tuto kulturu charakteristické. Greenwood dokonce tento typický vztah mezi profesionály označuje jako emočně neutrální. (tamtéž)

Zmíněnou kulturu si její nositelé osvojují během studií a postupně si její znalost prohlubují v praxi během kariéry a kontaktu s ostatními profesionály. Má se za to, že pro získání odpovídajícího profesionálního statusu hraje kultura stejně důležitou roli jako samotné expertní vědění a technické dovednosti. Pro profesionála je tedy důležité zvládnout nejen teoretické znalosti, ale právě i specifickou profesní kulturu.

3.3. Mobilita jako důsledek standardizace profesí

Profesionalizace podporuje mobilitu osob, nejen v rámci vybraného sektoru, ale i mezi nimi (McCarthy a Zald in Marada 2005). Mobilita je reálná díky standardizaci, která předpokládá určitý soubor kritérií pro vlastní kvalitu činnosti. Umožňuje jedinci vykonávat specifickou činnost nezávisle na sociálním i organizačním kontextu, čímž roste možnost pracovat v dané oblasti ve vícero organizacích najednou, v případě, že tyto mají stejně nastavená kritéria a systém práce. Mobilita je tak posilujícím prvkem sektorové identity a standardizace organizačních vzorců, způsobu práce, komunikace atd. Přesto, že alternativní přístup je samotnou identitou neziskového sektoru, nemůže se standardizace profesionalizovaných činností zcela lišit od nastavených

standardů v ostatních sektorech – na poli trhu a státních institucí. Určitá podobnost systému je totiž podmínkou pro efektivní mezi-sektorovou spolupráci. Zúčastněné strany musí mluvit „stejným jazykem“, jelikož v opačném případě hrozí nedorozumění a neúspěch projektu, na kterém participují.⁴⁷

3.4. Vnější tlaky na profesionalizaci NNO

Nestabilní prostředí občanského sektoru (nejisté zdroje financování, výskyt tzv. nových sociálních hnutí, nedůvěra v politické podmínky...) jej postulovalo do role partnera a ideového konkurenta vůči státním institucím a ziskovým subjektům.⁴⁸

Tak jak jsme si ukázali v předcházející podkapitole, mezisektorová spolupráce je profesionalizací podporována a zároveň ji zpětně ovlivňuje⁴⁹. Mezi vnější faktory profesionalizace dále patří struktura hospodářství, to znamená, jakým způsobem jsou různé předměty činnosti zastoupeny v rámci jednotlivých sektorů, jak se tyto podílejí na řešení příslušných otázek a problematik. Neziskové organizace často vystupují v roli subdodavatelů, zároveň však dochází k rivalitě a boji zejména o veřejné zdroje, jejichž přerozdělení se v ideálním případě odvozuje od poměru ceny a kvality. Podobná situace je okolo politického diskurzu, jelikož i politika je důsledkem a zároveň hnací silou profesionalizace. V důsledku úpravy či vzniku nových legislativních norem se systém stává komplikovanější a po technické stránce sofistikovanější – byrokratizuje se. (tamtéž)

McCarthy a Zald (1973 tamtéž) svou pozornost zaměřují na míru a zdroje institucionalizovaného aktivismu, v kontextu, že nové organizační formy občanských iniciativ zvyšují efektivitu činnosti, aniž by se tím zvyšoval počet lidských zdrojů. V této souvislosti pozorují proměnu alokací zdrojů.⁵⁰ V kontextu proměny občanských

⁴⁷ Standardizace postupů tak umožňuje nejen mobilitu specializovaných aktérů, ale také profesní prostupnost. Právě tato prostupnost mezi jednotlivými sektory indikuje jejich těsnější spolupráci a prohlubuje znalosti aktéra o dané problematice, kterou tak může spatřit z více úhlů pohledu. (Marada 2005)

⁴⁸ Tyto okolnosti zmiňuje zejména teorie mobilizace zdrojů, která je charakteristická pro prostředí USA, zejména vzhledem k tamějšímu obecně tolerantnějšímu přístupu vůči existenci dobrovolných občanských iniciativ, jenž plyne z dlouholeté zkušenosti se sdružováním lidí všech společenských vrstev. Teorie se zabývá institucionální proměnou sociálních hnutí v 60. letech 20. století. Zajímá se o organizaci hnutí o jeho interakce s institucionálním a politickým prostředím. Pro představitele McCarthyho a Zaldy, o kterých se v práci zmiňuji, je pro úspěch organizace klíčová přiměřená poptávka, tzn. prostředí vhodných příležitostí. (in Znebežánek 1997:131)

⁴⁹ Pokud chce např. NNO spolupracovat s jinou organizací ze státní či soukromé sféry, musí např. sjednotit účetnictví, kritéria pro výkon apod., tzn., že mezi sektorová spolupráce patří mezi vnější vlivy profesionalizace. (Marada 2005)

⁵⁰ „...sledují posun podpory od lokálních difúzních nebo jednorázových občanských aktivit k národním a mezinárodním monofunkčním organizacím podporovaným ze „vzdálených zdrojů.“ (tamtéž:152)

aktivit z konce šedesátých let to znamená, že dochází ke změnám v oblasti zdrojů, k posunu do vzdálenějších oblastí nadnárodního a mezinárodního charakteru. Pod tímto tlakem vnějších podmínek se jednotlivé organizace specializují a po výkonné stránce profesionalizují. Pro vnější zdroje se žadatelé stávají solventnějšími partnery, jelikož jejich kvalifikovanost a zkušenost odborníků je pro ně důležitějším kritériem než-li jejich nadšení: „Expertní zázemí a profesní zkušenost je patrně silnějším zdrojem důvěry vůči neziskovým organizacím ze strany státní či místní správy a nadací než je občanský status a nárok na demokratickou participaci.“ (Marada 2005:158). Příchodem vzdálenějších zdrojů se tak NNO vymaňují ze závislosti na místní sociální podpoře a jejich financování se stává více zdrojovým. Současně poukazují na skutečnost, že zatímco se zvyšuje efektivita, nezvyšuje se nijak zvlášť participace aktérů. Zdá se, že dosavadní forma členství je přebytná, jelikož prostřednictvím nově nabytých zdrojů si organizace může dovolit zaměstnat kvalifikované odborníky. Dá se říci, že přijetí odborníků je v podstatě podmínkou, určitým předpokladem pro předkládání projektů se žádostí o podporu „vzdálené dárce“.⁵¹ Tyto tendence McCarthy a Zald (in Marada 2005) označují za rostoucí vitalitu neziskového sektoru, kdy však nedochází k větší participaci aktérů. Příčinu spatřují ve dvou aspektech, jednak ve vnějším financování a za druhé ve vnitřní profesionalizaci⁵².

V neposlední řadě bych ráda připomněla institucionální teorii, v jejímž kontextu institucionálního *isomorfismu* jsem prezentovala jednotlivé faktory, které ovlivňují organizační změny námi sledovaným směrem. V této souvislosti bych jen shrnula, že se jedná převážně o faktory sociálního a kulturního charakteru než o ekonomicky orientované důvody (DiMaggio, Powell 1983). K profesionalizaci dochází nejčastěji v důsledku rozličných formálních i neformálních tlaků ze strany jiných institucí ale i veřejnosti (viz donucovací *isomorfismus*). Zejména u začínajících organizací může svou roli hrát také prvopočáteční nejistota a nízká orientace v daném institucionálním prostředí (viz mimetické procesy). V neposlední řadě se často jedná o samotné prostředí profesionalizace a jeho distribuci skrze vzdělávací instituce (normativní tlaky). (tamtéž)

⁵¹ Jak jsem se již zmínila, tyto autoři vychází z amerického prostředí, které oproti českým podmínkám nabízí nesrovnatelnou škálu možností, právě, co se „vzdálených dárců“ týče. Nicméně se domnívám, že ve stejném smyslu můžeme vnímat např. projekty českých NNO předkládané v rámci Evropské Unie a jejich institucí. (pozn. autora)

⁵² Termín profesionalizace autoři pojímají z širší perspektivy - nejen jako vytváření profesí, ale zároveň jako profesionalizaci organizace samotné. (tamtéž)

3.5. Vliv profesionalizace na organizační prostředí

V závěrečné kapitole o profesionalizaci se podrobněji zaměřím na to, jak tyto procesy ovlivňují chod a celkové fungování organizace, zejména na měnící se vztah mezi starými a novými aktéry, jelikož se domnívám, že právě tato otázka je vzhledem k případové studii sdružení Mamma HELP velmi aktuální a zajímavá (viz *Staří a noví aktéři*).

Příchod kvalifikovaných pracovníků do organizace ovlivňuje její mocenské uspořádání i vztahy mezi jednotlivými aktéry. Spolu s nimi se totiž objevují i nové kontrolní mechanismy a jednotlivé postupy, které modifikují dělbu práce. V důsledku procesů dochází k rekonstrukci sociálního řádu uvnitř subjektu, čímž se reguluje i jednání a již zmíněné kontrolní mechanismy. Dochází k přerozdělení rolí, mění se odpovědnost jednotlivých aktérů i podoba a distribuce autority i moci (Jantulová-Šťovíčková 2005). Profesionalizace obecně vede k nárůstu centralizace rozhodování, ke specializaci profesí a v neposlední řadě k formalizaci (Seippel 2002).

3.5.1. Vliv profesionalizace na identitu

Sektorovou identitou se rozumí způsob legitimizace jednání aktérů občanského sektoru, jenž plyne ze dvou zdrojů – za prvé z rozdílných motivací a za druhé z alternativních způsobů řešení. Skrze svůj nadřazený status je neziskový sektor definován jako ten, co má jiné motivace a věci řeší jiným způsobem, čímž se odvoláváme na alternativnost občanského sektoru (Marada 2005). Prostřednictvím společné identity mohou NNO představovat sektor za předpokladu, že taková organizace nezosobňuje pouze nástroj pro dosahování cílů, ale zároveň disponuje specifickým kulturním statusem (Marada 2003).

Součástí normativní identity neziskové organizace jsou obecné hodnoty, jako spolupráce, partnerské vztahy, demokracie, rovnostářské přístupy apod., které jsou i určitou strategií jednání. Podstatnou součástí při utváření sociálních identit je určité negativní vymezení vůči vnějšku, čili demonstrace toho, „co nejsme“, a zároveň vyjádření vnitřních kvalit, tedy „čím se lišíme“ (tamtéž:172). Společným znakem je osobní charakter, a právě takové změny, jako je profesionalizace a s ní související *hierarchizace* a formalizace ostatních procesů, mohou toto citlivé prostředí narušit (Marada 2005).

3.5.2. Konflikt jako nezamýšlený důsledek profesionalizace

Specializace představuje vážnou hrozbu pro princip rovnosti, ve smyslu sociální rovnosti a rovného přístupu k příležitostem, vytvořením statusových rozdílů se určitá skupina dostane k moci, získá autoritu a legitimní kontrolu nad procesy, zatímco ostatní aktéři nikoliv (Alter 1998). Stávající hodnoty, které jsou v tomto případě vážně narušeny, může nahradit společný zájem všech o tzv. „ideologickou oddanost“ poslání a cílům organizace. Je to cesta, jak udržet pozornost a zájem jedinců, kteří se nezúčastní rozhodovacích procesů, jak je motivovat a poukázat na společnou identitu všech aktérů bez rozdílu profesního postavení. K vzájemnému porovnávání nevede pouze formalizovaná hierarchická struktura, nýbrž také drobné niance v rámci dělby práce, čili jaký druh činnosti je pro organizaci důležitější, kdo vykonává „pouze“ službu a kdo vytváří strategie, kdo může navenek organizaci reprezentovat a mluvit jejím jménem, s kým chtějí jednat vnější subjekty apod. To vše vyvolává potenciální hrozbu a rivalitu mezi jednotlivými aktéry, každá taková změna v rámci pozic musí být dopředu dobře zvážena, aby zásadně nenarušila dosavadní vztahy. Nejen v neziskových organizacích se tak přichází na skutečnost, že jsou s ohledem na minimalizaci rizik efektivnější rozvolněné formální struktury, jež jsou ve finále pro aktéry motivační a zároveň se neztrácí vidina kariérního postupu. Dochází tak k utužení vztahu mezi identifikací aktéra s organizací a oceněním a úspěšností (Marada 2005).⁵³

Snad největší hrozbu v souvislosti s příchodem odborníků do organizace představuje konflikt mezi stávajícími starými a novými pracovníky.⁵⁴ Pokud se profesionalizují stávající dobrovolníci a pracovníci, není toto nebezpečí až tak vysoké. S růstem moci profesionálů však obecně klesá význam dobrovolníků.

Příčinou jsou sociální vazby, čili sociální sítě, které si postupně každý člen společnosti buduje. Dobrovolníci je běžně využívají v rámci každodenní práce a komunikace s ostatními aktéry. Během jejich působení se jednotlivé vztahy prohlubují a tím dochází k vzájemnému posilování sounáležitosti se společnými cíli a zájmy. Tyto často velmi neformální a přátelské vztahy prostupují celou organizací,

⁵³ Na myšlenku volnějších a méně formalizovaných vztahů jako efektivnějšího nástroje řízení organizace poukázali již Weberovi kritici a současníci (viz Dahrendorf, Merton). Tyto názory se začaly šířit a problematizovat již od dob Weberovy teorie organizace a byrokracie. (in Němcová 2004)

⁵⁴ B.D. Karl (1998) poukazuje na skutečnost, že napětí mezi dobrovolníky a profesionály není ničím novým. Původ tohoto problematického vztahu spatřuje v jistém duchu stavovské cti a odpovědnosti za komunitu, kterou dokládá na prvních sociálních ženských spolcích v první polovině 20. století, které se postupně profesionalizovaly. Ustavuje dominantní model vztahu mezi poskytováním profesionálních služeb a konáním dobra uvědomělými dobrovolníky. (in Marada 2005:156)

předurčují styl práce i způsob fungování. Časem se tato podoba jednání více či méně institucionalizuje, získává jasné kontury a pravidla, aniž by byla písemně zakotvená. Jejich existence stojí spíše na iracionálních základech, na intuici a podobně vnímané realitě aktérů. S příchodem profesionálů se do organizace současně dostávají odlišné strategie jednání, které mohou být s dosavadními v rozporu (Jantulová-Šťovíčková 2005). V následujícím přehledu prezentuji jednotlivé příčiny a oblasti potencionálního vzniku konfliktů mezi profesionály a dobrovolníky.

- Rozdílné motivace, strategie jednání

Dobrovolníci do organizace investují svůj čas, schopnosti a někdy i know how, aniž by očekávali materiální zisky. Zdrojem motivace, tak jak pojednává Marada (2005), je osobní přesvědčení a snaha o politickou nezávislost na státní moci.⁵⁵ Oproti práci v domácnosti, která je rovněž neplacená, má určitý formální nádech, jelikož dobrovolníci mají závazky nejen vůči organizaci, ale i vůči klientům. Přesto na této úrovni převládají velmi autentické vztahy, charakteristické osobní vazbou k ostatním aktérům, poslání, klientům apod. Vztahy mezi aktéry primárně nevychází z pracovních závazků a z nich přiřknuté zodpovědnosti, nýbrž spíše z osobních vazeb, z pocitu důvěry a leckdy sounáležitosti. Jsou to právě tyto přátelské vztahy, otevřená a neformální komunikace a jednání, které není svázáno množstvím formálních předpisů a různých kodexů, které tvoří nepostradatelný potenciál pro mnoho neziskových subjektů.⁵⁶

Odborník zpravidla přijme určitou pozici s vidinou dlouhodobého zajištění pracovního místa, které ho existenčně zabezpečí. Postrádá však vybudované sociální vazby s ostatními aktéry a zkušenosti s činností subjektu. Člověku zvenčí tyto osobní vazby většinou zcela chybí, stejně tak i silný pocit sounáležitosti a zodpovědnosti vůči společným cílům. Zpravidla postrádá či projevuje v menší míře osobní zájem o konkrétní problematiku a její řešení. Charakteristické pro profesionála je hodnotově racionální jednání, které vychází z teoretických poznatků. Strategie vycházející z tohoto profesního pole a vědění vnímá jako jedinou správnou možnost nahlížení na věc.

Sociální vazby a znalost subjektu jako zdroj autority a moci tak střídá odborné vědění a potřebné technické dovednosti, které pozici profesionála legitimizují. Standardně tedy zastávají mocensky významnější pozice než dobrovolníci, kterým zpravidla zadávají úkoly (Jantulová-Šťovíčková 2005).

Domnívám se, že v důsledku dobrovolníci mohou ztratit motivaci pokračovat ve svém odhodlání a mohou „degradovat“ na pasivní poskytovatele služeb. Zaplacení odborníci vykonávají svou práci pro organizaci v rámci pracovní doby, dobrovolníci nikoliv.

Strategie jednání je také dána očekávaným typem závazku. Zatímco u profesionála jsou určité předpoklady a očekávání v rámci pracovní činnosti smluvně podchyceny, u dobrovolníků je to jinak. Vztah s nimi není vybudován na základě písemných pravidel, nýbrž je postaven na důvěře.

- Autorita

Už jsme několikrát zmínili, že zdrojem legitimacy profesionálů a jejich autority spočívá ve vzdělání a praktických dovednostech, který má formálně-racionální

⁵⁵ Marada hovoří o tzv. instituci zodpovědného občanství, jehož představitelem je právě dobrovolník, jenž prosazuje či projevuje zájem o věci veřejné. (Marada 2003:163)

⁵⁶ Tento potenciál aktérů, související s důvěrou v prostředí a jistotou označuje Putnam (1993) jako zdroj sociálního kapitálu ve společnosti (in Jantulová-Šťovíčková 2005).

charakter. Naopak u starých aktérů hraje roli charisma konkrétní osoby či kolektivu osob, jež vykazuje silně neformální prvky. Často tato forma autority vychází z dlouhodobé osobní zkušenosti a z vlastního působení, osobního nasazení. Tato spjatost s organizací a jejím posláním dotyčným zprostředkovalo potřebné znalosti a zkušenosti a zejména posílilo představu o dalším směřování, které logickým způsobem navazuje na dosavadní směřování. Problém je, že lidé „zvenčí“ tuto ideu o budoucím vývoji vůbec nemusí mít. V případě střetu obou autorit je i vzhledem k ostatním aktérům třeba definovat a vymezit kompetence obou skupin, potažmo autorit, aby se předešlo případnému zmatku a dezorientaci (Jantulová-Šťovíčková 2005).

- Formalizace, specializace, dělba práce

Změna složení týmu o nové hráče je zpravidla provázena prosazováním nových pravidel a norem, přehodnocováním lidských zdrojů, přerozdělením rolí, atd. Konflikt tak může být vyvolán nepřijetím těchto inovativních přístupů a formalizovaných metodik ze strany dobrovolníků. Příčinou přitom může být nedostatečná informovanost ze strany řešitelů, nedorozumění díky rozdílnému systému komunikace či odlišné vnímání situace. Mimo to formalizací pracovních postupů se automaticky omezuje škála potencionálních řešení, čímž organizace může ztratit svou flexibilitu. Tyto snahy racionalizovat jednání leckdy narušují vztahy mezi členy, ubývá prostor pro vzájemnou spolupráci, stoupá míra anonymity (tamtéž). Vytrácí se ony sociální vazby, kdy se jedinci mezi sebou dobře znají. Specializací činnosti tak jedinec sice na jednu stranu získá autonomii, na druhou ale nevytváří široké sociální sítě, které bývaly zdrojem důvěry. Michels (1962 in Seippel 2002) dokonce poukazuje na fakt, že proces profesionalizace může odvrátit pozornost vedení od zájmů členů a klientů, a tím podpořit oligarchické tendence.

Dělba práce znamená změnu v tom, že už všichni nedělají vše, nýbrž dochází k jasněmu přerozdělení funkcí a příslušných pravomocí, z nichž vycházejí i závazky. Děje se tak zpravidla na základě specializovaného vědění a nabytých zkušeností, které se stávají kritériem pro získání dané pracovní pozice.

Neméně podstatnou hrozbou může být i fakt, že profesionál pobírá za svou činnost zpravidla odpovídající materiální zisky. Čím více organizace najme odborníků, tím více pravidelně spotřebuje na tyto provozní náklady a tím více musí tedy „vygrantovat“ či vydělat nebo v opačném případě ubrat v jiných investičních oblastech. Její závislost na finančních tocích se přijetím nových zaměstnanců zvyšuje a může představovat další komplikace (in Jantulová-Šťovíčková 2005).

- Rozdílné časové možnosti

Pozvolna se tak dostáváme k dalšímu aspektu, kterým je časové hledisko. Jelikož dobrovolníci zpravidla nedisponují takovými časovými možnostmi, jsou trochu omezeni ve výběru aktivit, které mohou vykonávat (Jantulová-Šťovíčková 2005).

Kombinace nedostatku expertního vědění a časového omezení pak dobrovolníka staví do znevýhodněné pozice, jelikož mu tyto okolnosti více či méně neumožňují podílet se na rozhodovacích procesech. Dobrovolníci tak mohou nabýt pocitu, že nejsou k práci a řešení jednotlivých problémových situací dostatečně kompetentní. Ztrácí jistotu a tím pádem se jejich celková participace na celkové činnosti může snižovat. Příčinou konfliktu tedy bývají nároky na expertní vědění a časové dotace, důsledkem pak nejistota a menší zájem ze strany dobrovolníků.

- Rozdílné představy o „síťování“

Zdrojem konfliktu může být i změna postojů vůči stejně zaměřeným neziskovým organizacím, vůči dosavadním partnerům. Je známo, že neziskovky mezi sebou často budují sítě a spolupracují na dílčích projektech, vyměňují si vzájemně zkušenosti a

vnímají se vzájemně jako partneři. Konkurence či rivalita je spíše individuální záležitostí, než-li obecně platným principem. Noví odborníci však v rámci svých strategií a rozdílných postojů mohou tyto dosavadní vztahy přehodnotit a chápat je jako konkurenční (Jantulová-Šťovíčková 2005).

Neznamená to, že by tato změna postojů bezprostředně organizaci ohrožovala, ani že by byla jednoznačně nežádoucí, naopak, určitě má své racionální opodstatnění. Snažím se spíše naznačit, že změna strategie může vyvolat konflikt mezi starými a novými aktéry, a díky němu už je ohrožení organizace reálné.

4. MOTIVACE AKTÉRŮ

Poslední kapitola doplňuje dosavadní výklad o kontext individuálních motivací aktérů, které vedou jedince k občanské participaci. Následující text poskytuje základ pro identifikaci motivací jednotlivých aktérů operujících ve sdružení MH, které se domnívám, jsou jednou z kategorií, jež může být přijetím odborníků zásadně ovlivněna. V samotném závěru je otázka motivací koncipována z širší perspektivy, a sice z pohledu organizační kultury, tedy komplexního systému, jenž vyjadřuje sdílené hodnoty aktérů.

Motivace vypovídají o určitém pozadí života organizace, o tom, co spoluvytváří její aktivity, profiluje svou identitu a kulturu jako takovou. Představují určité sociální a kulturní podmínky, které se spolupodílejí na formování a *institucionalizaci* občanské společnosti. Marada ve své sociologické stati pojednává o podmínkách moderního občanství v kontextu proměny moderní společnosti a některých jejích institucí. Klíčovou myšlenkou je změna legitimacy příslušných institucí, jejíž zdroj se přesouvá k funkcionálnímu určení v rámci společenského systému jako celku (Marada 2000).

Marada (2000) uvádí tři hlavní pilíře občanství⁵⁷ jako základní schéma zdrojů občanské participace. Jmenovitě se jedná o étos moderního občanství, zájmy a dispozice. První z nich, duch občanské společnosti, přitom poukazuje na její původ, vysvětluje jeho vznik a existenci v historickém kontextu. Východiskem, podobně jako u již zmíněného organizačního *isomorfismu*, je protestantská etika (Weberovo pojetí ducha kapitalismu, pozn. autora) a dále sekularizovaná zkušenost sociálních vrstev, zejména buržoazie. Pro účely této stati však považuji otázku étosu moderního občanství za irelevantní, zajímavější a přínosnější se mi jeví ostatní dva aspekty občanství, zájmy a dispozice.

4.1. Zájmy

S proměnou moderní společnosti a jejich institucí se mění i vnitřní motivace aktérů, které můžeme označit jako zájmy představující sílu ženoucí nás kupředu. Jednání jedinců je v tomto kontextu motivováno a legitimizováno účelem, vidinou potencionálního užitku. Dříve byla participace podmíněna určitou kvalitou daného cíle, či ve Weberovském pojetí „Boží vyvoleností“, a eticky motivovaným jednáním u

⁵⁷ Pojem občanství zde chápeme jako výraz určitého zájmu o věci veřejné, které z historického hlediska, jak Marada uvádí, jehož moderní podoba vychází ze dvou sociálně kulturních paradigmat. První je protestantská etika u Webera a druhým je sekularizovaná zkušenost nové sociální třídy a sice buržoazie. Obě interpretace mají přitom společné východisko a sice každodenní zkušenost aktérů. (tamtéž)

moderní buržoazie, nikoliv představou osobního přínosu. Vidina hmatatelného přínosu nemusí být vždy hlavní motivací, racionálně uvažující jedinec spíše preferuje minimální osobní investice než-li maximální společný zisk. Pro organizaci, která má širokou členskou základnu, je však důležité, aby dokázala svým členům zprostředkovat hmatatelné požitky, které jsou výzvou a impulsem pro budoucí participaci.

Dle Olsona (tamtéž) je myšlenka kolektivního jednání, společného zájmu lépe realizovatelná u menších organizačních složek. V tomto případě dochází k efektivnější koordinaci a snadnějšímu dosažení vytčeného cíle. Naopak u velkých organizací hrozí větší riziko prosazování individuálních zájmů a potlačení těch kolektivních. Je proto důležité interpretovat kolektivní zájmy jako něco výlučného, důležitého, jako přidanou hodnotu k potencionálnímu zisku. Společná identita, ať už je daná etnickou, genderovou či jinou příslušností, hraje významnou roli pro stimulaci ke kolektivnímu jednání. Může být určitou reakcí na pocity deprivace, nespokojenosti či frustrace, tak jak popisuje Znebejánek (1997) o podstatě sociálních hnutí. V teorii mobilizace zdrojů jsou právě tyto pohnutky vnímány jako motivace. Aktéři se skrze ně snaží oslovit ostatní jedince, kterých se daná problematika týká, a přesvědčit je, že tyto společné podmínky lze změnit právě kolektivně koordinovaným způsobem.

Účelově racionální jednání sociálních aktérů je charakteristické pro teorii racionální volby, která pracuje s určitou transparentností a jasnou identifikací vytyčených cílů. Eticky motivované jednání tak stojí vně teorie, pokud není předmětem individuálního zájmu a kalkulu.

Elster (in Marada 2000) představuje i další motivační typy, kterými označuje racionální aktéry, čili ty, kteří se soustředí na výsledek, jenž následně srovnávají s vynaloženými náklady. V této rovině se rozlišují dvě skupiny aktérů. První zosobňují egoisté a druhou utilitaristé. Jak už jejich pojmenování naznačuje, egoisté neinklinují ke spolupráci za žádných okolností a u druhých je spolupráce podmíněna výsledkem jejich úsilí v odpovídajícím poměru vůči vlastnímu přičinění. Vedle racionálního aktéra figuruje také psychologicky motivovaný jedinec, jenž může vystupovat buď jako exhibicionista, čili jako člověk, který chce být viděn, nebo na druhé straně jako konformista, člověk, který chce splynout s davem, s ostatními aktéry.

4.2. Dispozice

Individuální dispozice jsou dalším zdrojem, jenž vychází ze sociálního postavení jedince, ale současně jej také modifikuje. Vedle toho, že máme každý nějaké motivace a zájmy, existují také různé osobnostní schopnosti a možnosti, jak participovat na občanském životě. Jinými slovy tuto koncepci popisuje Bourdieu, který dispozice označuje souhrnně jako kapitál⁵⁸. Zahrnuje v sobě právě ony možnosti a schopnosti, které umožňují ovlivňovat dění okolo nás. Rozlišujeme jednotlivé druhy kapitálu: politický, ekonomický, sociální, kulturní, symbolický. Jednotlivé typy se přitom navzájem kombinují a posilují, čímž vzniká určitá sociální stratifikace jedinců, která je daná právě mírou osobní participace v občanském životě. Mezi další směrodatné ukazatele patří povolání, politická orientace, soukromý životní styl apod.

Verba (1995 in Marada 2000) označuje jiné tři zdroje občanství, které spadají do ryze osobní roviny jedince. Prvním takovým statkem jsou peníze, které však v této otázce zaujímají rozdílnou povahu v Evropě a Severní Americe, což je dáno odlišnou tradicí v občanských projevech. Americká společnost je obecně tolerantnější k existenci dobrovolných občanských iniciativ. Vyplývá to z dlouhodobé zkušenosti se sdružováním občanů s rozdílnými zájmy i různým sociálním postavením. V těchto podmínkách jsou občanské aktivity vnímány jako přirozená součást společenského života. V evropském kontextu se k projevům občanskosti přistupuje o něco konzervativněji. Peníze jsou tak v evropských podmínkách chápány spíše jako substituce účasti na věcech veřejných, nikoliv jako jedna z jejích forem. Zároveň poukazují na skutečnost, že skrze ně se nejvíce projevují sociální nerovnosti. Rozdíly na této úrovni dispozic jsou nejzřetelnější, možná i proto se peníze nevnímají jako ukazatel občanské participace. Další rovinou je čas, který v této perspektivě představuje volný čas, čili dobu, kterou jedinec nevěnuje své profesi a obstarávání obživy. Přestože časový faktor není tak nerovnoměrně distribuován tak jako peníze, i tak může hrát důležitou roli. Zda jedinec věnuje svůj volný čas veřejným aktivitám, záleží na třech hlavních proměnných:

- rodina, tj. jestli má rodinu a jakým způsobem je strukturována,
- povolání, tj. jaké vykonává zaměstnání, jak je náročné,

⁵⁸ Mezi charakteristiky kapitálu obecně patří zejména schopnost akumulace, tj. zvyšovat možnosti, a dále schopnost přenosu. Mgr. Magdaléna Jantulová – Šťovíčková: cyklus přednášek *Management a aplikované znalosti pro občanský sektor* (ZS 2004/2005, FHS UK, 8.11.)

- věk.

To jsou tři základní pilíře, které určují životní styl volného času, čili jaké dispozice pro jeho využití máme. Dalo by se předpokládat, že čím je rodina početnější, čím více má dětí, tím méně má rodič dispozic pro veřejné aktivity. Není to však pravidlem, jelikož právě rodina a starost o ní může v jedinci probudit zodpovědnost v širším kontextu, impuls pečovat o věci veřejné a do těchto aktivit zahrnout třeba i své potomstvo. Méně významný je faktor zaměstnání, jež se víceméně redukuje na provázanost času a zaměstnání a také věku. Více času do občanských aktivit tak vkládají mladí lidé bez závazků a stálého zaměstnání, kteří jsou flexibilnější a umí lépe se svým volným časem manipulovat. Posledním zdrojem, který Verba uvádí, jsou občanské dovednosti, které vyjadřují zejména organizační a komunikační schopnosti, tedy dispozice umožňující efektivnější zpracování zájmů a motivací k občanské participaci. Posledně zmíněná dispozice je spjatá s oběma předešlými, vyjadřuje schopnost, jak skloubit rodinu, práci a veřejné aktivity. Týká se zejména adaptability na nové prostředí, na podmínky, především v oblasti technologií. Poukazuje na schopnost člověka vypořádat se stresem, koordinovat a získávat přístup k relevantním informacím, budovat sociální sítě apod. Je však nutné rozlišovat jakousi objektivní a subjektivní rovinu občanských dovedností. Umět zdárně komunikovat, srozumitelně formulovat argumenty a zároveň koordinovat kolektivní aktivity na straně jedné ještě neznamená disponovat určitou důvěrou a také ochotou participovat na straně druhé. Vzájemně se tyto roviny nevyklučují. Existuje předpoklad, že ten, kdo disponuje obecnými schopnostmi komunikace a koordinace, nabude postupně pocitu smysluplnosti a zejména důvěry ve své vlastní schopnosti, kterými může efektivním způsobem přispět k řešení konkrétního občanského problému.

4.3. Sdílení klíčových symbolů

Studie organizační kultury vychází z teorie kultury obecně, jako určitého projevu vývoje lidské bytosti, společenského druhu (Tylor 1871, in Hatch 1997), jako komplexní systém, který vytváří směřování lidstva.

Organizační kultura je součástí tohoto komplexu, který se na něm částečně podílí tím, že udává její směr v rámci komunity, mezi lidmi. Vypovídá tedy o způsobu života v organizaci. Názory jednotlivých vědců se sice různí, nicméně se většina shoduje na předpokladu určitého „sdílení klíčových symbolů“. Spočívá v tom, že

členové organizace jednají na základě těchto symbolů, které jsou spojeny s interpretační a názorovou rozmanitostí.⁵⁹

Organizační kultura je produktem sociálních aktérů, jež jsou formovány institucemi⁶⁰, s nimiž doposud přišli do kontaktu a skrze které se socializovali.⁶¹ Představuje kolektivně sdílené jevy, soubor znalostí a vědění, které se projevují skrze aktivity. Každá organizace vlastně funguje jako určitý mikrosvět s vlastní specifickou kulturou, jejíž prostřednictvím dochází k identifikaci. Odlišuje se od ostatních svým jednáním nejen navenek, ale i směrem dovnitř. Kultura v sobě zahrnuje veškeré jednání jako celek, počínaje jazykem a verbálními projevy, způsobem prezentace, aktivitami, komunikací, řešením úkolů i běžnou administrativní agendou. Můžeme si ji představit jako systém, jenž drží subjekt pohromadě skrze společnou identitu aktérů. Účastníci sdílí stejné hodnoty⁶² a normy⁶³, které se zároveň promítají i do jejich individuální identity. Kultura je v podstatě kolektivní záležitostí, výsledek společného konsensu v oblasti norem a hodnot. Má symbolickou hodnotu, která dává věcem svůj význam a smysl. Zvláště to platí u neziskových organizací, které vzhledem k potřebné důvěryhodnosti vůči okolnímu prostředí jsou nuceny tuto kulturu prezentovat zřetelně a transparentně. V podstatě se jedná o „...soubor sdílených hodnot, věr a norem, které určují, jakým způsobem lidé v organizaci jednají, jak pohlíží na svou práci, budoucnost v organizaci atp“ (Keller 1996:121).

⁵⁹ Toto sdílení je však chápáno ve dvou rovinách, na jedné straně implikuje sdílení jako určitou podobnost ve smyslu máme něco společné, sdílíme společné hodnoty. Na druhé straně je toto sdílení vnímáno i jako rozdělování něčeho na více podílů, které se pak v rámci organizace distribuují. Znamená to sdílet prostředky, odděleně a přitom dohromady. V oblasti kultury sdílíme určité kulturní vzorce a přitom každý máme jiné kulturní zkušenosti a jiné kulturní vnímání. Oproti prvnímu pohledu na kulturu jako jednotu, má druhý co do činění s chápáním subkultur a s kulturní fragmentací. Tento posun tak ukazuje kulturu jako prostředek k vysvětlení rozdílů mezi různými podskupinami v organizaci. (Hatch 1997)

⁶⁰ Např. rodina, škola, zaměstnání, přátelé apod. (pozn. autora)

⁶¹ Přesvědčení o vlivu vnitřních faktorů na organizační kulturu vychází ze subjektivního přístupu interpretativní sociologie, jejichž předmětem zájmu je otázka, jakým způsobem zúčastněné strany vytváří a poznávají svůj svět. (Hatch 1997)

⁶² Hodnoty definují, co je předmětem zájmu aktérů, ospravedlňují, co je a co není důležité. (tamtéž)

⁶³ Normy jsou nepsaná pravidla, která vytváří očekávání pro konkrétní situace a ovlivňují jednání dané skupiny. (tamtéž)

1. METODOLOGIE

Dříve než přistoupím k empirické části diplomové práce, ráda bych se zmínila o zvolené metodologii. V následující kapitole zdůvodním, proč jsem zvolila formu případové studie a výzkumné metody, jichž jsem využila při sběru dat a jejich analýze. Zároveň objasním, s jakým vzorkem jsem při výzkumu pracovala, jak jsem postupovala při jeho výběru a jakým způsobem probíhalo dotazování. V závěru metodologického vstupu se zmíním o etických otázkách, které s tímto výzkumem z hlediska jeho osobního zaměření souvisí a zároveň ozřejmím svou vlastní roli, pozici výzkumníka v celém procesu.

1.1. Metodologický přístup a výzkumné metody

Vzhledem k vybranému tématu a jeho úzké profilaci jsem si vybrala metodologický přístup případové studie⁶⁴, v jejímž rámci jsem použila kvalitativní metody výzkumu. Zdá se mi nejvhodnější, jelikož cílem práce je ozřejmit dílčí záležitosti jedné konkrétní neziskové organizace, soustředit se na hlubší analýzu. Mým záměrem je získat „...mnoho informací o velmi malém počtu jedinců“ (Disman 1993:286). Tomu odpovídá úzký okruh vybraného vzorku, který vzhledem k omezené validitě nelze považovat za reprezentativní (Disman 1993). Na druhou stranu nám však odkrývá podrobné informace o zkoumaném předmětu a detailně popisuje každodenní zkušenost sociální skupiny. Zajímá nás totiž spíše proč a jak, než co a kolik. Můžeme dokonce říci, že tak kompenzujeme onen nedostatek validity a reprezentativnosti určitou důvěryhodností, danou subjektivní převahou zkoumaných kategorií (Hendl 2005).

Případové studie je pro mě logickým vyústěním, jelikož výsledky této studie nelze aplikovat na ostatní NNO plošně. Diplomová práce se soustředí na konkrétní organizaci, přitom ale nevyklučuje možnost, že se jednotlivé výstupy zároveň nevyskytují i u jiných subjektů. Celková generalizace zjištěných tvrzení je však u tohoto druhu výzkumu velmi problematická, či dokonce zcela irelevantní (Disman 1993).

⁶⁴ „...jde o detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů, ...v případové studii sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. ...V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti. (Hendl 2005:104)

Metodou případové studie hledám nové chápání, nové struktury pro vytvoření takové reality, potažmo teorie, která bude mít omezenou platnost na zkoumaný subjekt. Neověřuji tedy validitu dané hypotézy, nýbrž skrze porozumění vybraného sociálního problému samotnou hypotézu vytvářím (Disman 1993).

Pro sběr relevantních dat jsem použila jak kvalitativní tak i kvantitativní techniky. Zvolený postup, kombinace obou těchto přístupů tak má výhodu vzhledem k triangulaci (Hendl 2005), kterou jsem využila zejména u kategorie 1, jak uvádím níže.

Zvolila jsem následující výzkumné techniky pro konkrétní kategorie:

Tabulka 2: *Přehled použitých výzkumných technik*

| technika | označení v textu - kategorie respondentů | datum realizace |
|--|---|------------------------|
| <i>písemné dotazníkové šetření</i> (otevřené i uzavřené otázky) | 1b,1c,2-6 | 24.1.-5.3.2007 |
| <i>nestandardizovaný rozhovor</i> | 2,6* | 19.10.2006 (2) |
| <i>interview</i> | 1a | 25.10.2006 |
| <i>strukturovaný rozhovor</i> | 1d | 16.3.2007 |
| <i>zúčastněné pozorování</i> | - | |
| <i>analýza dokumentů</i> | - | |

* se zástupkyní firmy XY jsem intenzivně komunikovala zejména v únoru 2007, dále viz komunikace v kapitole *Projekt RA*.

Mezi metody kvantitativního výzkumu patří zejména dotazníkové šetření (Disman 1993), které jsem zvolila pro všechny kategorie respondentů. Výhodou je, že při písemném dotazování má respondent více času a prostoru, což může teoreticky zvýšit upřímnost jeho odpovědí. Zároveň se technikou dotazníků minimalizuje vliv tazatele (Disman 1993). Dotazníkové šetření jsem zvolila také z časových a technických důvodů. Během relativně krátké doby jsem paralelně dostala řadu odpovědí od více kategorií (příloha 3).

S distribucí dotazníků pro jednotlivé kategorie mi pomohla pražská koordinátorka a ředitelka, které zajistily jejich předání příslušným aktérům. Pro druhou a čtvrtou kategorii dotazníky umístily v pražském centru, kde byly k dispozici pro dobrovolný odběr. Příchozí členky si mohly vytištěný dotazník vzít a anonymně jej vyplnit. Otázky určené pro členy výkonného výboru a pro koordinátorky předala ředitelka elektronickou formou.

Vliv tazatele je naopak přítomný u techniky rozhovorů. Tazatel při rozhovoru zvyšuje riziko zkreslení, které omezuje a ohrožuje platnost výroků respondenta.

Dotazník a rozhovor se mohou vzájemně dobře kombinovat a vhodně doplňovat, dotazník zvyšuje důvěryhodnost závěrů vyplývajících z rozhovoru a zároveň jej může dalším způsobem rozvinout. Tuto techniku jsem záměrně zvolila při sběru dat u kategorie 1, jelikož jsem na této úrovni potřebovala získat nejvíce relevantních informací. Zároveň jsem tak mohla informace získané jednou technikou zpětně upřesňovat při následujícím sběru dat (viz triangulace, Hendl 2005). Průběžně jsem tak ověřovala jejich vypovídací hodnotu.

Ostatní techniky ve výše uvedeném výčtu jsou spíše charakteristické pro kvalitativní metody výzkumu (Hendl 2005). Nestandardizovaný rozhovor jsem realizovala s dvěma přítomnými laickými terapeutkami v pražském MHC. Jednalo se o volné neformální vyprávění těchto pracovníků, s kterými jsem rozebírala jak samotnou náplň práce, tak i zkušenosti z MH i léčby samotné.

Nejvíce jsem komunikovala s ředitelkou sdružení. Jednotlivé „kontakty“ jsem v chronologickém sledu označila písmeny a-d. Právě u této kategorie jsem skloubila obě techniky – dotazníku a rozhovoru (příloha 3). Jak vyplývá z výše uvedeného přehledu jednotlivých technik, pro první fázi komunikace s ředitelkou jsem použila metodu interviu s připraveným okruhem otázek (interview 1a, příloha 3). Záměrem bylo získat širší pohled na fungování a původ organizace. Pro druhý a třetí fázi jsem použila dotazníkové šetření, tak jako u ostatních kategorií respondentů, které byly již cílené a detailně zaměřené na potřeby této studie (dotazník 1b,c, příloha 3). Nakonec jsem zbytek relevantních informací získala při osobním setkání, které jsem koncipovala jako strukturovaný rozhovor s předem připravenými otázkami (rozhovor 1d, příloha 3). Poslední rozhovor tak přispěl k doplnění a upřesnění mých domněnek. Záznam těchto rozhovorů probíhal formou detailního písemného zapisování relevantních i méně relevantních údajů. Nutno podotknout, že oba rozhovory se v průběhu kombinovaly s narativním vyprávěním. Těmto „odbočkám“ jsem však úmyslně nezamezila, jelikož právě ryze osobní přístup má přímou souvislost k předmětu zkoumání.

Další použitou technikou je zúčastněné pozorování, které je typické pro kvalitativní výzkum (Hendl 2005). Tato technika mi pomohla získat informace a postřehy z první ruky, týkající se zejména mezilidských vztahů na pracovišti a dalších podnětů, které se v rozhovorech jen těžko formulují nebo si je dotazovaný nemusí

zcela uvědomovat. Sem spadá částečně moje spoluúčast na projektu RA⁶⁵, a osobní přítomnost v klubovně při realizaci rozhovorů s jednotlivými respondenty, během nichž jsem byla svědkem každodenního chodu centra. Díky ochotě a otevřenosti všech zúčastněných jsem zároveň měla od začátku přístup ke všem relevantním i irelevantním dokumentům. Patří sem také studium osobnějších dokumentů, mezi které mohu zařadit různé příspěvky a příběhy pacientek, uveřejněných nejen v médiích, ale např. i v bulletinu Mamma HELP!. Měla jsem možnost získat cenné informace nejen z výročních zpráv (1999-2005), ale i ze stanov, všech jeho tří verzí (1999, 2001, 2004), měsíčních bulletinů a jiných tiskových materiálů, které doplňovaly celkovou představu o MH. Cenným zdrojem pro mne byly také internetové stránky, které se pravidelně aktualizují (ke dni 11.4.2007).

Přehled dotazníků pro jednotlivé kategorie respondentů i okruhy otázek pro interwiev a rozhovor jsou uvedeny v příloze 3.

1.2. Způsob analýzy dat

Teoretická část prezentuje relevantní teoretické poznatky a terminologické výrazy v dané oblasti zkoumání, jejichž prostřednictvím jsem definovala základní kategorie. S jejich pomocí jsem tak vymezila prostor pro navazující empirickou část a analýzu dat. Zvolila jsem tak metodu otevřeného kódování.⁶⁶

Jednotlivé kategorie jsem si neurčila hned, nýbrž se postupně vynořovaly během zpracovávání teoretické části a během počátečního sběru dat při výzkumu. V průběhu získávání relevantních informací mi tak automaticky naskakovaly. Na základě jejich identifikace jsem sestavila dotazníkové šetření a specifikovala obsah dotazování a analýzy dat. Skrze optiku jednotlivých kategorií jsem pak přistupovala ke zpracování relevantních informací v empirické části. V popisné části jsem tyto kategorie vztáhla na popis a vývoj stávajícího stavu organizace, a jakým způsobem do popsaného stavu dospěla. V druhé části, v analýze pro profesionalizaci, pak tyto kategorie zkoumám z perspektivy profesionalizace, jak by je mohla případně ovlivnit. V tomto kontextu tedy identifikuji na základě těchto kategorií dílčí dilemata, která jsou spojená s možnou profesionalizací organizace. Metoda otevřeného kódování mi

⁶⁵ O tomto projektu se blíže zmiňuji v podkapitole *Pozice výzkumníka* a současně v rámci *Analýzy pro profesionalizaci*. (pozn. autora)

⁶⁶ Otevřené kódování je, jak uvádí Hendl (2005) typické pro výzkumníka, který: „ lokalizuje témata v textu a přiřazuje jim označení (tamtéž:247)“; čili postupně odhaluje určitá témata, vytváří jejich seznam, jenž mu pomáhá vidět témata v celku a stimuluje jej k dalšímu hledání. „Seznam tak průběžně třídí a organizuje, doplňuje k další analýze(Hendl 2005:247)“; cílem je tedy tematické rozkrývání textu.

tak poskytla základní rámec pro selekci relevantních informací a zároveň pro formulaci výzkumných otázek.

Kategorie jsem ještě rozdělila na dva typy - ty, co spadají do vnitřního a dále do vnějšího prostředí.

Kategorie:

- *vnitřní prostředí:*
 - role a motivace aktérů (participace, vzdělávání)
 - vztahy a konflikt
 - poslání, cíle a jejich naplňování (projekty)
 - řízení organizace (struktura, komunikace, dělba práce, moc a autorita + zdroje)
 - fyzické uspořádání
- *vnější prostředí:*
 - finanční zdroje
 - vnější tlaky (nejistota, nestabilní prostředí)
 - odborná veřejnost

1.3. Výběr vzorku

V závislosti na typu respondentů jsem při sběru dat pracovala s různými metodami výzkumu představenými v úvodu kapitoly. Pro tyto účely jsem zavedla pět základních kategorií aktérů MH (1-5), kteří ve sdružení zaujímají rozdílné pozice a role. Jsou to:

1. ředitelka (současně hlavní koordinátorka sítě MHC a místopředsedkyně VV)
2. tzv. laické terapeutky⁶⁷
3. koordinátorky center
4. členové výkonného výboru
5. řadoví členové

Postupovala jsem tímto způsobem, jelikož aktéři v jednotlivých kategoriích vykonávají jiný druh činnosti. Z toho vyplývá nejen rozdílná odpovědnost, očekávání, ale i komplexní představa o fungování systému jako celku. Důležité jsou především první tři kategorie, které jsou každodenní součástí existence sdružení a právě těmto

⁶⁷ Označení LT používám v této studii pro vícero aktérů. Práci LT fakticky vykonává a je k tomuto účelu zaměstnána 10 členek, další tři jsou ve službě v *mammanette* (internetová kavárna), a další slouží jako operátorky na AVON Lince. Nicméně všechny jsou k dispozici a mohly by jako LT pracovat. Rozlišování těchto aktérů je však vzhledem k této studii irelevantní, pro přehlednost tak používám souhrnné označení LT. (pozn. autora)

skupinám aktérů by se případná profesionalizace dotkla nejvíce. Ředitelka, která je v organizaci od počátku, zná veškeré dění okolo MH, má kritické informace a vzhledem k jejímu širokému záběru, předpokládám i nejlepší rozhled a nadhled. Další kategorii tvoří koordinátorky všech center, jež jsem dotazovala zejména kvůli získání relevantních informací o rozvoji sdružení skrze zakládání nových poboček, které v popisné části uvádím jako jeden ze stěžejních projektů MH. Laické terapeutky jsem oslovila v rámci pražského působiště, jehož centrum slouží zároveň jako sídlo a kancelář, zázemí pro celé sdružení. V případě najmutí nových aktérů předpokládám, že právě MHC Praha bude jejich novým místem působiště a tudíž se zde budou nejvíce setkávat s pražskými LT, nikoliv z ostatních regionálních poboček. Poslední dvě kategorie jsou z hlediska výzkumných otázek méně relevantní, nicméně byly stejně důležité pro popisnou část studie, zejména s ohledem na jejich motivace, názory ohledně vedení a prostředí. Informace z těchto dvou zdrojů potvrdily a posílily mou dosavadní představu o původu společné identity a motivacích aktérů MH, jež mají vliv i na vnitřní prostředí. Mimo tyto kategorie MH stojí zástupkyně sponzora XY projektu RA, která mi poskytla informace o projektu, na němž se aktivně podílela (dotazník 6). Informace z dotazníkového šetření jsou dále doplněny o data získaná při setkání a telefonátech v rámci naší vzájemné spolupráce na RA.

Pro každou kategorii jsem s ohledem na očekávaný přínos z hlediska přístupu k informacím a míře začlenění do systému vybrala nejvhodnější metodu dotazování a příslušný okruh otázek (příloha 3).

Z celkového počtu 18 laických terapeutek (kategorie 2) vyplnilo dotazník 8, dále 3 členky (kategorie 5). Z výkonného výboru (kategorie 4) jsem dostala 1 vyplněný exemplář⁶⁸ a od koordinátorek (kategorie 3) celkem 4 (Praha, Brno, Přerov, Hradec Králové)⁶⁹.

⁶⁸ Místopředseda VV se výzkumu nezúčastnil, jelikož byl v průběhu dotazníkového šetření na dovolené a poté byl pracovní vyčerpán, dalším členem je ředitelka (kategorie 1) a další dvě členky neodpověděly. (pozn. autora)

⁶⁹ Výzkumu se neúčastnily koordinátorky nových center v Plzni a Zlíně, jelikož v průběhu dotazníkového šetření právě vrcholily přípravy s jejich otevřením. (pozn. autora)

Tabulka 3: *Návratnost dotazníků*

| kategorie respondentů | počet respondentů | návratnost dotazníků |
|------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1: ředitelka MH | 1 | 1 |
| 2: LT (Praha) | 18 | 8 |
| 3: koordinátorky MHC | 4 | 4 |
| 4: členové VV | 4* | 1 |
| 5: řadoví členové | 478** | 3 |
| 6: zástupkyně XY | 1 | 1 |

* VV má celkem 5 členů, jedním z nich je ředitelka a je zahrnuta v rámci kategorie 1, proto zde uvádím 4.

** počet členů k 31.12.2006, včetně ostatních aktérů (LT, koordinátoři apod.)

1.4. Pozice výzkumníka a etické otázky projektu

V období červen/2006 – únor/2007 jsem spolupracovala se sdružením MH jako externista v rámci projektu RA. Právě na základě tohoto vztahu se zrodila myšlenka zpracovat projekt diplomové práce, který by s MH přímo souvisel. Osobní sympatie nejen ke sdružení, ale respekt k poslání mě nakonec přesvědčily, abych se věnovala právě této případové studii. Téma a cíle práce se postupně specifikovaly na základě konzultací s ředitelkou sdružení i vedoucí práce. Nepatřím však mezi přímé aktéry sdružení. I přesto tato pozice může představovat teoreticky určité riziko ve smyslu přehnaného osobního zaujetí a následného zkreslení reality. Vědoma si této hrozby, snažila jsem se udržet si určitý odstup a prezentovat zjištěné údaje s minimálním subjektivním přístupem. Získaná data jsem tak v empirické části interpretovala a kombinovala s řadou citací z dotazníků. Uvedené poznatky a interpretace tedy doplňují množství citovaných odpovědí samotných respondentů a právě toto zkombinování považuji za jednu z technik, prostřednictvím které jsem se snažila minimalizovat subjektivní přístup tazatele. Mezi další metody, které mi pomohly tento vliv redukovat, byla záměrná snaha vyvarovat se v průběhu zpracování studie shrnujícím úvahám subjektivního charakteru, které by celou práci posunuly jiným směrem.

V rámci této případové studie jsem se také musela vypořádat s určitým etickým dilematem (Hendl 2005). Jednalo se o rozhodnutí, zda mám v této studii zmiňovat relativní neúspěch projektu RA. Upřímně jsem se obávala, zda mé rozhodnutí uvést tento příklad nebude nakonec ze strany sdružení MH nepochopeno. I přes počáteční nerozhodnost a obavu, zda tento krok nebudou příslušní aktéři vnímat příliš osobně, jsem dospěla k názoru, že musím uvádět a interpretovat všechny relevantní

informace bez ohledu na to, zda MH ukazují v pozitivním či negativním světle. Tato kapitola může být do určité míry chápána jako kritika, ale doufám, že mé pojetí a interpretace nejen vlastních zkušeností, ale i třetí strany – sponzora (dotazník 6) je kritikou konstruktivní. To bylo také účelem, učinit z této zkušenosti zcela rovnoprávný příspěvek k naší diskusi a oprostít se od osobního zaujetí. Spoluúčast na projektu RA osobně chápu jako relevantní zdroj, který je nutný zohlednit, jelikož poukazuje na skutečnost, jak realizace nadstavbových projektů vypadá v praxi. Pokud bych tento příspěvek nakonec neuvedla jenom proto, že je v určitém smyslu kritický a zůstala u interpretace pouze kladných informací a úspěšných projektů, podlehl bych právě zmíněnému subjektivnímu přístupu a odchýlila se od kýžené objektivizace. Zároveň bych přišla o velmi cenný zdroj, který má dle mého názoru velkou vypovídací hodnotu. Domnívám se, že pokud má být tato práce určitým východiskem pro následné konkrétní řešení profesionalizace MH, musím zohlednit všechna dostupná a relevantní data, a mezi ně počítám i tuto zkušenost.

V neposlední řadě bych se zmínila, jak jsem nakládala se zjištěnými daty. Obecně jsem se snažila v celé studii zachovat anonymní ráz (Hendl 2005), tudíž o respondentech hovořím v příslušných kategoriích, nemluvím konkrétně o tom, kdo a jak odpovídal. Ve většině kategoriích se tato strategie daří (kategorie 2,4-6), u koordinátorek o něco méně, jelikož součástí popisu organizace je i téma specifického postavení pražského centra. Související uvedené interpretace a citace vychází logicky z odpovědí právě pražské koordinátorky. Stejně je tomu i u kategorie 1, jež zastupuje jediná osoba. Postupovala jsem tímto způsobem, jelikož konkretizace respondentů je vzhledem k tématu irelevantní. Anonymitu jsem se snažila dodržet i v rámci interpretace projektu RA, která se týká názvu i zúčastněných aktérů. I zde je znalost skutečných jmen a názvů nepodstatná. Zároveň bych nerada ve čtenáři vzbudila a priori nedůvěru v případě budoucí realizace tohoto projektu. Současně jsem anonymitou chtěla vyjádřit určitý respekt všem zúčastněným respondentům, nezmiňovat se o konkrétních jedincích jmenovitě i z toho důvodu, že si myslím, že by to nebylo vůči nim vhodné. Chtěla jsem respektovat a zachovat jejich soukromí.

Součástí přílohy 3 jsou jednotlivé dotazníky pro konkrétní kategorie. Nejen z výše uvedených důvodů jsou zde zařazeny pouze nevyplněné vzory. Dalším důvodem je také fakt, že součástí vyplněných dotazníků jsou ve valné většině i osobní údaje jako jméno či e-mailová adresa, které nemohu zveřejnit. Součástí všech dotazníků byla poznámka o tom, že odpovědi budou použity pouze pro účely diplomové práce a nebudou poskytnuty třetím osobám ani nijak jinak zneužity.

V úvodu každého dotazníku jsem rovněž respondentka seznámila stručně s obsahem této práce (Hendl 2005). V současnosti jsou archivované na místě, kam nemá přístup veřejnost.

I přes velmi intimní téma, jako je rakovina prsu, jsem byla překvapena, s jakou otevřeností a upřímností jsem získávala od jednotlivých aktérů relevantní informace. Nejen tato otevřenost, ale i celková vstřícnost zapříčinila, že jsem se osobně nemusela potýkat s žádným přesvědčováním či odmítáním účasti na studii. Samy respondentky mi vesměs všechny otázky zodpověděly. Většinou jsem získala obsáhlé a rozvinuté odpovědi, jen výjimečně byly strohé a nic neříkající.

| EMPIRICKÁ ČÁST |

1. POPIS ORGANIZACE A JEJÍ PROMĚNY

Následující část je koncipována jako úvod pro navazující analýzu profesionalizace. V této chvíli nás zajímá popis současného stavu organizace v souvislosti s jeho proměnami a jejich příčinami. Zároveň jsou v kapitolách vyzdvíženy určité specifické jevy v rámci jednotlivých kategorií, to, v čem je vzhledem k tématu práce vývoj sdružení zajímavý a svým způsobem typický. Cílem je na základě výzkumu objasnit, v čem jsou stávající podmínky organizace přínosné, a kde jsou případná omezení. Tato část je tedy určitým východiskem pro závěrečnou analýzu, je základem pro identifikaci dílčích dilemat souvisejících s případnou profesionalizací organizace.

1.1. Budování organizace a jejího postavení v oboru

Úvodní kapitola se zabývá příčinou vzniku této organizace, jaké impulsy vedly k jejímu založení. Poukazuje, jaké cíle si předsevzala, a jakým způsobem si postupně buduje své postavení v rámci odborné veřejnosti.

1.1.1. Příčiny vzniku organizace

Důvodem založení organizace MH byla zejména osobní zkušenost aktérů s rakovinou, potažmo se systémem zdravotnické péče. Při léčbě, která se zaměřuje ryze na fyzickou stránku pacienta, postrádáme psychickou pomoc a chápavý přístup. Právě absence této podpory se stala hlavním impulsem pro založení MH. Kolem jednoho ošetřujícího lékaře, jenž byl sám onkologickým pacientem se utvořila neformální skupina patientek, která u něj tento druh podpory našla. Přátelská atmosféra a společný úděl tak položily základy pro vznik sdružení (interview 1a).

Organizace MH patří k neziskovým subjektům, pro které je charakteristické, že vznikaly zesponu. Záměr celého projektu vycházel jednoznačně ze zkušenosti patientek s chorobou a přístupem zdravotnických organizací k léčbě a zároveň ze stávajících alternativních možností již existujících patientských organizací. Můžeme konstatovat, že vznik Mamma HELP byl reakcí na konkrétní nedostatek v poskytování služeb všestranné péče o onkologické pacienty, vyústěním aktuálních potřeb specifické sociální skupiny.

Za svůj název organizace zvolila následující označení: *Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu při Fakultní nemocnici Královské Vinohrady*⁷⁰. V listopadu 2001 však došlo k první změně ve stanovách (Stanovy MH: 2001), která se týkala právě názvu. Příčinou byl dovětek *při fakultní nemocnici Královské Vinohrady*, který musel být odstraněn. Nový název zněl: *Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu*. Důvodem této změny byla skutečnost, že při zakládání subjektu byla organizaci přislíbena spolupráce a podpora ze strany FKNV. Tento slib se však fakticky za dva roky působení žádným způsobem nenaplnil, ani po materiální či personální stránce. Ve prospěch změny mluvila i skutečnost, že se veřejnost mylně domnívala, že zřizovatelem sdružení je přímo FKNV. Problém tak nastal se sponzory, kteří se z těchto důvodů zdráhali poskytnout MH finanční prostředky, jelikož se mylně domnívali, že jsou dotovány prostřednictvím nemocnice (interview 1a).

1.1.2. Poslání, záměr, cílová skupina

Cílem bylo vytvořit centrum s vlastními prostory, otevřené všem pacientkám a jejich blízkým, založit poradnu bez odborníků, ale s jejich podporou. Posláním MH je od samého začátku nejen zlepšit kvalitu následné péče o onkologické pacientky, nýbrž zároveň zlepšit a prohloubit informovanost širší veřejnosti o možnostech prevence a léčby nádorových onemocnění (Stanovy MH: 1999, 2001, 2004). Toto poslání se během téměř sedmi let své existence nezměnilo ani neupravilo, stále určuje chod a směřování organizace. Je třeba zdůraznit, že poslání MH se nezměnilo za tuto dobu nejen po formální stránce, ale i po té faktické. Za jedinou změnu, i když můžeme spíše hovořit o rozšíření poslání než jeho rekonstrukci, je fakt, že svou pozornost MH v poslední době čím dál více soustředí na zakládání dalších center, v kterých spatřuje efektivní prostředek pro naplňování svých cílů. Poslání zde plní tu nejdůležitější roli, můžeme dokonce říci, že je přítomné ve všech projevech a aktivitách. Nejen z činnosti, ale i z vyjádření ředitelky sdružení vyplývá, že se průběžně hlídá, zda se nové projekty původnímu poslání příliš nevzdalují či jej jiným způsobem neohrožují (interview 1a).

Cílem sdružení je skrze své aktivity přispět ke změně vnímání této nemoci, zbavit veřejnost panického strachu, který je často příčinou zanedbání preventivních opatření a leckdy i včasné intervence.

⁷⁰ *Mamma* znamená karcinomu prsu. (www.mammahelp.cz, 11.4.2007)

Poslání a celková koncepce fungování sdružení je velmi „střeženou“ záležitostí (interview 1a, rozhovor 1d). MH nepřijímá nabídky na realizaci projektů, které svou ideou a posláním přesně neodpovídají filosofii MH, a to i v případech, že jsou nabídky leckdy velmi lákavé a zajímavé. Panuje zde obava, že každá taková nová, trochu koncepčně „odlišná“ věc, může ohrozit myšlenku MH.⁷¹

Prioritou jsou přitom zejména nové pacientky, krátce po sdělení diagnózy. Právě pomoc v takto raném stádiu nemoci je velmi důležitá pro psychický stav pacientky a její přístup k následné léčbě. Poradenství se také soustředí na nejbližší okolí onkologických pacientek, pomáhá těmto osobám porozumět nové situaci a umět se s ní vyrovnat. Další cílovou skupinu tvoří bývalé pacientky, ženy, které již léčbu absolvovaly. Jim určené aktivity jsou sice rozsáhlé, přesto se jedná o doplňkovou činnost MH. Neméně podstatnou cílovou skupinou je také veřejnost v tom nejširším slova smyslu, které jsou určeny projekty zaměřené na osvětu a prevenci této nemoci (www.mammahelp.cz, 14.3.2007, rozhovor 1d).

1.1.3. Vztah s odbornou veřejností

Začátky organizace, byly ve vztahu k odborné veřejnosti velmi komplikované. Důvodem byly jak samotné neshody předsedy sdružení se zbytkem managementu FKNV, tak i určitá arogance vůči „laickým“ zařízením tohoto typu ze strany odborné veřejnosti (lékařů a nemocnic, interview 1a). Atmosféra vůči MH tak byla zpočátku prosycena určitým despektem. Odborná veřejnost MH zprvu vyčítalo, že se pleťe do záležitostí, o kterých nic neví. Existence patientských organizací se obecně nebere moc vážně, převládá chladný přístup a nezájem o spolupráci (interview 1a). MH si postupně své místo u odborné veřejnosti buduje, zejména prostřednictvím účasti na lékařských konferencích, veřejným vystupováním, prezentací své činnosti a výsledků, zvyšováním odborné kvalifikace laických terapeutek a v neposlední řadě i účasti na odborných diskusích. V současné době je účast na těchto odborných konferencích víceméně automatická, MH dostává pozvánky a nemusí tak sama od sebe žádat o svou účast. Příspěvky, které na těchto fórech zaznívají se týkají nejen zkušeností s prací v neziskovém sektoru a patientské organizaci, ale také lékařské a sesterské práci a vzájemné spolupráce s MH. Předmětem diskusí jsou zároveň také obecněji zaměřená témata, jako jsou zdravotnické a sociální otázky. Ředitelka v rámci těchto

⁷¹ Pro tyto účely vznikla střešní organizace Aliance českých organizací a žen s rakovinou prsu (o.p.s., celkem 19 zakládajících organizací včetně MH), která tyto projekty může částečně realizovat. Funguje jako zázemí pro všechna členská sdružení, kde dochází k neustále konfrontaci a výměně zkušeností, pořádají se různé konference. (interview 1a)

konferencí využívá i ostatní *mammahelpky*, které disponují znalostmi a zkušenostmi s konkrétně probíranou tematikou (dotazník 1c).

K lepšímu postavení MH bezpochyby pomohlo otevření MH centra v Brně při Masarykově ústavu, který přebral určitou záštitu a veřejně proklamoval svůj otevřený a vstřícný přístup k centru. Prostřednictvím podpory konkrétních odborných institucí a skrze PR strategie si MH postupně získává respekt mezi lékaři i nemocnicemi. Můžeme konstatovat, že PR strategie sdružení v podstatě vypovídá o budování image rovnocenného partnera zdravotnických zařízení. V souladu se svým posláním MH zároveň vydává i různé informační materiály a brožury, které jsou prostředkem, jak šířit osvětu o tomto onemocnění a preventivních opatřeních. Podrobněji viz následující kapitola.

1.2. Projekty a jejich vývoj

Následující popis projektů a činnosti sdružení MH obsahuje základní typologii aktivit, kterou jsem vypracovala na základě dostupných dat. Velká pozornost je zde věnována otázce rozšiřování působnosti MH skrze zakládání nových poboček. V tomto kontextu se zabývám dílčím omezením, která s sebou fungování MH center přináší, ale i specifickému postavení pražského centra.

1.2.1. Typologie projektů

Činnost MH bychom rámcově mohli rozdělit do dvou základních kategorií podle cílové skupiny, které spolu úzce souvisí.⁷² Již v poslání je patrné dělení na dvě základní skupiny příjemců služeb, a sice na onkologické pacientky a na veřejnost (Stanovy MH: 1999, 2001, 2004). První skupinu jsem ještě zkonkretizovala na dvě podskupiny a sice nové pacientky (třetí osoby) a stávající členy. Postupovala jsem tak proto, že již od samého začátku patří sdružování jako takové mezi druhořadé, nikoliv však nepodstatné, aktivity, jak zdůrazňuje sama ředitelka (interview 1a). Musím však podotknout, že obě tyto skupiny jsou velmi provázané, v obou případech se jedná o onkologické pacientky. Rozdělení je tak spíše symbolické a rámcové. Není výjimkou, že se z klientů (nových pacientek), které do MH přichází, časem rekrutují členové.

Pro nové pacientky MH zajišťuje zejména služby poskytované laickými terapeutkami. To znamená osobní péči při návštěvě MHC a konzultace poskytované

⁷² Toto rozdělení jsem učinila na základě stávající nabídky projektů a aktivit sdružení a v podstatě vyplývá z logiky věci. (www.mammahelp.cz, 9.4.2007; VZ 1999 – 2005; rozhovor 1d)

po telefonu. Dále sem patří provoz AVON Linky⁷³. Tyto služby mohou současně využívat blízké osoby klientek.

Dále rozlišuji volno časové aktivity určené zejména členkám – *mammahelpkám*, které patří vzhledem ke stanovenému poslání k těm druhořadým projektům. Jedná se především o rozličné dámské dýchánky, babince, či Klub v klobouku⁷⁴ a rovněž o aktivity odehrávající se mimo prostory MHC, jako jsou celodenní výlety a návštěvy zajímavých míst. Dále sem zařazuji odpolední programy, které se v jednotlivých MHC liší. Zatímco v jednom centru se pořádají hlavně *arte* dílny, jinde se zase organizuje více společných procházek nebo zdravotních cvičení. Při sestavování konkrétních programů v MHC koordinátoři přihlíží k tomu, jaké aktivity návštěvnice preferují. I když byly původně zamýšlené pouze pro členky, v průběhu práce s novými pacientkami se i ony někdy stávají účastnicemi. Laické terapeutky při sezeních případně zájemkyně oslovují a zvou na různé programy. Aktivity v MHC tak nejsou jednoznačně uzavřené, ale zcela přirozeně a samovolně se zpřístupňují i nově přichozím. Pro tuto skupinu také pravidelně vychází bulletin MAMMA HELP! s aktuálními informacemi o dění v MH, o dílčích projektech i o nádorovém onemocnění samotném.

Pro onkologické pacientky se zároveň pořádají různé rekondiční pobyty, funguje pro ně virtuální poradna doc. Pechy a dále jim je určena videokazeta s návodem na zdravotní cvičení.

Do druhé kategorie spadají projekty, které spíše naplňují osvětovou část poslání a leckdy jsou i nástrojem *public relation*. Jedná se např. o nový kalendář *Nezůstávej sama*, *Růžovou výšivku*, aukce, dále různé prezentace formou koncertů, výstav, veletrhů a veřejným vystupováním na odborných konferencích. Nejen, že skrze tyto počiny MH komunikuje s širokou veřejností, oslovuje množství sociálních aktérů, ale zároveň prodejem vybraných produktů získává potřebné finanční prostředky. Kombinuje tak různé nástroje pro různé cíle. Např. prodejem kalendáře komunikuje s veřejností nejen téma rakoviny jako takové, podněcuje pacientky k tomu, aby se neuzavíraly do sebe, ale zároveň rozšiřuje kapacity pro více zdrojové financování.

Pak jsou samozřejmě projekty, které jdou napříč a jsou přítomné v každé kategorii, jelikož jsou určeny pro všechny zmíněné cílové skupiny. Řeč je o webových

⁷³ AVON Linka je projekt společnosti AVON; sdružení MH ji pouze (z prostředků AVONu) provozuje. (pozn. autora)

⁷⁴ Členky se při různých příležitostech fotí ve velmi nápadných modelech klobouků. (www.mammahelp.cz, 9.4.2007)

stránkách, které svým charakterem oslovují jak pacientky s konkrétní formou rakoviny, tak veřejnost v tom nejširším slova smyslu. Centra MH jsou zase z tohoto hlediska účelovým zařízením. Představují zázemí jak pro výkon administrativní agendy pobočky, tak pro její dílčí členské aktivity, útočiště pro nové i bývalé onkologické pacientky a jejich blízké, a zároveň fungují jako informační a poradenská střediska pro veřejnost.

Strukturovaný přehled všech krátkodobých i dlouhodobých projektů a ostatních aktivit jsem uvedla v příloze 2.

1.2.2. Provoz specializovaných středisek

Ráda bych se nyní více zaměřila na stěžejní aktivitu sdružení a sice provoz center⁷⁵ a budování jejich sítě po celé České republice.

Hlavní myšlenkou center je obecně přímá pomoc onkologickým pacientkám v podobě poradenství⁷⁶ a bezprostřední psychické pomoci, kterou poskytují tzv. laické terapeutky⁷⁷. Naopak sdružování a volno časové aktivity pro členy, které jsou charakteristické pro jiné patientské organizace, patří v MH až mezi druhořadé. Lze předpokládat, že toto nastavení souvisí mimo jiné s původní ideou otevřenosti sdružení vůči širším vrstvám. Úzká profilace organizací na volno časové aktivity může ve svém důsledku znamenat i určitou uzavřenost sdružení, spočívající v upřednostňování určitých sociálních skupin se stejným či podobným zájmem. Taková sdružení se mohou vůči okolí uzavřít a preferovat pouze sobě stejné, ať už se jedná o stejnou věkovou kategorii, dobu trvání členství apod. (interview 1a). Díky vědomí tohoto rizika MH postavilo tento aspekt činnosti, tedy sdružování na druhé místo, právě aby neohrozila žádoucí a preferovanou otevřenost. V praxi se to projevuje např. již zmíněným přijímáním nových pacientek na různé odpolední programy pořádané v centrech MH.

Svým postavením mezi ostatními zaujímá pražské MHC specifické místo. Vedle aktivit pro klienty a členy, zároveň plní funkci hlavního sídla, to znamená, že představuje zázemí pro organizaci sdružení jako celku a jeho provozní činnost. Středisko v Praze se oficiálně otevřelo v březnu 2000, tedy v době, kdy ještě neexistovala myšlenka, natož plán zakládat další centra (interview 1a). Vedoucí postavení pražské centrály tak vyplývá ze situace. Vždy byla místem, kde docházelo

⁷⁵ Praha, Brno, Přešov, Hradec Králové, Zlín, Plzeň. (pozn. autora)

⁷⁶ Tyto služby jsou poskytovány bezplatně, bez předchozího objednání. (VZ 2005)

⁷⁷ Více o instituci laických terapeutek v kapitole *Aktéři v organizaci*. (pozn. autora)

k plánování činností, k celkové organizaci i výkonu práce. Vedle běžných aktivit a činností pražské MHC zajišťuje dále provoz AVON Linky proti rakovině prsu, který je značně náročný (dotazník 1b). Zároveň se v prostorách sídla vyskytuje vlastní tělocvična s internetovou kavárnou⁷⁸ a *arte* dílna. I z těchto důvodů patří toto středisko mezi „...nejnavštěvovanější, má nejvíc zaměstnanců, jsou na ně kladeny vyšší nároky co do práce navíc...“ (dotazník 1b). Tyto důvody vedly k tomu, že se provoz centra rozšířil původně ze tří na pět dnů. Po celou dobu svého působení sídlí v suterénu, kde jsou tedy celkem čtyři místnosti – tělocvična s *mammanetkou* a *arte* dílna, které jsou přes dvůr, dále klubovna a přes chodbu kancelář sloučená s AVON Linkou. Za současné situace, nejen s ohledem na návštěvnost ale i množství práce, jsou prostory nevyhovující „...máme u nás v Praze malou kancelář a nemám tam prostor pro svoji práci...“ (dotazník 3). Vynecháme-li tělocvičnu, tak provoz AVON Linky, práce s pacientkami, vyřizování telefonů a administrativní agenda probíhají ve dvou malých místnostech. Návštěvy – nové pacientky se přijímají v prostorách klubovny, k dispozici jsou v rámci směn vždy dvě laické terapeutky. Zprvu jsem předpokládala, že zde některé, zejména citlivější pacientky, mohou postrádat soukromí. Opak je ale pravdou (rozhovor 1d). Stísněné, leč útulné prostory klubovny naopak působí jako určité „prolomení ledu“. Všudypřítomná přátelská atmosféra těmto sezením dodává na neformálnosti a oboustranné otevřenosti. Navíc mezi dovednosti laických terapeutek patří také schopnost pacientky uklidnit a dodat jim pocit bezpečí. Klientky tak během sezení podvědomě nasávají a vnímají okolní komunikaci ostatních členů či jiné pacientky s druhou LT. Zcela spontánně a samovolně dochází leckdy k propojeným konzultacím a komunikaci mezi všemi přítomnými, která má na pacientky pozitivní dopad (rozhovor 1d). V případě, že se při sezení v klubovně vyskytuje v daném momentu více aktérů, je to podpora i pro samotnou LT, která se tak může kdykoliv obrátit na své kolegyně a prodiskutovat s nimi konkrétní problém.

1.2.3. Budování sítě patientských poraden

K určitému zlomu ve směřování sdružení došlo v roce 2004, kdy MH otevřelo nové centrum v Brně, při Masarykově ústavu. Ukázalo se, že je tato zkušenost přenosná, a lze ji aplikovat a šířit dál (interview 1a). Podobně jako v Praze i zde bylo prvotním impulsem negativní zkušenost pacientek s místními patientskými

⁷⁸ Tzv. *mammanetka* – v tělocvičně jsou 2 PC s připojením, jejichž služby mohou členky kdykoliv využít. (rozhovor 1d)

organizacemi a počáteční nadšení místních aktérů. Zrodil se tedy nápad založit další centrum pod hlavičkou MH, jako provozovnu nikoliv samostatnou NO. Pro všechny zúčastněné to byla určitá výzva, jelikož nebyla jistota, zda je reálné přenést a zdárně aplikovat dosavadní pražskou zkušenost na jiné prostředí. Oproti Praze zde pozitivně zafungovala podpora Masarykova ústavu, jež převzal záštitu nad existencí tohoto regionálního centra. Nakonec se ukázalo, že centrum v Brně úspěšně funguje stejně jako v Praze. Po této zkušenosti s Brnem se zrodila idea rozšiřovat síť MH center po celé České republice⁷⁹. Tento zlomový okamžik znamenal pro organizaci začátek nové etapy, jelikož našla efektivní prostředek, jak naplňovat poslání.

Zakládání nových center se tak prostřednictvím úspěchu s brněnskou provozovnou stalo jediným „vychýlením“ od prvotních plánů, nezamýšleným a neplánovaným rozvojem. Původním cílem byl provoz pražského centra, skrze které se mělo naplňovat stanovené poslání. Otevření brněnského centra však ukázalo, že je možné tuto zkušenost úspěšně přenášet a přitom neohrozit původní ideu i poslání. A právě toto poznání, že nová centra mohou sdružení rozvíjet správným směrem, posunout jeho význam o kus dál, znamenalo pro sdružení přelomový okamžik (interview 1a).

Postupné budování sítě MH center patří k nejefektivnějším nástrojům sdružení, skrze které naplňuje své poslání a realizuje dlouhodobé cíle. K tomuto závěru jsem dospěla vzhledem k tomu, že zakládáním poboček se zvyšuje počet bezprostředních kontaktů s cílovými skupinami, s pacientkami i veřejností. S vizí expandovat i v dalších regionech souvisí více zajímavých momentů. Jedním z nich je právě otázka, co umožňuje tento úspěch⁸⁰, co za ním stojí. Při svém zkoumání jsem si neustále znovu ověřovala, že jsou to osobní motivace jednotlivých aktérů. Touha pomoci druhým, být pro někoho užitečný. Pro aktéry, kteří se rozhodli po nemoci jít touto cestou, je to u mnoha nový smysl života, zájem bývalých pacientek spojený s naprostou upřímností. Vznik a další působení center je podmíněn zejména prvotním nadšením místních aktérů (interview 1a, rozhovor 1d, dotazník 2,3,5), kteří mají často negativní zkušenosti s regionálními patientskými organizacemi. Pro koordinátory je to určitá výzva, pokládají tuto práci za smysluplnou. Právě tedy osobní motivace a vlastní zkušenost s nemocí hrají zásadní roli při zakládání centra.

⁷⁹ Po Brně tak postupně následovaly provozovny v Hradci Králové a Přerově, obě v roce 2005. Na začátku tohoto roku se otevřely další dvě centra ve Zlíně a Plzni. Do budoucna lze tak očekávat další nárůst nových provozoven, aktuálně MH uvažuje o Českých Budějovicích. (pozn. autora)

⁸⁰ Od roku 2004 MH otevřelo a zprovoznilo 5 center, zároveň se zvyšuje počet uspokojených klientů a množství úspěšně realizovaných projektů. (VZ 2005, rozhovor 1d, pozn. autora)

Podrobněji o motivacích budeme hovořit ale až v následující kapitole. Tyto podmínky spolu s kontakty a existujícími vztahy s aktéry MH prostřednictvím různých formálních i neformálních příležitostí nakonec vyústí v rozhodnutí založit pobočku v daném regionu. Ředitelka potvrzuje (interview 1a), že právě nadšení dotyčných zúčastněných pomáhá celý systém rozpohybovat a udržet při životě původní myšlenku, charakter a komplexní směřování MH. Druhým podstatným momentem je příznivá situace v daném regionu, která spočívá v nedostatečném zajišťování služeb tohoto typu jak ze strany státu, tak NNO. Impuls založit další pobočku je tedy jasnou reakcí na momentální „díru na trhu“. Nedostatek péče v regionu však sám o sobě nestačí. Další podmínkou je zájem samotné odborné veřejnosti, náklonnost a vstřícnost lékařů, popřípadě zdravotních sester, kteří si stávající nepříznivou situaci uvědomují. Obecně lze tyto podmínky, jak osobního rázu, tak těch, které vycházejí z aktuální situace v regionu, označit za tlaky zdola, nikoliv shora. Např. ve Zlíně existovala NNO, která se problematikou péče o onkologické pacientky zabývala. Vzhledem k akutnímu nedostatku financí se postupně zaměřila pouze na osvětu a vzápětí oslovila MH s žádostí o pomoc. MHC Zlín tedy vzniklo tak, že plynule navázalo na tuto původní zlínskou NNO a začlenila její struktury do sítě MHC poboček (rozhovor 1d).

Při zakládání center se tak jednoznačně projevují kontakty budované v rámci účastí MH na jednotlivých odborných konferencích. Tato participace má pozitivní vliv, jelikož právě v případě nevyhovující situace v regionu, lékaři a ostatní odborná veřejnost již ví, na koho se může obrátit a s kým o problému diskutovat. Podnět tak přichází jak z regionu, tak od samotné ředitelky MH, která fakticky rozhoduje o zřízení nových poboček na základě znalostí o stávající situaci v daném regionu (rozhovor 1d).

Vznik nového centra se nikam oficiálně nehlásí, Stanovy MH to nevyžadují. Stejně tak Stanovy MH neobsahují myšlenku zakládání nových center, nicméně v tom MH spatřuje nový prostředek k naplňování svého poslání a velmi účinný způsob seberealizace. Můžeme konstatovat, že se otevírání poboček osvědčuje. Nejen, že se skrze ně zvyšuje počet přímých příjemců pomoci, ať již skutečných či potencionálních, ale zároveň zvětšuje prostor pro komunikaci s veřejností o prevenci (VZ 2005). Tak dochází k naplňování stanoveného poslání ve všech směrech, nejen, že centra přispívají ke kvalitnější péči o onkologické pacientky, ale zároveň přispívají k lepší informovanosti široké veřejnosti.

V souvislosti s provozováním center existují samozřejmě i určitá omezení, která jsou patrná na personální, ale hlavně ekonomické úrovni. Přitom se tyto limity v různých provozovnách liší, v Praze je trochu jiná situace než v regionálních pobočkách. Můžeme předpokládat, že to je způsobeno především dlouhodobějším působením a množstvím zkušeností pražského centra. Společným jmenovatelem, se však domnívám, je věková skladba aktérů. Výzkum potvrdil, že mladší ročníky nemají o práci v MHC zájem a po léčbě se často vrací do původního zaměstnání (dotazník 3, rozhovor 1d). Poskytování služeb tak zajišťují starší členky (věkový průměr nad 50-60 a více let). Určitá omezení vycházejí právě ze stáří aktérů a projevují se různým způsobem. V Praze není problémem nedostatek pracovních sil, ale „...větší problém je vymýšlet lidem práci a delegovat úkoly..., největším problémem je velký tým..., někdy je opravdu velký problém, většinou musím volit individuální přístup, protože laické terapeutky jsou také hlavně bývalé pacientky. Některé jsou již v centru dlouho a stárnou, ale chtějí být platnými a musí se jim připravit práce na tělo“ (dotazník 3). Velký počet lidí v MHC Praha vyplývá ze specifického postavení, o kterém jsme již hovořili. Pro Prahu je tedy typická náročnost delegovat úkoly odpovídajícím způsobem, čili tak, aby se zachoval individuální přístup k LT, tak i určitá efektivita při využití jejich volného času a zájmu participovat.

Na úrovni regionálních provozoven omezení souvisí zejména s tím, že na rozdíl od pražského sídla za sebou mají celkem krátké období působnosti a tím i méně zkušeností. Koordinátorky zmiňují problémy spojené jak s administrativními úkony a provozní činností, tak s řízením lidských zdrojů. Současně chybí znalosti z oblasti neziskového sektoru, nedostačující je také technické vědění, zejména práce s PC (dotazník 3). Z personálního hlediska se nezdá, že by byl problém v nedostatku pracovních sil, nýbrž „...spíš než o množství jde o kvalifikovanost. Jde o ženy, které nelze získat klasickým nábořem. Tím, že to musí být samy pacientky, je výběr velmi zúžen. Mladší, kvalifikované, samostatné se vrací do práce a nemají zájem v centru pracovat. A musím dávat přednost ženě empatické a jinak vhodné pro práci terapeutky, před ženou ovládající např. PC a kancelářské dovednosti. Pokud by šlo jen o práci LT, nebyl by to problém, ale při této práci je velkým pozitivem, když má spoustu dalších schopností“ (dotazník 3). Nevýhodou je tedy skutečnost, že ač tyto aktérky splňují kompetence osobnostního charakteru, na druhou stranu postrádají určitou pracovní všestrannost, široký pracovní záběr. Často nedisponují administrativními dovednostmi, chybí jim potřebné technické znalosti pro práci s PC

a další (dotazník 3). Preference tohoto typu aktérů je však dle mého názoru zcela opodstatněná, vychází ze samotné podstaty sdružení, z jeho poslání. Prioritou MH je najmout LT, které mají osobní přístup a zároveň kompetence potřebné pro jejich práci, tj. vysoce vyvinutou empatii, schopnost naslouchat, komunikační dovednosti, vstřícnost, trpělivost, přátelství a úsměv (dotazník 1c). Vzniká tedy otázka, nakolik na úrovni center dochází ke správné delegaci úkolů a přerozdělení rolí ze strany koordinátorek. Tento problém rozdělení práce identifikovala zpočátku i koordinátorka z Brna, postupně, jak uvádí, došlo k změně „...naučila jsem se lépe formulovat své požadavky“ (dotazník 3).

Dalším kritickým faktorem jsou finance. Provoz center patří k dlouhodobým projektům a tudíž je nutné neustále shánět prostředky na jejich fungování. V podstatě to je neustálý koloběh, který je velmi stresující, jelikož zatím nemá konce a tak neustále vytváří nestabilní prostředí podporující nejistotu (rozhovor 1d). Nevýhodou je také určitá finanční závislost regionálních provozoven na pražském centru, které by z vlastních zdrojů nebyly schopné samostatně fungovat (dotazník 3). Z centrálně rozdělených prostředků jednotlivá MHC pokryjí přibližně 70% výdajů.

Vedle provozování center současně existuje řada dlouhodobých i krátkodobých projektů. Konstantně vznikají další a další nápady, jakými prostředky naplňovat poslání. Kreativita a iniciativa aktérů je vítána, s novým projektem může přijít kdokoliv včetně externích subjektů jako jsou jiné NNO či firmy. Ke každému takovému impulsu sdružení přistupuje individuálně, zejména s ohledem na aktuální personální kapacity a ekonomické možnosti. Standardně se jednotlivé projekty plánují na začátku roku, kdy je odsouhlasí výkonný výbor a posléze schvaluje valná hromada. To ovšem neznamená, že by se během roku nevěnovala pozornost dalším iniciativám. Jelikož jich je ale velké množství, musí sdružení bedlivě zvážít, jaké jsou za daných podmínek realizovatelné a jaké naopak riskantní. Pravdou je, že nejen za účasti aktérů, ale i za jejich nápady stojí osobní zájem, motivace pomáhat druhým a přispívat tak ke kvalitnějším službám (dotazník 1c).

Některé projekty jsou také inspirovány ze zahraničí, jako je tomu u kalendáře pro rok 2007 s titulem *Nezůstávej sama*. Navazuje na mezinárodní projekt *Brest friend*, jehož poselstvím je povzbudit ženy v této nelehké životní situaci a pomoci jim se otevřít blízkému okolí. (www.mamahelp.cz, 11.3.2007).

1.3. Aktéři v organizaci

Následující kapitola pojednává o aktérech sdružení, o tom, jakou roli v organizaci zaujímají, co je pro ně charakteristické a čím je jejich postavení specifické a výjimečné. Z velké části se zaměřuji na zdroje jejich motivace, které s ohledem na naše téma hrají klíčovou roli. Současně poukazují na vztahy mezi aktéry, zda a za jakých podmínek dochází ke konfliktním situacím.

Cílem kapitoly je ozřejmit zdroje motivace, současné rozdělení rolí tak, abychom mohli v závěru poukázat na dopad na jednotlivé kategorie v případě profesionalizace.

Aktéry v MH reprezentují členky, které pro MH pracují a pobírají za část své práce mzdu. Pro naše téma jsou stěžejní tři kategorie aktérů - ředitelka, koordinátorky center a laické terapeutky⁸¹. V případě profesionalizace by se organizační změny týkaly právě těchto skupin.

1.3.1. Motivace aktérů

Rakovina je bezpochyby velmi bolestnou a náročnou životní zkouškou každého, kdo se s ní střetne osobně nebo prostřednictvím svých blízkých. Rakovina prsu je pro ženu o to horší, že v případě odebrání jednoho či obou prsů dochází ke snížení sebevědomí, sebehodnocení, ztrátě společenské prestiže, k určité izolaci, často i k narušení mezilidských, zejména partnerských vztahů (interview 1a).

Během mého zkoumání se ukázalo, že právě osobní zkušenost aktérů v MH s touto chorobou je alfou a omegou existence celé organizace. Je hlavním motorem veškeré činnosti, projektů, přístupu k práci. Nemoc v podstatě prostupuje celou organizací a určuje její charakter. V organizaci nepracuje nikdo, kdo neměl nebo nemá rakovinu prsu (dotazník 2,3,4,5, interview 1a, rozhovor 1d, VZ: 1999-2005).

Motivace aktérů participovat v MH jsem rozdělila do dvou základních kategorií. Do první skupiny zařazuji motivace, které vedou směrem ven. Souhrnně bychom je mohli označit jako pomoc druhým. V druhé vnímám motivace směrem dovnitř, jedná se o přínos pro samotné aktéry, vidinu toho, co jim participace přináší (Marada 2000).

⁸¹ Připomínám, že toto označení není zcela přesné. Práci LT fakticky vykonává a je k tomuto účelu zaměstnáno 10 členek, další tři jsou ve službě v *mammanette* (internetová kavárna), a další slouží jako operátorky na AVON Lince. Nicméně všechny jsou k dispozici a mohly by jako LT pracovat. Pro potřeby výzkumu je však rozlišování těchto aktérů irelevantní, a proto používám v celé studii souhrnné označení LT. (pozn. autora)

V prvním případě motivace vychází zejména ze špatné zkušenosti aktérů se zdravotnickou péčí, s informovaností, která je vede k tomu, že chtějí tuto situaci zlepšit a přitom pomoci druhým v těžké životní situaci. „...Sama jsem sháněla informace o nemoci, mohu-li někomu pomoci svojí zkušeností, je to pro mne motivující“ (dotazník 2), „Největší motiv byl, že jsem nemoc přežila a musím pomoci ostatním v nesnázích, aby se z nemoci dostali stejně dobře jako já“ (dotazník 3). Jedná se tedy o to sdělit zkušenost, podělit se s vlastními poznatky s někým, kdo o to stojí. Předat vědomosti, které samotným aktérkám v průběhu jejich léčby chyběly.

Na tyto vnější motivace navazují ty vnitřní. Skrze spokojenost klientů si aktéři uvědomují nejen smysl své práce, ale zároveň je práce pro ně samotné určitou terapií (dotazník 1b,2,3). Když vidí konkrétní výsledky, cítí se tak prospěšné a užitečné a to je motivuje k další práci „...práce v MH pro mě znamená uspokojení, když se podaří plačící rozesmát“, „...klientky, které po rozhovoru odcházejí daleko spokojenější a klidnější“ (dotazník 2,3).

Mezi další motivace patří i možnost učit se nové věci, poznávat a setkávat se s lidmi z různých oblastí. Zejména pro koordinátory představuje práce v MH určitou seberealizaci a zdokonalování dovedností. Práce sestává ze zajímavé a různorodé činnosti, získávají nové zkušenosti. Jednoznačně převládají osobní motivace, důležitý je ale také aspekt vlastní seberealizace a poznávání nových věcí (dotazník 3).

Motivace souvisí i s časovým faktorem. Tento faktor nejvíce záleží na třech proměnných. Zda má dotyčný aktér rodinu, jaké má případně povolání a kolik mu je let Verby (1995 in Marada 2000). Jak jsem zmínila, pracují zde převážně starší ženy (50 – 60 a více), které jsou již v invalidním důchodu a možnost participovat v MH je leckdy jedinou reálnou možností, jak se částečně zapojit do pracovního procesu (interview 1a, dotazník 3). Dostatek volného času jim tak umožňuje věnovat se činnosti v MH. Možnost věnovat se občanským aktivitám často také vychází z rodinné situace. Existuje zde řada žen, které jsou rozvedené nebo ovdovělé. Děti mají velké a tak práce v MH pro ně znamená možnost, jak se o někoho starat, či se částečně realizovat a nebýt sama (dotazník 1b,2,3).

Peníze jsou méně významným faktorem, i když „...korunka navíc také není k zahození“ (dotazník 2). Musíme si uvědomit, že finanční odměna je víceméně symbolická. Vezmeme-li v úvahu, že LT pracují 1x týdně a za směnu dostanou pár stovek, nelze na tento zdroj plně spoléhat. Podmínkou tedy je, aby pracovnice zároveň pobíraly plný či částečný invalidní důchod. Plat koordinátorek a ředitelky je fixní, není závislý na počtu odpracovaných hodin, jelikož práci v MH vykonávají

soustavně. Výše odměny je však vzhledem k množství práce podprůměrná (interview 1a). Proto nepatří peníze mezi stěžejní motivy, nýbrž jsou určitým zpříjemněním a „přidanou hodnotou“.

1.3.2. Vztahy a konflikt

Důležitým integračním prvkem jsou převládající vztahy v organizaci, které přispívají k pozitivní motivaci aktérů. Všudypřítomná přátelská atmosféra je důvodem, proč sdružení vlastně vzniklo a funguje dál. Tvoří důležitý pilíř, na kterém stojí existence, a dokonce bych řekla i samotné poslání sdružení (viz kapitola *Příčiny vzniku organizace*).

Většina uvádí silnou citovou vazbu na sdružení a na jednotlivé členky, sdružení pro ně leckdy částečně substituují rodinu. Prostřednictvím participace zahání pocity osamělosti „...zemřel mi manžel, děti mám dospělé a tak MHC je jako můj druhý domov“, „je to jedna z nejhlavnějších životních náplní (děti jsou dospělé, nemám zatím vnoučata, jsem rozvedená)“ (dotazník 2,3,5).

Až na výjimky respondenti všech kategorií uvádějí velmi přátelskou a neformální atmosféru ve sdružení. Cení si zejména otevřených a rovnocenných vztahů, atmosféry, kde převládá vřelá nálada „...moc pomáhá překonávat těžké životní období jakým je zdravotní postižení!“ (dotazník 2). Zcela ojediněle se vyskytly zmínky o rivalitě a aroganci.

Vzhledem k charakteru organizace existují dvě vztahové roviny. Jedna je obecnější, kterou můžeme chápat jako osobní členství, vztahy mezi členkami, tedy ženami se stejným osudem, se stejnými problémy, které někdy přirozeně přerůstají v přátelství. Druhou rovinu tvoří vztahy vycházející z pracovně právního poměru některých členek vůči sdružení. V důsledku tak dochází k prolínání obou rovin, které však fungují na rozdílných principech. Důležité je, aby aktéři obě roviny od sebe dokázaly oddělit „...musí se naučit odlišovat svou pracovní činnost a osobní členství ve sdružení...“ (dotazník 1b). Z preventivních důvodů se tato otázka otevřeně diskutuje, aby se udrželo vyvážené a stabilní prostředí „...tato dvoj jediná role má ale velmi křehké hranice. Většina z nás si je toho vědoma a stále se k tomu na supervizích vracíme, abychom klima nenarušili“ (dotazník 1b).

Konfliktní situace jsou tak spíše výjimkou, jejich příčinou bývá nedorozumění, špatná komunikace „jsme ženy z různých profesí a někdy vznikají problémy při vyřizování administrativy, ale situace se začíná lepšit“, „myslím že příčinou je např. nedůsledné plnění povinností v MH a neinformovanost“, „ano, někdy selže informační

system" (dotazník 2,3,5). Konflikt zde můžeme chápat jako zcela přirozený jev, standardní situaci, která je součástí všech mezilidských vztahů „většinou nejde o osobní averze, ale o konflikty způsobené jiným názorem,....jsme v této práci hodně angažovány a patří k ní také emoce, z toho plynou i dočasná nedorozumění" (dotazník 1b). Většina respondentů však tyto situace ani nevnímá, neuvědomují si je „konfliktní situace zatím nejsou“, „nic podobného nevnímám“, „ne, konflikty nevznikají" (dotazník 2,3,5). Lze tedy předpokládat, že konflikt zde nehraje nijak důležitou roli, která by jednání členů ovlivňovala zásadním způsobem. Vzhledem k osobnímu zájmu aktérů o sdružení se tyto konflikty chápou jako přechodné, nikoliv trvalé, které by mohly prostředí destabilizovat „...všem nám záleží na tom, aby se věc rychle vyřešila a vztahy byly postavené na důvěře a vzájemném pochopení" (dotazník 1b).

Zároveň si musíme uvědomit, že se nejedná o žádnou uzavřenou komunitu, naopak. Vztahy bychom měli chápat spíše jako situační, přechodné, mají svou omezenou platnost. Zcela přirozeně a spontánně se časem mění „...jakmile splní svůj účel, je třeba vzájemné vztahy rozvolnit a pokud je to možné, komunitu opustit" (rozhovor 1d). Znamená to, že si jednou každý uvědomí, že už sdružení „nepotřebuje“, že už sám za sebe získal kontrolu nad sebou i nemocí. Jedinec přestane pociťovat potřebu sblížovat se, navazovat vztahy se stejně postiženými ženami. Už nemá důvod, nadejde okamžik jít dál a nesetrvávat déle, než je nutné. Podstatné je uvědomit si, že se tak děje zcela přirozeně bez nastavených pravidel, nýbrž na základě osobnostního rázu jednotlivce a jeho individuálního přístupu.

Sdružení si zakládá na otevřeném a rovnocenném přístupu ke všem svým členkám. Ředitelka klade důraz na to, aby nedocházelo k jakémukoliv upřednostňování či protekci na základě „užších kontaktů" (interview 1a). I tento přístup lze klasifikovat jako snahu o zachování stabilního prostředí a vyváženého klimatu, které je postavené na důvěře a vzájemném pochopení. Odlišný je vztah ke členkám z jiných organizací podobného zaměření. Existuje totiž negativní zkušenost s jejich účastí na aktivitách MH, jako jsou např. výlety, odpolední programy apod. V důsledku tak jejich participace již v MH není vítána. Lze tedy konstatovat, že MH preferuje v tomto smyslu pozitivní diskriminaci vlastních členek (interview 1a).

1.3.3. Role laických terapeutek

Jak jsem již několikrát zmínila, společnou charakteristikou všech aktérek je, že jsou samy bývalé pacientky. Přímo o klienty – pacientky, či jejich blízké se starají

tzv. laické terapeutky. Vzhledem ke stejnému osudu, diagnóze jsou schopny při práci vynaložit více empatie a porozumění. Z toho vyplývá označení laické terapeutky, jelikož tato profese vychází především z osobních predispozic, než z odborné kvalifikace. Právě osobní zkušenost terapeutkám umožňuje předat klientkám potřebnou podporu, pomocnou ruku, kterou samy při léčbě postrádaly (interview 1a).

Existují dvě základní podmínky pro přijetí nových terapeutek, první je, že se musí jednat o členky sdružení (tj. bývalé pacientky – invalidní či starobní důchodkyně, pozn. autora) a dále, že musí být minimálně 1 rok po skončení léčby „...a mít dostatečný odstup od vlastní nemoci, musí být psychicky v tomto směru vyrovnané, musí mít sociální citění a komunikační schopnosti“ (dotazník 1c). Nábor nových terapeutek probíhá standardním způsobem, formou přijímacího rozhovoru a psychologického testu. Nové uchazečky vytipovává ředitelka či koordinátorka, přicházejí však i samotné členky, pokud se cítí dostatečně vyrovnané. Primární tedy není, kdo s tímto nápadem přijde, nýbrž zda dotyčná disponuje požadovanými schopnostmi a zda splňuje obě výše zmíněné podmínky.

Během směny se LT věnují laické terapeutické práci s klientem, které centrum kontaktují telefonicky či jej navštíví osobně. Práce terapeutek je velmi psychicky náročná a vyčerpávající, proto každá odslouží jednu směnu týdně. Tato frekvence se dodržuje již od samého počátku působení MH, kdy bylo k dispozici pouze pět terapeutek⁸². Jedná se tedy o preventivní opatření, takto nastavený systém má zamezit hrozbám souvisejícím se syndromem vyhoření a zároveň minimalizovat psychickou zátěž terapeutek (interview 1a). Z velké části systém vyhovuje i laickým terapeutkám, pouze výjimečně by preferovaly častější služby, a to z důvodu vlastního osamění či pocitu větší participace. Mimo placenou práci však terapeutky dále vykonávají dobrovolné aktivity, za které mzdu nepobírají. Mezi takové činnosti patří zejména úklid prostor v MHC, starost o nástěnky v nemocnicích, distribuce informačních materiálů po onkologických pracovištích, prodej výšivky, pomoc při zajišťování odpoledních aktivit v MHC, či výletů, administrativní podpora a podobné dílčí činnosti. Dělbá práce v rámci dobrovolnické práce probíhá na poradách, kde koordinátorka po domluvě s ostatními deleguje potřebné úkoly (dotazník 1c,2).

U této kategorie aktérů probíhá i postupná profesionalizace. Sdružení klade důraz na zvyšování odborné kvalifikace prostřednictvím různých školení a supervizí.

⁸² Z těchto důvodů byl zpočátku provoz MHC Praha omezen. (interview 1a)

Ředitelka sdružení se dle svých slov snaží, aby MH využívalo všech dostupných možností, zejména těch bezplatných „...školí se formou externích seminářů, kam jsou střídavě vysílány podle svých schopností se vzdělávat a úrovně dosavadních znalostí, dále jsou jednotlivé přednášky součástí některých porad, účastní se přednášek lékařů pro pacientky v rámci odpoledních edukačních aktivit v MHC“ (dotazník 1c). Školení se týkají vícero oblastí, zejména se jedná o nemoc samotnou a její prevenci. Důraz se klade zároveň také na psychoterapii a komunikační dovednosti, terapeutky se ale také účastní školení první pomoci či bezpečnosti práce. Ačkoliv jsou školení vesměs dobrovolná, až na výjimku těch, která jsou součástí celostátních porad (2x/rok), je účast terapeutek vysoká. Záleží vždy na oboustranné domluvě mezi koordinátorkou a terapeutkami, kdo se jakého školení zúčastní. Participace je neplacená a odehrává se mimo pracovní dobu. Z výzkumu vyplývá, že se i přes to terapeutky těchto seminářů účastní a samy si tak uvědomují svou zodpovědnost (dotazník 2). Dle mého názoru i tento přístup k vlastní profesionalizaci souvisí s vesměs převládajícími osobními motivacemi, o kterých jsme hovořili v předešlé kapitole.

1.3.4. Role koordinátorů

Vlastní činnost MH center řídí koordinátorky. Tato instituce vznikla v důsledku zakládání nových poboček a s tím souvisejícího nárůstu objemu práce pro současnou ředitelku, která dříve vedla pražské centrum. Po založení poboček v Hradci Králové a Přerově tak přenechala práci koordinátora na své kolegyni. Nejen s ohledem na přibývající množství práce, ale i vzhledem ke vzdálenosti nových center od pražského sídla, bylo nutné vybrat pro každou provozovnu místního aktéra, jenž by převzal její vedení (interview 1a).

Mezi povinnosti koordinátora patří zejména provozní a administrativní záležitosti včetně přípravy účetních podkladů, komunikace s ředitelkou, koordinace laických terapeutek, získávání finančních prostředků (cca 30%), zajišťování projektů příslušného centra včetně odpoledních programů⁸³. Koordinátorky jsou zplnomocněné ohledně hospodaření s prostředky a běžného provozu. Nicméně „Myšlenka o MH je jedna a proto je potřeba držet všechny MHC v jedné linii. Terapeutická činnost by měla být stejná, samozřejmě programy v jednotlivých centrech se liší, mentalita jednotlivých měst je jiná.“ (dotazník 3). To znamená, že

⁸³ Pražská koordinátorka má dále na starosti personální otázky, koordinaci rekondičních pobytů a přípravu podkladů pro mzdovou účetní. (dotazník 3)

hlavní myšlenka, tj. poskytování terapeutických služeb klientům je jasně stanovená pro všechny centra stejně. V této oblasti funguje jednotná strategie, svůj prostor centra naopak získávají v rámci realizace vlastních projektů, např. při tvorbě odpoledních programů.

Každá pobočka obdrží z centrálně rozdělovaných financí cca 70%, tato částka však nestačí na pokrytí celkových nákladů. Potřebné finance na projekty si tak musí koordinátoři opatřit sami. Předkládají tak vlastní projekty, kterými svůj rozpočet navyšují. Za tyto projekty jsou v rámci MH plně zodpovědné, na oficiální úrovni přebírá tuto zodpovědnost Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu, který vystupuje jako žadatel – předkladatel návrhu⁸⁴.

1.3.5. Role ředitelky

Nejdůležitější osobou ve sdružení je ředitelka, která stála u samotného zrodu sdružení a od počátku je ve vedení MH. Oficiálně zastává roli koordinátorky sítě center a současně je místopředsedkyní výkonného výboru, z čehož vyplývá dvojitá odpovědnost – statutárního zástupce a manažera center. Na druhou stranu však vzhledem ke znalostem z praxe může lépe prosazovat jednotlivé koncepce a strategie práce center. Na rozdíl od ostatních členů VV pracuje současně přímo v terénu a má konkrétní zkušenosti a potřebné znalosti (dotazník 1b).

V podstatě zastává všechny klíčové pozice⁸⁵ pro řízení organizace jako takové. Sama ředitelka připouští a uvědomuje si velký pracovní nápor a s tím související nedostatek odborníků „...s rozvojem organizace jde o velký nárůst množství práce v jednotlivých oborech, nelze mít tak přehled o novinkách a být dostatečně fundovaný ve všech těchto odbornostech“ (dotazník 1c, rozhovor d). Největší problémy popisuje v souvislosti s budováním sítě center, jelikož s jejich nárůstem postupně přibývá i množství práce. Nové centrum je potřeba vybudovat a postavit, zprovoznit jej a zajistit po personální i finanční stránce. V rámci jeho otevření se konají různé společenské akce, jako jsou např. výstavy, na kterých se očekává její

⁸⁴ Místní pobočka je pouze řešitelem, jelikož není samostatným právnickým subjektem, ale provozovnou, pobočkou MH, nemůže tak oficiálně vystupovat sama za sebe. Za projekt a grantové řízení je zodpovědný koordinátor z konkrétního centra. (interview 1a)

⁸⁵ Vykonává práci ředitelky sdružení, *fundraisera*, projektového manažera, PR a marketingového manažera. Stará se o provozní a administrativní záležitosti vyplývající z právních předpisů pro občanská sdružení, zodpovídá za účetnictví, má na starosti komunikaci se všemi aktéry, včetně statutárních orgánů a externích spolupracovníků, jedná s partnery a reprezentuje sdružení navenek i v jiných organizacích. (dotazník 1b)

účast. Současně vzhledem k doposud nabytým zkušenostem předává své znalosti a všelijak se snaží pomáhat a konzultovat kritické body.

Lze předpokládat, že vzhledem k původní profesi novinářky a přetrvávajícím kontaktům a vazbám na média, se daří organizaci s médii spolupracovat a vhodně je využívat k prezentaci MH. Díky ohlasům v médiích tak patří mezi známé neziskové organizace, o kterých se stále píše⁸⁶. Znalost tohoto prostředí tak umožnila sdružení umět se zviditelnit a použít média jako účinný marketingový nástroj. Nejen, že o nich veřejnost ví, ale dozvídají se o nich i potencionální sponzoři, které tak mediální ohlas může přesvědčit o jejich významu a poskytnout jim tak podporu.

1.3.6. Práce s dobrovolníky

Sdružení MH patří mezi organizace, které využívají pro své aktivity pouze své členy, s dobrovolníky jako takovými nespolupracuje. Důvodů je několik. Zaučit nového dobrovolníka vyžaduje čas a peníze. MH sice má konkrétní zkušenosti s dobrovolníky, ty však byly následně vyhodnoceny jako kontraproduktivní (interview 1a). Problém byl v tom, že jakmile si dobrovolník osvojil příslušné pracovní povinnosti, získal určité dovednosti, doba jeho pobytu v organizaci byla u konce. Veškeré časové i finanční investice do konkrétního aktéra tak rázem ztratila své opodstatnění. Pravdou je, že práce, kterou by mohli vykonávat dobrovolníci, není takový objem, aby si ji členky neobstaraly samy. Ředitelka se rovněž domnívá, že z dlouhodobého hlediska se vyplácí v co největší míře zapojovat vlastní potenciál, členy organizace.⁸⁷ Členky ve sdružení ze zkušenosti fungují dlouhodobě vzhledem k osobní motivaci, tudíž se jeví efektivnější investovat do jejich dalšího vzdělávání, jelikož pro organizaci představují větší přínos než lidé zvenčí (interview 1a).⁸⁸

⁸⁶ V období 10/2001-2/2007 bylo na internetových stránkách MH uveřejněno celkem 32 ohlasů v médiích, zejména z časopisů pro ženy, ale také z celostátních deníků, ředitelka však dle svého odhadu hovoří až o pětinásobku. Vedle článků v periodikách se o MH také hodně mluví v rádiu, kam jsou zvány členky, aby se s posluchači podělily o své zkušenosti s nemocí. (www.mamahelp.cz, 9.4.2007; rozhovor 1d)

⁸⁷ Strategii maximálního zapojení vlastních členů vyzdvihuje i Zald (1970), jenž v této souvislosti poukázal na úspěch mezinárodní organizace YMCA. (in Powell, Friedkin)

⁸⁸ V MH existuje ještě jedna skupina pracovníků a sice externí profesionálové - účetní, mzdová účetní, grafik a webmaster. MH na tyto služby od začátku využívá vlastních kontaktů, jedná se o známé z okruhu zakladatelů, členů VV či řadových členek. Vzhledem k těmto osobním vazbám, své služby poskytují za minimální odměnu. Hlavní motivací je u těchto jedinců, tak jako u ostatních aktérů rovněž osobní přístup. (dotazník 1c)

1.4. Řízení organizace

V závěrečné kapitole první části empirického příspěvku se zaměřím na principy řízení organizace, nejen po organizační stránce, ale zároveň po té finanční. Cílem kapitoly je poukázat na dosavadní schéma organizace a komunikace, na míru formalizace jednání, na zdroje moci a autority, tak abychom v následující části mohli tyto principy problematizovat v souvislosti s profesionalizací.

1.4.1. Organizační model 1 vůdce

Od vzniku sdružení vedení oficiálně zastupuje místopředsedkyně a předseda výkonného výboru – statutární zástupci. Pouze místopředsedkyně však zároveň pracuje přímo v terénu (viz kapitola *Role ředitelky*). V důsledku toho v praxi pro mnoho aktérů zosobňuje vedení pouze místopředsedkyně – ředitelka. Vyplývá to z výzkumu, v kterém jsem se zajímala na vnímání postavení obou aktérů ve vedoucích funkcích – na jejich dlouholeté setrvání (dotazník 2,3,5). Ve valné většině jsem obdržela odpověď vztahující se pouze na ředitelku. Předseda, jelikož je zaměstnán na hlavní úvazek jako doktor ve FKNV, není ani nemůže být v každodenním fyzickém kontaktu s centrem a členkami, tj. není vidět tak jako druhý statutární zástupce. Proto považuji za logické, že pokud se o předsedovi sdružení respondenti vůbec zmiňují, tak převážně jako o někom, koho si váží, koho považují za odborného garanta a jeho postavení vnímají jako čestnou funkci „...bez předsedy si dovedu fungování MH představit, osobně jej považuji za jakousi oficiální garanci...jeho postavení vnímám jen jako čestnou funkci“ (dotazník 3). Otázka řízení organizace MH je z mnoha hledisek velmi zajímavá. Z výsledků výzkumu můžeme konstatovat, že téměř celá existence MH stojí a padá s ředitelkou sdružení, která je zakladatelkou, místopředsedkyní výkonného výboru a hlavní koordinátorkou center v jedné osobě (interview 1a, dotazník 2,3,5).

Model jednoho vůdce dle mého názoru vyplývá z několika faktorů, za prvé z dlouhodobého setrvání ve vedoucí funkci⁸⁹, za druhé z pozice zakladatele a za třetí z osobních dispozic včetně přirozené autority a manažerských dovedností⁹⁰. Během mého výzkumu jsem se nesetkala s žádnou negativní reakcí na obsazení postu ředitelky. Naopak, dalo by se říci, že aktéři trvají na současné podobě, váží si jejího

⁸⁹ Oficiálně i fakticky od vzniku sdružení – 1997. (pozn. autora)

⁹⁰ Tyto dispozice a dovednosti Bourdieu souhrnně označuje jako kapitál, v tomto smyslu sociální a kulturní. Do prvního můžeme zařadit zejména konexe, vztahy s odbornou veřejností, státními institucemi, médii, tzn. budování široké sociální sítě. Do druhé skupiny patří zejména vzdělání a intelektuální dovednosti (in Marada 2000).

smyslu pro věc, jejich manažerských schopností „...v celém dění okolo dotací a grantů se nikdo jiný neorientuje a nemá tolik kontaktů, nápadů a znalostí jako ona“ (dotazník 3). Dokonce si leckdy bez ní nedokáží představit existenci MH, nemají vhodného zástupce „Upřímně si nedovedu představit, že by fungovalo MH bez ředitelky. Zatím neexistuje nikdo, kdo by dokázal především finančně zajistit chod center. Ale i jinak je hlavním hnacím motorem. Obávám se, že bez její přítomnosti by MH ještě nějakou dobu setrvačně dojíždělo, až by nakonec zaniklo“, „...jen nevím, kdyby z jakéhokoliv důvodu musela svoji činnost omezit, kdo by ji zastoupil“, „bez nich by to nešlo, jsou nepřekonatelní!“ (spolu s předsedou VV, pozn. autora) (dotazníky 2,3). Její setrvání ve vedoucí funkci je jednoznačně vnímáno jako přínos pro organizaci, zejména s ohledem na její organizační schopnosti a potřebné dovednosti „...celkový přehled a informovanost, tvůrčí nápady, chuť něco změnit k lepšímu, neúnavnost, optimismus“ (dotazník 2). Osoba ředitelky sdružení vzbuzuje důvěru u ostatních aktérů, získala si jejich respekt a vzbuzuje přirozenou autoritu „...umí jednat s lidmi,...velmi si ji vážím a obdivuji její pracovní nasazení...“ (dotazník 2), „...je vzácný obětavý člověk, bez níž by tato činnost prostě nevznikla a nefungovala“ (dotazník 5).

Sklony k oligarchii tak v tomto případě nejsou výsledkem touhy jedince po moci, ale logickým vyústěním situace, kdy ředitelka za daných okolností představuje jedinou racionální volbu, jelikož disponuje potřebnými schopnostmi pro příslušnou pozici. Za těchto okolností se může zdát toto řešení jako jediné rozumné východisko (Powell, Friedkin). Současně toto uspořádání, postavení ředitelky odpovídá určitému typu NNO, kde je moc jedinců legitimována právě dlouhodobým setrváním ve vedoucích funkcích vyplývající ze skutečnosti, že zároveň patří do okruhu zakladatelů (Alter 1998).

Tento model však v sobě skrývá nebezpečí v případě neočekávaných situací, kdy by ředitelka dlouhodobě nebyla schopna vykonávat svou dosavadní roli. Není sice cílem této práce představit jednotlivé možné scénáře takového vývoje, nicméně považuji za nutné poukázat na dílčí oblasti, které by byly nenadálou situací ohroženy nejvíce. V návaznosti na diskusi s ředitelkou sdružení jsme nakonec identifikovaly čtyři kritické momenty: finanční a projektové řízení, *fundraising* a *public relation* – medializace (dotazník 1b, rozhovor 1d), které nám poslouží v dalším výkladu, v analýze pro profesionalizaci.

V současnosti ředitelka řeší možnou spolupráci s vybranou reklamní agenturou, jejímž úkolem by měla být nejen medializace sdružení, ale také řízení dílčích

projektů. V případě navázání úspěšné spolupráce rovněž uvažuje i o registraci systému DMS u Fóra dárců, který by rozšířil dosavadní možnosti financování zejména pro individuální dárcce. Důvodem pro realizaci této spolupráce je zejména velký nárůst objemu práce spojené s budováním sítě center. Vzhledem k velkému nasazení a pracovnímu vytížení ředitelky pokládám toto rozhodnutí nejen za rozumné, ale současně jej také vnímám jako významný krok směrem k profesionalizaci (rozhovor 1d).

1.4.2. Formalizace jednání a systém komunikace

Sdružení nevyužívá formální prostředky plánování, jako je např. strategický plán, či jiné dokumenty podobného charakteru. Dalo by se říci, že tyto nástroje svým způsobem nahrazují Stanovy MH, ale také určitá intuice a zdravý rozum aktérů „Zatím nám postačovala vize a cíle, strategií je rozvoj sítě MH center. Tempo budování center se odvíjí od možností (personálních, finančních), není pro nás prioritní dodržet v tomto ohledu nějaký plán“ (dotazník 1b). Lze předpokládat, že vypracování strategického plánu a jiných oficiálních dokumentů není v současné době vnímáno jako aktuální, vzhledem k tomu, že jedinou ideou budoucího rozvoje je již zmiňované zakládání dalších center⁹¹. Důvodem jsou samozřejmě také časové i finanční investice spojené s vypracováním, které sdružení v současnosti postrádá.

V oblasti dlouhodobého plánování existují tedy spíše neformální prostředky vyplývající ze Stanov. Jinak je tomu v oblasti každodenního jednání a komunikace. Oficiálně byly vypracovány dva dokumenty, jedním jsou Standardy poskytované péče a druhým je Manuál pro AVON Linku (dotazník 1b). Standardy vypracovala více než před rokem jedna z koordinátorek jako svou závěrečnou školní práci. Tento dokument popisuje jak hierarchii vztahů, tj. kdo je komu zodpovědný, kdo komu zodpovídá, postup při řešení problémů, dále obsahuje provozní normy, pravidla v oblasti jednání v MHC, vůči klientkám. Důvodem pro jejich vznik je snaha udržet jednotnou koncepci a linii ve všech MHC, jelikož „Myšlenka o MammaHelpu je jedna a proto je potřeba držet všechny Centra v jedné linii...“ (dotazník 3). Vzhledem k rostoucímu počtu MHC pod hlavičkou jednoho subjektu je tedy nutné aplikovat stejnou metodiku práce s klienty tak, aby se zachovala stejná identita. Standardy přitom nemají konečnou podobu, neustále se vyvíjí a dle reálné potřeby aktualizují a doplňují. Na jejich podobě se podílejí všechny koordinátorky, první znění schválil

⁹¹ V ideálním případě s pomocí prostředků získaných z fondů Evropské Unie. (interview 1a)

výkonný výbor. Druhým dokumentem je Manuál pro AVON Linku, jež slouží pro potřeby laických terapeutek - operátorek. Obsahuje v sobě pravidla pro komunikaci s volajícími klienty, postup a jednotlivá řešení. Jeho aktualizaci má na starosti koordinátorka MHC Praha, podklady připravila ředitelka sdružení (dotazník 1b,3, rozhovor 1d).

Pro každoroční vyhodnocování činnosti sdružení MH existuje řada kritérií, která se nemění a v dohledné době ani měnit nebude (dotazník 1b,4). Tím nejdůležitějším faktorem úspěchu je zejména počet uspokojených klientů, dále záleží na hospodářských výsledcích, kvalitě a počtu sponzorů a také úspěšných projektů. Tyto údaje jsou každým rokem zveřejňovány v rámci výročních zpráv.

System komunikace mezi aktéry je formalizován systémem porad a supervizí. Pracovní porady probíhají každý měsíc v každém MHC a řídí je současné koordinátorky, které z nich také učiní zápis. Předmětem porad je zejména náplň dobrovolnických aktivit laických terapeutek, které s přerozdělením vyjadřují ústní formou souhlas či nesouhlas. Jak jsem již zmínila, někdy v rámci těchto porad probíhají i jednotlivá školení. Dále na celostátní úrovni probíhají 2 porady za rok, za účasti ředitelky, koordinátorek i laických terapeutek. Počet supervizí není stanoven přesně, vždy záleží na personální obměně, čili kolik je nových jedinců, které je třeba zaškolit. V rámci supervizí se probírají konkrétní případové studie, součástí je také psychologické školení (dotazník 1b).

1.4.3. Komunikace mezi aktéry

Ředitelka také funguje jako určitý zprostředkovatel mezi výkonným výborem a ostatními aktéry – koordinátory, laickými terapeutkami a členkami. Jak sama uvádí „...komunikuji v rámci možností a mého pracovního vytížení, domnívám se, že nadstandardně, přesto nemohu v danou chvíli uspokojit každého. V takovém případě rozhovor odložím, ale dbám na to, aby se brzy uskutečnil.“ (dotazník 1b). Od začátku roku posílá koordinátorkám hromadné zprávy o všem, co se v MH děje. I tuto redistribuci informací můžeme vnímat jako reakci na vzrůstající počet center a s tím související objem práce a potřebu systematicky a konstruktivně předávat informace „Od počátku roku se výrazně zlepšila komunikace s ředitelkou, ...mám pocit, že mám dostatek informací, případně se mohu informovat“ (dotazník 3). Kladně a bezproblémově je hodnocena také komunikace ze strany laických terapeutek vůči ředitelce „Nedostatky nevnímám, pokud něčemu nerozumím, mohu se kdykoliv na

cokoliv zeptat, i telefonicky.“ Jen výjimečně jsou zmiňovány nedostatky „při přetížení“, či „občas, při telefonických dotazech“ (dotazník 2).

V poslední době se začíná rozvíjet vzájemná komunikace mezi centry MH. Koordinátorky využívají jak telefonické tak emailové komunikace, aby si vzájemně vyměňovaly své zkušenosti a předávaly znalosti, diskutovaly společné problémy. Tato komunikace se rozjela zcela samovolně, není nijak řízena. Můžeme předpokládat, že tento rozvoj je způsoben zejména otevřením dvou nových center v roce 2007 (Zlín, Plzeň) a aktuální potřebou nových koordinátorek získávat klíčové informace a rozvíjet síť oboustranné spolupráce. Před otevřením těchto dvou center, nebyla vzájemná komunikace příliš rozvinutá, alespoň o tom svědčí většina odpovědí „Zatím to moc nefungovalo..., není k tomu moc příležitostí, ani času. Komunikace s ostatními centry je malá...možná nás nenapadlo, že by to mohlo být užitečné.“ (dotazník 3). Jedna koordinátorka hodnotila komunikaci mezi centry protichůdně - jako „velice otevřenou spolupráci“.

Již v předcházejících kapitolách jsme hovořili o tom, že každá provozovna vystupuje samostatně jako nezávislá jednotka, kterou spravuje koordinátorka. Nicméně tato nezávislost je omezená, týká se spíše dílčích projektů. Přitom musí udržovat jednotnou, určitou nadstavbovou koncepci - posláním a poskytování stejně kvalitních služeb. Ředitelka sdružení tak v rámci svých kompetencí hlavního koordinátora kontroluje a dohlíží na stanovené schéma.

I když se tak zprvu nezdá, vykazuje organizace celkem formalizované způsoby řízení a jednání. Ať už se jedná o systém porad a supervizí, o průběžné aktualizování Standardů, Manuálu pro Linku, či zápisy z pracovních schůzí a distribuci informací jako takovou (dotazník 1b). Většina těchto způsobů je přitom otázkou posledních dvou a méně let. Domnívám se, že je to nejen důsledkem snahy lépe naplňovat posláním skrze kvalitní péči o onkologické pacientky (viz Standardy, manuál, supervize, pozn. autora), ale také výsledkem nárůstu nových center a potřeby adekvátně reflektovat na tuto novou situaci v rámci organizace práce a distribuce informací.

1.4.4. Rozhodovací procesy

V případě chystaných změn ve sdružení, zejména těch dlouhodobých a trvalých, spočívá konečné rozhodnutí na členské základně, kterou představuje valná

hromada⁹². Příslušné podklady pro tato nová usnesení, návrhy změn, jejich přípravu však provádí výkonný výbor, jenž tyto návrhy předkládá VH ke schválení.⁹³ Rozhodnutí jako takové sice spočívá na zmíněných orgánech (VV, VH), nicméně je důležitý i konstruktivní názor ostatních relevantních aktérů „Přípravu a návrh změn musí provést výbor, komunikuji o tom ale i s koordinátorkami a některými terapeutkami, abych znala jejich názor. Rozhodnutí je na členské základně, na valné hromadě.“ (dotazník 1b).

Každodenní otázky a problémy se probírají v rámci pracovních porad či individuálních konzultací. Pokud někdo pociťuje potřebu se k problematice vyjádřit, má možnost. Projednávání záležitostí týkající se přímo chodu center se zúčastňují ředitelka i jednotlivé koordinátorky MHC. Pouze pražská koordinátorka se navíc účastní rozhodovacích procesů, které se týkají personálních otázek, což vyplývá z jejích oficiálních kompetencí (dotazník 2). Nicméně nejdůležitější rozhodovací procesy zejména dlouhodobějšího charakteru, určitého plánování a k tomu příslušná komunikace probíhá v rámci výkonného výboru (včetně ředitelky), jež stanovami určené podklady předává ke schválení VH.⁹⁴ Sama ředitelka hodnotí systém rozhodování jako centralizovaný, zejména, co se týče jejího dohledu nad všemi centry (dotazník 1b).

1.4.5. Demokratické a byrokratické principy

Tak, jak jsme si představili dosavadní řídicí mechanismy sdružení, není zcela patrné, jaká forma zde převládá. Vrátime-li se k úvahám Cetherine Alter (1998), která tyto dva základní principy aplikuje na veřejně prospěšné (byrokratické formy) a zájmové organizace (demokratické formy), vzbuzuje to v rámci této studie určité dilema. Sdružení MH totiž odpovídá oběma těmto zaměřením, tzn., že na jednu stranu má obecně prospěšný charakter, na druhou však realizuje rovněž zájmovou činnost. V prvním případě se jedná o služby poskytované třetím osobám, tj. pacientkám (např. osobní a telefonické konzultace s LT, provoz AVON Linky) a veřejnosti (např. osvětové programy). Na druhé straně to jsou odpolední programy a výlety, babince apod., které jsou primárně určeny členkám MH.⁹⁵ U první kategorie na základě uvedeného popisu sdružení vykazuje relativně formalizované prvky

⁹² Koná se 1x za rok. (Stanovy MH: 1999, 2001, 2004)

⁹³ Rozhodovací procesy probíhají dle Stanov MH: 1999, 2001, 2004. (pozn. autora)

⁹⁴ Relativně centralizovaný model dokazují i odpovědi ostatních aktérů, jež uvádí, že se nezúčastní žádných rozhodovacích procesů. (dotazník 2,3)

⁹⁵ Viz kapitola *Typologie projektů* (www.mamahelp.cz, 11.4.2007; rozhovor 1d; VZ 1999-2005)

(Standardy, Manuál pro linku AVON, systém porad a supervizí), odpovídá tak spíše byrokratickým principům. Naopak zájmová činnost je méně byrokratická a více se zde aplikují demokratické principy, jelikož se u těchto aktivit sdružení do určité míry projevuje participace jednotlivých členek⁹⁶. Jelikož však zájmová činnost patří mezi druhořadé projekty (interview 1a), můžeme se přiklonit k byrokratickým formám. Relativně vysoký stupeň byrokracie přiznává i ředitelka sdružení (dotazník 1b).

1.4.6. Finanční řízení

Na základě údajů v tabulce *Podíl jednotlivých zdrojů* (příloha 1) lze říci, že se zde uplatňuje více zdrojové financování. MH postupně způsoby financování rozšiřovalo, jak je také patrné ze stanov, které zmiňují zásady hospodaření ve sdružení. Ke změně došlo v roce 2001, kdy MH přidalo do stanov další dva zdroje příjmů a sice prodej sponzorských darů a komerční využití sponzorských ploch (Stanovy: 2001 – změna zapsaná v 11/2001, pozn. autora). Ke změně došlo z následujících důvodů. Při otevírání MHC v Praze sdružení získalo 20 fotografií s ženskými akty jako sponzorský dar v rámci zahajovací výstavy Mamma Art v Kotvě. Jejich následným prodejem chtělo navýšit svůj příjem, proto byla nutná úprava také po formální stránce. K rozhodnutí komerčně využívat reklamní plochy⁹⁷ MH dospělo na základě úbytku peněz z farmaceutických firem. Pro tyto účely neexistuje žádný oficiální ceník, ke klientovi se přistupuje individuálně „...jelikož jinak velká firma zaplatí jinak, je to věc dohody“ (interview 1a).

Ředitelka centrálně rozděljuje peníze získané každoročně z grantů Ministerstva zdravotnictví a Ministerstva práce a sociálních věcí.⁹⁸ Mezi další významné zdroje patří místní samosprávy a firemní sponzoring, do něhož se započítává rovněž dar AVONu na provoz AVON Linky. Otázkou je vždy zvážit, kdy je „obchod“ přínosem a kdy by naopak mohl být kontraproduktivní. Ředitelka má zkušenosti i se subjekty, jejichž podporu musela odmítnout právě kvůli tomuto riziku. Čas od času se objevují tlaky od sponzorů, které zajímají jiné formy spolupráce, jakou je např. žádost

⁹⁶ Více se zapojují zejména koordinátorky, které mají tyto zájmové programy v rámci MHC na starosti, tak i členky a LT. (dotazník 2,3, rozhovor 1d)

⁹⁷ Zejména tiskové materiály jako je bulletin, letáky, dále videokazety, či internetové stránky. (interview 1a)

⁹⁸ Tyto příjmy rovnoměrným dílem plynou na provoz jednotlivých provozoven, zejména na provozní a mzdové náklady, dále jsou určeny pro dílčí projekty a aktivity sdružení. Každá pobočka tak z centrálně rozdělovaných prostředků získá na roční provoz zhruba necelých půl milionu korun, tj. cca 70% z celkových nákladů. Dalším významným příjmem je akce Květinový den, kterou pořádá Liga proti rakovině. Každá pobočka si z celkově vybrané částky ponechá 20%, které se následně investují na rekondiční pobyty. (interview 1a, rozhovor 1d)

odborné garance výrobků od MH. Těmto tlakům zatím MH nepodléhá a snaží se jim vzdorovat, zatím úspěšně (rozhovor 1d). Nezanedbatelnou částku tvoří i příjmy z vlastní činnosti, kam spadá již zmíněný prodej výrobků a pronájem reklamních ploch. Dále se jedná o výrobky v rámci projektu Růžová výšivka, nebo Fyzio - semináře. Cílem příjmů z vlastní činnosti je nejen navýšit rozpočet sdružení, ale zároveň se zviditelnit a působit jako samostatný a nezávislý subjekt.

Nelze říci, že by shánění financí probíhalo dle formálně ustaveného *fundraisingového* plánu, nicméně určité schéma existuje a víceméně se za dobu působení MH neměnilo. Vytipování potencionálních zdrojů neprobíhá nahodile, ale je věcí ustálené metodiky. Vesměs 60% firemních zdrojů se každý rok pravidelně opakuje. Celková úspěšnost při předkládání žádostí o sponzorský dar se pohybuje okolo 60% až 70%. U státních dotací je situace trochu odlišná, příjmy z MZ a MPSV jsou, až na letošní výjimku u MZ⁹⁹, vždy o něco vyšší, a tudíž doposud patří mezi spolehlivé zdroje. Otázkou je, jak se bude nadále vyvíjet *lobbying* v oblasti zdravotnictví a zda je vůbec reálné s tímto příjmem počítat i napřesrok. Individuální dárce MH nijak neoslovuje, tato skupina dárců přichází sama od sebe (rozhovor 1d). Lze jen předpokládat, že v tom hraje svou roli silné mediální postavení MH, fakt, že se jedná o známou organizaci, která se zabývá aktuální tematikou.

⁹⁹ Pro letošní rok MZ neočekávaně snížilo grantový rozpočet, v jehož důsledku MH získalo několikanásobně nižší částku (okolo 150 000,-), tato změna výše může zásadním způsobem ohrozit chod center. Rozdíl tak musí ředitelka získat z jiných zdrojů, situace je ale vážná. (rozhovor 1d).

2. ANALÝZA PRO PROFESIONALIZACI

Následující kapitola analyzuje jednotlivé kategorie prezentované v metodologické části z hlediska profesionalizace. Navazuje na předešlý popis organizace Mamma HELP, který je prezentuje v kontextu vývoje sdružení a snaží se tak jejich současnou podobu posunout o krok dál. Cílem této kapitoly je nastínit budoucí vývoj v rámci stanovených kategorií v případě zmíněné profesionalizace. Odhadnout, jakým způsobem by příchod profesionálů ovlivnil nejen vztahy mezi aktéry, jejich motivace, zdroje moci, dělbu práce, ale např. i pozici sdružení v rámci odborné veřejnosti. Jak jsem uvedla v teoretické části, spolu s příchodem nových aktérů do organizace se totiž objevují nové kontrolní mechanismy a postupy. Rekonstruuje se sociální řád, dochází k regulaci jednání a zmíněných mechanismů, k přerozdělení rolí, mění se odpovědnost jednotlivých aktérů i podoba a distribuce autority a moci (Jantulová-Šťovíčková 2005). Profesionalizace obecně vede k nárůstu centralizace rozhodování, ke specializaci profesí a v neposlední řadě k formalizaci (Seippel 2002).

Analýza na základě vytčených otázek projektu prezentuje dílčí dilemata a potencionální hrozby spojené s profesionalizací a zároveň se zamýšlí, na kolik tyto organizační změny v důsledku profesionalizace mohou ovlivnit poslání Mamma HELP, a zda jsou vůbec pro organizaci tyto změny žádoucí.

A proč se vůbec otázka profesionalizace stává relevantním tématem pro organizaci MH? Podle toho, jak jsem měla možnost sdružení poznat, se domnívám, že je tato myšlenka podpořena zejména postupným rozšiřováním MH center. Ukázalo se, že s průběžným zakládáním poboček narůstá obrovský objem práce a povinností v jednotlivých oborech (dotazník 1b, rozhovor 1d), kterou vesměs zastává ředitelka. Sama si velmi dobře uvědomuje, že není v silách jednoho člověka zůstat ve všech těchto oborech dobře informovaný a dostatečně fundovaný (dotazník 1b). Zejména proto uvažuje o přijetí profesionálů, kteří mají přehled o všech novinkách a změnách v dané oblasti působení. Lze tedy předpokládat, že v této případové studii hrají roli zejména technické podmínky, určitá spletnost systému, která podporuje myšlenku změn. Jelikož, čím se systém komplikuje, stává se sofistikovanějším, můžeme očekávat, že stávající širokou participaci členů vystřídají (Powell, Friedkin) či v tomto případě posilní profesionálové.

Dříve, než přistoupím k samotné analýze, ráda bych připomněla, v jakém kontextu zde mluvím o profesionalizaci. Tento termín používám ve smyslu najímání

odborníků, tj. příchodu nových aktérů a s tím související určité formalizace jednání a specializace činností. Ráda bych ještě upřesnila toto pojetí v rámci této případové studie. V popisné části jsem uvedla, že mladší ročníky po nemoci nastupují většinou zpět do svých zaměstnání a o práci v MH nemají zájem (viz *Projekty a jejich vývoj*). Tudíž otázka profesionalizace je zde chápána v souvislosti s rekrutováním zcela nových aktérů, nikoliv se zvyšováním kvalifikace stávajících. V kontextu případové studie sdružení Mamma HELP otázku profesionalizace vnímám v souvislosti s přijetím kompetentních specialistů zejména v oboru PR, *fundraisingu*, projektování, finančního řízení,¹⁰⁰ tj. převážně ve strategických oblastech nikoliv v oblasti poskytování služeb (Marada 2005). To znamená, že tito aktéři by nepracovali na úrovni center, ale organizace jako celku. Jejich přítomnost tak můžeme předpokládat v sídle sdružení, v pražském centru.

2.1. Staří a noví aktéři

Domnívám se, že příchod profesionálů nejvíce ovlivní vztahy mezi aktéry, mezi tzv. starými a novými¹⁰¹, jelikož s příchodem profesionálů automaticky klesá význam těch druhých (Marada 2005). V této souvislosti existuje řada faktorů, které mohou přátelskou atmosféru a vesměs vřelé vztahy ve sdružení MH ohrožit. Lze tak předpokládat na základě odlišných strategií jednání, hodnot a motivací, které se mohou postupně stát zdrojem různých konfliktů (Jantulová-Šťovíčková 2005).

Vezmeme-li v úvahu, že současné aktéry tvoří bývalé pacientky, které mají osobní zkušenost s nemocí a se zdravotnickou péčí a na tom staví svůj solidární přístup ke klientům (dotazník 1b,2,3), těžko lze hledat stejně autentické vztahy u odborníků. Jak výzkum prokázal, motivace prostupují celou existencí sdružení, spoluvytváří silný sociální kapitál¹⁰². Domnívám se, že by mohl být narušen i v tomto případě. Vzhledem k odlišnému přístupu může docházet k pocitu určitého neporozumění problematiky ze strany profesionálů, kteří logicky postrádají takovou spřízněnost jako bývalé pacientky. To znamená, že k práci přistupují spíše z objektivnějších hledisek, jako je existenciální zajištění a praktické využití příslušných vědomostí a technických dovedností. Neznamená to, že by zcela

¹⁰⁰ Odkazují na rozhovory s ředitelkou. (dotazník 1b, rozhovor 1d)

¹⁰¹ Jak již v předešlých kapitolách uvádím, označení staří vyjadřuje stávající aktéry v MH, tj. bývalé pacientky, které jsou členy MH a zároveň vykonávají částečně placenou práci pro MH. Novými pak označuji profesionály, jejichž zdrojem moci je expertní vědění. (pozn. autora)

¹⁰² Dalším důležitým zdrojem kapitálu je především důvěra aktérů (Putnam 1993), jenž jim poskytuje jistotu a sílu participovat. (in Jantulová-Šťovíčková 2005)

postrádali osobní přístup a sympatie, nicméně u nich hrají méně podstatnou roli a převažuje spíše racionálně orientované jednání (tamtéž). U starých aktérů hrají důležitou roli sociální vazby a neformální komunikace postavená na důvěře. Jejich jednání jednoznačně souvisí s osobními zájmy naplňovat poslání. Společná identita aktérů, která je podmíněna právě osobní zkušeností s rakovinou prsu (interview 1a, dotazník 1b), výrazným způsobem stimuluje aktéry k participaci (Olson in Marada 2000). Může dojít k situaci, že se profesionálové během svého působení v organizaci neasimilují a nikdy se nestanou součástí tohoto kolektivu a její identity. Zároveň je pravděpodobně, že si spíše vytvoří užší vazby v rámci svého organizačního pole, nikoliv v rámci svého pracovního kolektivu¹⁰³.

Určitou bariérou může být specifická kultura profesionálů, tj. odlišné hodnoty, symbolické jednání (Greenwood in Jantulová-Šťovíčková 2005). Hraje roli to, jakým jazykem hovoří, zda mají rodinu, ale i jakým způsobem vnímají problematiku rakoviny prsu. Ve svém důsledku může specifická kultura zapříčinit četné problémy v komunikaci a efektivní koordinaci (tamtéž).

Nejen v této souvislosti má určitě význam stáří dotyčných aktérů. Průměrný věk ve sdružení se v současnosti pohybuje mezi 50 – 60 a více lety (rozhovor 1d), zatímco věkový průměr profesionálů v oblasti neziskového sektoru je o mnoho nižší. Jedná se o velmi mladý obor, i proto se domnívám, že zde pracují vesměs mladí lidé, kteří vyznávají nejen jinou kulturu, jiné hodnoty, ale také tráví čas jiným způsobem. Redukují se tak potencionální možnosti spontánní a přirozené komunikace ohledně společných témat vyplývajících z generačních očekávání.

S věkem rovněž souvisí pracovní zkušenosti, rozdílné pracovní návyky a postupy, které si osvojujeme a rozvíjíme během produktivního věku.¹⁰⁴ Pro profesionály je typické spíše formalizované jednání, zmíněná specifická profesní kultura, systematizace práce (Jantulová-Šťovíčková 2005). Zavedení inovativních postupů a pravidel tak představuje kritický faktor a může být zdrojem konfliktu. Stávající aktéři nemusí nové techniky a formalizované metody jednání akceptovat nebo jim prostě nemusí rozumět. V důsledku se tak mohou cítit ohroženě a

¹⁰³ Toto časté sblížení profesionálů v rámci specifického profesního prostředí vyjadřuje tzv. normativní tlaky (jeden z mechanismů institucionálního *isomorfismu*), jejichž zdrojem je zejména formální vzdělávání a rozvoj profesionálních networků. (DiMaggio, Powell 1983).

¹⁰⁴ K tomu bych ještě přidala dosavadní pracovní zkušenosti respondentek, které z velké části tvoří praxe v technických oborech, dále v oblasti učitelství, knihkupectví, odbytu a zásobování, v obchodu - prodej zboží, provoz, v ekonomických odvětvích, na úřadě apod. Většinou se jedná o pozice, kde můžeme očekávat zcela odlišné pracovní postupy a technické dovednosti než je tomu u manažerských postů. (dotazník 3, pozn. autora)

frustrovaně a celou situaci okolo profesionalizace chápat nepřátelsky. Klíčovou roli při těchto změnách hraje komunikace, dostatečná otevřenost vůči všem participantům. Důležité je, aby management věnoval zvýšenou pozornost stávajícím aktérům a dodával jim pocit užitečnosti a jistoty a tím zabránil případným konfliktům (Seippel 2002).

V důsledku pak mohou obě skupiny aktérů pracovat „vedle sebe“, nikoliv spolu, bez vzájemného pochopení. Profesionálové tak leckdy musí učinit řadu kompromisů a ústupků, které nemusí být za dané situace nejvhodnějším řešením.¹⁰⁵ Nebo mohou tyto nevyvážené vztahy a poměry vést k neefektivnímu jednání a koordinaci, zpoždění projektů, nedorozumění a trvalému narušení sociálních vazeb (Jantulová-Šťovíčková 2005).

Profesionalizace s sebou přináší také změny v oblasti rozdělení rolí, mění se dělba práce. Kdo vykonává „pouze“ službu a kdo vytváří strategie, kdo může navenek organizaci reprezentovat a mluvit jejím jménem, s kým chtějí jednat vnější subjekty a kdo je komu zodpovědný a podřízený. To vše vyvolává potenciální hrozbu a rivalitu mezi oběma skupinami aktérů, která se postupně může vyvíjet nežádoucím směrem. Soutěživost může vést k neustálému poměrování důležitosti úkolů, jejich významu, aktéři si mohou závidět a cítit se pod tlakem (Marada 2005). Alter (1998:270) klade důraz na společný zájem všech zúčastněných stran o tzv. „ideologickou oddanost“ poslání a cílům organizace. Je to cesta, jak udržet pozornost a zájem jedinců, kteří se nezúčastní rozhodovacích procesů. Je to způsob, jak je motivovat a poukázat na společnou identitu všech, bez rozdílu profesního postavení.

Otázkou také je, jak by profesionálové přistupovali ke skutečnosti, že řada aktérů splňují kompetence osobnostního charakteru, na druhou stranu postrádají určitou pracovní všestrannost, široký pracovní záběr? Často nedisponují administrativními dovednostmi, chybí jim potřebné technické znalosti pro práci s PC a další dovednosti (dotazník 3). Na kolik by tento fakt akceptovali a jak by s ním naložili?

Zdrojem konfliktu mohou být také finance, přesně řečeno odměna určená profesionálům. Přijetím se automaticky zvyšuje spotřeba na provozní náklady a tím i potřeba „vygrantovat“ více prostředků. Ze strany členů mohou zaznít námitky typu, proč organizace „plýtvá“ prostředky na tyto „extra“ výdaje, tedy na činnost, kterou doposud byla organizace schopna vykonávat sama, bez cizí pomoci. Zároveň vyšší

¹⁰⁵ Autoři tak vysvětlují, proč nemůže být profesionalizace zcela úspěšná „Profesionálové musí činit kompromisy kvůli neprofesionálním klientům či řídicím složkám.“ (DiMaggio, Powell 1983:152)

spotřeba prostředků vyvolává větší závislost na finančních prostředcích (Jantulová-Šťovíčková 2005).

2.2. Organizační struktura a moc

Se vztahy mezi aktéry velmi úzce souvisí i další dilema. Týká se organizačního uspořádání a rozložení moci, toho, na základě jakých kritérií bude distribuována. Způsob, jakým se všichni aktéři s novou situací vyrovnají, jak budou tolerovat nové mocenské postavení profesionálů, ovlivní především mezilidské vztahy mezi všemi zúčastněnými, vzájemnou komunikaci a koordinaci.¹⁰⁶

Profesionalizace NNO obecně představuje hrozbu pro princip rovnosti, široké demokratické participaci, která je typická v mnoha směrech i pro MH. Představuje riziko pro sociální rovnost a rovný přístup k příležitostem (Alter 1998). Příchod odborníků zapříčiní určité statusové rozdělení, kdy jedna skupina získá moc, autoritu a legitimní kontrolu nad procesy, zatímco druhá nikoliv. Stávající hodnoty mohou být narušeny i v tomto případě. A to i přes to, že současné rozhodovací procesy jsou ředitelkou i ostatními aktéry vnímány jako relativně centralizované¹⁰⁷. Noví aktéři by tak nemuseli, co se centralizovaného rozhodování týče, představovat pro stávající aktéry takovou změnu či překvapení. Rozdíl však, domnívám se, spočívá v odlišném chápání legitimacy těchto aktérů.

Stávající organizační model MH je pro ostatní aktéry sdružení akceptován, jelikož tento systém pro ně zosobňuje pouze ředitelka, o jejíž postavení jsem pojednala v kapitole *Aktéři v organizaci a Řízení organizace*. Její osobnostní dispozice, organizační i manažerské schopnosti, dlouholeté zkušenosti, které souhrnně označujeme jako sociální a kulturní kapitál (Bourdieu in Marada 2000), ji opravňují k jejímu postavení v organizaci. Vzbuzuje u ostatních důvěru a je přitom součástí kolektivu.¹⁰⁸ Její dominantní postavení v organizaci a široký záběr pro řadu aktérů MH znamená pocit jistoty (dotazník 2,3,5). Profesionál ale oproti ředitelce postrádá ony sociální vazby, není jejich součástí a nedisponuje potřebnou důvěrou. Jeho autorita, moc je legitimována pouze na základě jeho expertního vědění (Marada 2005). Nyní jsou zdrojem moci ředitelky kromě vědění i osobnostní charakteristiky,

¹⁰⁶ Mgr. Magdaléna Jantulová – Šťovíčková: cyklus přednášek *Management a aplikované znalosti pro občanský sektor* (ZS 2004/2005, FHS UK, 25.10.)

¹⁰⁷ Rozhodovací procesy jsou sice chápány jako centralizované, nicméně zde stále existují i demokratické prvky rozhodování. Jelikož každý se může k danému problému vyjádřit, dostane svůj prostor. V konečném rozhodnutí se konstruktivní názory relevantních aktérů promítají. (dotazník 1b,2,3,4, rozhovor 1d)

stejný osud, zkušenosti, přirozené charisma. Jak tedy budou reagovat staří aktéři na profesionály, jejichž legitimita bude postavena pouze na expertním vědění?

Profesionálové mají vliv na procesy, které vytváří mocenské uspořádání. Otázkou tedy je, jakým způsobem se tento model změní. To znamená, kdo bude stanovovat pravidla, kdo a jak je bude prosazovat, kdo komu bude zodpovídat, kdo koho bude kontrolovat a mít dohled, jakým způsobem budou probíhat rozhodovací procesy a v neposlední řadě, kdo a jak bude odměňován (Hatch 1997). Záleží na jaké pozici budou profesionálové najati a jakou roli budou hrát v tomto uspořádání a na kolik budou v tomto celkovém řízení organizace kompetentní. Zda se bude jednat o zmíněné manažery (PR, projektový, *fundraiser*, ekonom) nemusíme dle mého názoru očekávat v tomto ohledu výrazné nebo dramatické změny. Domnívám se, že tento typ nových aktérů se bude prosazovat převážně ve své specializované oblasti, než v řízení organizace jako takové (Jantulová-Šťovíčková 2005).

Silnější dopad bude patrný v oblasti přerozdělení rolí, změní se dělba práce, jelikož dojde z hlediska komplexity ke specializaci konkrétních oblastí. Obecně to znamená, že už všichni nebudou dělat vše (tamtéž). Ne tak docela je tomu u MH, jelikož na úrovni laických terapeutek a koordinátorek tato dělba existuje a je relativně srozumitelná a svým způsobem ustálená.¹⁰⁹ Význam by však měla zejména pro ředitelku, která zastává téměř veškerou specializovanou činnost v organizaci¹¹⁰. Část své práce a odpovědnosti by tak mohla přerozdělit mezi nové aktéry. Došlo by nejen k jasnému přerozdělení funkcí, ale i příslušných pravomocí, k redistribuci povinností a závazků. Zároveň by se nově obsazené oblasti více specializovaly. V neposlední řadě by pak ředitelce ubylo množství práce a s tím spojené odpovědnosti a stresu. Na druhou stranu specializaci jednotlivých pozic mnohdy doprovází i určitá anonymita, redukuje se vzájemná kooperace a prostor pro širokou spolupráci. Profesionál totiž získává leckdy autonomii a pracuje tak nezávisle na ostatních, zodpovídá pouze za svou práci. (Jantulová-Šťovíčková 2005).

¹⁰⁹ Náplň práce LT i koordinátorek vyplývá ze Standardů, specifikuje se ještě na poradách, v rámci nichž dochází k přerozdělení dobrovolných úkolů v rámci provozu centra. (dotazník 1b,2,3)

¹¹⁰ *Fundraiser*, projektový manažer, ekonom, PR manažer, hlavní koordinátor, reprezentace MH v jiných organizacích, na konferencích, provozní a administrativní činnost vyplývající z právních předpisů pro občanská sdružení (včetně odpovědnosti za účetnictví), komunikace se všemi aktéry; personální otázky má na starosti pražská koordinátorka. (dotazník 1b, rozhovor 1d)

Systém práce profesionálů s sebou přináší v různé míře formalizované jednání doprovázené větší či menší byrokratizací.¹¹¹ V této souvislosti můžeme očekávat i plánování dlouhodobějšího charakteru. Domnívám se, že se mohou objevit i tlaky na zpracování strategického plánu, jenž by detailně rozpracoval současnou situaci a kritické faktory budoucího vývoje, rozvoje center. S přijetím nových aktérů můžeme očekávat také změny v již existujících Standardech, zejména v oblasti přerozdělení rolí a příslušných zodpovědností, hierarchie pravomocí a popis pracovních postupů. V první řadě tedy můžeme očekávat rozšíření či doplnění stávajících formálních dokumentů a procesů a v druhé řadě přijetí nových procesů viz strategický plán. Formalizace pracovních postupů mimoto může omezit určitou flexibilitu, pluralitu při řešení dílčích úkolů. Tyto snahy racionalizovat jednání také narušují vztahy mezi členy, ubývá prostor pro vzájemnou spolupráci a stoupá míra anonymity stejně jako u specializace. Pomalu se ztrácí sociální vazby a přátelská atmosféra. Na jednu stranu jedinec sice získá autonomii, na druhou ale nevytváří široké sociální sítě, které jsou nyní zdrojem důvěry (Jantulová-Šťovíčková 2005). Teoreticky i zde hrozí nebezpečí, že vedení svou pozornost odvrátí od zájmů členů a klientů, a tím podpoří oligarchické tendence profesionálů (Michels 1962 in Seippel 2002). Osobně si ale myslím, že takový scénář je čistě teoretický. Právě společný osud a z toho plynoucí vzájemné pochopení všech stávajících aktérů nehledě na statusové rozdíly jsou zdrojem solidarity (interview 1a, dotazník 1b,2-5). Nemyslím si proto, že by snad VV či ředitelka svou pozornost přesunuli někam jinam.

2.3. Fyzické uspořádání a možnosti komunikace

V případě přijetí nových aktérů by organizace, dle mého názoru, musela vyřešit problémy se současným prostorovým uspořádáním. Zvláště vezmeme-li v úvahu skutečnost, že prostory nejsou vyhovující ani pro stávající počet aktérů „...máme u nás v Praze malou kancelář a nemám tam prostor pro svoji práci...“ (dotazník 3).¹¹² V podstatě současné rozložení nenabízí samostatný prostor, který by mohly využívat nové pracovní posily. Obávám se, že pražské sídlo neposkytuje pro tyto účely dostatek soukromí, prostoru pro práci. Stávající podoba je pro rozšíření týmu nevyhovující. Není to způsobené pouze nedostatkem prostoru, nýbrž také

¹¹¹ „Jak se organizace snaží naplňovat svá poslání, postupně se rozrůstá a to vyžaduje větší specializaci rolí a odborné vedení...“ (Michels, Weber in Alter 1997:260). V této případové studii to podmiňuje profesionalizaci. (pozn. autora)

¹¹² MHC Praha disponuje jednou kanceláří, v které je však ještě umístěna AVON linka, viz kapitola *Provoz specializovaných středisek*. (pozn. autora)

technickým vybavením. Nový pracovník, tak jak jsem jej představila v úvodu kapitoly, můžeme předpokládat, že ke své práci bude vyžadovat odpovídající technické zázemí. To znamená vlastní počítač, internetové připojení, telefon, tiskárnu, fax, apod. Všechno vyjmenované vybavení MHC Praha vlastní, nicméně otázkou je, v jakém jsou stavu a jaké technické možnosti nabízí. Navíc, aby práce profesionála byla efektivní, je potřeba, aby měl toto vybavení plně k dispozici. Bylo by teda zapotřebí zkompletovat technické vybavení a odpovídajícím způsobem vyřešit technické propojení a případné zasíťování počítačového systému. Není vhodné, aby dotyčný, kdykoliv musel použít tiskárnu či internet, se musel přesunout k jinému počítači na jiné místo. Tato očekávání nelze chápat jako projev lenosti, nýbrž jako komplikaci, která dotyčnému narušuje koncentraci a v důsledku snižuje efektivitu pracovního procesu. Se zajištěním odpovídajícího technického zázemí v každém případě souvisí určité finanční výdaje, které se mohou opět stát zdrojem potencionálního konfliktu.

Zbývají tři varianty, najít zcela nové prostory, pracovat z domova, či stávající prostory rozšířit. První dvě však v sobě skrývají určitá úskalí. První z nich má především nevýhodu v tom, že nynější poloha je velmi výhodná vzhledem ke své bezprostřední blízkosti od FKNV (interview 1a). V podstatě pacientky směřující od nemocnice na veřejnou dopravu, jdou kolem centra MH. Lze tedy předpokládat, že díky svému umístění do MH zavítá vyšší počet klientek, které byly třeba doposud nerozhodné, zda centrum navštívit. Nakonec je mohla přesvědčit třeba tato malá vzdálenost (interview 1a). Druhým argumentem, který hovoří proti přesunu pražského centra, je ekonomická stránka. Na základě každoročního předkládání žádosti o grant je nájem dotován z prostředků městské části, tudíž není potřeba soustavně hledat prostředky na tento výdaj (interview 1a). Schůdnějším řešením se zdá být přemístění provozu AVON Linky, která není projektem MH, ale společnosti AVON (rozhovor 1d).

Práce z domova představuje jiný druh rizika, který spatřuji zejména v komunikaci. Pokud by noví aktéři nevykonávali svou práci přímo v sídle, v centru všeho dění, obávám se, že může nastat problém s distribucí klíčových informací. V tomto případě by nedocházelo ke každodennímu kontaktu relevantních aktérů, jenž předpokládá intenzivnější výměnu informací. Díky méně častému kontaktu a bezprostřednímu setkávání může docházet k nedorozuměním, či předávání informací se zpožděním. Tomu se však dá předejít včasným nastavením určitého systému komunikace. To znamená, aby si všichni aktéři dopředu vyjasnili, co, kdy, komu a

jakým způsobem budou předávat dál. Je důležité, aby s tímto systémem byly srozuměny všechny zúčastněné strany procesu a aby jej následně dodržovaly. Vycházím tak ze zkušenosti na projektu RA, o kterém se zmiňuji v závěru této kapitoly. Právě komunikace hrála v tomto případě klíčovou roli.

Nejvhodnějším východiskem z této situace by bylo stávající sídlo rozšířit a získat tak nové prostory pro nové aktéry. Teoretická možnost přitom existuje (rozhovor 1d). Současné centrum sídlí v suterénních prostorách. V případě uvolnění bytu v 1. patře stejné budovy, by tyto prostory teoreticky mohlo využívat právě sdružení MH.

2.4. Naplňování cílů – rozvoj projektů

V této souvislosti spatřuji možnosti spojené s profesionalizací zejména v rámci rozšiřování služeb a realizace nadstavbových projektů. Pozitivní dopad by měla na tu část projektů, kterou jsem v popisné části definovala jako projekty zaměřené na osvětu a dále na provoz center, který se stal zejména v posledních letech hlavním prostředkem pro naplňování cílů organizace (dotazník 1b, rozhovor 1d). Projekty zaměřené na volno časové aktivity pro členy by v tomto případě asi nezaznamenaly výrazné změny. Tento druh činnosti si členky zajišťují sami, svépomocí.

Jak ředitelka sdružení uvádí (interview 1a, rozhovor 1d), v současnosti chybí kapacity, čas i peníze na realizaci nadstavbových projektů. Právě profesionalizace by mohla tuto situaci příznivým způsobem změnit a začít se věnovat i těm projektům, na které zatím nebyl potenciál (např. RA). Vzniká prostor pro řadu nových projektů, které se zaměřují více na osvětovou část a prevenci rakoviny prsu. Najatí profesionálové by se postarali nejen o zajištění prostředků na jejich realizaci, ale i o jejich následnou koordinaci. S přibývajícím množstvím práce v podstatě zůstává „ladem“ řada dobrých nápadů a myšlenek (rozhovor 1d). Právě nový tým by se jich mohl chopit a tím přispět k naplňování cílů MH. Dle vyjádření ředitelky právě tato oblast potřebuje v určitém smyslu povzbudit.

Možnosti se zároveň objevují i v rámci rozvoje sítě center. Profesionalizací by dle mého názoru došlo k určité systematičnosti (Jantulová-Šťovíčková 2005). Procesy zakládání i následné „zabydlování“ poboček by svým způsobem dostaly určité schéma, podle kterého by se celý proces řídil a tím by se celkově zjednodušil. Velké možnosti spatřuji zejména v potenciálu profesionálů získat dostatek prostředků nejen na rozvoj, ale i provozní výdaje MHC. Zvláště, co se týče financí z evropských fondů. Prostředky získané touto cestou bývají objemné a mohou tak zásadním způsobem

příspěť k budování sítě specializovaných středisek. Značně komplikovaná administrativní agenda a procesní úkony spojené s předkládáním tohoto typu žádostí jsou příliš časově i finančně náročné, než aby je sdružení MH mohlo zvládnout za stávající situace. Domnívám se, že právě profesionál v oblasti získávání finančních prostředků, by v případě kladného vyřízení žádosti posunul celou organizaci významným směrem kupředu a na určitou dobu by tak zajistil relativně stabilní a neproblematický provoz všech center (po finanční stránce). Zkusit získat prostředky z těchto zdrojů chápu jako velmi aktuální i z toho důvodu, že MH nedostalo každoroční příspěvek na provoz MHC od MZ v požadované výši a dosud není zcela jasné, jakým směrem se situace okolo grantů MZ bude vyvíjet dál (rozhovor 1d, viz *Finanční řízení*).

Dalším typem projektů, jenž by se mohl postupně rozvíjet, by mohly být nové zpoplatněné produkty či služby. Prodej produktů či služby se tak stane dalším marketingovým nástrojem, jenž zajistí více prostředků na neziskové projekty či provoz sdružení. Rozvojem vlastní výdělečné činnosti MH stabilizuje více zdrojové financování, které vede k autonomnějšímu a nezávislému postavení na trhu a tím redukuje závislost na externích zdrojích (Pfeffer 1982 in Powell, Friedkin).

Realizace těchto projektů, ať už se jedná o nadstavbové či o rozvoj center, podmiňují samotné rozhodnutí o profesionalizaci a její formě. V podstatě právě žádoucí projekty, určitá představa o budoucí činnosti a směřování, je zásadním faktorem, který ovlivňuje toto rozhodnutí. Vycházím tak z předpokladu oné technické spletnosti, komplexnosti systému, které vyžadují odpovídající technické podmínky (Powell, Friedkin). A právě profesionalizace prostřednictvím odborníků tyto podmínky může zajistit.

2.5. Vztah s vnějším prostředím

Lze předpokládat, že profesionalizací by se zlepšila celková reputace, *image* organizace jako takové. Přijetím odborníků v podstatě dává najevo zájem řešit daný sociální problém zodpovědně a s žádoucí kvalifikací. Právě profesionalizace je nástroj, skrze který MH může přesvědčit své okolí o tom, že distribuuje vysoce kvalitní služby a tím se do jisté míry vyrovnat s existenční nejistotou, která je pro NNO mnohdy charakteristická (Meyer, Rowan 1977 in DiMaggio, Powell 1983). Vezmeme-li v úvahu, že současným trendem je rostoucí expertní vědění ve společnosti a tím i profesionalizace v různých oblastech včetně NNO (Bell, Inglehart in Jantulová-Šťovičková 2005), lze očekávat, že pokud by MH tyto trendy zcela

ignorovala, může tak ohrozit přízeň sponzorů, klientů i jiných zájmových skupin (DiMaggio, Powell 1983). Podobností struktur organizací stejného zaměření si tak tyto subjekty mezi sebou zjednodušují interakci a zároveň zvyšují legitimitu svého jednání a *image* na veřejnosti (tamtéž). Navíc standardizace profesionalizovaných činností se nemůže zcela lišit od stanovených standardů v ostatních institucích (trh a stát, Evropská Unie, pozn. autora), s kterými chce NNO komunikovat. Určitá podobnost totiž podmiňuje efektivní mezi sektorovou spolupráci. V opačném případě hrozí řada nedorozumění, která nakonec může vyústit v neúspěch konkrétního projektu (Marada 2005).

V této souvislosti rozlišuji dvě základní instituce, které mohou vlivem profesionalizace MH změnit své postoje a očekávání vůči tomuto sdružení. V první řadě tak chápu odbornou veřejnost a v druhé instituci potencionálních dárců, čili jak veřejné zdroje, tak i ty soukromé a individuální.

Jak výzkum ukázal, v současnosti jsou vztahy mezi MH a odbornou veřejností na dobré úrovni (interview 1a). Postupně si sdružení buduje pozici partnera, aktivně se účastní řady setkání s odborníky při různých příležitostech jako jsou konference, úzce spolupracuje s některými lékaři a zdravotnickými zařízeními. Domnívám se, že profesionalizací by se tato pozice MH ještě vylepšila a posílila. V důsledku by tak mohla ze strany odborníků přicházet řada dalších nabídek na spolupráci zejména v oblasti rozšiřování center a s tím související marketingová podpora. Vzhledem k tomu, že i dosavadní zakládání poboček v některých případech bylo spjato právě s určitým impulsem ze strany odborníků a příslušných zařízení (rozhovor 1d), domnívám se, že by poptávka z této strany mohla ještě narůst. Profesionalizací by v podstatě MH vyjádřilo svou stabilitu a zejména odhodlanost pro věc, což může přesvědčit o spolupráci právě odbornou veřejnost a jejich zástupce, kterým chybí čas, kapacity, a zejména znalosti a zkušenosti s podobnou činností (rozhovor 1d). V MH tak může spatřit vhodného a spolehlivého partnera, s jehož pomocí dál může naplňovat další poslání.

Obecně si myslím, že by se přístup odborné veřejnosti více otevřel a vztahy se zrovnoprávnily. Toto hledisko však s ohledem na ostatní představená dilemata nevnímám jako zcela kritické, jelikož nepředpokládám, že by na této úrovni došlo k zásadním změnám a pokud ano, tak dobrým směrem.

Podstatnější ohlas bych spíš očekávala u druhého typu institucí, čili u potencionálních sponzorů, grantových agentur a individuálních dárců. Dárci při svém rozhodování oceňují snahy NNO rozvíjet se, nestagnovat. Mohou to hodnotit jako

projev skutečného zájmu danou problematiku řešit. I to nakonec může hrát svou roli při rozhodnutí koho a jak podporovat. Pravdou je, že se profesionalizované organizace obecně stávají důvěryhodnějšími partnery, jelikož jak uvádí Marada (2005), důležitějším kritériem při tomto rozhodování je určitá kvalifikovanost a zkušenost žadatele, jeho profesionální přístup, než-li pouhý entuziasmus. Právě určitý nadhled a objektivnější přístup, schopnost chápat problematiku v širší perspektivě, je pro řadu dárců silným zdrojem důvěry.¹¹³ Tato otázka je aktuální zejména s ohledem na možnosti evropských fondů. Je obecně známo, že předkládání žádosti o finanční podporu u Evropské Unie, je velmi náročný administrativní proces, který vyžaduje spoustu času, ale i mnoho znalostí a zkušeností z různých oborů. Nejen, že je potřeba kompetentní osoby či skupiny osob, dostatečně fundovaných dát tento projekt dohromady, ale také fakt, že sdružení disponuje profesionály, může nakonec vést k úspěšnému vyřízení žádosti. Jelikož pro tyto instituce není důležité pouze „co“ NNO dělá, ale také „jakým způsobem“ a „kdo“ to dělá. A to nejen v oblasti poskytování služeb, ale také ve strategických oblastech. Jak jsme si ukázali v teoretické části, profesionalizace je jednou z podmínek pro získání „vzdálených zdrojů“ (tamtéž:152), pod kterými si lze představit právě prostředky z evropských fondů, jejichž prostřednictvím by MH mohlo otevřít více poboček a tím naplňovat své poslání.

Tyto vnější tlaky a požadavky lze chápat jako jeden z mechanismů institucionálního *isomorfismu*, který se označuje donucovací *isomorfismus*. I v tomto případě vyjadřuje jisté formální tlaky a požadavky, které nastavila jiná organizace či instituce.¹¹⁴

Dle mého názoru, přijetím nových aktérů může MH navenek, ale i v rámci vlastních řad, zvýšit kredit organizace, a tím sdružení zajistit potencionální zdroje na rozvoj center a následně i rozšířit klientelu. Právě finanční prostředky velmi úzce korespondují s rozvojem projektů, zejména s rozšiřováním MH center (viz kapitola *Naplňování cílů - rozvoj projektů*).

¹¹³ „Expertní zázemí a profesní zkušenost je patrně silnějším zdrojem důvěry vůči neziskovým organizacím ze strany státní či místní samosprávy a nadací než jejich občanský status a nárok na demokratickou participaci“ (Marada 2005:158).

¹¹⁴ Tyto tlaky, ať už formálního či neformálního rázu, vyvíjí jiné organizace a instituce, na kterých může být tato závislá. (DiMaggio, Powell 1983). Jedná se o určité očekávání, který by žadatel měl v této souvislosti splňovat.

2.6. Vliv na poslání

Další výzkumnou otázkou tohoto projektu je, zda případné organizační změny v důsledku profesionalizace ovlivní poslání¹¹⁵. Tato otázka je dle mého názoru podmíněna velmi důležitou věcí, kterou je přítomnost stávající ředitelky, místopředsedkyně VV a koordinátorky sítě center v jedné osobě. Je patrné, že zejména ona drží pomyslnou kontrolu nad faktickým dodržováním původních záměrů. Hlídá, zda činnost koresponduje se stanoveným posláním (interview 1a).

Jak dokazují různé studie, důvodem řady selhání plynoucích z odchýlení se od původní idey bývá management, který postrádá potřebné znalosti a dovednosti (Powell, Friedkin). V tomto případě si myslím, že pokud ředitelka ve své funkci fakticky setrvá, je toto riziko minimální. Pravdou zůstává, jak jsem referovala v úvodní teoretické práci, že ne vždy a za všech okolností vedou organizační změny k oslabení poslání. Mezi zmiňované klíčové faktory patří zejména důraz na poslání a cílovou skupinu, určitá oddanost na jedné straně a schopný management na druhé. To jsou faktory vedoucí organizaci naopak k posílení a ke stabilizaci (tamtéž). Důraz je přitom kladen na správné vyhodnocování konkrétních situací a sociálních změn ve společnosti, stejně tak jako na adekvátní reflektování vnitřních a vnějších tlaků. Zejména pak ve smyslu ustupování zájmům těch skupin aktérů, které disponují kritickými zdroji. Jsou organizace, které kvůli přízni sponzorů a veřejnosti jsou ochotny své cíle a poslání měnit. Přechází tak z kontroverznějších témat k těm méně kontroverzním, atraktivnějším tématům, aby si zajistily větší náklonnost veřejnosti a především pak zvýšily počet sponzorů a dárců a z toho plynoucích finančních prostředků.¹¹⁶ Domnívám se, že to jsou opět motivace aktérů MH, vlastní participace podmíněná osobní zkušeností s rakovinou prsu, která tento druh ohrožení (odklon od poslání a cílů) zcela minimalizuje. V této souvislosti tak můžeme říci, že zde existuje ona „ideologickou oddanost“ cílům a poslání, o které hovoří Catherine Alter (1998) jako o prostředku, jak udržet zájem a pozornost starých aktérů a tím se vyhnout případným konfliktům s profesionály. Můžeme tedy předpokládat, že tato „oddanost“ bude alespoň ze strany starých aktérů přítomna vzhledem k jejich motivacím i nadále.

¹¹⁵ Zlepšit kvalitu života onkologicky nemocných žen; prosadit zlepšení následné péče o onkologicky nemocné; přispět ke zlepšení informovanosti veřejnosti o výskytu, prevenci a možnostech léčby rakoviny prsu. (Stanovy MH: 1999, 2001, 2004)

¹¹⁶ Viz příklad organizace Town send, starobince pro penzionované válečné oběti, z něhož se stal karetní klub (Messinger 1955); nebo organizace WCTU, jež nedokázala reagovat na zrušení prohibice v USA (Gusfield 1955, 1963). (tamtéž: 185-186)

2.7. Případová studie projektu RA

V metodologické části jsem se také okrajově zmínila o mém postavení v rámci sdružení MH. Nyní chci svou pozici popsat důkladněji a zřetelněji, jelikož má několikaměsíční účast¹¹⁷ na mezinárodním projektu RA¹¹⁸ byla důležitým zdrojem dat k empirickému šetření. Měla jsem možnost pozorovat, jakým způsobem se přistupuje k realizaci nadstavbových projektů. Nadstavbových uvádím, protože, jak jsem již zmínila v předešlé kapitole, provozování center je zcela prvořadým cílem sdružení a jakýkoliv další projekt, zvláště takového rozměru, automaticky získává druhořadé místo. Připomínám, že poslání¹¹⁹ je v této organizaci velmi ceněné a chráněné (interview 1a). I proto se domnívám, že byl projekt v první fázi odložen na neurčito a nebyla mu věnována potřebná pozornost. Důvod, proč tento příklad uvádím, je ten, že tato zkušenost dle mého názoru prokázala, že pokud chce MH realizovat projekty podobné velikosti, je nutné přijmout takové organizační změny, které by je umožňovaly zdárně absolvovat. To znamená, že pokud by se organizace chtěla věnovat zároveň nadstavbovým projektům, jsou předpokládané organizační změny v důsledku přijetí profesionálů žádoucí.

V následující kapitole uvedu jednotlivé aspekty, které sehrály dle mého názoru klíčovou roli při neúspěšné realizaci projektu.¹²⁰ Faktory jsem rozdělila do tří hlavních kategorií: aktéři a dělba práce, komunikace, koordinace projektu. Není třeba zdůrazňovat, že všechny uvedené aspekty spolu souvisí a vzájemně se podmiňují.

Na projektu participovali celkem tři skupiny aktérů: sdružení MH jako pořadatel, firma XY jako sponzor a já jako produkční výstavy a externí konzultant. Postupně vysvětlím specifickou roli a okolnosti participace jednotlivých stran.

¹¹⁷ Červen 2006 – únor 2007. (pozn. autora)

¹¹⁸ Záměrem projektu je uspořádat výstavu americké fotografky T.L., která v rámci mezinárodního projektu RA zpracovala téma žen, které podstoupily léčbu rakoviny prsou a následně jejich rekonstrukci. Projekt v České republice navazuje na realizaci v Polsku, kde se výstava nejprve uskutečnila ve Varšavě a odtud postupně putuje do dalších polských měst. V rámci celého projektu probíhají dílčí aktivity, mezi hlavní patří: realizace výstavy T.L. s vernisáží spojenou se společenským večerem při příležitosti odborné lékařské konference a vydání doprovodné knihy s fotografiemi (publikace již vyšla v anglickém a polském jazyce, české vydání se připravuje). Výstupy: publikace knihy RA v českém jazyce, s fotografiemi T.L. doplněné o životní příběhy žen; informační leták o možnostech léčby rakoviny prsou a jejich následné rekonstrukce – volně k dispozici v centrech Mamma Help a na příslušných onkologických pracovištích; x ks prsních implantátů na rekonstrukci prsou konkrétním ženám v Centru komplexní chirurgické péče o ženy s onemocněním prsu pod vedením Doc. J.M. (pozn. autora)

¹¹⁹ Zlepšit kvalitu života onkologicky nemocných žen; prosadit zlepšení následné péče o onkologicky nemocné; přispět ke zlepšení informovanosti veřejnosti o výskytu, prevenci a možnostech léčby rakoviny prsu. (Stanovy MH: 1999, 2001, 2004)

¹²⁰ Tento závěr vyvozují na základě skutečnosti, že byl projekt dne 19.2. ze strany sponzora ukončen v důsledku převládající pasivity pořadatele a nedostatečné komunikaci. (pozn. autora)

2.7.1. Dělba práce

Postavení MH vyplývalo ze situace - jako neziskový subjekt, který se tématem rakoviny prsu zabývá, může oficiálně žádat o dotace a příspěvky. Sdružení MH bylo pořadatelem a organizátorem celé akce, za kterou neslo zodpovědnost. MH mělo za úkol oslovit a získat sponzory a jiné finanční zdroje, zajistit návaznost výstavy na odbornou lékařskou konferenci, zajistit vydání doprovodné publikace, komunikovat s VIP hosty konference a výstavy (vernisaže), připravit podklady pro webové stránky, připravit doprovodné tiskové materiály apod. Tato představa alespoň pro mě vycházela z úvodních setkání, role však nebyly nijak formálně zaznamenány. V projektu figurovaly zejména dvě aktérky, přičemž jednou je iniciátorka, laická terapeutka z Brna a další ředitelka MH. Zprvu v projektu figurovala pouze iniciátorka, poté se do projektu aktivně vložila i ředitelka (schůzka 23.10.2006).

Sponzor je součástí nadnárodní společnosti, která byla generálním partnerem projektu v Polsku a měla zájem se jej účastnit i v České republice. Participace spočívala nejen v poskytnutí určitého počtu prsních implantátů pro konkrétní skupinu pacientek a dále v částečném finančním krytí, ale i v administrativní podpoře (zajištění webových stránek, seznam potencionálních sponzorů, komunikace s produkční, technická podpora a asistence při dílčí činnosti).

Participace produkční výstavy spočívala v tom, že vedla dílčí projekt (produkce výstavy včetně vytipování a zajištění prostor, vernisaže a původně také tiskové konference, po jejím zrušení v listopadu místo toho měla asistovat MH při jednání se sponzory), dále v případě potřeby konzultovala kritické faktory projektu, s čím souvisí i faktické zpracování písemného projektu určeného jak pro oslovování sponzorů tak galerií. Nabídka spolupráce přišla ze strany sponzora, s nímž také uzavřela smlouvu. Povinnosti tak byly na této úrovni formálně podchyceny a postavení bylo předem jasné. I přesto se ze strany MH potýkala s neporozuměním své role v projektu. Se stejným problémem se setkával i sponzor, jehož postavení nebylo nijak smluvně podchyceno, pouze ústně formulováno.

V důsledku neznalosti a nevyjasněnosti postavení jednotlivých aktérů docházelo k nedorozuměním a dle mého názoru nesprávné delegaci úkolů ze strany MH. Po celou dobu nebyl vypracován žádný dokument, který by definoval rozdělení jednotlivých rolí a kompetencí včetně povinností. Tato dělba práce nebyla tedy písemně zakotvena až na produkční (smlouva s firmou XY), nýbrž byla částečně vyřčena „nahlas“, což by dle mého názoru bylo dostačující v případě, kdyby toto zadání všechny strany akceptovaly a dodržovaly. Ve skutečnosti však toto ústní

ujednání postupně ztrácelo svou váhu. Podobně to vypadalo i s výsledky jednání – to, co se na schůzce s organizátorem domluvilo, následně pořadatel nesplnil, či o tom zbytek týmu neinformoval.

Na začátku prosince tak např. vznikla situace, kdy pořadatel nejen sponzora ale i produkční informoval o tom, co mají prezentovat při komunikaci se sponzory. Přitom z předchozích jednání vůbec nevyplývalo, že by tato komunikace mezi sponzory a produkční či sponzorem XY vůbec měla probíhat. Pouze produkční měla v případě potřeby asistovat při těchto jednáních, nikoliv tato jednání iniciovat. Čili toto zadání nijak nenavazuje na původní přerozdělení rolí ani neodkazuje na pozdější domluvu a bylo zcela vytrženo z kontextu. Zároveň se domnívám, že tento úkol neodpovídal zejména roli firmy XY, jelikož není vhodné, aby sponzor žádal o peníze jiného sponzora.

2.7.2. Komunikace

Komunikace probíhala na schůzkách, prostřednictvím e-mailů a výjimečně telefonicky. Schůzek se celkem konalo 11 (7 + 4), další 3 byly zrušené¹²¹, 7 z 10 se zúčastnila produkční a sponzor (20.6.,28.6.,27.9.,18.10.,8.11.,1.12.,12.12.), jedné z nich i iniciátorka projektu (28.6.2006), ostatních 4 (20.9.,12.10.,23.10.,24.11.) se zúčastnil sponzor s pořadatelem¹²². Setkání s pořadatelem iniciovala strana sponzora nebo se termín domluvil přímo při setkání. Na těchto setkáních dle vyslovení sponzora, probíhala velmi produktivní a přínosná debata, jejíž výsledky se bohužel po skončení schůzky nijak v praxi ze strany pořadatele neprojevily a tudíž neodpovídaly domluvenému zadání.

Domnívám se, že komunikace byla dalším kritickým faktorem neúspěchu. Pořadatel nevypracoval či nenechal vypracovat žádný systém pravidelné komunikace, neinformoval ostatní aktéry včas o nových skutečnostech a klíčových změnách. Sponzor i produkční se tak věci dovídali leckdy spíše „náhodou“, než-li cíleně, chyběly aktuální informace, neměli přehled o tom, jak se situace vyvíjí. Informace ze strany pořadatele byly distribuovány nesystematicky a nepravidelně.

Nejen sponzor ale i produkční postrádali ze strany pořadatele komunikaci mezi jednotlivými schůzkami, která by na ně navazovala, telefonáty a emaily probíhaly pouze výjimečně. Tudíž nebyl přehled, zda pořadatel učinil nějaké domluvené kroky

¹²¹ Schůzky 2.11.06 a 24.1.07 byly zrušeny z důvodu kalamitní situace na D1, 18.1.07 zrušena ze strany MH. (pozn. autora)

¹²² Prvních třech se účastnila iniciátorka projektu, posledních dvou i ředitelka MH, dále další aktéři obou stran. (pozn. autora)

a v případě, že ano, čeho se týkaly a jaký dopad měly pro navazující postupy. Nedostatečná komunikace se například týkala změny termínu konference. Původně se měla konat v květnu, ale byla přesunuta na březen. Tato informace však byla předána zbytku týmu se zpožděním až na konci ledna, i když bylo zcela zjevné, že projekt již není možné v tomto časovém plánu stihnout realizovat (nejen vzhledem k nedostatku financí, ale i k časové vytíženosti galerií, vydání knihy apod.).

Na začátku podzimu zněla domluva, že před koncem roku shrneme dosavadní vývoj a vyhodnotíme, zda projekt realizovat či nikoliv. Nejdůležitějším faktorem tak byly finance, záleželo na tom, zda bude dostatek prostředků pro krytí nejdůležitějších výdajů. V prosinci však z časových důvodů žádnou schůzku pořadatel nezorganizoval a tudíž nebylo, jak a co vyhodnocovat. Zároveň bylo zřejmé, že se organizátorům zatím nepodařilo sehnat žádné finance. Nebylo však jasné, zda vůbec probíhají nějaká jednání a pokud ano, tak s kým a v jakém jsou tato jednání stádiu. Ze strany pořadatele naopak přišla zpráva produkční i firmě XY, jak se mají prezentovat při komunikaci se sponzory (viz nahoře). Přitom z obou aktérů žádný netušil, koho již pořadatel oslovil, proč a s jakým výsledkem a podle jakých mechanismů by případně měli postupovat. Nehledě na to, že tato náplň nebyla vůbec v kompetenci ani jednoho z nich.

V podstatě s produkční komunikovala pouze zástupkyně firmy XY, s níž projednávala výsledky své práce a dál spolu plánovali navazující úkoly. Iniciativu a aktivitu tak jednoznačně vnímala ze strany sponzora. Nezvyklá je tedy skutečnost, že komunikaci celého projektu nekoordinoval pořadatel, který tak postrádal detailní přehled o vývoji.

Komunikace nefungovala nejen ze strany pořadatele vůči zbylým aktérům, ale ani mezi samotnými aktéry v MH. Svou roli zde dle mého názoru hraje i vzdálenost, protože ředitelka pracuje většinou v Praze, iniciátorka zase v Brně. Nedochovalo tedy ke každodennímu kontaktu a tím i potencionální možnosti projednat záležitosti projektu. Dle lednového vyjádření ředitelky nebylo zřejmé, zda iniciátorka sehnala nějaké sponzory, jak doposud probíhala jejich jednání, zda se vůbec uskutečnila. Současně nebylo jasné, zda informovala VIP hosty z USA o změně termínu výstavy (z května na březen) kvůli změně rezervace letenek.

2.7.3. Řízení projektu

S tím samozřejmě souvisí i fakt, že od začátku projektu chyběl hlavní koordinátor, nebylo zřejmé, kdo to je. Původně jsem za koordinátorku pokládala

iniciátorku, poté se do projektu (23.10. 2006) vložila ředitelka MH s tím, že celou akci přebírá. Ve skutečnosti ale k žádným změnám nedošlo a ze strany organizátora jsme nezaznamenávaly žádné výsledky, přesto, že se na této schůzce probíraly konkrétní úkoly a postupy v oblasti komunikace, sponzorů, knihy, výstavy apod. Projekt tak pokračoval samovolně, na úrovni práce sponzora a produkční. Vzhledem k nedostatečné komunikaci se však výsledky práce obou míjely účinkem, jelikož jim chyběly klíčové informace, např. o změně termínu akce, výši rozpočtu atd. Nikdo ze zúčastněných neměl přesné informace o tom, kolik projekt bude stát, kdo jej bude financovat a kdy se uskuteční apod. Díky absenci pravidelné komunikace všech zúčastněných stran nedocházelo k potřebnému vyhodnocování plánovaných činností a revizi úkolů. Chyběl dohled hlavního koordinátora, který by nesl zodpovědnost za průběh celého projektu a zejména delegoval úkoly odpovídajícím způsobem.

Přelomovým okamžikem byla již zmíněná skutečnost, že do konce roku 2006 jsme měli vědět, kolik máme prostředků pro realizaci a podle toho definovat další postup. Tuto skutečnost jsme nevěděli ani na začátku února 2007, pořadatel žádné prostředky nesehnal a ani nás o tom neinformoval. Měl přitom v záměru akci posunout z června 2007 na březen 2007 z důvodu změny termínu odborné konference. Situace se stala kritickou v lednu 2007, kdy ze strany pořadatele neprobíhaly žádné aktivity ani komunikace. V důsledku tak sponzor ani produkční neměli informace o aktuálním dění ani o stavu prostředků, o termínu apod. Tento stav byl posléze ospravedlněn nedostatkem času z důvodu jiných priorit. Po novém roce vrcholily přípravy pro otevření dvou nových center ve Zlíně a v Plzni.

2.7.4. Shrnutí

K pozastavení projektu došlo v polovině února, kdy po dvou nezdařených schůzkách (18.1. a 24.1.2007), pořadatel nedomluvil náhradní termín i přes jeho příslib. V důsledku výše uvedených okolností, jakými byla pasivita a vesměs nijaká komunikace trvající zejména od Nového roku, sponzor oznámil e-mailem svůj odchod z projektu.

Na závěr bych shrnula klíčové faktory, které tento projekt prozatím ukončily. Za nejdůležitější považuji to, že projekt neměl fungujícího hlavního koordinátora, jenž by celou akci řídil, tj. měl přehled o všem, co se děje, systematicky distribuoval informace, řídil komunikaci, delegoval úkoly, dohlížel na jejich plnění, plánoval aktivity a nesl za to zodpovědnost. Vzhledem ke všem povinnostem je role koordinátora podmíněna dostatkem času, který do projektu investuje. Chápu, že ve

skutečnosti není času příliš nazbyt a je tak zapotřebí částečně improvizovat. Na druhou stranu je však zodpovědností koordinátora nejen tyto časová rizika zvážit a vyhodnotit, zda je za daných podmínek schopen konkrétní projekt realizovat, a to nikoliv na úkor jeho kvality.

Správným přerozdělením úkolů, které je zřetelně a jasně formulováno, dochází k efektivnímu řízení a je podmínkou každé úspěšné realizace. Tím, že se činnost naplňuje na několik na sebe navazujících fází, v nichž je každému aktérovi přiřknuta konkrétní zodpovědnost, se domnívám, vyhneme množství nedorozumění a potencionálním konfliktům. Zejména tento harmonogram činností umožňuje potřebnou orientaci v projektu jako takovém a zároveň se na jeho základě lépe vyhodnocuje. Jakmile není definováno, kdo, co a v jakém termínu má vykonat, hrozí nebezpečí zmatku.

Týmová práce proto musí být založena na komunikaci, jelikož dílčí úkoly spolu často souvisí, jsou provázané, vzájemně se podmiňují. Komunikace je základem veškerého jednání, a čím je projekt komplexnější, tím musí být komunikace systematictější. Výsledky zcela závisí na přesném zadání, nelze očekávat žádoucí výstupy, aniž bychom specifikovali úkol. V opačném případě dochází k situacím, kdy aktér řeší úkoly dle nspecifikovaného či již neplatného zadání. Zbytečně vynaložené úsilí pak jedince může lehce demotivovat a od dalších výkonů zcela odradit.

2.7.5. Závěr

Tento příklad jsem uvedla z několika následujících důvodů. Pro mou práci byla zkušenost přínosná tím, že v podstatě potvrdila mé očekávání a sice, že pokud by v budoucnosti MH chtělo participovat na projektech podobného charakteru a velikosti, nelze k nim přistupovat za podmínek, které jsem v příkladu uvedla. To znamená, že se nevyplácí projekt realizovat, pokud za prvé chybí schopný koordinátor, který má čas se projektu věnovat odpovídajícím způsobem, za druhé nejsou předem jasně definované kompetence jednotlivých aktérů a za třetí nefunguje komunikace a systém předávání informací. Musíme si však zároveň uvědomit, že tato východiska nestačí pouze formulovat a vhodným způsobem nastavit, musí se také v průběhu projektu dodržovat.

Příklad zároveň poslouží jako určité zamyšlení nad otázkou, zda současná organizační podoba MH (viz kapitola *Popis organizace a její proměny*) a rozvoj současných aktivit vůbec umožňuje produkovat a řídit podobné projekty, zda zdrojem tohoto neúspěchu bylo opravdu jen časové hledisko, či bylo příčinou i

selhání po odborné stránce, a tudíž by bylo lepší si na další projekty najímat profesionály či se jich prozatím zcela vzdát.

V neposlední řadě se domnívám, že pokud si organizace MH, potažmo její vedení tyto kritické faktory neúspěchu uvědomí, může při řešení podobných projektů v budoucnosti předejít zbytečným konfliktům a nedorozuměním.

| ZÁVĚR |

Cílem diplomové práce bylo identifikovat dílčí dilemata, která se mohou objevit v souvislosti s profesionalizací neziskové organizace. Současně poukázat, zda by organizační změny v jejím důsledku vedly ke změně stanoveného poslání, a zda jsou vůbec tyto proměny pro MH žádoucí. Pro tyto účely jsem zvolila strategii případové studie organizace Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu, které otázku profesionalizace aktuálně zvažuje. Tato studie má posloužit jako určité východisko nejen pro vybranou organizaci, ale i pro ostatní neziskové subjekty, které se nacházejí v podobné situaci. Diplomová práce tak identifikuje jednotlivé aspekty, které tyto procesy leckdy doprovází, aby sdružení MH dokázalo odhadnout, co je pro něj vzhledem ke stanoveným cílům a budoucímu vývoji nejlepší.

Na základě výzkumu a následné analýzy pro profesionalizaci jsem v rámci stanovených kategorií v metodologické části identifikovala několik důležitých dilemat. Mezi kritické patří zejména vztah mezi starými a novými aktéry. V jeho kontextu jsou klíčové zejména rozdílné strategie jednání a motivace obou skupin, jejich věk a pracovní návyky, specifická kultura profesionálů a jejich finanční odměna. Právě tyto faktory mohou zásadním způsobem ovlivnit vzájemné vztahy a stát se zdrojem řady konfliktů. Ve svém důsledku mohou vést k tomu, že se profesionálové neintegrují do současných struktur, nezačlení se a nesžijí s pracovním kolektivem. Naopak stávající aktéři mohou v důsledku nové situace ztratit motivaci a cítit se frustrovaně. Tím se zásadně naruší současná otevřená a přátelská atmosféra. Výsledkem tak může být řada nedorozumění a konfliktů, rostoucí rivalita, neefektivní koordinace a vzájemná averze.

Bezprostředně se vztahem souvisí i další dilema a sice organizační struktura a distribuce moci. Profesionalizace ohrožuje princip rovnosti, jelikož vytváří statusové rozdíly mezi jednotlivými zúčastněnými jedinci, které mohou vyvolávat pocity určitého zklamání plynoucí z pomyslné degradace starých aktérů. Klíčovou roli zde hraje zejména specializace činnosti a s tím související dělba práce, redistribuce moci v důsledku změny mocenského uspořádání, v neposlední řadě formalizace jednání. Dělba práce může vést k určité anonymitě jednání, k narušení sociálních vazeb, jelikož se minimalizuje prostor pro vzájemnou kooperaci a koordinaci, narušuje se systém širokých sociálních sítí. Na druhou stranu však profesionálové získávají

určitou autonomii a nezávislost. Změna legitimacy moci v tomto případě spočívá v jejím posunu plynoucí z dlouholetých zkušeností a z přirozené autority k legitimitě ustavené na základě odborného vědění. Co se týče formalizace jednání a pravidel, zde především vzniká riziko určitého odmítnutí nových mechanismů ze strany starých aktérů, kteří tyto inovační procesy a postupy zavedené profesionály mohou ignorovat, a priori odmítat nebo jim nemusí vůbec porozumět.

Kritický moment představují také stávající prostory a s tím související technické podmínky a možnosti komunikace. Výzkum ukázal, že současné prostorové uspořádání se zdá být pro příchod nových aktérů zcela nevyhovující. Představené varianty řešení však v sobě skrývají určitá nebezpečí spočívající zejména v problematické komunikaci plynoucí z redukce každodenního stětávání a přirozenosti spontánních kontaktů. Současně v tomto kontextu existuje ještě jeden důležitý aspekt. Tím jsou technické podmínky a možnosti, které jsou zásadním předpokladem pro efektivní práci profesionála.

Následující dilema souvisí s projekty a naplňováním cílů. Za klíčové považují zejména dvě oblasti, a sice rozvoj stávající sítě poradenských center a dále realizaci nadstavbových projektů. Pro MH je důležitý zejména rozvoj a provoz MHC, který by pomocí profesionálů mohl získat kritické zdroje z fondů Evropské Unie. V případě profesionalizace se zvýší především časové a finanční, potažmo personální kapacity na realizaci ostatních projektů, na které doposud nebyl čas ani síla. V této oblasti tak identifikují zejména nárůst možností pro další rozvoj, expanzi sdružení. Jedná se o samotnou síť center, či ostatní projekty jako je např. RA, jejichž úspěšná realizace je podmíněna zejména faktory, jako je časové hledisko, finanční a lidské zdroje.

Poslední dilema se týká vnějšího prostředí, to, jakým způsobem její profesionalizace ovlivní. Určitou standardizací profesionalizovaných činností, kvalifikací odborníků se obecně zvyšuje *image* a důvěryhodnost každé organizace. Právě důvěryhodnost je důležitá pro řadu neziskových subjektů, zejména pokud působí ve veřejných službách. Získat ji nemohou tak jako tržní subjekty svými výnosy či veřejné instituce skrze autoritu státu. Naopak mohou zaujmout skrze průhlednost svého jednání a úspěšnost dílčích projektů. Profesionalizace má jednoznačně pozitivní vliv na představitele ostatních relevantních skupin, jako je odborná veřejnost a zejména pak sponzoři, dárci a klienti. Získáním jejich pozornosti organizace zvyšuje své možnosti a potenciál pro vzájemnou spolupráci a finanční podporu. Profesionalizací tak organizace jako celek získá větší autonomii. Prokázáním

expertního vědění se tak mohou stát pro ostatní společenské aktéry rovnocenným partnerem.

Z výše uvedeného přehledu lze konstatovat, že vesměs všechny dilemata ve větší či menší míře souvisí především se vztahem mezi starými a novými aktéry. Jedná se totiž zejména o rozdílné strategie jednání, ať už v rámci vnímání cílů a dlouhodobých vizí sdružení, či při oslovování dárců a navazování vzájemné spolupráce s jinými organizacemi, nebo v kontextu fyzického uspořádání a technických podmínek poskytnutým profesionálům. Všechny tyto faktory nakonec ovlivňují vztahy a celkovou atmosféru ve sdružení. Otázkou je, zda staří aktéři budou závidět profesionálům jejich moc, autoritu, pozice, podmínky..., zda budou mezi sebou soutěžit o pozornost atd. Záleží, nakolik je potřebná vzájemná kooperace obou skupin. Můžeme však předpokládat, že čím je tato nutnost kooperace vyšší, tím pravděpodobnější bude výskyt zmíněných rizik.

Domnívám se, že existuje teoretická možnost, že v důsledku profesionalizace mohou stávající aktéři ztratit silnou motivaci pokračovat ve svém odhodlání a mohou „degradovat“ na pasivní poskytovatele služeb, čímž by organizace ztratila důležitý kapitál. Jako příklad preventivního opatření proti nežádoucí pasivitě slouží organizace YMCA, která svůj úspěch postavila na široké participaci členské základny a na otevřenosti vůči všem relevantním aktérům i veřejnosti. Tímto demokratickým přístupem zabránila apatii plynoucí z redistribuce moci na odborníky. Nicméně, toto řešení nelze vzhledem ke skladbě členů aplikovat plně na situaci ve sdružení MH.

Zároveň je nutné říci, že pravděpodobnost konfliktů, vyvolanými zmíněnými aspekty, se odvíjí i od velmi důležitého faktoru a tím je komunikace. Příčinou řady těchto konfliktů může být právě nedostatečná informovanost ze strany řešitelů, neotevřenost vůči všem aktérům. Za důležité při případném přijetí nových aktérů tedy považuji otevřenou komunikaci současného vedení se stávajícími aktéry, které by jim mělo objasnit důvody vedoucí organizaci k tomuto rozhodnutí.

Změna poslání, či jakékoliv „úpravy“ původně stanovených cílů nejsou v tomto případě nevyhnutelné. Můžeme se domnívat, že právě určitá „ochrana“ poslání a cílů sdružení zajistí i nadále jeho přetrvání. Riziko ztráty původních cílů a poslání zde není zcela relevantní, jelikož doposud organizace nepodléhala tlakům jiných zájmových skupin, nelpěla za každou cenu na udržení si stávajících zdrojů, ani žádným jiným jednáním svou filosofii nepotírala. Není tedy důvod se obávat, že by se tato situace změnila po příchodu profesionálů.

Nelze jednoznačně určit, zda je profesionalizace se všemi svými doprovodnými prvky pro tuto případovou studii žádoucí či nikoliv. Toto rozhodnutí musí učinit sama organizace. Existuje však faktor, který je pro toto rozhodnutí klíčový. Je to zejména určitá vize MH, jakým projektům se chce do budoucna věnovat. Zda budou převládat i nadále veřejně prospěšné aktivity typu poskytování služeb třetím osobám a sdružování zůstane jako druhořadá činnost. Právě veřejný charakter služeb vyvolává určité tlaky na profesionalizaci NNO, které současně podporuje také určitá spletnost systému, nárůst práce v důsledku rostoucí expanze center a celkového rozvoje MH. A právě tento rozvoj je z hlediska poslání prostředkem naplňování cílů. Můžeme tedy očekávat, že se tato potřeba přijetí profesionálů bude zvyšovat.

Je nutné zohlednit, že podobnost struktur organizací stejného zaměření zjednodušuje interakci mezi relevantními aktéry. Zároveň zlepšuje svou *image* na veřejnosti, jelikož přijetím vzorových standardů si zajišťuje legitimitu svého jednání. Získává jakýsi abstraktní mandát a tím i potřebnou důvěru podmiňující její přežití. Pokud však tyto tlaky bude organizace ignorovat, ohrožuje tím přízeň sponzorů, klientů a jiných zájmových skupin. Zejména tam, kde je pro poskytování služeb nutná důvěryhodnost, je toto riziko vysoké. Rovněž hrozí určitá izolovanost subjektu spojená s klesajícím přísunem relevantních informací.

Nelze tedy s určitostí konstatovat, zda je profesionalizace MH žádoucí či naopak. Za klíčový faktor považuji veřejně prospěšný charakter služeb a s tím související rozvoj center a nadstavbových projektů. Ve své diplomové práci jsem představila jednotlivé doprovodné jevy profesionalizace, které mohou fungování neziskové organizace zásadním způsobem ovlivnit. Proto je nutné je při rozhodování o jejím přijetí pečlivě zvážit.

Tato případová studie se sice podrobně zabývá konkrétní NNO, nicméně se domnívám, že může být přínosem i pro řadu jiných organizací, které právě řeší otázku případné profesionalizace. Diplomová práce tak může posloužit jako relevantní zdroj informací při zvažování této varianty.

| ZKRATKY V TEXTU |

| | |
|------|---|
| FKNV | Fakultní nemocnice Královské Vinohrady |
| LT | laická terapeutka |
| MH | Mamma HELP, sdružení patientek s nádorovým onemocněním prsu |
| MHC | Mamma HELP centrum |
| MPSV | Ministerstvo práce a sociálních věcí |
| MZ | Ministerstvo zdravotnictví |
| NNO | nestátní nezisková organizace |
| PR | public relation |
| VV | výkonný výbor |
| VZ | výroční zpráva |

| SEZNAM LITERATURY |

- Alter, C. (1998): „Bureaucracy and Democracy in Organizations: Revising Feminist Organizations“. In: *Private Action and the Public Good* ed. by Powell, W.W., Clemens, E.S. Yale University Press.
- DiMaggio, P.,J, Powell, W.,W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, s. 147-160.
- Disman, Miroslav (1993): *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova, vydavatelství Karolinum.
- Giddens, Anthony (1999): *Sociologie*. Praha: Argo.
- Hatch, M.J. (1997): „Organizational culture“. In: *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hatch M.J. (1997): „Dimensions of Organizational Social Structure“. In: *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hatch M.J. (1997): „Power and Politics“. In: *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hendl, Jan (2005): *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Jantulová-Šťovíčková, Magdaléna (2005): Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. In: *Sociální studia*. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, 1/2005, s. 131-146.
- Keller, J., (1996): *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Slon.
- Marada, Radim (2000): Étos, zájmy, dispozice. *Sociologický časopis*, roč. 36, č. 4, s. 387-414.
- Marada, Radim (2003): „Občanský sektor a organizační identita“. In: C.Szaló, I. Nosál (eds.) *Mozaika v rekonstrukci. Formování sociálních identit v současné střední Evropě*. Brno: IIPS, s. 157-172.
- Marada, R. (2005): Růstová dilemata občanského sektoru. In: *Sociální studia*. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, 1/2005, s. 147-168.
- Powell, W.,W., Friedkin, R.: Organizational Change in Nonprofit Organization. In.: Powell, W.,W.,eds., *The Nonprofit sector: a research handbook*. Yale University Press.
- Seippel, Ø. (2002): Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit*

Organizations. Vol. 13, No. 3. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University, s. 253-270.

- Weber, Max (1998): *Metodologie, sociologie a politika*. Praha: OIKOYNMENH.
- Znebejánek, František (1997): *Sociální hnutí*. Praha: SLON.

| SEZNAM RELEVANTNÍCH ZDROJŮ |

- http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/instit_theory.html (11.4.2007)
- http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/rs_insti_theory.html (11.4.2007)
- http://en.wikipedia.org/wiki/Resource_dependence_theory (12.4.2007)
- www.mammahelp.cz (12.4.2007)
- Mgr. Magdaléna Jantulová – Šťovíčková: cyklus přednášek *Management a aplikované znalosti pro občanský sektor* (ZS 2004/2005, FHS UK, 18.10., 25.10., 8.11.)
- MAMMA HELP! – bulletin sdružení patientek s nádorovým onemocněním prsu (3/2004, 4/2004, 12/2004, 1-2/2005, 5/2005, 6/2005, 10/2005, 12/2005, 1-2/2006, 5/2006)
- Němcová, Adéla (2004): *Hnutí a organizace?!* Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova.
- Stanovy: Mamma HELP, sdružení patientek s nádorovým onemocněním prsu při Fakultní nemocnici Královské Vinohrady, 1999.
- Stanovy: Mamma HELP, sdružení patientek s nádorovým onemocněním prsu 2001.
- Stanovy: Mamma HELP, sdružení patientek s nádorovým onemocněním prsu, 2004.
- Výroční zpráva: Mamma HELP, sdružení patientek s nádorovým onemocněním prsu, 1999.
- Výroční zpráva: Mamma HELP, sdružení patientek s nádorovým onemocněním prsu, 2000.
- Výroční zpráva: Mamma HELP, sdružení patientek s nádorovým onemocněním prsu, 2001.

- Výroční zpráva: Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu, 2002.
- Výroční zpráva: Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu, 2003.
- Výroční zpráva: Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu, 2004.
- Výroční zpráva: Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu, 2005.

| SEZNAM PŘÍLOH |

PŘÍLOHA 1: Základní údaje o organizaci Mamma HELP

PŘÍLOHA 2: Přehled projektů Mamma HELPu (v letech 1999-2006)

PŘÍLOHA 3: Přehled dotazníků

| PŘÍLOHA 1 |

❖ ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ORGANIZACI Mamma HELP

název: Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu

právní forma: občanské sdružení (dle zákona o sdružování občanů č. 863/1990 Sb.)

sídlo: U Vinohradské nemocnice 4/2256, Praha 3, 130 00

datum vzniku: 22.10.1999

orgány sdružení:

- **výkonný výbor**
 - *kompetence:* řídí činnost organizace, připravuje materiály a potřebné dokumenty, předkládá návrhy valné hromadě, plánuje, rozhoduje o provozních záležitostech, přijímá nové členy, je zodpovědná za hospodaření a vedení účetnictví, rozhoduje a schvaluje založení dalšího centra MH
 - *komunikace:* schází se přibližně čtyřikrát do roka, v mezidobí komunikují prostřednictvím emailu či po telefonu dle potřeby
- **dozorčí rada**
 - *kompetence:* přezkoumává účetní uzávěrku a zprávu o hospodaření, kontroluje správnost dokumentace a jejich dostupnost
- **valné shromáždění**
 - *kompetence:* schvaluje změny ve stanovách sdružení, účetní uzávěrky, zprávy o hospodaření, rozhoduje o vyloučení člena i o rozpuštění sdružení; jmenuje či v opačném případě odvolává členy výkonného výboru či dozorčí rady
 - *komunikace:* schází se jednou za rok

počet členů: 478 (12/2006)

mamma help centra: Praha, Brno, Hradec Králové, Přerov, Zlín, Plzeň

poslání:

- zlepšit kvalitu života onkologicky nemocných žen
- prosadit zlepšení následné péče o onkologicky nemocné
- přispět ke zlepšení informovanosti veřejnosti o výskytu, prevenci a možnostech léčby rakoviny prsu

cílová skupina: ženy s nádorovým onemocněním prsu a jejich blízké okolí, veřejnost

charakter: organizace s celorepublikovým působením

adresa webových stránek: www.mamahelp.cz

Tabulka 4: Vývoj zaregistrovaných členů

| rok | počet členů |
|------|-------------|
| 1999 | 76 |
| 2000 | 143 |
| 2001 | 227 |
| 2002 | 296 |
| 2003 | 347 |
| 2004 | 416 |
| 2005 | 457 |
| 2006 | 478 |

Zdroj: VZ 2000 – 2005

Zdroje financování o.s.:

- státní správa a samospráva (dlouhodobá podpora: Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Magistrát hl.m. Prahy, Městská část Praha 3)
- firemní sponzoři
- nadační příspěvky
- individuální dárci
- vlastní činnost (prodej služeb /kniha, videokazeta.../ a výrobků /růžová výšivka.../, pronájem reklamních ploch)
- členské příspěvky

Tabulka 5: Podíl jednotlivých zdrojů na příjmech MH (1999 - 2005)

| Typ zdroje | Podíl v % |
|---|--------------|
| Státní dotace a granty (MZ, MPSV, MČ, Magistrát hl.m.) | 34,5 |
| Firemní sponzoring (včetně daru od AVONu na AVON linku) | 34,2 |
| Vlastní činnost (vč. pronájmu reklamních ploch, výnosů, prodej výšivky, kazet, knih, apod.) | 21,0 |
| Příspěvky jiných organizací | 3,8 |
| Členské příspěvky | 3,5 |
| Individuální dárci | 3,0 |
| CELKEM | 100,0 |

Zdroj: VZ 2005

Členství:

- Asociace informačních systémů pro osoby se specifickými potřebami (AISO)
- Aliance českých organizací a žen s rakovinou prsu, o.p.s.
- Liga proti rakovině prsu Praha

| PŘÍLOHA 2 |

❖ PŘEHLED PROJEKTŮ Mamma HELPu (v letech 1999-2006)

Průběžně:

- provoz sítě MAMMA HELP CENTER, jejich průběžné rozšiřování
- provoz AVON linky proti rakovině prsu (od roku 2004)
 - patronkou je Veronika Freimanová
- rekondiční pobyty (pro pacientky krátce po skončení léčby, cca 4 za rok)
- víkendové pobyty, semináře – např. seminář pro fyzioterapeuty FYZIO MAMMA (2004, 2005)
- přednášky – např. edukační program „Využijte svého práva na preventivní prohlídky“ (od roku 2006)
- Růžová výšivka – prodej výrobků formou výstav, benefičních prodejů (od roku 2005)
- bulletin MAMMA HELP! (měsíčník, náklad 300 /rok 2000/, 1000 /rok 2004/)
- provoz internetových stránek www.mammahelp.cz
- společenský večer v Atriu – dražba uměleckých předmětů ve prospěch Centra
- účast na odborných fórech a lékařských konferencích (např. Brněnské onkologické dny atd.)
- virtuální lékařská poradna MUDr. Václava Pechy (od roku 2004)
- Klub v klobouku (od roku 2007)
- Mammanetka – internetová kavárna

Rok 2000:

- otevření MAMMA HELP CENTRA v Praze (3/2000)
- putovní výstava MAMMA ART – fotografie ženských aktů, Praha (OD Kotva) a Český Krumlov (galerie Stodola)
- informační leták o MHC, náklad 5 000 ks
- rehabilitační cvičení v bazénu (Centrum preventivní medicíny)

Rok 2001:

- 2 instalace výstavy MAMMA ART
- vydání knížky Marie Machákové: Můj příběh
- navázání zahraničních kontaktů s patientskými organizacemi v USA a Polsku

- participace na projektu založení střešní organizace pro ženy s rakovinou prsu v ČR (nyní Aliance českých organizací a žen s rakovinou prsu, o.p.s.)

Rok 2002:

- prezentace činnosti MH na výstavě Pragomedica, Praha

Rok 2003:

- videokazeta Cvičení pro ženy po operaci prsu

Rok 2004:

- otevření MAMMA HELP CENTRA v Brně
- samolepka – „Už 5 let pomáháme ženám s rakovinou prsu“
- plakát „Když slova nestačí“, náklad 1 000 ks

rok 2005:

- otevření MAMMA HELP CENTRA v Hradci Králové
- otevření MAMMA HELP poradny v Přerově
- koncert Sílu mi dej

rok 2006:

- kalendář pro rok 2007 (za spoluúčasti české firmy Roche): Nežůstávej sama!

Odpolední programy pro členky sdružení (v Centru Mamma HELP):

- edukační programy, besedy s odborníky
- arteterapie – kurzy ručních prací a vaření
- kosmetické poradny, nabídka zdravotního prádla, kompenzačních pomůcek a potravinových doplňků
- přátelská setkání se ženami z jiných patientských organizací
- komunitní setkávání
- diskuzní kluby věnované kvalitě života onkologicky nemocných
- rehabilitační cvičení s fyzioterapeutkou, jóga, relaxační cvičení, tai-chi

Participace na společenských projektech i na projektech jiných organizací:

- Aliance českých organizací a žen s rakovinou prsu, o.p.s.
 - Výstava Pragomedica

- Dokážeš to taky (od roku 2002, např. Vyšlápeme si, pojďte s námi! – dálkový a hvězdicový pochod; 2005 - Kolem s kolem; 2006 – Proplujeme spolu peřejí)
- AVON Cosmetics
 - Pochod proti rakovině
 - Ženy ženám, prevence rakoviny prsu
 - Road show
 - Rodinný happening na Parukářce (Nejlepší dárek pro dítě je zdravá máma)
- Koalice pro zdraví a dm drogerie markt
 - Koruna pro zdraví (2006/2007) – v rámci tohoto projektu MH realizuje edukační projekt - přednášky na téma zdravotní prevence – karcinom prsu
- Liga proti rakovině Praha
 - Český den proti rakovině (do roku 2006 - Květinový den)
- Korunka pro ženu (společný edukační projekt MH, kosmetické firmy RYOR a Nadace Dagmar a Václava Havlových Vize 97, 2004-2006, zakoupením kosmetiky z řady AMARANT, spotřebitel přispěl vždy jednou korunou)
- Využijte svého práva na prohlídku (2006/2007) – edukační projekt v regionu Hradec Králové za podpory T-Mobile a Nadace Via
- benefiční večer Náš host, sbírka pro MAMMA HELP CENTRUM
- spolupráce s většinou pacientských organizací onkologicky nemocných, Koalicí pro zdraví, Remediem, Ligou proti rakovině Brno

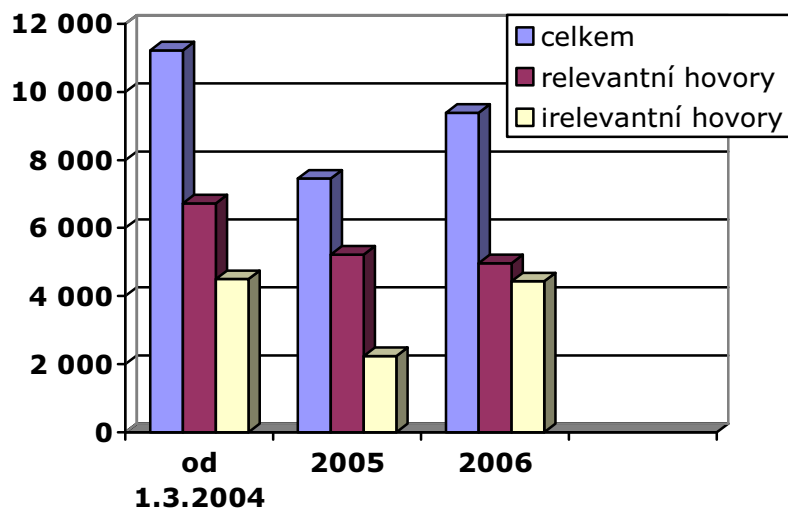
Vydané knihy:

- M. Michalíková: Můj příběh

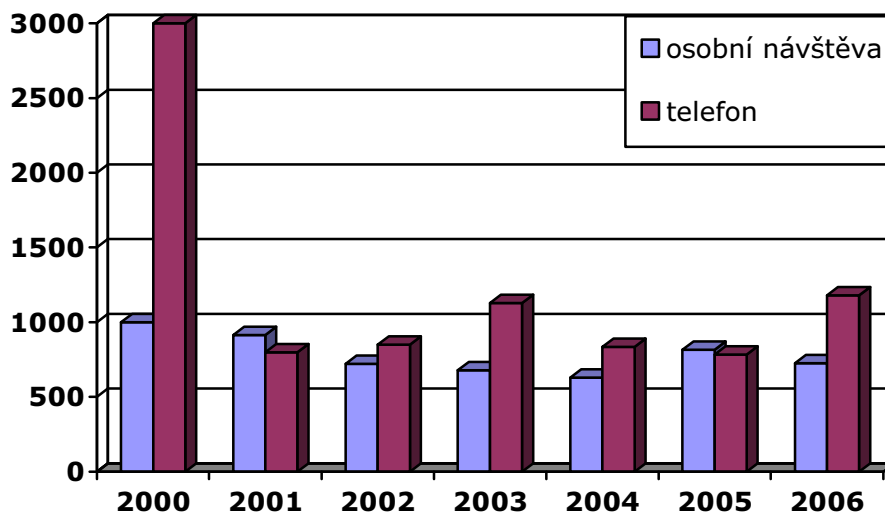
Prodej knih:

- Z. Vojáčková: Kromě prsu mi nic nechybí
- doc. MUDr. J. Abrahámová, DrSc.: Rakovina prsu
- R. Mýlek: Já a Bes
- O. Walló: Neutíkejte před rakovinou prsu
- M. Silver: Moje žena má rakovinu prsu
- Š. Zavřelová: Nestěžuj si

Graf 1: Počet uskutečněných hovorů na AVON lince (2004 – 2006)



Graf 2: Statistika návštěv a přijatých telefonů v MH centrech (3/2000 – 2006) (vyjma návštěv odpoledních programů)



| PŘÍLOHA 3 |

❖ PŘEHLED DOTAZNÍKŮ

respondent: ředitelka

- interview 1a
- dotazník 1b
- dotazník 1c
- rozhovor 1d

respondent: laické terapeutky

- dotazník 2

respondent: koordinátorky center

- dotazník 3

respondent: výkonný výbor

- dotazník 4

respondent: členové MH

- dotazník 5

respondent: zástupkyně firmy XY

- dotazník 6

INTERVIEW 1

verze: 1a

datum: 25.10.2006

respondent: ředitelka

téma: základní popis

- 1) kategorie: hodnotit v rámci proměn
 - a. vznik organizace a historie
 - i. impuls
 - ii. poslání, záměr
 - iii. hodnoty
 - iv. existence plánu, stanov – co je formalizované (aktéři, dokumentace, atd...)
 - b. lidské zdroje a organizace práce
 - i. organizační struktura
 - ii. role správní rady
 - iii. otázka motivace
 - iv. strategie jednání aktérů – konflikt, atd. (zaměstnanci x dobrovolníci)
 - v. způsob práce – týmová, samostatná
 - vi. práce center – hierarchie, síťování
 - c. program – projektová náplň
 - d. evaluace – hodnocení vývoje
 - i. poslání
 - ii. plánování
 - iii. náplň - aktivity
 - iv. způsob práce, organizace
 - v. aktéři
- 2) zásadní změny v organizaci – klíčové – co a proč se mění
- 3) problematické změny

DOTAZNÍK 1

verze: 1b

respondent: ředitelka

téma: práce v os Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu

Jsem si vědoma, že nemáte času nazbyt, proto Vás nežádám o dlouhá slohová cvičení, stačí mi stručné a výstižné odpovědi. Možná se Vám budou některé otázky zdát zbytečné a zcela jasné, jsem si toho vědoma i já, přesto v diplomové práci nemohu odkazovat na vlastní předpoklady a mínění, nýbrž na podložené skutečnosti.

Děkuji předem za Vaše pochopení a ochotu.

(vysvětlivky: **MH** = Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu, **VV** – výkonný výbor, **DR** – dozorčí rada)

Část 1. – postavení a činnost koordinátorky sítě center

1. jste místopředsedkyní VV a zároveň hlavní koordinátorkou...
 - i. v čem spatřujete výhody
 - ii. v čem spatřujete nevýhody
 - iii. co Vás k práci v MH motivuje nejvíce?
2. v čem Vaše práce hlavního koordinátora center spočívá, co všechno zajišťujete? (přidejte další povinnosti, či některou odejměte)
 - provozní a administrativní záležitosti vyplývající z právních předpisů pro občanská sdružení, včetně vedení centrálního účetnictví
 - komunikace se všemi aktéry (koordinátoři jednotlivých center, terapeutky, členové, VV, DR) včetně externích pracovníků (webmaster, mzdová účetní, účetní...)
 - fundraiser (získávání finančních prostředků na provoz a činnost MH center - pro sdružení jako celek)
 - project manager MH (projektová náplň obecně - terapeutická činnost a doprovodné programy, nová centra)
 - PR manager MH (PR, reklama sdružení MH jako celku)
 - hlavní koordinátor sítě center (koordinace koordinátorů center)
 - dále:.....
3. v jaké oblasti pociťujete největší pracovní nápor?
4. v jaké oblasti nejvíce pociťujete nedostatek odborníků?
5. v čem vidíte hlavní přínos profesionálů (např. fundraiser, project manager, finanční ředitel, PR manager...)?

i. V čem naopak vidíte negativa:

6. jak vnímáte své dlouholeté setrvání ve vedení? Co myslíte, že je hlavním důvodem?
7. jakou práci vykonává asistentka MH sdružení, mění se její pracovní náplň, získává nějakou postupnou kvalifikaci pro odbornější činnost (pokud ano, v jaké oblasti)?

Část 2. - komunikace a vztahy

8. v MH převládají neformální a přátelské vztahy, spatřujete v tom někdy z pracovního hlediska nevýhody, v čem konkrétně?
9. vnímáte určitá omezení ve fungování sdružení a centra, které by vycházelo z fyzického uspořádání prostor (v Praze)?
10. vnímáte určitá omezení ve fungování sdružení a centra, které by vycházelo z technických podmínek - vybavení (v Praze)?
11. jak vnímáte atmosféru ve sdružení, mezilidské vztahy? (zaškrtněte ty vlastnosti, které jsou dle Vás pro vztahy v MH charakteristické)
otevřené, přátelské, vřelé, neformální, rovnocenné, partnerské...
arogantní, boj o moc, rivalita, nepřátelské, formální, konfliktní...
dále:
12. vznikají mezi vámi (terapeutky, koordinátoři, členové výkonného výboru, členové sdružení MH) konfliktní situace, pokud ano, víte co je jejich příčinou (jen ty, co přímo souvisí se sdružením MH)?
13. existuje systém komunikace (souhrn pravidel pro její průběh) mezi jednotlivými skupiny, aktéry, čeho se pravidla týkají (frekvence apod.)?
 - i. jak hodnotíte svoji komunikaci s ostatními aktéry sdružení (VV, koordinátoři, terapeutky, řadoví členové)?
14. jak vnímáte současné vztahy sdružení MH s odbornou veřejností, jak se za poslední léta vyvíjel a jestliže se změnil, co myslíte, že je příčinou?

Část 2. – činnost VV a fungování sdružení MH

15. v případě chystaných změn ve sdružení MH, oslovujete i ostatní aktéry, aby se účastnili rozhodovacího procesu, u jakých témat se tak děje?
16. existují psaná pravidla, směrnice (které předepisují chod center a jednání pracovníků), manuály (např. pro laické terapeutky), čeho se případně týkají a kdo je autorem?

17. jaká kritéria používáte při každoročním vyhodnocování činnosti MH (např. počet členů, obrat, počet sponzorů, atd..)? jsou předem stanovená, či se v průběhu mění?
18. přemýšlíte o zpracování strategického plánu, pokud ano, co Vás k tomu vede?
19. změnila se nějakým způsobem situace ve sdružení (z personálního hlediska, administrativního, ekonomického, apod.) po otevření nových center (Brno, Přerov, Hradec, Zlín), zaznamenala jste zásadní změnu ve fungování a směřování MH jako celku?
20. současné organizační uspořádání (jednotlivá centra vůči vedení) vnímáte jako spíše byrokratické (hierarchie, psaná pravidla, centralizace, formalizace) nebo síťové (flexibilní, pluralitní demokratické rozhodování, úkoly se plní v rámci jednotek)?

| byrokratická organizační struktura | 1-10 | síťová organizační struktura | 1-10 |
|---|------|---------------------------------------|------|
| formalizace (pravidla, směrnice jako výraz neutrality) | 1-10 | flexibilní, spontánní v rámci center | 1-10 |
| centralizace rozhodování (úzká skupinka lidí – vedení MH) | 1-10 | pluralitní rozhodování v rámci center | 1-10 |
| hierarchie (jasná vertikální linie) | 1-10 | samostatnost center | 1-10 |
| kontrola a dohled nad centry | 1-10 | nezávislost center | 1-10 |
| specializace aktérů | 1-10 | nižší specializace aktérů | 1-10 |

Pozn.: do tabulky prosím udejte číslo dle Vašeho mínění (1 až 10, 1=minimum, 10=maximum)

21. co je podle Vás to nejdůležitější, čím MH disponuje, co je hnacím motorem?

Prostor pro Vaše poznámky:

DĚKUJI VÁM!☀

V Praze dne

- ...zanechat v MH centru Praha
- ...zaslat e-mailem, na vyžádání pošlu e-mailem (adelaidan@post.cz) (nejpozději prosím do pátku **9.2.2007**)

Pozn.: Vaše odpovědi budou použity pouze pro účely mé diplomové práce, nebudou poskytnuty třetím osobám ani nijak jinak zneužity.

DOTAZNÍK 1

verze: 1c

datum: 2.3.2007

respondent: ředitelka

vysvětlivky: LT – laická terapeutka

1. LT se zmiňují o účasti na školení (celkem 10), čeho se konkrétně týkají (oblast zdravotnictví, terapie...)?
2. Kolik jich proběhne za rok?
3. Je účast povinná či dobrovolná?
4. jak je pracovní náplň LT definovaná ve smlouvě (služby na směnu, úklid,...), každá prý má další specifickou činnost? Smlouva s pracovníci se uzavírá od vzniku MH, či až později (proč)?
5. Od kdy LT a koordinátoři pobírají mzdu?
6. na základě jakých kritérií oslovujete nové LT?
7. kdo jsou externí spolupracovníci (účetní, grafik, webmaster, právník....), kdy a proč jste začali využívat jejich služeb?
 - a. Jedná se o známé, kamarády, kontakty přes někoho...nebo formálně najaté profíky přes inzerát apod.?
 - b. Jsou vztahy s nimi smluvně podloženy (mají definovanou zodpovědnost), pobírají odměnu za svou práci?
8. účastníte se odborných konferencí, kdo s Vámi? Čeho se týkají Vaše příspěvky (práce v MH, nemoci)?
9. Na konference jste automaticky zváni, nebo si účast zařizujete sami, jak?
10. Pravidelně se konají schůzky s LT a koordinátorkou (Praha), jak často? Co se na schůzích probírá? Děláte z nich zápisy, které jsou pak k dispozici ostatním?
11. rozvoj aktivit – kdo je iniciátorem nových projektů? Proč nové aktivity vznikají - co je impulsem?

ROZHOVOR 1

verze: 1d

datum: 16.3.2007

respondent: ředitelka

1. kontrola údajů - příloha 2
 - a. aktuální počet členů (2006)
 - b. informační brožury – názvy
 - c. vydané knihy
 - d. AVON linka – údaje 2006 (relevantní, irelevantní)
 - e. návštěvy + telefony v MH – údaje 2006
2. statistika článků v denících, periodikách, na netu, ostatních médiích (TV?)
 - a. web: 32 (10/2001 – 2/2007)
3. pracovnice (LT + koordinátory) – věkový průměr nad 50 let?
 - a. motivace osobního charakteru + čas (děti velké, vdovy, či rozvedené, leckdy bez vnoučat)
4. podíl jednotlivých zdrojů na více zdrojovém financování

| Typ zdroje | Podíl v % |
|---|--------------|
| Státní dotace a granty (MZ, MPSV, MČ, Magistrát hl.m.) | 34,5 |
| Firemní sponzoring (včetně daru od AVONu na AVON linku) | 34,2 |
| Vlastní činnost (vč. pronájmu reklamních ploch, výnosů, prodej výšivky, kazet, knih, apod.) | 21,0 |
| Příspěvky jiných organizací | 3,8 |
| Členské příspěvky | 3,5 |
| Individuální dárci | 3,0 |
| CELKEM | 100,0 |

Zdroj: VZ 2005

5. existuje nějaký fundraisingový plán (vytipování zdrojů, evidence kontaktů)?
 - a. oslovujete pouze firmy a stát nebo také individuální dárci?
 - b. peníze sháníte na základě příležitostí, nahodile, či se jednotlivé zdroje během let ustálily?
 - c. jaká je úspěšnost při předkládání žádostí o grant, příspěvek, dar?
 - d. cítíte tlak od sponzorů, musíte ustupovat a částečně se třeba podřídit, či si za jakýchkoliv podmínek zachováte autonomii (teorie závislosti na zdrojích)?
6. vnímáte vnější tlaky (ze strany sponzorů, partnerských organizací, státu a jiných institucí) na profesionalitu – přihlížejí tyto subjekty k Vašemu postavení v rámci odborné veřejnosti
7. co to je mammanetka?

8. kdybyste z jakýchkoliv důvodů odešla, v jaké oblasti by nastaly největší problémy?
 - a. komunikace mezi centry
 - b. finanční zázemí
 - c. mediální podpora a PR projekty
 - d. ...
9. co se dále rýsuje do budoucnosti, spolupráce, projekty – proč, v čem je to specifické?
10. podáváte návrhy na nová centra „podle aktuální příznivé situací“ (v01)
 - a. čím je tato situace specifická, o jaký soubor podmínek se konkrétně jedná, které umožňují udržovat charakter a poslání MH?
 - i. Brno nadšení, co ještě
 - ii. HK nadšení odborníků, co dál?
11. (probíhají stáže mezi centry?)
12. v02 otázka 20 – není to obráceně?
 - a. Formalizace formou Standardů (včetně úpravy vztahů?), manuál pro Linku (pro LT), systém porad a supervizí
13. v02 otázka 8 – Standardy zahrnují „ošetření vztahů“ – pro LT?
 - a. možná kopie
14. v02 otázka 11 – „jakmile splní svůj účel, je třeba vztahy rozvolnit a komunitu opustit“ – co tím účelem myslíte – vyrovnání se s nemocí? Platí totéž pro pracovní vztahy?
15. komunikace - porady
 - a. celostátní porady – 2? (v3, ot.3) – účast koordinátorek MHC, či i LT
 - b. pracovní porady – 1x měsíčně (MHC) – náplň dobrovolnické práce
 - c. supervize
16. LT – směna 2x týdně? (x LT dotazníky a v01), co je prostor v DTC? (v03, ot.4)
17. internetová kavárna – MH je provozovatelem?
18. typologie aktivit pacientky x členky (cvičení, arte atd.), tzn. podle VZ 05, pacientky se mohou zúčastňovat odpoledních programů stejně jako členky?
 - a. Sdružování až na druhém místě – sem patří babince, klobouky, výlety nebo i odpolední programy?
19. existují projekty, které byly přerušeny, zrušeny, z jakých důvodů?

DOTAZNÍK 2

respondenti: laické terapeutky

téma: práce v os Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu

Milé Mammahelpky,

jmenuji se Adéla Němcová a s laskavým dovolením ředitelky sdružení se na Vás obracím s žádostí o pomoc při zpracování mé diplomové eseje. Mým záměrem je zmapovat dosavadní způsob práce a fungování Vašeho sdružení a zároveň identifikovat pravděpodobná rizika v případě profesionalizace.

Připravila jsem si pro Vás několik otázek, které jsou anonymní. V případě jakýchkoliv nejasností, se na mě můžete samozřejmě kdykoliv obrátit.

Jsem si vědoma, že nemáte času nazbyt, proto Vás nežádám o dlouhá slohová cvičení, stačí mi stručné a výstižné odpovědi. Možná se Vám budou některé otázky (zejména ty, které se týkají Vaší motivace a vztahu vůči MH) zdát zbytečné a zcela jasné, jsem si toho vědoma i já, přesto v diplomové práci nemohu odkazovat na vlastní předpoklady a mínění, nýbrž na podložené skutečnosti.

Děkuji předem za Vaše pochopení a ochotu.

(vysvětlivky: **MH** = Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu, **VV** = výkonný výbor)

část 1: postavení a činnost laické terapeutky

22. od kdy jste v MH členkou (měsíc, rok)?
23. od kdy v MH centru pracujete jako laická terapeutka (měsíc, rok)?
24. co Vás vedlo k tomu, že jste se stala terapeutkou?
 - i. byla jste onkologickou pacientkou?
 - ii. co Vás k práci v MH motivuje?
 - iii. co pro Vás práce v MH osobně znamená?
 - iv. cítíte silnou citovou vazbu na sdružení MH, proč?
25. vyhovuje Vám frekvence služeb (1x týdně)?
26. jaká je Vaše původní profese?
27. vykonáváte i nějakou jinou činnost pro MH (kromě práce laické terapeutky), jakou a jak často (např. úklid, výšivky, apod.)?
28. kolika školení jste se doposud účastnila v rámci působení ve sdružení MH?

Část 2. – komunikace a vztahy

29. jak vnímáte atmosféru ve sdružení, mezilidské vztahy? (zaškrtněte ty vlastnosti, které jsou dle Vás pro vztahy v MH charakteristické)

otevřené, přátelské, vřelé, neformální, rovnocenné, partnerské...
arogantní, boj o moc, rivalita, nepřátelské, formální, konfliktní...
dále:

30. vznikají mezi vámi (terapeutky, koordinátoři, členové výkonného výboru, členové sdružení MH) konfliktní situace, pokud ano, víte co je jejich příčinou (jen ty, co přímo souvisí se sdružením MH)?
31. v MH centru převládají velmi neformální a přátelské vztahy, máte pocit, že je to někdy spíš na škodu, při jakých situacích?
32. jak byste hodnotila komunikaci vůči managementu sdružení MH, výkonnému výboru?
- i. vnímáte nedostatky v komunikaci, v čem?
33. jak vnímáte dlouholeté setrvání J.D. (koordinátorka sítě center, místopředsedkyně VV) a V.P. (předseda VV) ve vedoucích funkcích sdružení? Co je podle Vás příčinou?
34. účastníte se rozhodovacích procesů, pokud ano, čeho se týkají?
35. máte nějaké návrhy na zlepšení či zkvalitnění organizace práce, poskytování služeb?
36. existuje v MH cokoliv, s čím jste nespokojena?
37. můžu Vás v případě nutnosti upřesňujících dotazů kontaktovat?
- i. ano
1. e-mail:.....
- ii. ne

Prostor pro Vaše komentáře:

DĚKUJI VÁM!☀

V Praze dne

Vyplněný dotazník je možné...

- ...poslat poštou (obálka se známkou přiložena)
- ...zanechat v MH centru Praha
- ...zaslat v elektronické podobě (adelaidan@post.cz)
(nejpozději prosím do pátku **9.2.2007**)

Pozn.: Vaše odpovědi budou použity pouze pro účely mé diplomové práce, nebudou poskytnuty třetím osobám ani nijak jinak zneužity.

DOTAZNÍK 3

respondenti: koordinátorky center

téma: práce v os Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu

Milé koordinátorky,

jmenuji se Adéla Němcová a s laskavým dovolením ředitelky sdružení se na Vás obracím s žádostí o pomoc při zpracování diplomové eseje. Mým záměrem je zmapovat dosavadní způsob práce a fungování Vašeho sdružení a zároveň identifikovat pravděpodobná rizika v případě profesionalizace.

Připravila jsem si pro Vás několik otázek, které jsou anonymní. V případě jakýchkoliv nejasností, se na mě můžete samozřejmě kdykoliv obrátit, na konci uvádím kontakty.

Jsem si vědoma, že nemáte času nazbyt, proto Vás nežádám o dlouhá slohová cvičení, stačí mi stručné a výstižné odpovědi. Možná se Vám budou některé otázky (zejména ty, které se týkají Vaší motivace a vztahu vůči MH) zdát zbytečné a zcela jasné, jsem si toho vědoma i já, přesto v diplomové práci nemohu odkazovat na vlastní předpoklady a mínění, nýbrž na podložené skutečnosti.

Děkuji předem za Vaše pochopení a ochotu.

(vysvětlivky: **MH** = Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu, **VV** = výkonný výbor)

část 1: postavení a činnost koordinátora MH centra

38. od kdy jste v MH členkou (měsíc, rok)?

39. co Vás vedlo k tomu, že jste se stala koordinátorem centra?

- i. byla jste onkologickou pacientkou?
- ii. co Vás k práci v MH motivuje?
- iii. co pro Vás práce v MH osobně znamená?
- iv. cítíte silnou citovou vazbu na sdružení MH, proč?

40. s jakými problémy jste se na začátku fungování centra nejvíce potýkala, jak jste je vyřešila?

41. s jakými problémy se v centru potýkáte v současnosti?

42. v čem Vaše práce koordinátora centra spočívá, co zajišťujete? (přidejte další povinnosti, či některou odejměte)

- provozní a administrativní záležitosti centra včetně vedení účetnictví
- komunikace s hlavním koordinátorem sítě center
- získávání finančních prostředků na provoz a činnost centra
- projektová náplň centra (terapeutická činnost a doprovodné programy)
- koordinace laických terapeutek

- PR, reklama
- dále:.....

43. pocítujete velký pracovní nápor (v čem a kdy konkrétně)?

i. postrádáte v centru více pracovních sil, v jaké oblasti?

44. jaká je Vaše původní profese?

45. jakých školení jste se doposud účastnila v rámci působení ve sdružení MH?

46. koordinujete práci laických terapeutek, vnímáte někdy neformální a přátelské vztahy mezi Vámi z pracovního hlediska negativně, omezují Vás někdy, v čem konkrétně?

Část 2 – fungování MH centra

47. provozovny MH fungují jako samostatné jednotky, které nejsou řízeny centrálně shora, přesto existují určitá pravidla a vymezení; můžete je dle vlastního názoru definovat, v čem spočívají a zda díky nim vnímáte konkrétní omezení (daná tím, že jste provozovnou, nikoliv samostatnou neziskovou organizací - např. poslání...)?

48. existují v centru psaná pravidla, směrnice (které předepisují chod organizace a jednání členů), manuály (např. pro laické terapeutky), čeho se případně týkají a kdo je autorem?

49. mimo centrálně rozdělované finance z MH, získáváte zdroje i z dotací místních samospráv či od soukromých subjektů; odhadněte (pokud nevíte přesně) a doplňte v tabulce 1 procentuální podíl u každého typu zdroje:

tabulka 1:

| TYP ZDROJE | CELKOVÝ PODÍL V % |
|---|-------------------|
| centrálně rozdělované prostředky v rámci sítě MH center | |
| státní dotace a granty (samospráva) | |
| firemní sponzoring | |
| individuální dárci | |
| vlastní činnost centra, jaká? | |
| ostatní | |

CELKEM

100%

Část 3. - komunikace a vztahy

50. jak vnímáte atmosféru ve sdružení, mezilidské vztahy? (zaškrtněte ty vlastnosti, které jsou dle Vás pro vztahy v MH charakteristické)
 otevřené, přátelské, vřelé, neformální, rovnocenné, partnerské...
 arogantní, boj o moc, rivalita, nepřátelské, formální, konfliktní...
 dále:

51. vznikají mezi vámi (terapeutky, koordinátoři, členové výkonného výboru, členové sdružení MH) konfliktní situace, pokud ano, víte co je jejich příčinou (jen ty, co přímo souvisí se sdružením MH)?
52. jak vnímáte dlouholeté setrvání J.D. (koordinátorka sítě center, místopředsedkyně VV) a V.P. (předseda VV) ve vedoucích funkcích sdružení? Co je podle Vás příčinou?
53. vyměňujete si pracovní zkušenosti v rámci jednotlivých center?, jak byste hodnotila komunikaci na této úrovni?
- i. vnímáte nedostatky v komunikaci, v čem?
54. jak byste hodnotila komunikaci vůči managementu sdružení MH a výkonnému výboru (VV)?
management:
- VV:
- i. vnímáte nedostatky v komunikaci, v čem?
management:
- VV:
55. účastníte se rozhodovacích procesů, které přímo nesouvisí s centrem, kde působíte? pokud ano, čeho se týkají?
56. můžu Vás v případě nutnosti upřesňujících dotazů kontaktovat?
- i. ano
ii. ne

Prostor pro Vaše komentáře:

DĚKUJI VÁM!☀

V Praze dne

Vyplněný dotazník je možné...

- ...zanechat v MH centru Praha
- ...zaslat zpět e-mailem (adelaidan@post.cz)
(nejpozději prosím do pátku **9.2.2007**)

Pozn.: Vaše odpovědi budou použity pouze pro účely mé diplomové práce, nebudou poskytnuty třetím osobám ani nijak jinak zneužity.

DOTAZNÍK 4

*respondenti: **výkonný výbor***

téma: práce v os Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu

Milí členové výkonného výboru,

jmenuji se Adéla Němcová a s laskavým dovolením ředitelky sdružení se na Vás obracím s žádostí o pomoc při zpracování mé diplomové eseje. Mým záměrem je zmapovat dosavadní způsob práce a fungování Vašeho sdružení a zároveň identifikovat pravděpodobná rizika v případě profesionalizace.

Připravila jsem si pro Vás několik otázek, které jsou anonymní. V případě jakýchkoliv nejasností, se na mě můžete samozřejmě kdykoliv obrátit, kontakt je uveden v závěru.

Jsem si vědoma, že nemáte času nazbyt, proto Vás nežádám o dlouhá slohová cvičení, stačí mi stručné a výstižné odpovědi. Možná se Vám budou některé otázky zdát zbytečné a zcela jasné, jsem si toho vědoma i já, přesto v diplomové práci nemohu odkazovat na vlastní předpoklady a mínění, nýbrž na podložené skutečnosti.

Děkuji předem za Vaše pochopení a ochotu.

(vysvětlivky: **MH** = Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu, **VV** – výkonný výbor)

Část 1. - postavení a činnost člena VV

57. od kdy jste členem/členkou v MH (měsíc, rok)?

58. objasněte důvody, proč jste do MH vstoupil/a?

- i. byl/a jste nebo jste v současnosti onkologickým pacientem?
- ii. co Vás pro práci ve VV motivuje?
- iii. co pro Vás práce pro MH osobně znamená?
- iv. cítíte silnou citovou vazbu na sdružení MH, proč?

59. vykonáváte i nějakou jinou činnost pro MH (kromě práce vyplývající z povinností člena VV), jak často?

Část 2. – činnost VV a fungování sdružení MH

60. v případě chystaných změn ve sdružení MH, oslovujete i ostatní aktéry, aby se účastnili rozhodovacího procesu, u jakých témat se tak děje?

61. existují psaná pravidla, směrnice (které předepisují chod center a jednání pracovníků), manuály (např. pro laické terapeutky), čeho se případně týkají a kdo je autorem?

62. jaká kritéria používáte při každoročním vyhodnocování činnosti MH (např. počet členů, obrat, počet sponzorů, atd..)? jsou předem stanovená, či se v průběhu mění?

63. přemýšlíte o zpracování strategického plánu, pokud ano, co Vás k tomu vede?

64. existuje systém komunikace (souhrn pravidel pro její průběh) pro VV s managementem a ostatními aktéry?

- i. jak hodnotíte komunikaci VV s managementem?
- ii. jak hodnotíte komunikaci VV s ostatními aktéry sdružení (koordinátoři, řadoví členové)?

65. jaké pozice z hlediska náplně činností podle Vás ve skutečnosti zastává ředitelka - hlavní koordinátorka center, zaškrtejte, případně doplňte?

- i. fundraiser
- ii. project manager
- iii. PR manager
- iv. hlavní koordinátor sítě center
- v. dále.....

66. postrádáte v organizaci MH odborníky (PR managera, fundraisera, project managera, finančního ředitele, aj.), proč?

- i. v čem spatřujete výhody jejich případného začlenění do týmu
- ii. v čem naopak nevýhody

67. jak vnímáte současné vztahy sdružení MH s odbornou veřejností, jak se za poslední léta vyvíjel a jestliže se změnil, co myslíte, že je příčinou?

68. co je podle Vás to nejdůležitější, čím MH disponuje?

69. můžu Vás v případě nutnosti upřesňujících dotazů kontaktovat?

- i. ano
 1. e-mail:.....
- ii. ne

Prostor pro Vaše komentáře:

DĚKUJI VÁM!☀

V Praze dne

Vyplněný dotazník je možné...

- ...zanechat v MH centru Praha
- ...zaslat e-mailem, na vyžádání pošlu e-mailem (adelaidan@post.cz) (nejpozději prosím do pátku **9.2.2007**)

Pozn.: Vaše odpovědi budou použity pouze pro účely mé diplomové práce, nebudou poskytnuty třetím osobám ani jinak jinak zneužity.

DOTAZNÍK 5

respondenti: **členové MH** (bez pracovních závazků vůči MH)

téma: práce v os Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu

Milé Mammahelpky,

jmenuji se Adéla Němcová a s laskavým dovolením ředitelky sdružení se na Vás obracím s žádostí o pomoc při zpracování diplomové eseje. Mým záměrem je zmapovat dosavadní způsob práce a fungování sdružení Mamma HELP a zároveň identifikovat pravděpodobná rizika v případě profesionalizace organizace.

Připravila jsem si pro Vás několik otázek, které jsou anonymní. V případě jakýchkoliv nejasností, se na mě můžete samozřejmě kdykoliv obrátit, na konci uvádím kontakty.

Jsem si vědoma, že nemáte času nazbyt, proto Vás nežádám o dlouhá slohová cvičení, stačí mi stručné a výstižné odpovědi. Možná se Vám budou některé otázky (zejména ty, které se týkají Vaší motivace a vztahu vůči MH) zdát zbytečné a zcela jasné, jsem si toho vědoma i já, přesto v diplomové práci nemohu odkazovat na vlastní předpoklady a mínění, nýbrž na podložené skutečnosti.

Děkuji předem za Vaše pochopení a ochotu.

(vysvětlivky: MH = Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu, **VV** = výkonný výbor)

70. od kdy jste v MH členkou/členem (měsíc, rok)?

71. objasněte důvody, proč jste do MH vstoupil/a?

- i. byl/a jste nebo jste v současnosti onkologickým pacientem?
- ii. co Vás motivuje?
- iii. co pro Vás členství osobně znamená?
- iv. cítíte silnou citovou vazbu na sdružení MH, proč?

72. v čem se Vaše členství ve sdružení projevuje - jakou činnost vykonáváte a jak často? (např. pomoc při vyšívání, účast na výletech, neformální návštěvy centra apod.)

73. jak vnímáte atmosféru ve sdružení, mezilidské vztahy? (zaškrtněte ty vlastnosti, které jsou dle Vás pro vztahy v MH charakteristické) otevřené, přátelské, vřelé, neformální, rovnocenné, partnerské... arogantní, boj o moc, rivalita, nepřátelské, formální, konfliktní...
dále:

74. jste si vědom/a nějakých konfliktů ve sdružení MH, pokud ano, co je jejich příčinou?

75. jak vnímáte dlouholeté setrvání J.D. (koordinátorka sítě center, místopředsedkyně VV) a V.P. (předseda VV) ve vedoucích funkcích sdružení? Co je podle Vás příčinou?

76. existuje v MH cokoliv, s čím jste jako člen nespokojen/a?

77. můžu Vás v případě nutnosti upřesňujících dotazů kontaktovat?

i. ano

1. e-mail:.....

ii. ne

Prostor pro Vaše komentáře:

DĚKUJI VÁM!☀

V Praze dne

Vyplněný dotazník je možné...

- ...poslat poštou (obálka se známkou přiložena)
- ...zanechat v MH centru Praha
- ...zaslat e-mailem, na vyžádání pošlu e-mailem (adelaidan@post.cz)
(nejpozději prosím do pátku **9.2.2007**)

Pozn.: Vaše odpovědi budou použity pouze pro účely mé diplomové práce, nebudou poskytnuty třetím osobám ani nijak jinak zneužity.

DOTAZNÍK 6

respondent: zástupkyně firmy XY

téma: spolupráce na projektu

- Kolik schůzek se zástupci MH proběhlo a přibližně kdy (ředitelka či iniciátorka)?
- Kdo je svolával?
- Jak byste charakterizovala spolupráci s iniciátorkou?
- Kdy se ředitelka vložila do projektu, změnilo se tím něco?
- Bylo od začátku jasné, kdo je hlavní koordinátor (nejdřív iniciátorka a pak ředitelka?)
- Existuje interní dokument, který by definoval, kdo má jakou roli a zodpovědnost v projektu, řeklo se to alespoň „nahlas“?
- S přibývajícimi úkoly, bylo Vám jasné, jaká je role firmy XY a s čím vším máte pomoci, co se od Vás očekává (finanční účast, zajištění prsních implantátů, výroba webových stránek, seznam potencionálních sponzorů, komunikace se mnou, technická podpora)?
- U čeho konkrétně jste se setkala s nedorozuměním Vaší role (vím, že jste měla volat sponzory, i když jste se předtím domluvili, že se to nehodí, bylo takových nedorozumění víc? Čeho se týkaly?)
- Jaké informace jste postrádala (změna termínu konference, vývoj sponzoringu)?

Prostor pro komentář:

DĚKUJI VÁM!☀

Pozn.: Vaše odpovědi budou použity pouze pro účely mé diplomové práce, nebudou poskytnuty třetím osobám ani nijak jinak zneužity.

| O AUTORCE |

Adéla Němcová se narodila v Praze roku 1980.

Vysokoškolské studium zahájila po ukončení gymnázia Jana Keplera v roce 1999 na Fakultě humanitních studií. Během bakalářského studia úspěšně absolvovala certifikovaný program *Produkce výtvarných výstav* a státní zkoušku z anglického jazyka. Bakalářský titul získala v roce 2004 obhájením závěrečné práce na téma *Hnutí a organizace?!* pod vedením Doc. Ing. Karla Müllera, Csc. Ve studiích pokračovala na stejné fakultě na Katedře magisterského oboru *Občanský sektor*.



V rámci výuky cizích jazyků absolvovala několikátýdenní intenzivní kurz anglického jazyka v Oxfordu (1998) a později se účastnila kulturně výměnného programu v USA (*Work and Travel 2003*), kde pobyla 4 měsíce.

S neziskovým sektorem se poprvé setkala osobně v době středoškolských studií, kdy se účastnila řady víkendových zimních pobytů určených pro zrakově postižené, na kterých úspěšně absolvovala Kurz pro traséry zrakově postižených na běžeckých lyžích. Praxi vykonala v organizaci NROS v rámci projektu *Pomozte dětem!*.

V období magisterského studia pracovala v Aukční síni Vltavín jako koordinátorka a příležitostná překladatelka internetových aukcí. V současnosti externě spolupracuje s nakladatelstvím Vltavín v rámci projektu *Mapa pražských galerií* jako projektová manažerka a zároveň se aktivně věnuje oboru event marketingových aktivit.

| SLOVNÍK DŮLEŽITÝCH JMEN A POJMŮ |

Aktér

Účastník obecně. V tomto kontextu zejména starý a nový aktér: starý – stávající (současný) aktér v MH, tj. ředitelka, koordinátorky, laické terapeutky; nový – profesionál. (pozn. autora)

Autorita

Jedna z forem moci, která je v rámci organizačního uspořádání legitimní. Přirozená autorita jedince, která zpravidla plyne z jeho osobnostních charakteristik. (Hatch 1997)

Byrokracie

Znak moderních formálně ustavených organizací, cílem je maximalizovat výkonnost skrze předem stanovená pravidla, vertikální i horizontální diferenciaci, komplexitu atd. Byrokracie je vedlejším produktem moderních organizací (opakem všech před byrokratických forem organizace), který sice znepříjemňuje, ale zároveň umožňuje civilizovaný život na dnešní úrovni. (Keller 1996)

Expertní vědění (odborné vědění)

Soubor vědění, které se produkuje skrze formální vzdělávací instituce a je legitimované univerzitními specialisty. (DiMaggio, Powell 1983) Legitimizuje mocenské postavení profesionálů. (Jantulová-Štovičková 2005)

Institucionální isomorfismus

Procesy vedoucí k přizpůsobování organizací danému institucionálnímu prostředí, organizace se začleňují do širších sociálních struktur, jichž jsou součástí. (DiMaggio, Powell 1983)

Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu:

Občanské sdružení nabízející pomoc ženám, které se potýkají s rakovinou prsu a také jejich blízkým; usilující o zlepšení veřejné informovanosti o možnostech prevence a léčby. (VZ 2005)

Moc

Popisuje vztah dvou a více sociálních aktérů, kdy jeden aktér má moc nad druhým aktérem, do té míry, že ten učiní, co by jinak neučinil. Moc se používá pro dosažení vlastních či kolektivních cílů. (Hatch 1997)

Motivace

Vnitřní pohnutky jedince, které ho v tomto kontextu vedou k občanské participaci. Je to vidina určitého vnějšího žádoucího cíle nebo účelu. (Marada 2000)

Organizační kultura

Soubor interních pravidel a norem platných pro dané prostředí. Popisuje způsob života v organizaci z hlediska specifických projevů jako jsou znalosti, víra, hodnoty, morálka a právo čili předpokládá určité sdílení klíčových symbolů v rámci daného sociálního útvaru. (Hatch 1997)

Organizační struktura

Popisuje, kdo v organizaci disponuje kritickými zdroji čili kdo má v organizaci jakou moc, a kdo rozhoduje o klíčových momentech organizace. Vyjadřuje organizační uspořádání na jednotlivé, zpravidla hierarchicky vrstvené organizační útvary a vazby mezi nimi. (Pfeffer in Hatch 1997)

Organizační změny

Procesy odehrávající se v rovině formálních struktur, ke kterým dochází v důsledku vnitřních či vnějších faktorů jako např. profesionalizace. Organizační změny se projevují různým způsobem, obecně však ovlivňují stabilitu subjektu a jeho komplexní podobu. (DiMaggio, Powell 1983)

Poslání

Prohlášení organizace o tom, co, proč a pro koho dělá. Vyjadřuje stručně a jasně smysl existence organizace, definuje účel a cíle. (pozn. autora)

Profesionál

Sociální aktér, jež využívá systematické teorie, technických dovedností, specifické autority, pravidel a sankcí, etických standardů a specifické profesní kultury. (Greenwood in Jantulová-Šťovíčková 2005) Legitimita profesionála se odvozuje od jeho expertního vědění, na jehož základě získává monopol na řešení určitých problémů. (Seippel 2002)

Profesionalizace

Procesy vedoucí k formování profesí, kdy jednotlivé zaměstnanecké posty získávají charakter akademické profese. Organizace najímají profesionály a tím dochází ke specializaci činností a formalizaci jednání. (Jantulová-Šťovíčková 2005)

Sociální organizační struktura

Určuje se mírou komplexity, centralizace a formalizace. Souvisí se strukturálními charakteristikami aktérů (např. věk, pohlaví, profese atd.). (Hatch 1997)

| REJSTŘÍK |

| | |
|--|---|
| aktér..... | 1, 7, 8, 27, 72, 107 |
| autorita | 28, 53, 92 |
| byrokracie | 13, 21, 22, 24, 25, 40, 85 |
| dělba práce..... | 19, 42, 53, 91, 93, 102, 103, 110 |
| demokracie..... | 22, 25, 29, 39 |
| expertní vědění | 2, 33, 35, 42, 89, 98 |
| formalizace | 17, 19, 22, 23, 33, 39, 79, 88, 110 |
| homogenita..... | 10, 12 |
| identita | 45, 82, 89 |
| institucionální..... | 9, 10, 11, 12, 13, 15, 25, 32, 33, 36, 38, 99 |
| institucionální isomorfismus | 10 |
| isomorfismus | 9, 13, 38, 100 |
| komunikace | 18, 19, 20, 23, 24, 33, 36, 40, 41, 42, 47, 50, 51, 53, 73, 76, 79, 81, 82, 83, 84, 89, 90, 93, 94, 96, 102, 103, 104, 106, 107, 110, 112 |
| konflikt..... | 40, 43, 53, 72, 73, 101, 107 |
| koordinátor..... | 55, 77, 93, 105, 107 |
| laická | 102, 103 |
| Mamma HELP..... | 1, 2, 3, 4, 34, 35, 38, 52, 59, 77, 87, 88, 109 |
| MH3, 34, 44, 51, 52, 54, 55, 56, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 92, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113 | |
| MHC..... | 51, 54, 55, 63, 65, 67, 68, 69, 73, 75, 76, 82, 84, 85, 94, 95, 97, 110 |
| moc | 1, 7, 16, 18, 21, 26, 27, 29, 30, 33, 53, 61, 73, 80, 83, 92, 111 |
| motivace | 1, 3, 6, 23, 30, 39, 41, 45, 46, 53, 54, 67, 70, 71, 87, 89, 101, 109 |
| NNO..... | 2, 12, 15, 16, 23, 27, 34, 36, 37, 39, 50, 67, 69, 80, 92, 98, 99, 112, 113 |
| odborné vědění | 27, 33, 41 |
| organizace..... | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 48, 49, 51, 53, 57, 59, 60, 61, 64, 71, 72, 73, 77, 78, 79, 83, 85, 87, 88, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 108, 109, 111, 112, 113 |
| organizační kultura | 4 |
| organizační kultura | 48 |
| organizační pole | 11 |
| organizační struktura | 15, 18, 92 |
| organizační změna | 2, 5 |
| pole | 10, 11, 14, 32, 41, 90 |
| poslání . | 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 25, 27, 39, 41, 53, 56, 60, 62, 63, 66, 68, 69, 72, 83, 84, 88, 89, 91, 94, 99, 100, 101, 109, 112 |
| profesionál..... | 3, 27, 42, 97 |
| profesionalizace | 1, 2, 3, 4, 14, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 42, 53, 54, 57, 58, 70, 75, 87, 88, 90, 91, 96, 97, 98, 99, 100, 109, 110, 111, 112, 113 |
| prostory | 60, 63, 65, 94, 95, 96, 110 |
| prostředí.... | 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 18, 19, 20, 25, 27, 28, 30, 34, 36, 37, 38, 39, 41, 47, 48, 53, 54, 66, 69, 73, 74, 78, 90, 111 |
| ředitelka..... | 54, 55, 62, 67, 74, 75, 78, 82, 83, 86 |
| strukturace | 10, 11, 114 |
| vnější prostředí | 53 |
| vnitřní..... | 3, 6, 14, 18, 38, 45, 53, 54, 71 |

| | |
|------------------------|--|
| vnitřní prostředí..... | 53, 54 |
| vztah | 1, 8, 18, 20, 26, 28, 34, 35, 38,56, 74, 97, 109 |
| zdroj..... | 23, 35, 41, 44, 47, 56, 72, 113 |