

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Jana Štindlová

**Strategie zvládání odlišností v církevních organizacích sociálních služeb**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Praha, 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

**Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.**

## PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí diplomové práce Doc. Zuzaně Havrdové, CsC. za cenné podněty, povzbuzení a trpělivost.

## ABSTRAKT:

Diplomová práce se věnuje tématu **odlišností** (tradic a hodnot) církevních organizací sociálních služeb a **strategiím zvládání těchto odlišností** zaměstnanci – nečleny církevní komunity. Církevní organizace v diplomové práci zastupují dvě organizace sociálních služeb zřizované křesťanskými církvemi (Charita, Diakonie) a jedna organizace sociálních služeb zřizovaná Židovskou obcí. Práce se věnuje v teoretické části historii i současnosti sociálních služeb církevních organizací, dále otázkám ovlivnění identity jedince a identity organizace, hodnotám jedince a organizace, organizační kultuře, otázkám náboženství a vlivu skupiny. Specifika (zde křesťanské zásady a zásady judaismu) jsou součástí kultury organizace a měly by být i součástí systému řízení organizace. Kromě strategií používaných zaměstnanci – nečleny ke zvládání odlišností se diplomová práce také dotkne **doporučení pro management** těchto zařízení, která by zaměstnanci vnímali jako svou podporu.

Cílem není porovnávat křesťanská a židovská zařízení, ale zaměřit se na specifika církevních zařízení, která působí na zaměstnance – nečleny. V praktické části se práce věnuje metodou kvalitativního výzkumu zmapování postojů těchto zaměstnanců a jejich strategiím zvládání odlišností, se kterými se v církevních organizacích setkávají.

## ABSTRACT:

The thesis explores differences among values and traditions of various (christian and jewish) social services run by religious NGO and focuses on strategies how non-religious employees cope with their work in such organizations. The thesis is focused on two Christian organizations (Charita, Diakonie) and one jewish organization run by Jewish Community. The thesis describes a history of church social services and their present state, questions of interactions between individual and corporal identities, culture of organization, faith and influence of the group. The specific characteristics of organizations run by church are part of their culture and should be a part of the way they are being managed too. Besides describing strategies used by employees who do not belong to the church, the thesis also describes some recommendations for the management, which would be also beneficial for employees' support. The aim of the thesis is not to compare Christian and Jewish institutions, but to focus on their specifics, which influence workers from the outside. In the research part the thesis tries to map attitudes of these employees, their strategies of managing differences, which they meet while working for religious NGOs.

## KLÍČOVÁ SLOVA:

Sociální služby, církevní organizace sociálních služeb, Charita, Diakonie, Židovská obec, identita, hodnoty, role, kultura organizace, zvládání odlišností.

Social services, church social services, Christian organizations - Charita, Diakonie, Jewish Community, identity, role, culture of organizations, managing differences.

# OBSAH

<b>I. ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>II. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>7</b>
<b>1. HISTORIE CÍRKEVNÍCH ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB</b> .....	<b>9</b>
1. 1. ŽIDOVSKÁ OBEC - JUDAISMUS .....	9
1. 1. 1. HISTORIE .....	10
1. 1. 2. CHEVRA KADIŠA .....	11
1. 1. 3. DALŠÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY ŽO .....	12
1. 1. 4. JUDAISMUS - SOUČASNOST SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V ČR...14	
1. 2. KATOLICKÁ CÍRKEV – CHARITA .....	15
1. 2. 1. HISTORIE CHARITY .....	16
1. 2. 2. CHARITA V ČR – SOUČASNOST .....	20
1. 2. 3. DEUS CARITAS EST .....	21
1. 3. ČESKOBRATSKÁ CÍRKEV EVANGALICKÁ – DIAKONIE .....	24
1. 3. 1. HISTORIE .....	24
1. 3. 2. DIAKONIE V ČR-SOUČASNOST .....	26
<b>2. VYMEZENÍ POJMŮ</b> .....	<b>28</b>
2. 1. VLIV/PROPOJENÍ IDENTITY PRACOVNÍKŮ A ORGANIZACE .....	28
2. 1. 1. IDENTITA PRACOVNÍKŮ .....	28
2. 1. 2. ROLE .....	29
2. 1. 3. IDENTITA ORGANIZACE .....	30
2. 1. 4. REFERENČNÍ SKUPINY .....	33
2. 2. HODNOTY PRACOVNÍKŮ A ORGANIZACE .....	36
2. 3. KULTURA ORGANIZACE .....	38
2. 3. 1. ODLIŠNOST KULTURY CÍRKEVNÍCH A NECÍRKEVNÍCH ORGANIZACÍ .....	40
2. 3. 2. MANAGMENT A KULTURA ORGANIZACE .....	42
2. 3. 3. KULTURNÍ OBRAT V PŘÍSTUPU K ORG.....	43
2. 4. NÁBOŽENSTVÍ .....	45

### **III. PRAKTICKÁ ČÁST**

<b>1. ÚVOD</b> .....	48
<b>2. VÝZKUM</b> .....	49
2. 1. ÚČEL VÝZKUMU .....	49
2. 2. VÝBĚR VZORKU RESPONDENTŮ .....	50
2. 3. ETICKÉ ASPEKTY VÝZKUMU .....	50
2. 4. ROZHOVORY .....	51
2. 4. 1. OTÁZKY PRO ZAMĚSTNANCE .....	52
2. 4. 2. OTÁZKY PRO MANAGEMENT .....	53
2. 5. HYPOTÉZY .....	54
2. 5. 1. VÝCHOZÍ HYPOTÉZY .....	54
2. 5. 2. PŘIDANÉ HYPOTÉZY .....	54
<b>3. ANALÝZA DAT</b> .....	54
3. 1. ZKUŠENOSTI NEČLENŮ .....	57
3. 1. 1. OČEKÁVÁNÍ OD ORGANIZACE .....	57
3. 1. 2. TYP VSTUPU DO ZAŘÍZENÍ .....	58
3. 1. 3. SETKÁNÍ S „JINAKOSTÍ“ .....	59
3. 2. STRATEGIE .....	66
3. 2. 1. STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ, VYROVNÁVÁNÍ SE JINAKOSTÍ ..66	
3. 2. 2. ZPŮSOBY ADAPTACE .....	75
3. 3. MOŽNOSTI MANAŽERŮ PRO USNADNĚNÍ ADAPTACE NEČLENŮ ..79	
3. 3. 1. VYUŽITÉ MOŽNOSTI .....	79
3. 3. 2. DOPORUČENÍ NEČLENŮ PRO MANAŽERY .....	82
<b>IV. DISKUSE</b> .....	85
<b>V. ZÁVĚR</b> .....	89
<b>VI. LITERATURA</b> .....	91

# I. ÚVOD

Zkušenost z dlouholeté práce v jedné církevní organizaci sociálních služeb mne dovedla k postřehům, které se staly východiskem pro vznik této práce. Postřehy se týkaly zaměstnanců, kteří nejsou členy církve zřizující sociální službu. Tito zaměstnanci se podle mé zkušenosti musejí často vyrovnávat s hodnotami a zvyky, kterým nerozumějí. To na ně může klást vyšší nárok, než na práci v zařízeních, která nemají církevního zřizovatele. Zajímalo mne, zda tito zaměstnanci skutečně zmíněnou odlišnost prožívají, zda ji vnímají jako nárok na sebe a jak se s ní vyrovnávají. Dále mne zajímalo, zda manažeři těchto organizací mohou takovým zaměstnancům nějak usnadnit jejich adaptaci. Tyto otázky mne vedly k formulování obsahu a zaměření diplomové práce.

Diplomová práce se bude zabývat problematikou **odlišnosti prostředí** církevních organizací sociálních služeb z pohledu zaměstnanců, kteří nejsou členy církevní komunity (dále jen „nečlenů“). Odlišnost je podle našeho předpokladu spojena s historií církví, jejich hodnotami, rituály a zvyky, které působí i na současné církevní organizace, jejich vedení a chování zaměstnanců.

Zmapování těchto odlišností hodnot a tradic v církevních organizacích tak, jak je chápou nečlenové církevní komunity bude východiskem pro cíl práce, kterým je **zjištění strategií zvládnutí odlišností**, se kterými se v zařízeních setkávají, a zjištění možností, které by jim v tom mohly pomoci ze strany vedení.

Domníváme se, že doporučení forem podpory nečlenů při vyrovnávání se s odlišnou identitou organizace, tradicemi a hodnotami je v oblasti sektoru sociálních služeb důležité zejména proto, že segment služeb zřizovaných různými církvemi tvoří významnou část sociálních služeb v ČR. Posláním sociálních služeb církevních organizací je, jak známo, poskytování kvalitních služeb klientům bez jakékoliv diskriminace založené na náboženské, rasové, politické či rasové příslušnosti. Kvalita poskytovaných služeb klientům závisí ve velké míře na ošetřovatelském personálu a jeho podpoře ze strany managementu.

Obyvatelé České republiky jsou v mezinárodních statistikách řazeni k nejvíce ateistickým národům a je pravděpodobné, že i v církevních zařízeních sociálních služeb bude situace zaměstnávání nečlenů církevních komunit nadále trvat, ba lze předpokládat, že poměr nečlenů vůči členům církevních komunit se bude postupně zvyšovat.

O podpoře nečlenů uvažuje např. JUDr. Mindl: „*Velké poslání církve v současné době v podmínkách České republiky nelze splnit jen silami kleriků a osob zasvěceného*

*života. Církev proto musí užívat služeb i ostatních věřících, případně i osob, které nejsou věřícími. V žádném případě nelze od zaměstnance očekávat poslušnost toho typu, která se pěstuje v církvi podle evangelií jako ctnost. Zaměstnanec se k poslušnosti zavazuje z jiných důvodů, než duchovní osoba, proto jeho poslušnost má jiné dimenze. Snad by bylo nejlépe ji označovat jako pracovní disciplínu. Prostě u zaměstnance nelze očekávat poslušnost pro lásku Boží, vždy půjde jen o poslušnost vůči nadřízenému z důvodu pracovněprávního vztahu. Čím víc budeme od zaměstnance očekávat, například, aby se co nejvíce ztotožňoval s našimi cíli, tím více bychom mu měli vycházet vstříc, tím více bychom měli chápat a respektovat jeho zájmy“ (Mindl, 1995).*

Zřizovateli sociálních služeb je v ČR celá řada církví, zejména katolická, evangelická a další protestantské křesťanské církve a židovská náboženská obec. Cílem práce však není porovnávat vliv různých církví mezi sebou, ale zaměřit se na působení odlišností v tradicích a hodnotách zřizovatelských církví na nečleny. Konkrétně by se za specifickou součást kultury organizace daly považovat odlišné tradice, křesťanské zásady a zásady judaismu. Dalším specifikem sociálních služeb zřizovaných židovskými obcemi je navíc i péče o přeživší holocaust, která v této diplomové práci nebude předmětem zkoumání (jedná se ale o důležitý kontext a v rozhovorech bylo toto specifikum zmiňováno).

Práce je členěna do dvou velkých celků.

V první části diplomové práce se věnujeme historii církevních organizací sociálních služeb, která je součástí identity a kultury těchto zařízení. Kromě historie bude stručně popsán i současný pohled na sociální služby v církevních organizacích – v Charitě, Diakonii a v Židovské obci. Dále pak se věnujeme teoretickému konceptu a vymezení používaných pojmů, identitě zaměstnanců, identitě organizací a jejich propojení, hodnotám zaměstnanců i organizace, kultuře organizace a náboženství.

Druhá – praktická část diplomové práce pojedná na základě kvalitativního výzkumu o specifikách prostředí vnímaných nečleny, o jejich vyrovnávání se s těmito jevy a o možnostech, které má management církevních zařízení při podpoře adaptace zaměstnanců.



## II. TEORETICKÁ ČÁST

### 1. HISTORIE CÍRKEVNÍCH ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB:

Tato část práce je věnována sociálním službám církevních organizací v České republice z historického hlediska. První část se zabývá sociálními službami Židovské obce, druhá se věnuje sociálním službám Katolické církve (Charita) a třetí část službám Československé církve evangelické (Diakonie). V rámci diplomové práce, věnující se tématu zvládnutí odlišností a tradic v církevních zařízeních sociálních služeb, považují za důležité věnovat se i historii, na kterou jednotlivé služby navazují. Historie a tradice organizace jsou součástí identity organizace, se kterou se zaměstnanci setkávají. Půjde o kratší exkurs, na rozsáhlejší pojednání o historii církví a jejich sociálních služeb není v rámci diplomové práce dostatek prostoru.

#### 1. 1. ŽIDOVSKÁ OBEC – JUDAISMUS

Nejprve se budu věnovat sociálním službám z hlediska judaismu. Judaismus klade na pomoc bližním obrovský důraz. V encyklopedii Judaismus od A do Z můžeme k tématu pomoci bližním zjistit, že: „Dobročinné skutky (gmilut chasidim), tvoří spolu s Tórou a modlitbou ústřední sloup judaismu, jednu ze, tří věcí, na nichž je založen svět“ (Newman, Sivan, 2009: 39).

Dobročinnost je podle Šustové (1998: 40) v hebrejštině označována dvojím způsobem – jako cdaka – doslova „spravedlivost, zbožnost“, „dobročinnost“ či konkrétní milodar – označuje povinnou dobročinnost ve smyslu odevzdání části majetku (část úrody na poli...) potřebným bližním a gmilut chesed (pl. gmilut chasadim), znamenající dobré skutky, ale za osobního nasazení darujícího, je tedy vyšší než cdaka, poskytuje se jak chudým, tak i bohatým (dobrý skutek např. útěchy nemocného nebo truchlícího), jak živým, tak i mrtvým.

Židé jsou povinni dodržovat tzv. micvot, tj. náboženské předpisy či příkázání, která se týkají jak vztahu mezi člověkem a Bohem, tak i sociálních vztahů mezi člověkem a člověkem. Vykonávání micvot se považuje za nezbytnou morální součást života, „odměnou micve je micva“ neboli „ctnost je sama o sobě odměnou“ (Newman, Sivan, 2009: 115). V hovorové řeči je slovo micva chápáno jako jakýkoliv dobrý skutek, který přináší dobro bližnímu. Micva má vlastně dva významy - jednak biblické nebo rabínské příkázání, jednak dobrý skutek.

### 1. 1. 1. HISTORIE

Židovský národ je rozptýlený po velkých katastrofách v prvních dvou stoletích našeho letopočtu (rok 70 n. l. a rok 135 n. l.), kdy po ovládnutí Římany přišli Židé o svůj národní stát a žili nadále v diaspoře až do vzniku státu Izrael (Šustová, 1998: 39).

Jedním z omezení Židů bylo i to, že byli vyloučeni z křesťanské solidarity, z péče o nemocné a chudé. Museli se tedy o sebe a své členy starat sami. Židovské komunity v každém místě, kde se usazovaly, zakládaly židovské náboženské obce, do jejíž činnosti patřila i sociální a léčebná péče (Pěkný, 2001: 362). Tradice podpory židovské obce od jejích členů podle jejich možností a naopak podpora židovské obce svým potřebným členům trvá dodnes.

Určité rozdíly i v oblasti sociální pomoci panovaly podle Šustové (1998: 40, 56) mezi sefardskými Židy (žijící v oblasti Španělska a Portugalska, později 1492 po vyhnání přesídlení především v Africe, Palestině, Itálii a na Balkáně) a aškenázských Židů (původně obývajících Porýní, později usazeni hlavně ve východní Evropě, také pak ve Francii, Itálii).

Nejstarší zmínka o pomoci a péči v rámci židovské komunity, kterou bychom mohli nazvat sociálními službami se týká spolků pohřbívajících mrtvé. Pochází ze 14. století ze spisu responsum Nissima ben Reubena z Barcelony. Spis se týká i dalších charitních spolků a jejich povinností vůči potřebným osobám (tamtéž: 82).

V židovských ghettech bývalo vysoké zastoupení chudých a nejhudších obyvatel, což se odrazilo postupně i v silně rozvinutém systému sociální a zdravotní péče. V každé židovské obci existoval charitativní fond, kam byli lidé povinni přispívat, dva členové obce byli pověřeni vybíráním, další tři rozdělováním potřebným. Milosrdné skutky konané jednotlivci samozřejmě zůstávaly i nadále, byly to především: „almužny, návštěvy nemocných, utěšování avela tj. příbuzného zemřelého člověka a účast na pohřbech, později i poskytování bezúročných půjček“ (Newman, Sivan, 2009: 115).

Systém sociální péče židovských obcí byl časem stále víc propracovaný, tvořily ho především dobročinné spolky a bratrstva nejrůznějšího zaměření a sociální ústavy, později též nadace a fondy. Podle dochovaných zpráv byla židovská svépomocná bratrstva zakládána ve Španělsku ve stejném období, jako podobně zaměřené společnosti křesťanské. Již ve 13. století existovaly spolky zaměřené na sociální pomoc, některé z nich se zaměřily na služby spojené s posledními věcmi člověka. Bezpochyby nejznámější spolek Chevra kadiša (viz dále) si stanovil jako svou svatou povinnost právě pohřbívání všech členů obce a vykonávání rituálních úkonů spojených se zemřelým (Křištofová, 2008: 82). Další

dobročinné spolky pomáhaly získávat vzdělání i nemajetným vrstvám obyvatelstva, platily léky a další poplatky, poskytovaly peněžní dary i půjčky. Některé ze sociálních ústavů působily nepřetržitě po celá staletí, Pěkný (2001) např. uvádí chlapecký sirotčinec založený v 16. st. či špitál s oddělením chudobince ze stejné doby. Až do 19. století ležela sociální péče „bezvýhradně na bedrech židovských obcí“ (Pěkný, 2001: 362).

K podpoře chudých mělo sloužit i tzv. paběrkování, tj. ponechání části úrody na okrajích polí a vinic, kterou mohou sklídit chudí. K tomu je na několika místech Bible daná výzva ke ctění tzv. milostivého léta (především v Lv 25, 8-17). Zde Hospodin přikazuje svému národu každý sedmý rok svou půdu vůbec neobdělávat a o to, co na půdě vyrostě, se podělit s chudými. Po sedmi sedmiletých obdobích, tedy každý padesátý rok, má být vyhlášeno milostivé léto, kdy mají být otroci izraelského původu propuštěni, a má jim být dokonce navrácen majetek, o který přišli (3. kniha Mojžíšova, 25. kapitola).

Šustová zmiňuje moderní myšlenku sociální pomoci – obdarovaný nemá být zahanben, nemá také dostávat jen almužnu, ale půjčku, a ještě spíš možnost vydělat si. To znamená za nejsprávnější řešení je považováno dát potřebnému člověku možnost, aby si sám pomohl (Šustová, 1998: 59). Tento přístup se dodržuje stále. Pomoc je poskytována spíš formou pomoci s hledáním vlastních zdrojů, práce, vratné půjčky, ne formou peněžní částky, která za čas dojde a tíživá situace se může opakovat.

## **1. 1. 2. CHEVRA KADIŠA – POHŘEBNÍ BRATRSTVO**

Nejznámější židovský dobročinný spolek, tradičně zřizovaný jako součást židovských obcí, je pohřební bratrstvo – Chevra kadiša.

První zmínky o chevrách se objevují již v Talmudu, v traktátu Mo'ed katan. Co se týče názvu, Chevra kadiša se překládá jako „svaté bratrstvo: „Původně všechny spolky nesly název Chevra kadiša. K tomuto názvu byl potom připojen speciální účel spolku. V průběhu doby se však vžilo jméno Chevra kadiša jako název spojovaný téměř výlučně s označením pohřebního bratrstva. V poslední čtvrtině 17. století se ve jménu tohoto spolku začínají objevovat slova „Chevra kadiša gmilut chasadim (Svaté sdružení těch, kteří konají dobré skutky)“ (Pěkný, 2001:362).

Chevra kadiša se angažuje v péči o poslední chvíle člověka na tomto světě a pomoc pozůstalé rodině. Původní náplní spolků Chevra kadiša tedy byla pouze péče o tělo zesnulého a o jeho řádný pohřeb, šlo o dobrovolné plnění povinnosti, kterým se ochrání příbuzní zemřelého od obtíží, v jejich zármutku příliš těžkých. Jednalo se podle Kočího

(2013: 4) „o micvu pravdy, či skutečnou micvu – protože služba je poskytována tomu, kdo ji již nemůže nijak oplatit. Odráží „samotnou trest' micvot“, nejde o prospěch, ale o vykonání skutku pro něj samotný. Členství bylo tradičně považováno za vyznamenání a bylo umožněno jen vybraným osobám. Bratrstvo mělo značný vliv na členy obce v oblasti morálky.

Pro nás jistě není bez zajímavosti, že první známá Chevra kadiša byla založena Eleazarem Aškenazim v Praze roku 1564. Byla založena skupinou nejzbožnějších a také nejbohatších členů tehdejší obce. Stanovy Chevry byly v roce 1573 sepsány rabi Löwem a potom byly doplňovány dalšími pražskými rabíny (Doležalová, 1990: 72). Podle Pěkného (2001:363) převzaly stanovy a zkušenosti pražské Chevra kadiša i další obce v Čechách a na Moravě a později prakticky všechny aškenázské židovské obce v Evropě. Všichni obyvatelé židovských měst museli přispívat podle svých možností, pokud chtěli získat „služby“ Chevra kadiša, mimo jiné například získat místo na obecním hřbitově.

Až v pozdějších dobách se členové Chevra kadiša starali i o nemocné a umírající, dále o údržbu hřbitovů a jejich zakládání u malých venkovských ghatt, o podporu studentů a učenců, vydavatelskou činnost, rozdělování charitativních příspěvků chudým a organizaci „kmetrovství“ (Pěkný, 2001: 363). Poskytovali tedy později nejen duchovní, ale i materiální podporu. Mohli bychom zde vidět počátky sociálních služeb jako pomoci a podpory jak jednotlivci, tak i jeho rodině.

### **1. 1. 3. DALŠÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY ŽIDOVSKÉ NÁBOŽENSKÉ OBCE (ŽNO)**

Péče o nemocné, o chudé, almužny, péče o přestárlé, péče o cizince na cestách, otázky vzdělávání a kultovní otázky. Těmto činnostem se věnovaly jednotlivé spolky.

Náboženské spolky považovaly za svůj prvořadý úkol pohřbívání, péči o zesnulé a jejich rodiny. Většina náboženských bratrstev, která nakonec získala monopolní práva na pohřbívání, poskytovala, jak bylo zmíněno výše, postupně pomoc také duchovní a lékařskou, případně i materiální. Typické to bylo pro svatá bratrstva ve střední Evropě až od první čtvrtiny 18. století.

Do činnosti dobročinných spolků tedy postupně přibývala péče o nemocné. Typickým příkladem byl spolek „bikur cholim“ navštěvující a finančně podporující nemocné. Pokud jde o péči o nemocné, kteří neměli dostatek prostředků, máme jen málo informací v období před bratrstvy, lze se však domnívat, že se o tyto nemocné starala obec výhradně prostřednictvím almužen rozdělovaných mezi místní nemocné (Kočí, 2013: 5).

I další filantropické skupiny byly velmi početné. Kromě péče o nemocné k tomuto druhu spolku patřily např., „gmilut chasadim“ poskytující bezplatné půjčky nebo „pidjon ševujim“ vykupující zajatce. Dále byly důležité vzdělávací spolky – ty byly dvojího druhu: jednak skupiny, které dobročinně zajišťovaly vzdělání pro chudé děti, a dále skupiny zabývající se vzděláváním dospělých, jež zajišťovaly výuku Talmudu, Mišny a zpěv žalmů (Křištofová, 2008: 32).

Do sociální oblasti spadalo také zakládání nemocnic. Na konci 16. století založil Mordechaj Maisel špitál Bejt ha-midraš. Právě Mordechaj Maisel (1528 – 1601) byl v Praze považován za největšího mecenáše – kromě špitálu pro chudé a nemocné přispěl zásadním způsobem na stavbu synagogy, rituální lázně, také přispíval na činnost Pohřebního bratrstva, poskytoval bezúročné půjčky jednotlivcům a dával dary různým obcím (Křištofová, 2008: 82).

V 18. století se díky rozšiřování počtu útulků a nemocnic objevili i noví zaměstnanci obce – lékaři, ošetřovatelky, učitelé. Zaměstnávala je Chevra kadiša, která tyto instituce spravovala, nebo rada obce (kahal). Vznikala také nová uskupení – sdružovali se v nich svobodní muži, kteří se chtěli vyhnout rokům, po které museli po uzavření manželství čekat na členství, a založili vlastní svépomocnou společnost, která poskytovala pohřební i jiné služby. V nových spolcích se začaly sdružovat i ženy, které do té doby plnily pomocné funkce, např. zhotovovaly rubáše<sup>1</sup> (tamtéž: 80).

Od 19. století, kdy docházelo k velkým pogromům na židovské obyvatelstvo, na které reagovaly emigrací rodiny i celé komunity, se objevily před sociální péčí nové úkoly, jako: péče o rodiny, o děti, chudé, osamělé ženy, lepší vzdělávání, snižování nezaměstnanosti, zakládání nových podpůrných institucí.

Na přelomu 19. a 20. století byly v Čechách postaveny nové budovy Pohřebního bratrstva v Josefově a obřadní síň na hřbitově na Olšanech. V roce 1942 zanikla pohřební bratrstva v Čechách. Jejich funkci převzal Pohřební ústav. Samotná činnost ŽNO byla samozřejmě za války na základě nařízení říšského protektora likvidována, v přípisu ŽNO spolkovému oddělení Policejního ředitelství ze dne 22. 5. 1940 je seznam 86 pražských likvidovaných spolků. Mimo jiné je zde jmenován i spolek „Židovská péče o nemocné“ (Křištofová, 2008:70).

Po roce 1945 byla činnost řady spolků a nadací obnovena, ovšem jen do začátku 50 let, kdy byla znovu násilně přerušena. Některé z těchto institucí, eventuálně jejich obdoby,

---

<sup>1</sup> Pro zajímavost: Dodnes se tradičně zhotovují pohřební rubáše z bílé látky (mužské a ženské), které jsou stejné pro všechny bez ohledu na bohatství nebo chudobu zemřelého.

postupně obnovily svou práci po pádu komunistického režimu v roce 1989 (Pěkný, 2001: 363).

#### 1. 1. 4. JUDAISMUS - SOUČASNOST V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH V ČR:

Chevra kadiša: Činnost Israelského pohřebního bratrstva Chevra kadiša byla obnovena v roce 1947. V roce 1949 byla Chevra kadiša vedena jako komise ŽNO a v roce 1951 zanikla. Obnovená společnost Chevra kadiša ČR začala fungovat v roce 2009, navazuje na obnovené stanovy z roku 2003, ve kterých došlo mj. i ke kodifikaci zvyků *tahary* tj. rituálního omytí zemřelého (Kočí, 2013:7).

V ČR existuje v současné době 10 židovských obcí (ŽO Brno, Karlovy Vary, Děčín, Liberec, Olomouc, Ostrava, Praha, Plzeň, Teplice, Ústí nad Labem), součástí jejich činnosti jsou sociální služby. Největší obcí je podle Výroční zprávy ŽOP Židovská obec v Praze, která je zřizovatelem tří sociálních oddělení:

1. **Sociální oddělení ŽOP**, registrované sociální služby dle zákona 108/2006:
  - a) Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením
  - b) Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
  - c) Pečovatelská služba v Penzionu Charlese Jordana
  
2. **Domácí péče EZRA**, registrované sociální služby podle zákona 108/2006 :
  - a) Sociální poradenství
  - b) Osobní asistence
  - c) Domácí zdravotní péče
  
3. **Domov sociální péče Hagibor**, registrované sociální služby dle zákona 108/2006:
  - a. Domov pro seniory
  - b. Odlehčovací pobyty
  - c. Denní stacionář

Domov sociální péče Hagibor je v současné době největším poskytovatelem sociálních služeb zřizovaných ŽO. Pobytové služby poskytuje seniorům z celé ČR. Protože mezi respondenty praktické části této práce byli i zaměstnanci DSP Hagibor, uvádíme dále Zásady sociálních služeb v Domově sociální péče, jak jsou uvedeny ve Vnitřních pravidlech:

„Filozofie péče v DSP vychází z obecných zásad judaismu a základních společenských hodnot: úcta k životu, k moudrosti stáří, doprovázení seniora do konce jeho životní cesty v jeho prostředí; respekt k partnerství, individuální přístup neboli péče na míru; optimální poměr mezi počtem personálu k počtu klientů, zjišťování potřeb klientů, bezpečné prostředí a důstojné podmínky“ (Vnitřní pravidla DSPH).

V DSP Hagibor se dodržují židovské tradice, svátky, a košer stravování. Zvláštní zřetel je kladen na přeživší holocaust a na jejich prožité traumatické zkušenosti. Další sociální služby Židovské obce se věnují i jednotlivcům a rodinám nejen tzv. první generace (přeživší holocaust), ale druhé, třetí a nyní i čtvrté generaci po holocaustu.

## 1. 2. CÍRKEV KATOLICKÁ – CHARITA

Největším a nejvýznamnějším zřizovatelem církevních sociálních služeb v ČR je Katolická církev (Charita ČR). Podle Vaška (1941) je charita „dobročinnost z křesťanské lásky prokazovaná trpícím. Vychází z výrazu Caritas – služba lásky, nebo milosrdná láska.“ Charita jako služba je chápána jako univerzální, všeobecná – to znamená, že se má starat o všechny potřebné osoby, nejen o své vlastní příslušníky (Vašek, 1941: 6).

O důležitosti služby se můžeme více dozvědět především v zásadním dokumentu týkajícím se sociálních služeb katolické církve, v encyklice *Deus caritas est* (Bůh je láska) papeže Benedikta XVI. (viz dále oddíl Charita - současnost). V článku 22 encykliky čteme o tom, že služba *Caritas* spolu s hlásáním evangelia a udílením svátostí patří k podstatě činnosti církve. Církev nemůže zanedbávat tuto službu lásky, jako nemůže zanechat svátostí a slova.

Dále v encyklice *Deus caritas est* můžeme v článku 25 číst následující text, který ještě více rozšiřuje pojetí služby lásky pro všechny lidi bez rozdílu: „Církev (katolická) je Boží rodina ve světě. V této rodině nesmí nikdo trpět nouzi. Zároveň *Caritas-Agape* překračuje hranice církve: Podobenství o milosrdném Samaritánu zůstává měřítkem, přikazuje univerzalitu lásky, která se sklání nad potřebného, kterého náhodou potká (Lk 10,31), ať je to kdokoliv.“

### 1. 2. 1. HISTORIE CHARITY

V této části kapitoly věnované historii sociálních služeb se budu věnovat historii Charity katolické církve.

Jak jsem již zmínila, služba lásky, Caritas, je stanovena spolu s udílením svátostí a hlásáním slova Božího jako jeden z pilířů činnosti církve.

Tato, tzv. milosrdná služba lásky, se datuje do samého počátku křesťanství, kdy křesťané chtěli následovat Kristova příkladu a pomáhat trpícím lidem, především nejchudším a nejpotřebnějším, kteří si sami nemohli pomoci, bez ohledu na vlastní pohodlí a prospěch. Pomoc a podpora druhým lidem patří k praktickému křesťanskému životu.

Vašek připomíná, že, Ježíš „na nadpřirozenou výši povznesl i lásku k bližnímu, charitu“ (Vašek, 1941: 20). Dobročinnost a pomoc bližním v určité míře samozřejmě existovala i dříve, ale z pohledu zmíněného autora nedosahovala cílené systematické péče ze skutečné lásky k bližním. Ježíšova příkladu následovali jeho apoštolové a po nich další členové křesťanského společenství.

Charitativní péče pokračovala podle uvedeného autora i v těžkých dobách pronásledování církve a dále se rozvíjela po udělení svobody církvi císařem Konstantinem I., který roku 313 n. l. Ediktem milánským zaručil náboženskou svobodu všem obyvatelům římské říše a ukončil pronásledování křesťanů.

Křesťanská dobročinnost se projevovala od nejstarších dob jak ve sféře soukromé (laskavost a osobní pomoc z lásky k bližním, almužny a další péče projevovaná konkrétními skutky lásky), tak i jako pomoc veřejná – společná péče o nuzné, peněžní dary a naturálie při bohoslužbách (tamtéž, 24). Rozdělování darů bylo v rukách biskupů jednotlivých měst a jejich pomocníků jáhnů. Jáhni byli v bližším kontaktu s obyvateli, znali chudé a mohli tak rozdělovat pomoc spravedlivě, podle skutečné potřeby - pomoc se týkala hlavně sirotků a vdov, nemocných, chudých a práce neschopných. Dále se křesťanská společenství starala i o pocestné a cizince, křesťanské vězně, a věnovala se i péči o zemřelé, aby i chudí měli zajištěn důstojný pohřeb (tamtéž, 26).

V dobách velkých pohrom byla křesťanská společenství již dobře organizována a mohla poskytovat účinnou pomoc postiženým. Zkušenost, organizační zajištění a laskavost ke všem potřebným zjednala církvi značnou vážnost. Za zcela nový přístup bylo podle Vaška (tamtéž, 39) považováno křesťanské zacházení i s otroky a s nakaženými lidmi jako s rovnocennými bratry.

Církev postupně zřizovala kláštery (např. klášter sv. Benedikta) a později i další zařízení a ústavy, které poskytovaly péči o potřebné. S přibývajícím počtem členů církve se zvětšoval i její majetek, který mohl posloužit charitativním účelům. Tento majetek církve byl mnohými představiteli v počátečních dobách pokládán za majetek chudých – jak se



vyjádřil sv. Augustin: "Ty statky nejsou naše, nýbrž chudých, my je jen spravujeme." (Epištola 185 Ad Bonifacium, sv. Augustin in Vašek, 1941: 41).

Vašek (str. 61) kromě klášterů jmenuje důležité ústavy dobročinné starokřesťanské církve:

Xenodochium (pomoc poskytovaná cizincům, hostům, nemocným, chudým)

Nosokomium (pomoc nemocným)

Brefotrofium (opatrování a výživa nejmenších dětí),

Orfanotrofia (sirotčinec),

Gerontotrofium (péče o staré osoby),

Ptochotrofium (chudobinec).

Ve starověku dále pokračovala cílená péče o chudé a nemocné v kláštorech i v tzv. hospitálech (špitály). Tyto hospitály budovali postupně kláštery, biskupové, faráři a později i města (v Praze např. ve 13. st. – špitál křížovníků s červenou hvězdou, špitál sv. Lazara, ve 14. st. špitál Bohuslavův). Dalšími zařízeními sociální péče byly postupně vznikající sirotčince a nalezince. V rámci péče o nemocné (i malomocné) se zlepšovala i úroveň lékařství. (Šustová, 1998: 44-47).

Doložené je i nadále vykupování otroků a zajatců, péče o pocestné, starost o zbloudilé dívky a další milosrdné skutky.

Oporou středověké Charity se kromě představitelů církve stávali podle Vaška (str. 80) i vladaři, jednotlivci, cechy a bratrstva, jejichž služby se podobaly službám v kláštorech, nevázáli se ale sliby. Příkladem péče o nemocné byl vznik Bratrstva na ošetřování nemocných – šlo o bratry ošetřovatele a sestry ošetřovatelky. Dalšími byly i bratrstva vzniklá k dalším konkrétním charitativním účelům, např. k vybudování špitálu, pro opatrování pohřbů apod.

Těmto bratrstvům se poněkud podobaly Bekyně. Šlo o dívky a vdovy, které se chtěly věnovat Boží službě a péči o bližní, ale nenašly přijetí v klášteře. Utvořily společně skupinky a věnovaly se modlitbě, výchově, péči o nemocné, pohřbům apod. První doložený spolek pochází z roku 1212, vznikl v Lüttichu, pak se šířil dál po Evropě, velké zastoupení měly Bekyně v Belgii, Nizozemsku, Porýní, Francii, Německu. Požívaly ve společnosti značnou úctu, dostávaly na svou činnost značnou finanční podporu (Šustová, 1998: 47).

Vašek (str. 82) uvádí také důležitost nově vznikajících mnišských řádů (např. františkáni) a tzv. Rytířských řádů hospitálních – např. Johanité, Řád německých rytířů, Rytířský řád sv. Lazara, řídící se řeholním řádem a poskytující charitativní péči.

Hlavní nositelem charitativní péče o potřebné, ale nadále zůstávaly kláštery, v průběhu doby vznikaly i kláštery nové (např. v Praze - Antonité a řád Ducha svatého).

Na další vývoj dobročinnosti měla dle Vaška vliv reformace. Reformace přišla s myšlenkou obecní chudinské péče a přenesení péče na obce a města. Také přinášela myšlenku, že samotná víra stačí ke spasení, nikoliv skutky. Za problém středověku bylo považováno to, že pečující nepomáhali z lásky k potřebným, ale z lásky k sobě, tj. kvůli svému spasení. „K určitému úpadku charity došlo po reformaci, kdy jednak měla být péče poskytována světskými institucemi, takže i majetek církve byl částečně převzatý panovníky a šlechtici a jednak víra v záslužnost dobrých skutků byla zpochybněna.“ (Vašek, 1941: 94 – 101).

Důležitým milníkem v životě Charity byl Tridentský koncil (1546 – 1563), jehož články se týkaly i charitativní péče – především biskupům bylo zdůrazněno, že péče o trpící je povinností jejich úřadu, a že je nutné vnést a kontrolovat pořádek do dobročinných ústavů. Na dobročinnosti se dále ve středověku podílely nejen osoby posvěceného života, ale i laici (vladaři, šlechta, města, cechy a bratrstva).

Podle Vaška (str. 105) došlo v 16 a 17. st., zvláště během 30leté války k tomu, že milosrdenství začalo ustupovat. Utrpení bylo příliš velké, do té doby nepředstavitelné, aby bylo možné zachovat dobročinnost a obsáhnout všechny trpící.

V poreformační době vznikaly další řeholní řády a nové instituce: nalezince, nemocnice, špitály, ústavy pro nervově choré a další. Vznikly vlastně i nové obory charitativní péče, např. péče o vězně, péče a výchova hluchoněmých, slepců, záchrana dívek na scestí, veřejné dílny (přádelny), lidové záložny, zvýšil se boj proti lichvě.

Nejznámější postavou v Charitě, pečující o chudé a nemocné v době poreformační, byl italský biskup a kardinál Karel Boromejský (tamtéž, 135).

Zlomem i v organizaci církevních zařízení byla Francouzská revoluce – objevilo se právo na podporu od státu (národa), rovnost podpory, s ním ale i zabránění nadací a majetku dobročinných ústavů státem, který jediný měl převzít do rukou péči o potřebné, chudé a nemocné občany.

Další výraznou změnu, jak dokládá Vašek (tamtéž, 143), přinesly reformy Josefa II. Došlo k sekularizaci, k rušení klášterů i špitálů. Péče měla být centralizována v zemských

fondech. V Praze v této době vznikla např. zemská nemocnice, obecný chorobinec, porodnice i jiné ústavy.

Ke změně Charity v Čechách a na Moravě došlo v 19. st., kdy byla z iniciativy arcibiskupa dr. Stojana vybudována ústřední organizace Charity. Počátky katolické Charity v českých zemích spadají až do roku 1919 a za první republiky zažívala velký rozvoj.

Z roku 1938 máme dle Vaška (str. 156) seznamy starších i nově zřízených institucí, které se co nejlépe snažily pokrýt všechny obtíže potřebných občanů, např.: Dětské opatrovny, Sirotčince a jesle, Útulky pro řemeslný dorost, Útulky pro služebné, Prázdninové osady, Ozdravovny, Domovy a útulky (starobince a chorobince - těch bylo na celém území celkem 19), Ústavy pro tělesně a duševně vadné, Nemocnice (6), Útulky pro studující.

Charita pomáhala také na konci druhé světové války.<sup>2</sup> Ještě po válce, v roce 1948, Charita sdružovala přes pět set sociálních a zdravotních zařízení. Po převzetí moci komunistickým režimem, přešla veškerá zdravotní a sociální péče na stát, a v roce 1963 již neměla Charita jediné zařízení (Šustová, 1998: 108).

V ČR máme za sebou dlouhé období komunistického zřízení, které mimo jiné považovalo v souladu s marxistickou doktrínou náboženství za scestné a nutné vymýtit („opium lidstva“). Doba byla „ovládána různými variacemi filozofie pokroku, jehož nejradikálnější formou je marxismus. K marxistické strategii patří teorie o zbídačování. Tvrdí, že ten, kdo charitativně pomáhá člověku v poměrech nespravedlivé moci, staví se ve skutečnosti do služby stávajícího nespravedlivého systému, tím, že jej zdánlivě, aspoň do určité míry činí snesitelným. Tím je brzděn revoluční potenciál a tím i zadržován převrat k lepšímu světu. Proto je pranýřováno a napadáno charitativní nasazení jako by upevňovalo systém. Ve skutečnosti je to filozofie nelidskosti“ (Deus caritas est, článek 22).

Křesťanské tradice nebyly v Československu v období komunismu připomínány, naopak. Církev a její představitelé byly v lepším případě trpěny, v horším pronásledovány, kromě oficiálně uznané organizace „Sdružení katolických duchovních *Pacem in terris*“ (1971-1989). Název byl přijat podle slavné encykliky papeže Jana XXIII. Jednalo se ale o sdružení katolických duchovních vzniklé a podporované komunistickým režimem v Československu.

---

<sup>2</sup> V závěru svého přehledu dějin Charity Vašek věnuje pozornost sociální péči za národního socialismu, která měla patřit dědičně zdatným a nestarat se o dědičně choré. V duchu doby (kniha vyšla v roce 1941) Vašek píše: „ Sociální péče ku blahu národa bude méněcenné zatlačovati vyhlazovací péčí o dědičnost.“ (tamtéž str.165)

Po listopadové revoluci v roce 1989 se náboženský život a církve i se svým posláním a službami opět mohly rozvíjet. V současné době panuje v určité části společnosti mediálně podporovaná představa církevního společenství jako spolku toužícího po majetku, který jí má být navrácen na úkor „obyčejných lidí“. Sociální služby křesťanských církví nejsou ve středu pozornosti společnosti či médií. Pro zaměstnance Charity tato skutečnost jistě není bez významu.

Tento krátký exkurs do dějin charitativních služeb bude pokračovat současností Charity.

## 1. 2. 2. CHARITA V ČR – SOUČASNOST

Charita Česká republika vědomě navazuje na bohatou historii péče křesťanů a katolické církve o chudé a trpící a také na téměř stoletou historii svého působení v Čechách, na Moravě a ve Slezsku.

Podle organizační struktury Charity, je **zřizovatelem Charity Česká republika je Česká biskupská konference**. Je právnickou osobou dle kodexu kanonického práva a součástí římskokatolické církve registrované v České republice podle zákona 3/2002 Sb. Charita ČR se skládá z osmi arcidiecézních charit, ve kterých působí 348 oblastních, místních a farních charit. Charita ČR zastřešuje činnost Charit v jednotlivých diecézích a zároveň pomáhá i v zahraničí (Organizační).

Sociální a zdravotní služby jsou zabezpečovány pomocí rozsáhlé sítě služeb, v loňském roce jich provozovala Charita celkem 822 na celém území ČR. Z hlediska sociálních služeb jde o všechny typy služeb definované zákonem 108/2006 Sb. O sociálních službách. Poskytované služby jsou terénní, ambulantní i pobytové, a jsou poskytovány klientům všech věkových skupin.

Citujme ještě Poslání Charity v ČR: „Posláním Charity je služba milosrdné lásky církve lidem v ohrožení nebo nouzi bez ohledu na jejich věk, pohlaví, politické smýšlení, rodinné uspořádání, zdravotní stav, sexuální orientaci, sociální a ekonomickou situaci a postavení, jejich příslušnost k etnické nebo národnostní menšině, víře, náboženství a kultuře, a poskytování sociálních a zdravotních služeb, charitativní a humanitární pomoci“(Poslání).

## 1. 2. 3. DEUS CARITAS EST

Nejdůležitější dokument pro současnost Charity a její sociální služby je encyklika papeže Benedikta XVI. z 25. 12. 2005 **Deus caritas est**.

Hlavní principy týkající se sociálních služeb Charity v dokumentu Deus caritas est :

- 1) Pracovník musí mít odborné kompetence i formované srdce
- 2) Nezávislost na politice a ideologii
- 3) Princip subsidiarity
- 4) Zapojení biskupa do služeb Charity.

1) Prvnímu principu se budeme věnovat více. V článku 22 encykliky čteme o tom, že služba *Caritas* spolu s hlásáním evangelia a udílením svátostí patří k podstatě činnosti církve. Podrobněji se k podstatě činnosti církve vrací článek 25: „ Tyto úkoly (hlásání Božího slova, slavení svatostí a služba lásky) se navzájem podmiňují a nedají se od sebe oddělovat. Služba lásky není pro církve nějakým druhem sociální činnosti, která by se také dala přenechat druhým, nýbrž patří k její podstatě, je to nezadatelné vyjádření samé její podstaty“.

Dále encyklika hovoří o službě lásky, o osobní oddanosti v péči o trpící: „ Lásku „*Caritas*“ - bude vždycky potřebovat i ta nejspravedlivější společnost. Neexistuje žádné spravedlivé státní uspořádání, jež by učinilo zbytečným službu lásky.“

Vždycky totiž bude utrpení a osamocení lidí, které bude potřebovat útěchu a pomoc. Vždycky budou existovat situace nouze, v nichž bude zapotřebí podle textu encykliky, pomoci ve smyslu žité lásky k bližnímu. Stát, který se o všechno stará a všechno bere na sebe, se nakonec stane byrokratickou instancí, která nemůže dát, co trpící člověk - každý člověk - potřebuje: láskyplnou osobní oddanost“.

Podle encykliky (tamtéž, čl. 31) vepsal sám Stvořitel do přirozenosti člověka imperativ lásky k bližnímu. Podobenství o milosrdném Samaritánu ukazuje co dělat v konkrétní situaci nouze člověka: hladovějící musí být nasyceni, nazí oděni, nemocní ošetřováni, aby se uzdravili, věznění navštěvováni atd. Charitativní organizace církve, počínaje Charitou (diecézní, národní, mezinárodní), musí udělat vše pro to, aby měly k dispozici prostředky a především, aby zaměstnanci převzali takové úkoly. „Co se týká služby, kterou konají osoby pro trpící, pak je nejprve zapotřebí **profesionální kompetence**. Ti, kdo přicházejí na pomoc, musí být tak vyškoleni, aby konali to správné a správným způsobem a mohli se pak postarat i o další ošetřování. Profesionální kompetence je první základní nutností, ale sama nestačí. Jde o člověka, a lidé vždycky potřebují víc než jen

technicky správné ošetření. Potřebují lidský vztah. Potřebují pozornost srdce. Všichni, kdo jsou činní v charitativních organizacích církve, se musí vyznačovat tím, že pouze nevykonají obratným způsobem, co je zapotřebí, nýbrž že věnují druhému pozornost vyvěrající ze srdce, takže pociťuje jejich lidskou dobrotu. Proto tyto pomocníci potřebují vedle profesionálního vzdělání především **výchovu srdce**. V textu tedy čteme o důležitosti profesionality, která je v péči o klienty nezbytná, sama o sobě však nestačí. Jedná se o výzvu k věřícím zaměstnancům. Po zaměstnancích – nečlenech církve však takovou výzvu nelze požadovat.

2) Kromě profesionality a pozornosti srdce je třeba, aby křesťanská charitativní činnost byla nezávislá na stranách a ideologiích. „Církev nestojí ve službách světských strategií, nýbrž zde a nyní zpřítomňuje lásku, kterou člověk stále potřebuje. Spravedlivé uspořádání společnosti a státu je ústřední úlohou politiky“ (tamtéž, čl. 28). Dále ve zmíněném článku 28 čteme, že: „Vybudování spravedlivějších struktur není přímým úkolem církve, nýbrž patří do sféry politiky, do oblasti rozumu, který je odpovědný sám sobě. Církev má přitom bezprostřední úkol, nakolik jí přísluší přispívat k očistě rozumu a k burcování mravních sil, bez nichž správné struktury nemohou být vybudovány ani být trvale účinné.“ Encyklika tedy vede určité hranice mezi tím, co patří k úkolu církve, a co do sféry politiky a státních institucí.

3) Církev se má podle encykliky k osobní oddanosti a lásce hlásit, nelze spoléhat právě jen na stát a světské instituce V encyklice dále zaznívá souhlasné stanovisko se zásadami subsidiarity, tj. s politickou zásadou, podle níž se rozhodování a zodpovědnost ve veřejných záležitostech má odehrávat na tom nejnižším stupni veřejné správy, který je nejbližší občanům. „Nepotřebujeme stát, který všechno řídí a ovládá, nýbrž stát, který podle zásady subsidiarity velkodušně uznává a podporuje iniciativy, které povstávají z různých společenských sil a spojují spontánnost s blízkostí člověku, jenž potřebuje pomoc. Církev je jednou z těchto živých sil: v ní žije dynamika lásky, kterou podnítl Kristův Duch a která neposkytuje lidem pouze hmotnou pomoc, nýbrž také přináší duševní posilu a uzdravení, jež jsou často mnohem potřebnější než hmotná podpora“ (tamtéž, čl. 29).

4) Biskupové jsou vnímáni jako nástupci apoštolů a jsou vyzýváni k pomoci potřebným. „Církev jakožto Boží rodina musí být dnes stejně jako v minulosti místem vzájemné pomoci a zároveň místem ochoty sloužit také těm, kdo jsou mimo ni, a potřebují pomoc. V průběhu obřadu biskupského svěcení vlastnímu úkonu konsekrace předcházejí některé otázky, v nichž jsou vyjádřeny zásadní prvky biskupského úřadu, a tak se kandidátovi připomínají povinnosti spjaté s jeho budoucí službou. V daném kontextu

svěcenec výslovně slibuje, že ve jménu Páně bude pohostinný a milosrdný vůči chudým a že bude pomáhat a posilovat všechny potřebné“(tamtéž, čl. 31).

Pro diplomovou práci se jeví nejdůležitější části encykliky týkající se péče o potřebné, ke kterým se nemá přistupovat jen s dobrou profesionální výbavou, ale i s pozorností srdce, „reformovaným srdcem“, s láskou. V církevních zařízeních jsou k takto vykonávané činnosti vyzýváni věřící zaměstnanci. Zaměstnancům – nečlenům se tato láska k potřebným projevuje vlastním dobrým příkladem takové péče, nikoliv nátlakem. „Vždycky je ve hře celý člověk. Často je nejhlubším důvodem utrpení právě nepřítomnost Boha. Kdo působí charitativně ve jménu církve, nikdy se nebude pokoušet vnucovat druhému víru církve. Ví, že nejlepším svědectvím pro Boha, v něhož věříme a která nás pobádá k lásce, je čistá a nezištná láska. Křesťan ví, kdy je čas mluvit o Bohu a kdy je správné o něm mlčet a nechat, aby hovořila sama láska. Ví, že Bůh je láska (srov. 1 Jan 4,8) a že se stane přítomným právě v okamžiku, když se nedělá nic jiného, než že se miluje. Proto je láska nejlepší obranou Boha i člověka. Úkolem charitativních organizací církve je posilovat toto vědomí ve svých zástupcích, aby se svým jednáním, jakož i svým mluvením i mlčením, svým příkladem stali věrohodnými svědky Krista“ (tamtéž, čl. 21).

Věřící laici jsou podporováni ve svém snažení o projevení skutečné lásky a nejen profesionálnímu přístupu ke klientům sociálních služeb. V článku 21 encykliky zaznívá ještě důležitá výzva věřícím laikům ke spolupráci s ostatními lidmi, jak v oblasti pracovního, tak i občanského života: „*Posláním věřících laiků je proto pracovat na spravedlivém uspořádání společenského života. Mají při tom respektovat oprávněnou autonomii a spolupracovat s ostatními občany podle příslušných kompetencí a na základě vlastní odpovědnosti*“ (čl.21).

## 1. 3. ČESKOBRASTRSKÁ CÍRKEV EVANGELICKÁ – DIAKONIE

Význam slova Diakonia/Diakonie se vykládá dvojím způsobem:

1. Pomoc a služba chudým a potřebným lidem, křesťanská služba.
2. Zařízení poskytující tuto pomoc.

### 1. 3. 1. HISTORIE

I v případě historie Českobratrské církve evangelické a jejích sociálních služeb půjde v rámci diplomové práce jen o kratší exkurz.

Péče o chudé a trpící podle zásad křesťanského života vyložených už ve Skutcích apoštolů patřila od počátku k zásadní činnosti římské církve (Článek 24 Deus caritas est).

Asi v polovině 4. století dostává v křesťanských společnostech podobu tak zvaná Diakonie; ta odpovídala v jednotlivých kláštrech za veškerou péči, právě za *Caritas*. Z těchto počátků se v Egyptě vyvíjela až do 6. století sdružení s plným právním uznáním, jemuž civilní představitelé dokonce svěřovali obilí k veřejnému rozdělování. V Egyptě pak měl svou Diakonii nejen každý klášter, nýbrž i každá diecéze, tato instituce se pak rozšířila nejen na Východě nýbrž i na Západě. Papež Řehoř Veliký (+ 604) podává zprávu o Diakonii v Neapoli. V Římě jsou Diakonie doloženy od 7. a 8. století (Šoltész, 1990).

V 15. a 16. století došlo k reformačním hnutím, a rozdělení katolické církve. Šoltész (1990) vysvětluje, že za reformace vznikl dvojí druh evangelických církví: „luterské církve (augsburského vyznání) a kalvínské (reformované) církve. Obě měly jeden společný základ, ale určité odlišnosti“ (Šoltész, 1990: 110).

Hlavní představitel reformačního hnutí, Martin Luther (1483 – 1546) vnímal jako základ ke spasení člověka jeho víru, ne spasení skrze dobré skutky. Jedná se podle něj o boží milosrdenství, kterého člověk sám není schopen. Dobré skutky dál zůstávají důležité, ale nejsou již „zabřemeněny“ touhou po zásluhách. Boží odpuštění v pojetí Luthera nepočítá dobré skutky a almužny.

Část autorů, zabývajících se historií církevních sociálních služeb (Vašek a další) se domnívá, že reformace měla největší význam v tom smyslu, že péče o chudé přešla z církevní správy na správu světskou.

Luther a poté i Calvin a další představitelé skutečně razili myšlenku, že světská vrchnost má odpovídat za péči o potřebné, nejen církve. Každá obec a město by se měly postarat o své potřebné obyvatele. Církev se podle Luthera měla starat o duchovní a vnitřní věci, "zevnější záležitosti se přikazují rozumu, vladařům, vrchnostem" (Vašek, 1941:105).



Od 16. století byl konfiskován církevní majetek a péče o potřebné se skutečně z velké části přesunula na světskou moc (Šoltézs, 1990).

Evangelické církve však nadále poskytovaly podle svých možností pomoc a podporu potřebným členům společnosti, této své role se nevzdávaly.

V rámci evangelických církví vznikaly dál při jednotlivých sborech diakonie sborů. Význam slova Diakonie se tedy zde mění, vztahuje se na službu potřebným chudým a nemocným lidem, kteří se sami o sebe nebo o své rodiny nemohli postarat, poskytovanou v rámci evangelických církví. Nejdříve jsou doloženy v Anglii a v Nizozemsku. „Téměř všechna města rozvíjela diakonie a všude byly budovány ústavy – sirotčince, starobince, nemocnice, ústavy pro choromyslné, také pracovní domy a káznice“ (Šustová, 1998:73).

V Anglii platil podle Šustové (1998) od roku 1536 tzv. chudinský zákon Alžběty I. - sociální péče byla podle něj úkolem každé farnosti, kam konkrétní potřebný člověk náležel (chudí, nemocní, postižení), a byla hrazená z daní. V zákoně bylo specifikováno i to, že kdo by byl schopen práce, měl se zaměstnat, děti z chudých rodin či sirotci měli být dávaní kvůli své budoucnosti do učení, ne být podporováni penězi bez dalšího výchovného působení na ně. Kdo nemohl z důvodu postižení či nemoci pracovat, měl být svěřen péči v tzv. chudinských domech, případně mu mohla být poskytnuta péče a pomoc doma. Tento významný zákon byl až v 1834 novelizován. Důležitou myšlenkou bylo, že finanční pomoc bez snahy o vlastní zabezpečení se nemá vyplatit. Pracovat museli všichni, kdo toho byli schopní, jinak jim žádná podpora nebyla vyplácena. Práce probíhala v tzv. pracovních domech, byla dost obtížná, ale práce schopné lidi zároveň motivovala k nalezení lepší práce za více peněz. Tvůrci zákona chápali, že almužny berou sebeúctu a nikam do budoucna nevedou. To byla moderní myšlenka, na kterou navazovala sociální práce i v pozdějších dobách (Šustová, 1998:74).

Od 17. století vznikaly nové křesťanské církve díky větší náboženské svobodě a novému pojetí osobní zbožnosti. Např. roku 1784 byla založena Metodistická církev v Americe, pracující i v sociální a misijní oblasti. Metodismus dal později vznik Armádě spásy (tamtéž, 108, 109).

Z pozdější doby je třeba zmínit faráře Samuela Barnetta, který zapojoval do péče o chudé vrstvy obyvatel v chudinských slumech vyšší vzdělané vrstvy, např. studenty, kteří vnášeli do Barnettem založeného komunitního centra své osobní nasazení, ne almužny a lítost. Farář Barnett je považován mimo jiné za jednoho ze zakladatelů pozdějšího využívání supervize, jak ji vnímáme dnes. Vedl každý týden pohovory s dobrovolníky o

tom, jak se jim jejich práce daří, co potřebují zlepšit a změnit. Tento způsob péče o pečující, jejich profesionalitu i lidskost se velice osvědčil (Havrdová, 2008).

### **1. 3. 2. DIAKONIE V ČR – SOUČASNOST**

Co se týká České republiky, v roce 1903 byla založena „Česká Diakonie, spolek evangelický pro ošetřování nemocných a chudých se sídlem v Praze“. V roce 1949 byla Česká Diakonie zrušena. Znovu pak byla založena 1. 6. 1969 pod názvem „Diakonie Českobratrské církve evangelické“. V současné době má 27 poboček po celém území ČR. Zřizuje hlavně Domovy pro seniory, pečovatelské a ošetrovatelské služby, dále stacionáře pro děti s mentálním a kombinovaným postižením a při nich speciální školy a školky, v neposlední řadě pak pastoračně poradenské služby.

#### **Zásady a poslání Diakonie:**

Z preambule Řádu diakonické práce Českobratrské církve evangelické (Řád, 2006) uvádím: „Péče o potřebné, nemocné a slabé jako výraz křesťanské lásky k bližnímu patří neodmyslitelně k životu i práci Českobratrské církve evangelické (dále jen „ČCE“). Tato křesťanská služba, pro niž máme v Novém zákoně řecký pojem „diakonia“, je společně se zvěstováním Božího slova a vysluhováním svátostí základním posláním a úkolem církve a každého jejího sboru.“ Těžiště diakonické práce církve je ve farních sborech. Farní sbory pro tuto křesťanskou službu vyhledávají vhodné pracovníky, ustavují skupiny a pověřují je ke službě. V rámci ČCE jsou zřizována diakonická zařízení jako střediska různé specializované pomoci potřebným. Tato pracoviště institucionálně prováděné péče tvoří Diakonii Českobratrské církve evangelické, která je integrovanou součástí ČCE. Diakonie ČCE navazuje na tradice dřívějších diakonických zařízení (např. České diakonie). Podobně jako v dokumentech Katolické církve je zdůrazněna sociální práce a péče o potřebné spolu se zvěstováním Božího slova a vysluhováním svátostí.

Cílem a posláním je podle Čl. 1. diakonické práce „pomáhat potřebným, zejména zajišťovat, organizovat a provádět sociální, zdravotní, výchovnou, poradenskou, vzdělávací a pastorační péči, pomoc a podporu starým, osamělým, ohroženým, nemocným, zdravotně postiženým a jinak potřebným lidem. Tato služba vychází z křesťanských hodnot a je praktickým vyjádřením víry, naděje a lásky.“

Čl. 2. pak rozděluje diakonickou práce ČCE do těchto okruhů:

- 1) Péče prováděná v rámci sborů ČCE je označována jako „křesťanská služba“. Tuto službu zajišťují převážně dobrovolní pracovníci.
- 2) Péče prováděná institucionálně ve střediscích Diakonie ČCE, zřízené podle Církevního zřízení § 5, odst. 1 písm. a).  
(Řád diakonické práce Českobratrské církve evangelické, 2006).

Je tedy zřejmé, že všechny tři církevní poskytovatelé ve svém poslání zdůrazňují, že poskytují svou pomoc a péči všem, kdo ji potřebují, bez ohledu na víru či příslušnost k církvi. Ve všech církvích je pomoc vnímaná v souvislosti s péčí o duševní a duchovní svět trpících lidí - je jmenována jako nedílná část spolu se zvěstováním Božího slova a vysluhováním svátosti v ČCE i Katolické církvi, spolu s Tórou a modlitbou v judaismu.

Zaměstnanci církevních organizací vstupují do zařízení, **kteřá navazují na dlouhou historii**, ve které se vyvíjely i jejich sociální služby. Proto jsme považovali za důležité věnovat část práce historii církevních organizací sociálních služeb. Následovat bude část týkající se zaměstnanců z hlediska jejich identity, jejich rolí a hodnotových systémů. Dále se budeme věnovat identitě a kultuře organizace. Podstatné bude právě i prolínání a vzájemné ovlivňování zaměstnanců a organizace. Budeme se také věnovat i vlivu náboženství. To všechno považujeme za důležité pro zmapování strategií zvládnání specifík církevních zařízení sociálních služeb.

## 2. VYMEZENÍ POJMŮ

### 2. 1. VLIV IDENTITY A HODNOT PRACOVNÍKŮ A ORGANIZACE

#### 2. 1. 1. IDENTITA PRACOVNÍKŮ

Pojem identita je používán v různých významových variantách. Identita je ve slovníku cizích slov charakterizována jako „totožnost či sebeuvědomění člověka.“ V oblasti psychologie je pojem identita definován jakožto „jednota vnitřního psychického života člověka a jeho jednání, která bývá též nazývána autentickým bytím“ (Velký sociologický slovník, 1996).

Jde o zásadní životní proces, ne o jednu daný neměnný stav. Jedinec v tomto procesu poznávání sama sebe potřebuje i druhé lidi. V rodině i společnosti, kam každý vstupuje se svou vlastní identitou (individuální identita) se setkává a srovnává s identitou společnosti (sociální identita), jak o tom uvažují Taylor a Spencer (2004:): „*Identita představuje jednak jedinečný, osobní, vnitřní smysl sebe sama, zároveň se však vždy vztahuje k místu této osoby ve společnosti.*“

Růžičková (2009) hovoří také o identitě individuální a sociální a přidává k nim ještě identitu kolektivní (ta je podle ní je identitou určité sociální skupiny, která vznikla účelně, vedena společným záměrem jejích členů).

Kostelecký, Nedomová (1997: 89) se v psychologicko-sociologické rovině k pojmu identita vyjadřují následovně: „*Slovo identita ve spojení s názory a pocity člověka vyjadřuje jednak shodnost, jednotu, harmonii, nezaměnitelnost, konstantnost, nerozpornost a nekонтрастnost osobnosti, jednak přijetí motivů, aspirací, hodnot a ideálů od jiných lidí, ztotožnění se s nimi. Její součástí je také poznání sebe sama zároveň s poznáním odlišností jiných skupin lidí.*“ Tato definice vyjadřuje nejlépe to, o co v mé práci jde – o identitu jednotlivých zaměstnanců ve vzájemném ovlivňování s identitou skupiny, konkrétně církevní organizací sociálních služeb.

Jedinec potřebuje pro své dobré sebepojetí a identitu zažívat shodu s tím, co v životě dělá a odstraňovat ze svého života to, co s jeho sebepojetím nejde dohromady, co jeho identitu narušuje. Kolařík zmiňuje, že „*podobně i členové organizací mají tendenci jednat v souladu se svou představou o organizaci a její identitě, s tím, co se podle nich od organizace očekává*“. (Kolařík, 2011: 61)

Ke zvolenému tématu identity jako výsledku procesu individuace a současně sociálního procesu bych ještě zmínila práci Baumana, který považuje za jednu ze

základních konstrukcí identit jedince právě partnerství a lidský vztah (Bauman, 2000: 99). Podle něj lidé žijí v systému identifikačních vztahů, a některé tyto vztahy jsou v určitém čase podstatnější, důležitější, hodnotnější než ty ostatní a to v závislosti na životní situaci, charakteru sociálního prostředí či historických událostech. Díky zájmu ostatních se jedinci mohou cítit výlučnými, jedinečnými. Jejich identita je založena právě na těchto „zvýznamněných“ (zvýrazněno Bauman) vztazích na okolí (Bauman, 2000: 102). Takové zvýznamněné vztahy lze zažívat i na pracovišti. Prostředí, ve kterém jedinec pracuje, jeho vztahy s kolegy i s klienty, jsou součástí prožitku identity, někdy dokonce tou nejdůležitější. Smysluplnost práce a vztahů, vědomí důležitosti člověka pro organizaci je pro pozitivní vnímání identity podstatným faktorem.

Důležitost pro organizaci zmiňuje z pohledu vlastní identity také Armstrong, podle něj patří k identitě i pocit, že člověk je součástí organizace, že je „ceněný člen týmu“. Podle Armstronga je tato část identity zaměstnance součástí „klimatu organizace“ (Armstrong, 2007: 264).

Henri Tajfel na základě experimentů formuloval spolu se svým žákem Johnem Turnerem tzv. teorii sociální identity, která říká, že lidé svou identitu odvozují od příslušnosti ke skupině i nepřislušnosti k jiným skupinám, za kterýmžto účelem maximalizují vnímání pozitivních rysů vlastní skupiny a negativních rysů cizích skupin (Tajfel, 1981: 150 -153).

## **2. 1. 2. ROLE**

S pojmem „identita jedince“ úzce souvisí i pojem „role“.

Role by se daly charakterizovat jako typické vzorce chování ve skupině. Již Erik H. Erikson, známý psychoanalytik, zjistil, že, „ve vztazích s druhými poznává člověk sebe i svou roli, která napomáhá naplňování potřeby „někam patřit“, začlenit se do společnosti.“ (Erikson, 1999: 25). Jedinec má tolik sociálních rolí („já“), kolik je skupin, na jejichž mínění mu záleží. Jedná se o prožívání příslušnosti k větším nebo menším společenským celkům, tj. ke kterým skupinám jedinec patří a jak jsou pro něj důležité.

*„Role může být definována jako typizovaná odpověď na typizované očekávání“.* (Berger, 2003 : 101). Sociální role formují určité modely chování a jednání, ale právě i osobnost samotného jednatelého.

Ve slavné knize "Všichni hrajeme divadlo" E. Goffman rozebral běžné situace profesního života na základě metafory divadelního představení s jevištěm, hledištěm, herci

i šatnami za scénou. Hraní rolí patří k běžné součásti našich životů jak pracovních tak osobních. I když Goffman celkem často zdůrazňuje, že "role" k lidskému životu nezbytně patří, přece občas podléhá pokušení chápat je jen jako přetvářku a předstírání (Goffmann in Sokol, 2008: 147).

Zaměstnanci podle Sokola (2010) ať už vědomě, či nevědomě hrají role. Mohou skrývat ve své roli své skutečné tendence, které by nebyly slučitelné s jejich idealizovaným obrazem (případně s idealizovaným obrazem své organizace), mohou považovat své výkony také za jedinečné a mimořádné. To se může dotýkat i zaměstnanců církevních zařízení sociálních služeb s jejich specifiky.

Zmíněný Jan Sokol ve své Etice a společnosti uvažuje také o tom, že „na jednání člověka, v roli zejména vůči zákazníkům a dalším stranám, se kladou jiné požadavky, než jaké platí mezi sobě rovnými v soukromém světě.“ Máme někdy dokonce co dělat s dvojitou morálkou – soukromou a institucionální. (Sokol, 2010: 48). Sokolovo rozlišení morálky na soukromou a institucionální se dále dotýká i hodnot, které vyznává jak jednatel, tak i instituce jako součásti svých identit (hodnoty viz dále).

Z poslední doby bych ještě k tématu rolí odkázala na Bauman. V uvažování o identitě se zabývá sociálními rolmi, které každý den jedinec plní. Domnívá se, že i když je jedinec v každé z těchto rolí angažován, je vždy přítomna pouze část jeho Já, takže v různých situacích s různými lidmi se vlastně stále kontroluje, aby se zbývající části jeho Já neprojeví, protože by mohly být nevhodné či neadekvátní (Bauman, 2000: 98)

Zaměstnanci tedy přijímají v organizaci role spojené s jejich funkcemi. Jsou v jiné roli vzhledem ke svému nadřízenému, ke svému kolegovi, ke klientovi. Vystupují v roli zaměstnance konkrétní organizace i navenek, ve společnosti. Zaměstnanci církevních organizací sociálních služeb, sami nečlenové církevní komunity, mohou pak vnímat specifika organizace ve společnosti jako výhodu nebo jako nevýhodu. S tím souvisí i další pojem - identita organizace.

### **2. 1. 3. IDENTITA ORGANIZACE**

Klasická definice Alberta a Whettena z roku 1985 chápe identitu organizace „jako odpověď na otázku, *kdo jsme, ve které jsou vyjádřeny základní vlastnosti, odlišující vlastnosti a dlouhodobé charakteristiky organizace.*“ (Albert, Whetten in Kolařík, 2011:

60). Pašek srovnává identitu a kulturou organizace, přitom charakterizuje identitu organizace jako sociální kategorii, která má relační povahu a vede ke srovnávání s jinými kategoriemi, k čemuž podle něj u kultury nedochází. Kulturu definuje spíše jako soubor sdílených hodnot (viz dále Kultura organizace).

Další autorka zabývající se firemní kulturou a identitou Horáková uvádí, že identita organizace je „strategicky naplánovaná představa, vycházející z podnikové filozofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle. Je „chápáním sebe sama“ a tvoří ji firemní filozofie, kultura, osobnost a design“ (Horáková in Vysekalová, 2000). Autorka ve svém konceptu vychází spíše zvnitřku organizace. Veber (2000) se ve své definici spíše zaměřuje na vnímání identity ve smyslu odlišnosti od vnějšího prostředí - charakterizuje identitu organizace jako „úsilí o vnější odlišnost, jedinečnost, osobitost, která se projevuje v takových komponentách, jako je design, kultura, chování organizace, komunikace a vlastní produkt.“ Zaměstnanci tedy mohou identitu organizace přijímat přes pocit výjimečnosti a jedinečnosti své organizace. Dokonce výjimečnost identity organizace může vést k přizpůsobení obrazu toho, jak chceme, aby nás osobně i naši organizaci viděli druzí.

Podle J. Vebera a kol. (2000: 5) je identita organizace tím, jak vnímá prezentaci firmy veřejnost, tzn. jakou představu, obraz, podobu získala organizace v očích zaměstnanců, ale zvláště obchodních partnerů (dodavatelů, zákazníků, investorů apod.). Bedrnová a Nový (2002) uvádí, že „podniková identita znamená cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí“.

V definování identity organizací se u různých autorů odlišuje pohled na to, zda jde více o vnitřní prezentaci zařízení nebo pohled zvnějšku organizace. Důležité je jistě obojí.

Kolařík (2011: 60) i další autoři se také ohledně identity organizace věnují otázce vzniku organizací od rozhodnutí o založení organizace. V diplomové práci se zabývám i identitou organizace sociálních služeb, která je charakterizována jako církevní, jedná se o organizace zřizované dvěma křesťanskými církvemi a jednu zřizovanou židovskou obcí. Všechny navazují na bohatou historii a tradice svých církví, zároveň hledají svou identitu v současném světě. V církevních zařízeních s historicky dlouhým vývojem se dá navazovat na staletími prověřené způsoby fungování a udržování hodnot (této napínavé historii církevních organizací byla věnována předchozí část práce), při vnímání odlišností současného světa, novodobých hodnot, odlišného vztahu k církvi i k náboženství.

**Historie a tradice ve smyslu křesťanských zásad a zásad judaismu je součástí identity těchto církevních organizací.** Otázka, jak udržet a předávat původní poslání a

hodnoty ve změněných podmínkách je jistě významná. Toto určité hledání identity samotné církevní organizace jako pokračovatele tradic a předavatele hodnot bude také součástí mé práce.

Vstupem zaměstnance do církevní organizace sociálních služeb se nečlen setkává s částečně odlišnou identitou, která pro něj není úplně běžná, zároveň však se domnívám, že v naší středoevropské kultuře je křesťanská tradice historicky zakořeněná, takže i člověk žijící zcela mimo církevní společenství se s ní chtě nechtě setkává minimálně v podobě svátků a některých tradic.

Podle Nilse Holma „člověk obvykle zůstává v té skupině či v tom symbolickém světě, v němž vyrostl, a tím si uchovává duševní stabilitu“ (Holm, 1998: 22). I když zaměstnanci – nečlenové nevyrostali v křesťanských rodinách, západní civilizace na křesťanských hodnotách staví, ať už si to uvědomujeme, nebo ne (mj. solidarita s trpícími, pomoc bližnímu, hodnoty Desatera jsou součástí právního řádu a porušení je trestáno podle práva – krádeže, zabití). Naše kultura je zkrátka doposud "prosáklá" křesťanstvím natolik, že mnohé z něj se našemu humanismu jeví jako samozřejmé, jediné rozumné, jaksi objektivně dané, bezmála vědecky zdůvodněné“ (Říčan, 2007: 54). Mnohé tradice a zvyklosti církevních organizací však mohou zůstat neznámé, nepochopené, případně nepřijímané.

Tradice a identita židovské komunity jsou ve společnosti významně méně známé, pro zaměstnance tedy představují nutnost více se s nimi seznámit (ne nutně identifikovat). Židovská tradice je vnímaná společností spíše jako součást „křesťansko-židovské tradice“, na které byla naše kultura kdysi postavena. Jinak židovská komunita a její identita je více předmětem spekulací, není ve společnosti obecně tolik známá jako křesťanství, často se zaměstnanci až při hovorech s klienty dozvídají o hodnotách židovské komunity, o utrpení i jeho překonání, o odlišném vnímání rodiny, postavení muže a ženy, o tradicích v životním běhu jednotlivců i rodin. Dozvídají se i o pronásledování Židů během války, i po ní, kdy společnost žádala po přeživších, aby na vše zapomněli, i o období komunismu, během kterého bylo opět bezpečnější se k svému původu nehlásit.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Na 8. Evropské konferenci židovských poskytovatelů sociálních služeb, které jsem se účastnila v květnu 2014 v Budapešti, bylo v průběhu neformálních hovorů mezi přednáškami a workshopy pro účastníky překvapivé zjištění o podobnosti skladby zaměstnanců – ve všech židovských obcích byli většinou zaměstnaní nečlenové komunity, ale očekávali, že v jiných evropských zemích to tak nebude.



Bedrnová a Nový (2002) ještě představují zajímavý koncept identifikace pracovníka v rámci pracovního procesu: rozlišují v pracovním životě mezi identifikací s prací, s profesí a s firmou. Člověk, který se podle nich identifikuje se svou prací, ji přijímá jako součást svého života. Člověk, který se identifikuje se svou profesí, ji přijímá spíše jako součást osobní charakteristiky. Dá se hovořit o jisté profesní či stavovské cti. Pokud se člověk identifikuje s firmou, znamená to, že se ztotožňuje s touto firmou jako celkem a s jejími cíli. Když se tyto identity propojí, je pracovní výkon zaměstnance vyšší a kvalitnější.

K potřebě dobrého začlenění jedince (právě i jako člena organizace) se vyjadřoval již jeden z 10 nejcitovanějších psychologů 20. století a autor konceptu pyramidy lidských potřeb Abraham Maslow: nad základní potřeby – tělesné potřeby, potřebu bezpečí, potřebu milovat a být milován - staví potřebu sociální pozice tj. potřebu být akceptován druhými. „Potřeba sociální pozice se týká sebeúcty a osobní důstojnosti, což do značné míry závisí na úctě a vážnosti, kterou nám poskytují druzí. Podle individuálních vývojových podmínek se tato potřeba může uspokojovat funkcemi, prestiží a autoritou, kterou jedinec disponuje v povolání a ve své referenční skupině“ (Smékal, 2002: 246). To je velmi důležité z hlediska tématu diplomové práce. Prestiž a autorita člověka v pracovním životě souvisí i s prestiží samotné organizace, ve které člověk zastává více či méně důležitou roli a funkci. Status zaměstnance se zvýší, pokud bude pracovat v odvětví a v konkrétní firmě, která má ve společnosti dobrou pověst a jméno. Zároveň je třeba akceptovat i vliv výše zmíněných referenčních skupin, menších uskupení v rámci celé organizace.

#### **2. 1. 4. REFERENČNÍ SKUPINY:**

O referenčních skupinách se dá uvažovat jako o menších skupinách, do kterých jedinec vstupuje, jak v soukromém životě, tak v pracovním. V této části mé práce se věnuji referenčním skupinám z hlediska pracovního. V organizaci se zaměstnanci mohou stávat součástí menších skupin, ne jen organizace jako celku. Armstrong hovoří v této souvislosti právě o referenčních skupinách: „Referenční skupinu tvoří lidé, se kterými se jedinec identifikuje. To znamená, že akceptuje skupinové normy, a jestliže je na pochybách, co dělat nebo co říci, bere tyto normy nebo jiné členy skupiny v úvahu, než podnikne příslušné kroky“ (Armstrong, 2007: 252). Pro téma mé práce je ovlivnění a případně identifikace se skupinou významné. Zaměstnanci organizací sociálních služeb v přímé práci s klienty většinou patří do určité menší profesní skupiny a potřebují spolupracovat i s

dalšími skupinami v týmu. Jednotlivé skupiny mohou významně ovlivňovat jejich chování. Může k tomu docházet pomocí „otevřeného tlaku na konformitu nebo pomocí méně nápadných postupů. Přijímání skupinových norem obvykle prochází dvěma stádii, kterými je **ochota vyhovět a přijetí za své**. Tlak na konformitu může působit problémy, jestliže:

- existuje nesoulad mezi osobními cíli člena skupiny a skupinovými cíli
- člověk nemá důvod být hrdý na své členství ve skupině
- člen není do skupiny plně integrován
- cena za konformitu je příliš vysoká“ (Armstrong, 2007: 252).

Identifikace se skupinou může podle Armstronga probíhat tak, že jednotlivci se budou ztotožňovat se skupinou, jestliže budou mít rádi ostatní členy, budou schvalovat účelnost a práci skupiny a budou si přát být spojováni s postavením skupiny v organizaci. „Identifikace bude úplnější, jestliže postavení skupiny bude dobré“ (tamtéž: 252). Když tedy bude postavení skupiny, které je jednatelcem členem, dobré, může se zlepšit jeho sebeobraz. Totéž by mělo platit, bude-li i postavení celé organizace v dané společnosti dobré. Postavením církevních organizací v rámci ČR jsem se však ve své práci nezabývala.

Armstrong dále kromě identifikace popisuje soudržnost jednotlivých skupin: „Jestliže je skupinová ideologie silná a jednotliví členové se úzce ztotožňují se skupinou, soudržnost skupiny vzrůstá. Rozvinou se skupinové normy a z nich vyplývající pravidla, která určují, jaké chování je přijatelné a jaké nikoliv. Vliv soudržnosti skupiny však může vyústit jak v negativní, tak v pozitivní výsledky“ (tamtéž: 250). Někdy může v referenčních skupinách - jak v pracovním, tak i soukromém životě - docházet k jisté idealizaci skupiny.

Je také možné, že v organizaci bude silně soudržná referenční skupina (jedna či více), ale nemusí být nutně soudržná celá organizace se svými hodnotami.

Někteří autoři v souvislosti s referenčními skupinami mluví o jejich specifické „subkultuře“ „Větší organizace jsou strukturovány do dílčích jednotek, mohou zde vznikat relativně samostatné kultury těchto dílčích celků – subkultury“ (Sociologický slovník, 2001: 243).

Závěrem této části, týkající se identity zaměstnance a identity organizace lze konstatovat, že se vzájemně ovlivňují. Identita pracovníků se může zakládat i na vysokém očekávání od organizace, na dobrém hodnocení identity organizace nebo alespoň její části, které se zaměstnanec cítí členem. Může mu dodávat větší jistotu v jeho sebepojetí (identitě), podle konkrétních osobnostních rysů.

V další části práce se budeme věnovat hodnotám. Právě soulad mezi individuálními a organizačními hodnotami je považován za klíčový faktor pro soulad mezi identitou organizace a myšlením a chováním jednotlivce (O'Reilly, Chatman, Caldwell in Lukášová, Nový, 2004: 39).

## 2. 2. HODNOTY PRACOVNÍKŮ A ORGANIZACE

K sebepojetí jedince se váží i hodnoty, které uznává a potřebuje je. Hledá „své“ hodnoty v životě i v organizaci. **„Zaměstnanci mají tendenci vybírat si organizaci na základě podobnosti s jejich individuálními hodnotami a hodnotami deklarovanými organizací.** Míra tohoto souladu ovlivňuje míru jejich identifikace s organizací, spokojeností a ochotou setrvat v organizaci“ (Lukášová, Nový, 2004: 41).

V běžné řeči znamenají hodnoty to, čeho si jednotlivci nebo skupiny váží, cení, za co jsou ochotni něco obětovat, případně zaplatit. Podle Fischera (in Fischer, Milfait, 2008: 60) „hodnotu jsme schopni následovat, přemýšlet o ní nebo o ní usilovat, přizpůsobit jí svůj život nebo ji nabízet druhým.“

Hodnotám, uspořádání hodnotové orientace a hierarchii potřeb se věnuje značné množství odborné psychologicko sociologické literatury. Příkladem psychologické definice hodnot v životě člověka může být např. Smékalova (Smékal, 2002): „Zatímco potřeby (jak je pojímá např. Maslow, Madsen, Kaverin a další) jsou zakotveny v osobnosti jako dispozice, a zájmy existují v pevné vázanosti na potřeby či schopnosti, u hodnot a hodnotových orientací předpokládáme, že mají povahou své existence blíže k cílům. Existují původně „venku“ jako specifická kvalita objektu.“ (Smékal, 2002: 255-256). Smékal tedy vnímá hodnoty člověka v blízkosti cílů. S cíli se můžeme stejně jako s hodnotami setkat právě jak u člověka, tak u organizace. Smékalova definice dále pokračuje: „...hodnoty a hodnotové orientace vznikají interiorizací ideálů a jejich konkretizací v zásadách a přesvědčeních. Jsou zdrojem postojů nebo abstrakcí z postojů a přesvědčení vztahovaných k určitým objektům“ (tamtéž: 256). Zdůrazňuje se zde důležitost vnějších i vnitřních vlivů.

Hodnoty jsou rovněž považovány za významnou část kultury organizace u většiny výzkumníků a odborníků v oblasti managementu a řízení organizací. Stručnou definici nabízí např. Armstrong (2007): „Hodnoty se týkají toho, co je důležité v chování lidí a chování organizace jako celku.“

Ve své práci upřednostňuji definici Lukáčové, Nového (2004: 176): *„Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jedinec či skupina přikládá význam. Vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je pro něj osobně významné, organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku: co si členové organizace myslí, že by se v organizaci či mimo ni mělo dělat, protože to považují za správné a důležité.“*

Dalo by se tedy říci, že hodnoty v organizaci jsou určité představy o tom, co je špatné a co správné, co se má dělat a co nikoliv, čeho si zde vážíme, představují nejhlubší úroveň kultury organizace, určitou „neviditelnou“ součást kultury organizace. Jejich prostřednictvím může vedení organizace ovlivňovat chování zaměstnanců, i jejich sounáležitost se zařízením. Pokud se podaří hodnoty zaměstnanců a zařízení sladit, může se zásadně zlepšit kultura organizace a dojít i k identifikaci s organizací.

Zaměstnanci s podobně nastaveným hodnotovým systémem, jaký panuje v organizaci, se pochopitelně vnitřně líp ztotožnění s prací a hodnotami zařízení. Tak, jako si někdy lidé přizpůsobují sebeobraz tomu, jak by chtěli, aby je viděli druzí, přizpůsobují i obraz o organizaci a jejích hodnotách. Hodnoty organizace pak mohou být vnímány zkresleně - jako lepší, výjimečnější (a jedinec je pak součástí), nebo jako horší (a jedinec je pak nositelem lepších, ač nepochopených hodnot). Tendenci přisuzovat „svým“ organizacím výjimečnou identitu a hodnoty je plně v souladu s atribuční teorií známou ze sociální psychologie. Podle této teorie mají lidé tendenci přisuzovat věcem a činnostem významy, vysvětlovat si je, dávat jim smysl. To může napomoci v orientaci ve složitosti světa, který zažívají (Hayesová, 2003).

V církevních organizacích sociálních služeb se ke zveřejněné zásadní hodnotě zařízení poskytujícího vysoce kvalitní péči o klienty přidává i hodnota spirituální, duchovní péče. Zaměstnanci se mohou (ale nemusí) identifikovat s oběma těmito zásadními hodnotami.

Nepřijetí oficiálně hláсанých hodnot zaměstnanci může zůstat dlouho skryto, i toto riziko jsem vnímala při přípravě své práce.

Na závěr kapitoly bych chtěla shrnout, že hodnoty jsou tedy významným prvkem jak v identitě jednotlivců, tak v identitě organizací. Jejich vliv je vzájemný. Odkazuji např. na zjištění Kolaříka: „*Jednotlivci, jimi zastávané hodnoty a způsob, jakým je aplikují na každodenní pracovní situace, se rozhodujícím způsobem podílejí na utváření konkrétního obsahu kultury a identity organizace*“ (Kolařík, 2011: 61).

Další kapitola bude věnována tématu kultury organizace.

## 2. 3. KULTURA ORGANIZACE

S identitou organizace je provázán i pojem kultura organizace. Jak zmiňuje Kolařík (2011: 61), má v oblasti služeb a to především sociálních služeb kultura organizace a její identita zvlášť významnou roli. Oba pojmy vidí jako silně provázené a vzájemně se ovlivňující.

Kultura organizace je důležitý pojem, který se objevuje v uvažování o organizacích, o jejich fungování, úspěšnosti, smyslu, přibližně od konce 70. let minulého století. Šmídová (2011: 134) používá pro lepší porozumění množného čísla - **organizační kultury**. Protože lidé v organizace nejsou stejní (odlišují se profesním zaměřením, typem práce, v sociálních a zdravotních organizacích typem péče o klienta, např. se liší práce sesterská, práce sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách), nejedná se tedy jen o jednu kulturu, ale o více kultur. Kultura organizace je podle Šmídové nejen „zapuštěna (embedded) v širší kultuře, respektive kulturách, např. daného pole (sociální péče a práce), ale také v kultuře regionální a národní. A dnes i evropské a globální“ (Šmídová, 2011: 134). V případě této diplomové práce vstupuje i prvek silné kultury náboženské a církevní. Já jsem ve své práci i s tímto vědomím více kultur volila užití jednotného čísla – **organizační kultura**.

Autoři Lukášová a Nový (2004: 22) shrnují, že organizační kultura je „souborem předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“. Podobně se na kulturu organizace dívá Armstrong (2007: 257, 259), uvádí, že „kultura organizace představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které nemusejí být výslovně formulovány, ale určují způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“. A dále zdůrazňuje, že organizační kultuře se lidé učí v průběhu času. To znamená, že nejde o uzavřené období, ale o proces, kterým zaměstnanci procházejí od nástupu do organizace po celou dobu pracovního poměru. Zároveň kultura organizace se v průběhu času proměňuje a reaguje na změněné podmínky. Bez změn v kultuře by organizace ve vyvíjející se lidské společnosti nemohla fungovat dlouhodobě. Organizační kultura je přitom podle Šmídové křehká a mění se jen pozvolna (Šmídová, 2011:135).

K dalším definicím kultury organizace nelze opominout významného autora E. H. Scheina. Ten vymezuje kulturu jako „vzorec základních předpokladů, naučených skupinou tím jak řeší problémy, a který je považován za validní a proto novým členům předkládán

jako správný způsob. Kultura je výsledkem interakce externích tlaků a interního potenciálu“ (Schein in Lukášová, Nový, 2004: 18).

Schein rozlišuje tři úrovně organizační kultury:

1. artefakty
2. hodnoty
3. samozřejmé předpoklady (tamtéž: 19).

Dostáváme se opět k hodnotám organizace, a k jejich propojenosti s hodnotami jednotlivých zaměstnanců, o kterých jsem psala výše. Hodnoty pomáhají určit, co si zaměstnanci myslí, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co je žádoucí. Čím pevněji jsou hodnoty organizace zakořeněny, (i když nemusí být vždy nutně zřetelně vysloveny), tím větší vliv mají na chování jedince. Důležité jsou skutečně „fungující hodnoty“ v organizaci, ne jen proklamace.

Artefakty podle Scheina zahrnují „všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá a to zejména tehdy, když se setká s kulturou pro něj neznámou a nezvyklou. Jsou snadno pozorovatelné a popsatelné, ovšem jejich význam není jednoznačný a bez znalosti obsahu dalších rovin kultury je obtížně dešifrovatelný a interpretovatelný“ (Lukášová, Nový, 2004: 24). Toto se týká i zaměstnanců nepocházejících z církevní komunity. Některé projevy kultury jsou dobře pozorovatelné, ale nemusí jim být „nezasvěcenci“ (viz dále) úplně rozumět. Kvalita vysvětlení kultury organizace hraje zásadní roli v jejím přijetí či nepřijetí zaměstnanci.

Ohledně kultury organizace se dá dohledat v odborné literatuře řada definic. Podle O. Paška (2004) je kultura organizace „*soubor hodnot sdílený členy organizace, který funguje jako interpretativní schéma, vyvinuté historicky a udržované sociálně, poskytující členům organizace kontext významů organizace a jejího místa v realitě.*“ Pašek tedy více akcentuje základní hodnoty sdílené členy organizace, čeho si organizace cení. Tato definice i se zohledněním historického a sociálního kontextu se pro mou práci jeví nejvhodnější.

Jako na vzájemně se ovlivňující fenomén organizace – zaměstnanec pohlíží např. Kolařík: „Kultura je výtvořem členů organizace a výsledkem působení řady vnějších a vnitřních faktorů s různou intenzitou. Výsledný obsah kultury není jen momentální výslednicí těchto faktorů, ale výsledkem dlouhé řady vzájemných interakcí mezi těmito faktory a členy organizace“ (Kolařík, 2011: 62). Na výsledném obsahu kultury se tedy podílejí všichni členové, zaměstnanci, i když různou měrou. K tomu se vyjadřuje i Šmídová, když definuje kulturu s dovoláním na Alvesona a Clifforda Geertze jako systém sdílených symbolů a významů, kde kultura „není uvnitř“ lidí, ale „mezi“ lidmi. Je veřejná, společná/sdílená a předváděná v interakci, demonstrována“ (Šmídová, 2011).

Jan Sokol věnuje ve své knize *Etika a život* (2010) kapitulu *Instituce a jejich správci* (kap. 4. 4.) vztahům organizací a zaměstnanců. To, co v literatuře manažerské bývá nazýváno kulturou a identitou, pojímá Jan Sokol z filosofického hlediska. Autor rozlišuje dva typy institucí, se kterými se musíme jako lidé setkávat – jednak jako jejich uživatelé, jednak jako jejich správci, nositelé. Pro náš účel v diplomové práci je zajímavé pojetí jedince jako nositele hodnot „své“ instituce. Jak organizace, tak lidé v nich zaměstnaní sice kulturu vytvářejí – i když si to možná ani neuvědomují – ale zároveň organizace vedou své nositele k tomu, aby v nich pokračovali. Organizace jsou sice v lidských rukou, ale zároveň musí kvůli svému pokračování přesahovat hranice pracovních životů svých nositelů, zaměstnanců. „Nositeli hodnot a kultury organizace jsou zcela konkrétní zaměstnanci, kteří v danou dobu v organizaci pracují, a tím ji i tvoří, přitom využívají pravomoci a kompetence podle svého pracovního zařazení a s těmi mají zacházet v rámci svého funkčního pověření a různých předpisů, ovšem nutně s větší či menší mírou volnosti.“. (Sokol, 2010: 208)

Kultura je základna a zdroj pro utváření identity, vztah je obousměrný - když se změní hodnota, identita a ideologie, změní se kultura. Změněná kultura vede ke změně ideologie i identity organizace.

### **2. 3. 1. ODLIŠNOST KULTURY CÍRKEVNÍCH A NECÍRKEVNÍCH ORGANIZACÍ**

Co si určitá organizace představuje pod svou kulturou, se můžeme většinou dozvědět v materiálech určených pro okolní svět, typicky při vyjadřování poslání a cíle organizace.

Církevní organizace se odlišují ve své kultuře od necírkevních ve smyslu vnímání tradic a hodnot určených církvemi. Co se týká kultury profesionality a odbornosti, měli by zaměstnanci církevních i necírkevních zařízení procházet stejným systémem vzdělávání a školení. K tomuto tématu se vyjadřuje např. i výše zmiňovaná encyklika *Deus caritas est*. Odbornost je součástí dikce zákona 108/2006 Sb. i Standardů sociálních služeb, které platí samozřejmě pro všechny poskytovatele sociálních služeb.

Odlišnostem organizací se obsáhle věnuje Chmelová (2011) ve své práci zabývající se aplikací etických zásad ve vztahu ke klientům z pohledu sociálních pracovníků v církevních (v její práci křesťanských) a necírkevních zařízeních sociálních služeb.



Autorka pozoruje v organizacích jisté rozdíly. Na první pohled jsou požadavky na oba druhy organizací stejné, ale rozdíl přichází právě při stanovování poslání, při definování hodnot organizace a jejího smyslu. Necírkevní organizace musejí často tyto hodnoty hledat, zatímco církevní organizace vycházející z křesťanské praxe, kterou žijí, mají tyto hodnoty podle autorky zakotveny ve své víře, takže mají smysl své existence předem jasnější.

Vzájemné ovlivňování církevních a necírkevních organizací může být podle autorky pro obě strany přínosem, necírkevní organizace nabízejí propracované systémy organizace a manažerské dovednosti, církevní organizace silný důraz na vztahovou péči, na obětavost, „nezištnost, orientaci na člověka kvůli člověku, ne pro vlastní užitek“ (tamtéž: 90). Toto specifikum křesťanské sociální práce je nepochybně správné, ale neobsahuje podle autorky tolik důraz na odbornost a profesionalitu.

Hodnoty, na nichž jsou postaveny občanské organizace, jako např. integrita, otevřenost, transparentnost, odpovědnost a další, jsou potřebné i v církevních organizacích. Ale církevní organizace je navíc bohatší o takovou hodnotu, jako je láska, která má základ v Bohu. Poslání církevní organizace zabývající se sociální péčí je tak podle Chmelové komplexnější a má větší přesah (tamtéž: 92).

V závěru bych se chtěla zmínit o **vnímání přitažlivosti organizace**. Kolařík (2011) se ve své práci opírá o výzkumy zaměřené na kulturu organizace, ze kterých vyplývá, že „existuje přímá souvislost mezi tím, jak organizace podporuje identity svých členů, a silou organizační kultury, tím, jak jsou přijímány představy, postupy, hodnoty a postoje obsažené v organizační kultuře. **Přitažlivá identita organizace umožňuje pracovníkům snazší přijetí hodnot, postojů a norem obsažených v kultuře organizace** (Kolařík, 2011: 64).

Otázkou, nakolik je přitažlivá identita církevních organizací v ČR, jsem se ve své práci konkrétně nezabývala. Domnívám se však, že jde o důležitý kontext. Identifikace s organizací může být ovlivněna i společensko-kulturními otázkami např.: Je přitažlivá identita židovské organizace, která pečuje o poslední přeživší šoa? O lidi, jejichž životní zkušenost je ojedinělá, specifická, museli přežít něco, co se zcela vymyká lidské zkušenosti. Až tato generace nebude mezi živými, nebudou již existovat žádní svědci tak rozsáhlého lidského utrpení i jeho překonávání.

## 2. 3. 2. MANAGEMENT A KULTURA ORGANIZACE

Pohled jednotlivců a referenčních skupin spoluovlivňuje kulturu celé organizace. Jednotliví členové mají zásadní vliv na organizaci, mohou se ztotožnit s danými hodnotami, ale také nemusí, jsou to oni, kdo mohou odmítnout např. jednat s klienty určitým způsobem pro ně nepřijatelným apod. Zaměstnanci mají svou identitu a svou představu o tom, jak má jejich práce vypadat, což se nemusí shodovat s představou organizace. Jde vždy o výsledek řady interakcí i „vyjednaný řád“, jak zmiňuje Schein (2004).

Vyjednávací síla zaměstnanců, která by mohla ovlivnit kulturu organizace, je různá podle jejich role v organizaci i osobnostních charakteristikách a zkušenostech. V církevních organizacích pracují jak členové dané komunity, tak členové jiných církví, tak zaměstnanci – nečlenové. Jejich vyjednávací síla může být kromě řady dalších okolností ovlivněna i tímto bodem. V případě organizací sociálních služeb se dá předpokládat, že věřící pracovníci mohou mít např. pro spirituální potřeby klientů větší pochopení, ale vstřícnost k víře klientů je požadována od všech zaměstnanců. Členové církve také znají tradice a historii, která jako součást kultury organizace, nemusí být nečlenům známa, případně jimi přijímána.

Ovlivnění kultury a identity organizace je však výrazně, snad nejvíc právě v rukou managementu. Manažeři předávají hodnoty, postoje a předpoklady

1. primárními mechanismy – tak, že sami aktivně vytvářejí obsah kultury a
2. sekundárními – tak, že udržují, a stabilizují obsah kultury (Schein, 2004).

Klíčový vliv na kulturu organizace podle Lukášové (2010: 132) má **styl vedení manažerů**, který vesměs determinuje další vlivy (vliv prostředí, interní vlivy, vliv zakladatele, vliv velikosti a délky existence organizace, vliv organizační struktury, metody a systému řízení a další).

Noví zaměstnanci v organizaci si podle Scheina dělají představu o organizaci a jejích hodnotách i podle **chování manažerů** – nemusí ani navštěvovat informační a vzdělávací kurzy pořádané organizací. Souhlasím s tím, že předávání hodnot v organizaci novému zaměstnanci mají na starosti hlavně manažeři, ale i spolupracovníci, dodržování určitých hodnot a kultury mohou vyžadovat také sami klienti.

Organizační kultura má „praktickou hodnotu pro členy organizace, zejména pro manažery a lídry, kteří dle Edgara Sheina, musí do kultury své organizace proniknout, pochopit ji a mít ji na zřeteli, aby mohli vhodně a smysluplně řídit. Jinak hrozí, že budou sami organizační kulturou „řízení“ či smýkáni“ (Šmídová, 2011). Manažeři tedy kulturu

organizace nejvíce ovlivňují, zároveň mohou, a měli by naslouchat jednotlivým členům týmu. O nutnosti naslouchání uvažuje i Řepa, kulturu organizace, případně její změny nelze podle něj nařídit ani vynutit násilím, ale komunikací (Řepa, 2012: 148). V diplomové práci, která se dotýká zvládnutí odlišností hodnot a tradic církevních organizací, se budu věnovat také doporučením zaměstnanců manažerům právě s ohledem na toto téma.

### **2. 3. 3. KULTURNÍ OBRAT/KULTURNÍ PŘÍSTUP K ORGANIZACÍM**

V této části práce bych se chtěla ještě krátce věnovat fenoménu tzv. kulturního přístupu k organizacím, který se snaží rozumět organizaci jakožto kultuře, ne jen jako racionálnímu systému.

Ve stati Kulturní přístup k organizacím a metodologické aspekty výzkumu (Šmídová in Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmanová a kol., 2011: 133-173) se O. Šmídová zabývá především zkoumáním organizací a organizační kultury ovlivněným tzv. kulturním obratem, interpretativismem a sociálním konstruktivismem. Kulturní přístup k organizacím se věnuje sociálně-kulturním jevům, nově také chápe přístup k jazyku, textu, sociální komunikaci - promluvy a texty v rámci organizace jsou chápány jako sociální jednání, jako "dělání něčeho slovy", i popisy jevů ovlivňují samotné jevy. Důraz v tomto přístupu k organizacím k organizační kultuře je kladen i na symboly, symbolické vyjádření, významy, které aktéři jevům dávají, vyjednávají a „převyprávějí“ je (metafora organizace jako nového výkladového rámce), jako součásti hodnot organizace.

V církevních organizacích může být chápána i jinakost církve jako jakási nadstavba, něco navíc. Ačkoliv Šmídové nejde doslovně jen o používání jazyka, ale o symbolické vyjádření sociálního jednání, určitě i konkrétně používaný jazyk v církevní organizaci má „něco navíc“, něco, co znají zaměstnanci - „zasvěcenci“ (kašrut, košer stravování, pravidla halachy, jít na obec, jít na staršovstvo, zpovědní tajemství, život po smrti, věčný život apod.).

Autoři zmíněného kulturního směru zkoumání nevnímají organizace jen jako racionální, hierarchický systém, ve kterém jsou jasně stanovené a předvídatelné role, kompetence a uspořádání, a kde vše podléhá normám, standardům a pravidlům. Snaží se porozumět sociálně-kulturním faktorům, tomu, co se děje mezi lidmi uvnitř organizace, "neformálním pravidlům." Právě náboženství či víru ostatních zaměstnanců (i klientů) lze brát také spíše neformálně, pokud je většinovou normou ne-náboženská.

"Zásadní pro porozumění organizaci jakožto kultuře je pochopení sdílených významů a jejich samozřejmých předpokladů, které jsou podmínkou ko-ordinace aktérů.....Interakce "mezi-námi-zasvěcenci" mohou probíhat plynule, zejména jde-li nám o totéž, vyznáváme-li stejné hodnoty" (tamtéž, str. 139,140). Opět se vracíme k tomu, že kultura organizace je ovlivňována a spoluutvářena jednotlivými lidmi v organizaci, (nejvýrazněji manažery), skupinami a jejich neustálými interakcemi. Zároveň je organizační kultura i určitým návodem - "jak zde věci děláme", i jak by se měly dělat. To lidem v organizaci usnadňuje rozhodování, napomáhá v identifikaci s organizací, omezuje je zároveň v dalších možnostech a stává se i nástrojem moci a kontroly nad lidmi. Sdílené významy a samozřejmé předpoklady se odrážejí v projevech kultury organizace, jako jsou hodnoty organizace, cíle organizace, jednání, historie vzniku organizace.

Tato část práce byla věnována převážně vymezení pojmů a zasazení do vzájemných souvislostí. Pro strategie zvládání odlišností v církevních organizacích je důležité vyjasnění pojmů identity jedince a identity organizace zřizované církevní komunitou. Také hodnoty jednotlivců a hodnoty organizace jsou pro zaměstnance významné, mohou se doplňovat, shodovat i neshodovat, vyjasňovat, dojednávat. K těmto pojmům se určitě řadí i kultura organizace a její vnímání zaměstnanci.

Po části věnované pojmům se v další části práce budeme věnovat ještě otázce náboženství.

## 2. 4. NÁBOŽENSTVÍ

V této části se budeme věnovat náboženství a jeho vlivu na jednotlivce. Budeme vycházet z literatury teologické, psychologie náboženství a sociologie náboženství. Z množství autorů byli vybráni ti, jejichž názory nějakým způsobem souvisely s praktickou částí diplomové práce, to znamená s tím, co jednotliví respondenti o náboženství, o jeho vlivu i o vlivu komunity sdělovali. Psychologie náboženství je vědou o vztahu náboženských projevů v lidském životě (názorů, způsobů chování a zážitků) k psychologickým pochodům a procesům. Navazuje na různé směry psychologie osobnosti, orientované hlubinně, fenomenologicky nebo existencialisticky. Existenciálně psychologické pojetí osobnosti je s psychologií náboženství propojeno „zřetelem k hodnotové orientovanosti člověka v jeho potřebě transcendence“ (Kolaříková, 1996). Pro studium náboženství je třeba brát v úvahu také sociální stránku. Nemůžeme si podle Holma (1998) „představit náboženství bez skupiny jednotlivců, kteří je praktikují. Na jednotlivce působí společenství, skupina nebo společná referenční soustava.“ Důležitým rysem je to, že jde o sdílený prožitek, o propojení jednotlivce se skupinou, které může dodávat smysl a jistotu.

Obecně tedy – zájem o náboženství sdílejí psychologie náboženství a sociologie náboženství - hlavní zájem v psychologii náboženství věnuje jednotlivci, v sociologii náboženství pak „celé skupině a jejímu chování ve vztahu k dalším sociálním faktorům, jako je hospodářství, politika, sociální příslušnost, sekularizace, urbanizace“ (Holm, 1998: 19).

K samotnému termínu náboženství se někteří autoři částečně vymezují. Někteří dávají přednost jiným výrazům, např. výrazu spiritualita (Říčan, 2004).

V některých jazycích, a to i v češtině, právě pojem náboženství může navozovat dojem, že jde pouze o vztah k *božstvu*. Šťastnějším slovem než náboženství je dle Neubaiera (1994) latinské *religio*. *Re-ligio* lze chápat jako vzájemnou vazbu mezi člověkem a skutečností, jež ho přesahuje.

Náboženstvím mnozí autoři míní cokoli, k čemu se člověk vztahuje jako k nejvyšší hodnotě, nejen vztahování se k Bohu. Například teolog J. Heller říká: „...v náboženství jde o vztah člověka k tomu, co má vůči němu roli boha. Přitom bohem je pro člověka to, co je pro něj nejvyšší normou a hodnotou, čemu nejvíce důvěřuje, čemu se cítí zavázán. V tomto smyslu každý člověk má své náboženství (Heller in: Heller, Mrázek, 1998:14).

V sociálních službách, kterých se má práce týkat, by se toto pojetí „svého náboženství“, jako nejvyšší hodnoty, které se člověk cítí zavázán, dalo vztáhnout např. na podporu a péči o klienty.

Jako vztah člověka k numinózní transcendenci vidí náboženství O. Štampach (1998: 28). Vysvětluje, že pojem numinózum zavedl Rudolf Otto, podle nějž však nelze pojem úplně definovat, jde o specifický prožitek citového rázu, v němž se pojí tajemství děsící a okouzlující (možná posvátno). Tento prožitek je přítomen v každém náboženství (tamtéž: 30).

Frommovi (1950: 21, 31) stačí místo vztahu k numinosu střízlivější pojem oddanost (devotion). Náboženství je podle něj "jakýkoliv systém myšlení a akce, sdílený skupinou a poskytující jedinci orientační rámec a objekt oddanosti."

Zmíněnou potřebu systému orientace a oddanosti považují ve své práci za důležitý moment. Potřeba orientačního rámce a objektu oddanosti se týká nejen jedinců s pevně zakotvenou vírou v Boha. Podle většiny autorů jde o přirozený sklon každého jedince. Znamý teolog T. Halík pokládá "náboženskost (tj. ne nutně víru v Boha, ale v ideje) za přirozenou dimenzi člověka a společnosti, podobně jako smysl pro krásu, pro humor či pro veřejný život" (Halík, 2004). Také Neubauer (2000) si je jist, že: „potřeba stoupat nahoru po duchovních cestách patří k všeobecné lidské potřebě a je zásadně neoddělitelná od lidské přirozenosti" (Neubauer, 2000:143). Jan Sokol (2004: 17) hovoří o náboženství jako o určitém způsobu vedení života, když uvádí: „v náboženství nejde o pouhé poznání, nýbrž o vedení života, o dobré jednání.“ I zaměstnanci – nečlenové, kteří nesdílí zkušenost náboženské komunity, potřebují ve svých životech hledat a nalézat hodnoty a smysl, ke kterým se vztahují jako k čemusi vyššímu, závaznému.

Zakladatel humanistické psychologie G. Allport, považoval náboženství za významný lidský projev, ke kterému je třeba mít respekt a otevřenost. Ve své práci zkoumal předsudky lidí týkající se a náboženské orientace, a došel k pojetí zralé, popř. nezralé religiozity, o religiozity niterné (intrinsic), popř. vnějškové (extrinsic).

Otto F. Kernberg pracuje s pojmem zralého náboženství, čímž rozumí židovství a křesťanství. Jde podle něj o schopnost soucitu a citu viny, starostlivou péči, touhu napravit zlo a posléze o pevný systém etických principů, jakož i o rozhodující úlohu lásky a oddanosti, jež může mít až extatickou intenzitu (Kernberg. 2000:173). Podle zmíněného autora jedinec i společnost potřebují – i pro své holé přežití – "religionizitu jako fundamentální lidskou potencialitu a funkci jakož i univerzální systém morálky" (tamtéž, 174).

Náboženství se v nějaké podobě vyskytuje v každé lidské společnosti (Holm, 1998, Masaryk, 2000, Fromm, 1993). V současné sekularizované společnosti je příznačný pojem nenáboženská spiritualita – jde o prožitky mimo rámec náboženských organizací, někdy i s tendencí distancovat se od nich. Může se projevat jako fenomén spirituálního hledání

(Holm 1998: 63). Spiritualita je vnímána jako individuální prožitek, zatímco náboženstvím se rozumí spíše vnější formy, instituce, rituály, nauky atd. Slovo náboženství je někdy zatíženo konotacemi zastaralosti, rigidity, formálnosti, indoktrinace, nedostatku citu, reakčních postojů, na rozdíl od spirituality, která je chápána jako svobodná, spontánní, až idealizovaná (Říčan, 2007:50).

Říčan (2007) se domnívá, že „zejména v Česku, kde došla sekularizace a privatizace náboženství mimořádně daleko, bere na sebe religiozita (podle Junga projev bytostně lidské, archetypálně zakotvené náboženské funkce, cit. Říčan) nejrůznější skryté podoby v astrologii, józe, různých meditačních programech, v psychoterapii, v alternativní medicíně, v praktikování rozmanitých návodů na snadný a úspěšný život, v ekologickém hnutí, v kultu mediálních hvězd, v politickém extremismu. Tato hnutí se snaží budit dojem posvátna“ (Říčan, 2007: 25,26).

Podobně uvažuje i Fromm (2003), který pod slupkou moderního člověka vidí bezpočet individualizovaných primitivních typů náboženství, kterým by se daly přiřadit jejich odpovídající náboženská jména, např.: „uctívání předků, totemismus, fetišismus, ritualismus, kult čistoty a další. Lidé, kteří mají jako jediný předmět uctívání stát nebo politickou stranu, pro něž se jediným kritériem hodnoty a pravdivosti stává státní či stranický zájem a jejichž posvátným předmětem je vlajka jakožto symbol jejich skupiny, praktikují náboženství klanového a totemického uctívání, ačkoliv podle nich samých se jedná o naprosto racionální systém“ (Fromm, 2003: 41). Eliade (1996: 319) hovoří v této souvislosti o "desakralizaci" (tj. demytizace evangelií a podání, dostupnost a zevšedněním liturgie, zjednodušení liturgického života, antimystická orientace a zlehčování náboženské symboliky, výlučný zájem o etické hodnoty a sociální funkci církve atd.).

V církevních organizacích se setkávají skupiny zaměstnanců – členů církevní komunity a zaměstnanců – nečlenů. V diplomové práci je pozornost upřena na nečleny, kteří nepatří do náboženské komunity. Z předchozích kapitol vyplývá, že k přirozené lidské potřebě patří vztah k vyšším hodnotám či závazek k ideálu a zároveň potřeba po sdílení hodnot a ideálů s podobně uvažující skupinou. Připojit se ke skupině lze různým způsobem a závisí to na mnoha společenských a individuálních faktorech.

Jedním ze znaků skupinového soužití je skupinový tlak: existuje sklon přijímat chování a způsoby většiny ve skupině, a to často zcela bezděčně. Ve zkoumaných církevních organizacích tvořili sice nečlenové většinovou skupinu, setkávali se však s kulturou organizace ovlivněnou náboženským cítěním, církevní historií, vírou ostatních zaměstnanců i klientů.

### III. EMPIRICKÁ ČÁST

#### 1. ÚVOD

V druhé části diplomové práce se věnujeme výzkumu strategií zvládnání odlišností církevních organizací sociálních služeb podle toho, jak je vnímají zaměstnanci – nečlenové těchto církví. Nejprve vysvětlíme postup výzkumné práce, pak se budeme věnovat jednotlivým klíčovým kategoriím týkajícím se odlišností, mapování postojů nečlenů, strategiím zvládnání a možnostem podpory.

Církevní zařízení sociálních služeb jsou zastoupeny dvěma křesťanskými organizacemi a jednou židovskou. Dostupná literatura týkající se církevních zařízení v ČR se věnuje především křesťanským zařízením, jejich hodnotám, spiritualitě, a způsobům péče o klienty, porovnává postoje věřících a nevěřících zaměstnanců. Literatura týkající se židovských zařízení se věnuje převážně hodnotám a identitě členů židovské komunity. Nenalezla jsem v odborné literatuře o sociálních službách, ani ve výzkumných studiích o sociálních službách práci, věnující se zároveň křesťanským i židovským zařízením z hlediska zaměstnanců a péče o ně.



## 2. VÝZKUM

V diplomové práci používáme metodu kvalitativního výzkumu. Podle M. Dismana (2002: 285) „*Je kvalitativní výzkum nenumерické šetření a interpretace sociální reality.*“

V rámci kvalitativního výzkumu jsme zvolili metodu rozhovorů se zaměstnanci. Rozhovory byly vedeny ve třech církevních zařízeních sociálních služeb v Praze a v jednom ve Středočeském kraji:

- Zařízení sociálních služeb pobytové, Charita – 4. respondenti
- Zařízení sociálních služeb pobytové, Diakonie – 4. respondenti + ředitel
- Zařízení sociálních služeb pobytové, zřizované Židovskou obcí – 4. respondenti
- Zařízení sociálních služeb ambulantní, Diakonie – 3. respondenti.

Původní záměr byl vést kromě rozhovorů se zaměstnanci i rozhovory s manažery všech zařízení. Tato část se však neuskutečnila, především kvůli zaneprázdněnosti manažerů organizací. Byl veden pouze jeden rozhovor s ředitelem pobytového zařízení Diakonie.

### 2. 1. ÚČEL VÝZKUMU

Jak uvádí Hendl (2012: 53): „*Značnou výhodou kvalitativního přístupu je získání hloubkového popisu případu*“, čehož jsem ve své práci chtěla dosáhnout.

Domníváme se, že pro účel práce je kvalitativní výzkum vhodný. Jde o postoje jednotlivých zaměstnanců, o jejich subjektivní vnímání a prožívání hodnot a tradic, se kterými se setkávají v církevních organizacích sociálních služeb. Zkoumaný problém není zakotven v uceleném teoretickém konceptu. Diplomová práce si neklade ambici ucelený koncept vytvořit, ale zjistit dílčí výsledky a začít s diskusí na uvedené téma.

V době konání výzkumu jsem sama byla zaměstnancem jednoho ze zařízení, ve kterém výzkum probíhal. Setkávala jsme se v běžných rozhovorech s kolegy s tím, že v církevním zařízení naráželi na tradice a postoje, které do té doby z jiných zaměstnání neznali. Někteří byli překvapeni, někteří hovořili o vývoji svých postojů během času. Od překvapení přecházeli někdy k pochopení, (někdy až k adoraci), jindy k odsouzení, pak zas k dalšímu překvapení. Společně jsme se zamýšleli nad tím, zda se cítíme být nositeli tradic a hodnot svého zařízení, ačkoliv nepocházíme z církevní komunity, která tradice a hodnoty

představuje. To mě zaujalo, zároveň mě zajímalo, zda zařízení sociálních služeb jiných církevních zřizovatelů budou v tomto směru podobná. Pokud zaměstnanci vnímají hodnoty a tradice svého zařízení jako odlišné (což byla má hypotéza), jak se s touto skutečností vyrovnávají, jak se snaží porozumět, kde hledají podporu. Během přípravy výzkumu jsem také doufala, že z rozhovorů mohou vyplynout doporučení zaměstnanců pro manažery zařízení.

## **2. 2. VÝBĚR VZORKU RESPONDENTŮ**

Ve výzkumu používáme termín **nečlenové**, příp. **zaměstnanci – nečlenové**, aby bylo zřejmé, že jde o zaměstnance, kteří nepocházejí z dané církevní komunity, jsou buď členy jiné církve, nebo vůbec nemají k církevnímu světu vztah. Nevybírali jsme respondenty, kteří do komunity patřili, byli s ní vnitřně svázaní již před příchodem do zařízení (jedinou výjimku představuje ředitel zařízení, který je aktivní člen komunity. Je ale výjimkou i v tom, že je to jediný představitel vedení organizace).

Charakteristika oslovených zaměstnanců:

- 1) nejsou členy komunity, před příchodem do zaměstnání jim byla komunita nepříliš známá
- 2) mají předchozí zkušenost se zaměstnáním v necírkevním prostředí, mohou tedy srovnávat
- 3) jsou v zařízení zaměstnaní již alespoň 6 měsíců
- 4) jsou ochotni mi věnovat čas na rozhovor a vyjadřovat své postoje.

## **2. 3. ETICKÉ ASPEKTY VÝZKUMU:**

Etické otázky nelze opominout v žádném výzkumu.

S cílem diplomové práce byli všichni respondenti předem seznámeni formou krátkého vysvětlujícího dopisu. S každým respondentem jsem pořídila nahrávku podle předem vypracovaných otázek. Všichni respondenti byli požádáni o souhlas s nahráváním, s přepisy rozhovorů a jejich následným využitím v diplomové práci. Respondenti byli seznámeni s tím, že rozhovory budou anonymizovány, jejich slova budou použita pouze pod číslem rozhovoru a tak, aby nebyli rozpoznatelní.

Jistou překážkou byla konkrétní specifika zařízení v rámci výzkumu. Zkoumané zařízení Charity zaměstnává také řádové sestry, to se v rozhovorech projevilo – respondenti vnímali odlišnost řádových sester jako jistou bariéru (viz dále) a v rozhovorech je tedy rozpoznatelné o jaké zařízení se jedná. Abych zabránila rozpoznání jednotlivých respondentů, nepoužívám citáty, ze kterých by se dalo usoudit na pracovní zařazení nebo jinou charakteristiku. V zařízení zřizovaném židovskou obcí zase respondenti hovoří jednak o specifických tradicích a zvycích, které v jiných zařízeních neexistují, jednak o specifických klientů. I v těchto případech jsme vyloučila z citátů v diplomové práci veškeré konkrétní výroky, které by mohly respondenta „prozradit“.

Jediný respondent je ředitelem zařízení, takže jeho projev je zcela rozpoznatelný. Tento respondent však zdůraznil, že mu tato skutečnost nevadí, že za svými výroky stojí a lze ho citovat dokonce s plným jménem – což nečiním.

## **2. 4. ROZHOVORY**

Jedna sada otázek byla připravena pro zaměstnance a další pro manažery. Bohužel, jak už jsem zmínila dříve, podařilo se hovořit pouze s jedním manažerem.

V první fázi jsem vedla rozhovor s jedním zaměstnancem - nečlenem. Otázky, které jsem mu kladla, jsem pak mírně upravila podle jeho zpětné vazby. Otázky byly pak jasnější a lépe srozumitelné. S touto sadou otázek jsem se domluvila s vedoucím prvního zařízení sociálních služeb na konkrétních možnostech výzkumu v zařízení – vedoucí navrhla a já jsem poté oslovila konkrétní zaměstnance, kteří odpovídali předem stanoveným kritériím zaměstnanec – nečlen. Po jejich souhlasu byl pak již domluven den a místo pro konání rozhovorů.

Během rozhovorů jsme se snažila nejprve o získání důvěry respondentů, o navázání vztahu a dobré vysvětlení důvodu mého výzkumu. Otázky se někdy rozvíjely do podrobnějších dotazů. Často jsem naopak bohužel podrobnější otázku, která by osvětlila, co respondent konkrétně myslí, nepoložila. Některé odpovědi jsem při prepisech vnímala jako příliš obecné. Během rozhovoru mě to však nenapadlo, nebo jsme spíše nechtěla zdržovat respondenty víc, než by bylo nutné.

Podobným způsobem jsem pak domlouvala i další rozhovory. Nejprve s vedením zařízení, pak již s konkrétními zaměstnanci. Rozhovory jsem nahrávala se souhlasem mluvčích na diktafon, na začátku každého rozhovoru je řečeno datum a čas.

Hned v prvním zařízení z rozhovorů vyplývalo jednoznačně, že zaměstnanci vnímají odlišnost církevního zařízení od ostatních a že to ovlivňuje jejich práci. V druhém zařízení naopak všichni oslovení zaměstnanci zdůrazňovali, že v zařízení nic není jiné, otázky v rozhovoru, které se na odlišnosti doptávají, vnímali jako bezpředmětné. V dalších dvou zařízeních se opakoval scénář z prvního zařízení.

#### 2. 4. 1. Otázky pro zaměstnance

- ✓ Cílem mé práce je zmapování odlišností hodnot a tradic v církevních organizacích tak, jak je chápou zaměstnanci - nečlenové církevní komunity a dále to, jak se s těmito případnými odlišnostmi zaměstnanci vypořádávají a co by jim v tom mohlo pomoci. Nejdřív bych se tedy chtěla zeptat na Vaše vnímání hodnot a tradic ve Vašem zařízení. Vy pracujete v církevní organizaci a zároveň nejste členem církevní komunity- je to tak?
- ✓ Jak dlouho pracujete v zařízení? Měl/a jste nějaké znalosti o církvi (a jejích postojích) před nástupem do zaměstnání?
- ✓ Vaše předchozí zaměstnání bylo v necírkevní organizaci? Jak dlouho?
- ✓ Pokud byste srovnával/a, co Vás v této církevní organizaci překvapilo? Bylo tu pro Vás něco nového, něco, na co jste nebyl/a zvyklý/á? Je v zařízení známo, kdo je a kdo není z komunity?
- ✓ Vnímáte odlišné **tradice** v církevních organizacích sociálních služeb? Jaké? Vnímáte odlišné **hodnoty** v církevních organizacích sociálních služeb? Jaké? (ať už v péči o klienty, tak i např. v přístupu k zaměstnancům, k vedení, k rodinám, v komunikaci v týmu, i otázky náboženské, rituály spojené se smrtí, se spásou, znalost cílové skupiny seniorů X seniorů křesťanů, seniorů Židů....)
- ✓ Můžete tedy charakterizovat, co podle Vašich zkušeností odlišuje církevní organizace sociálních služeb od necírkevních?
- ✓ Jak Vy osobně to vnímáte? Jak se v těchto odlišnostech cítíte?
- ✓ Vnímáte tyto odlišnosti ve své práci? Musel/a jste se něco nového či specifického naučit?
- ✓ Je nebo bylo pro Vás něco z toho obtížné?
- ✓ Potřeboval/a jste (dříve nebo nyní) něco, nebo někoho, aby se Vám tyto odlišnosti lépe zpracovaly? (lépe se s nimi pracovalo?). Může Vám to někdo poskytnout? (např. školení, zácvik s ohledem na odlišnosti v období adaptace na začátku

zaměstnání, zaučení zkušeným kolegou z komunity, supervize, supervize nebo intervize zaměřená přímo na specifika církevní služby, podpora managementu)

- ✓ Měnil se Váš přístup k odlišnostem v průběhu práce - na začátku, po zkušební době, po delší době zkušeností? Jak?

#### **2. 4. 2. Otázky pro management**

- ✓ Cílem mé práce je zmapování odlišností hodnot a tradic v církevních organizacích tak, jak je chápou zaměstnanci - nečlenové církevní komunity a dále to, jak se s těmito případnými odlišnostmi zaměstnanci vypořádávají a co by jim v tom mohlo pomoci. Nejdřív bych se tedy chtěla zeptat na vnímání hodnot a tradic ve Vašem zařízení.
- ✓ V každém zařízení panuje určitá organizační kultura, jejíž součástí jsou i tradice a hodnoty, jsou to ve Vašem případě také církevní tradice a hodnoty?
- ✓ Mají podle Vašeho názoru církevní organizace odlišné hodnoty a tradice v rámci sociálních služeb?
- ✓ Domníváte se, že vnímají tyto odlišnosti a specifika oproti jiným službám i zaměstnanci?
- ✓ Jsou Vaši zaměstnanci z církevní komunity, nebo se to ve Vašem zařízení nijak neřeší (při jejich výběru)? Vy sám/a jste členem komunity (pokud Vám nevadí na to odpovídat)?
- ✓ Domníváte se, že zaměstnanci nepocházející z komunity vnímají specifika jako náročná či problematická, nebo to podle Vašeho názoru tak nevnímají?
- ✓ Je podle Vás pro zaměstnance z církevní komunity něco jednodušší (při poskytování služeb, komunikaci s klienty, s rodinami, s vedením, v přijímání tradic klientů a zřizovatele...)?
- ✓ Jaké formy podpory dostávají Vaši zaměstnanci? Zohledňuje se podle Vás v této podpoře právě i přijímání odlišností?

## 2. 5. HYPOTÉZY

### 2. 5. 1. Výchozí teze a hypotézy na základě dosavadních zkušeností z praxe:

1. Zaměstnanci - nečlenové i management vnímají tradice a hodnoty církevních organizací jako odlišné od necírkevních.
2. Zaměstnanci – nečlenové církevních organizací procházejí různými stadii vyrovnávání se s odlišnostmi, na které nejsou zvyklí.
3. Manažeři církevních organizací reflektují tyto odlišnosti a podporují zaměstnance v jejich dobrém zvládnání.

### 2. 5. 2. Hypotézy přidané v průběhu práce:

4. Zaměstnanci – nečlenové vnímají identitu a hodnoty církevní organizace jako výjimečnější a významnější než necírkevní.
5. Zaměstnanci – nečlenové chtějí být součástí těchto hodnot, identifikovat se s nimi v rámci práce v zařízení.

## 3. ANALÝZA DAT

K analýze dat jsem nejprve provedla přepisy všech rozhovorů. Poté jsem několikrát procházela obsah jednotlivých rozhovorů, výroků a slovních spojení, texty jsem poté podrobila technice **otevřeného kódování**. Jedná se o techniku, kdy je text rozebrán na jednotky, ty jsou pojmenovány a následně s nimi výzkumník dále pracuje jako s „nově označenými fragmenty textu“, vysvětlují Švaříček, Šed'ová (2007: 211). Při otevřeném kódování výzkumník „odhaluje v datech určitá témata, jedná se o tematické rozkrytí textu“, vysvětluje Hendl (2005: 247). Během kódování jsem získala seznam několika desítek kódů, identifikovala jsem základní opakující se pojmy a kategorie. „Kódy z otevřeného kódování seskupujeme podle podobností nebo jiné vnitřní souvislosti. Začínáme budovat hierarchický systém – pod hlavičkou nově pojmenované kategorie slučujeme pojmy - kódy, které se zdají příslušet ke stejnému jevu,“ popisují Švaříček a Šed'ová (2007: 220). Kategorie byly pojmenovány vlastními výrazy, slovem, slovním spojením či větou.

Tyto kategorie se ještě v průběhu práce a četby odborných textů měnily a přeskupovaly.

### **Pojmenované kategorie:**

- Co je tu „jiné“
- Předchozí pracovní zkušenost
- Péče o klienty
- Moje hodnoty (pracovní)
- Hodnoty zařízení
- Co mě překvapilo
- Co mi pomohlo
- Vztahy na pracovišti
- Rada pro manažery
- Je známo, kdo je z komunity?
- Vztah k církvi

Některé výroky se opakovaly ve více kategoriích. Jak popisuje Disman (2008: 318) v kapitole o kvalitativním výzkumu: „Musíme se připravit na neustálé změny v kódování. Někdy se stane, že musíme použít dvojité kódování (double coding): stejný předmět (odstavec, věta) spadá do více než jedné kategorie a je definován více než jedním kódem. Smyslem kódování tu je pomoci nám nalézt určité koncepty, předměty, analytické kategorie, a ne je počítat.“ To se také v průběhu analýzy dat dělo. Objevovaly se další hypotézy, dvě nejdůležitější byly přidány k původním hypotézám. Další fází analýzy dat byla další kategorizace, kdy jsme kódy k sobě seskupili dle jejich podobnosti a významu, pod nově označené kategorie.

Po této kategorizaci jsme použili systém **selektivního kódování** a **techniku „výkladu karet.“** Selektivní kódování zahrnuje výběr klíčové kategorie, kolem které je organizován základní analytický příběh (Strauss, Corbinová, 1999). Další kategorie jsou potom vztaženy k této klíčové kategorii, která dobře popisuje zkoumaný jev.

### **Nově pojmenované kategorie byly následující:**

- očekávání od práce v církevním zařízení
- odlišnosti – tradice, hodnoty, vztahy
- výjimečná úroveň péče o klienty
- bariéry MY a ONI - my a zaměstnanci z komunity (bariéry úcty i nepochopení)

- my a klienti (bariéra úcty)

- my a komunita

- ostych - respekt, úcta k církevním zařízením, k jejich jinakosti
- ostych i na straně zařízení – „jak se přiblížit světu“
- vnímání hodnot a kladů (i záporů) v zařízeních
- vnímání vlastních hodnot či kvalit
- sdílení hodnot
- strategie zvládání odlišností.

Jako klíčové kategorie byly označeny – **setkání s odlišností** církevních organizací a **strategie zvládání odlišností**.

Dále jsme použili techniku „vyložení karet“. Technika je Švaříčkem, Šed'ovou (2007: 226 – 227) vymezena následovně: „Výzkumník vezme kategorizovaný seznam kódů, kategorie vzniklé skrze otevřené kódování uspořádá do nějakého obrazce či linky a na základě tohoto uspořádání sestaví text tak, že je vlastně převyprávěním obsahu jednotlivých kategorií.“

Nemusí se jednat o všechny kategorie, ale musí být spolu nějakým způsobem spjaté. Technika vyložení karet vede k tomu, že názvy jednotlivých kategorií se stávají názvy jednotlivých kapitol. Obsahem kapitol je pak interpretace kódů, spadajících do pojmenovaných kategorií.

Tímto postupem (otevřené kódování, selektivní kódování a technika vyložení karet) vznikly kategorie, které budou zároveň tvořit názvy kapitol v další části práce:

Kategorie na sebe navazují, vytvářejí příběh. Začátek je tvořen dosavadní zkušeností zaměstnanců a jejich vstupem do církevních zařízení sociálních služeb, který je spojen s rozmanitými očekáváními. Zaměstnanci se setkávají s určitou jinakostí či odlišností v kultuře těchto služeb, která testuje jejich dosavadní zkušenosti. Z tohoto setkání s odlišností plynou rozmanité reakce (např. vzniká bariéra ostychu, bariéra obdivu aj.). Zaměstnanci následně vyvíjejí vlastní strategie ke zvládání této odlišné zkušenosti a k adaptaci. Příběh pokračuje u dotazovaných různě, podle toho, k jaké adaptaci zvolená strategie vede. Součástí příběhu jsou též uskutečněné anebo představované možnosti, které mají podle zaměstnanců manažeři, aby jim adaptaci usnadnili. Z nich jsou pak formulována určitá strategická doporučení pro manažery církevních zařízení.



### 3. 1. ZKUŠENOSTI NEČLENŮ

#### 3. 1. 1. OČEKÁVÁNÍ OD ORGANIZACE, SE KTERÝMI NEČLENOVÉ DO ZAŘÍZENÍ PŘICHÁZELI

Po analýze dat jsme rozdělili očekávání, která zaměstnanci měli před příchodem do organizace, do čtyř skupin:

##### A) Nečlenové očekávali něco známého:

Zaměstnanci přicházeli do organizace s vědomím, že se jedná o církevní organizaci, ve které se setkají se známými skutečnostmi, např.: *„co znám od malička...“*

*„...tradice běžné, jak je znám...“*

*„...znalost komunity jsem měla, tak jsem věděla co čekat...“*

*„...nebude to tolik o penězích...“*

##### B) Nečlenové očekávali něco neznámého:

Zaměstnanci očekávali, že v zařízení se setkají s něčím pro ně neznámým, např.:

*„... hábity, nebo takové oblečení...“*

*„... striktní řád, to jsem čekala...“*

*„... méně chybování...“*

*„...tradice spíš nové, že taky zaměstnanci budou jiní, tišší...“*

Očekávání tedy bylo spojeno s něčím neznámým, co teprve bude třeba poznávat, ale zaměstnanci ohledně toho neprojevovali obavy. Někteří očekávali spíš „něco navíc“:

*„... duchovní rozměr...“*

*„... hledala jsem cestu, přesah...“*

##### C) Nečlenové měli obavy:

Zaměstnanci spojili se svým očekáváním něčeho neznámého obavy, nevěděli, zda se po nich nebude chtít něco, co by šlo proti jejich přesvědčení, např.:

*„... aby nechtěli po mně modlitby...“*

*„... aby farář nebyl fanatic...“*

*„... nucení do víry...“*

Obavy byly spojeny s vírou a jejím prosazováním.

#### **D) Nečlenové očekávali, že vše bude jako kdekoliv jinde:**

Zaměstnanci přicházeli do zařízení s tím, že očekávali vše stejné jako v zařízeních necírkevních, neměli představy o jinakosti, např.:

*„... věděla jsem, že se tu pečuje o stařečky.“*

*„... asi jako jinde...“*

Část zaměstnanců – nečlenů při uvažování o nástupu do církevního zařízení očekávala běžné zařízení, část čekala rozdíly, jen menší část projevila obavy z neznámého postoje. Při rozhovorech si někteří mluvčí příliš na svá očekávání nevzpomínali, rovnou začali hovořit o fungování zařízení.

### **3. 1. 2. TYP VSTUPU DO ZAŘÍZENÍ**

Respondenti přicházeli do organizace:

- Z jiného zařízení sociálních služeb:
  - státního
  - nestátního
  - jiného církevního
  
- Z jiného prostředí, než jsou sociální služby

Nejčastěji respondenti přicházeli do zařízení z jiného zařízení sociálních či zdravotních služeb. Znali tedy většinou cílovou skupinu klientů a péči o ně, ale neznali církevní komunitu. Čtyři respondenti přišli ze zcela odlišného prostředí. Dva respondenti nastupovali do zařízení hned po ukončení vzdělávání.

### 3. 1. 3. SETKÁNÍ NEČLENŮ S „JINAKOSTÍ“

V této části se věnujeme odlišnostem v církevních organizacích, jak je vnímají zaměstnanci – nečlenové.

Tato odlišnost, „jinakost“, se týká celkově kultury zařízení, jak jsme o ní podrobněji pojednávali v teoretické části diplomové práce.

Schein (2004: 18) při vysvětlování pojmu kultury organizace zmiňuje důležité jevy: pravidla jednání, normy, zveřejněné hodnoty, na které se skupina orientuje (např. v našem případě individuální přístup ke klientům). Dále formální filosofie a širší politiky (v našem případě např. standardy, zákony), pravidla hry (předávané chování v organizaci). Následně autor jmenuje klima, po/city, kompetence, zvyky, klíčové metafory, tiše sdílené významy. Důležitou součástí v zařízení jsou podle něj i symboly, formální rituály a oslavy. Zaměstnanci v rozhovorech zmiňovali jako „jinakost“ téměř všechny jmenované jevy.

Výjimku ve vnímání odlišnosti tvořilo jediné zařízení ambulantních služeb – zde bylo právě jako hodnota pojmenováno to, že se zařízení v ničem neliší. Dotazy po specifických, tradicích, hodnotách, identitě odmítali. Svou jedinečnost v rámci církevních organizací vnímali právě v neovlivnění církví, zbožností apod. Zaměstnanci své zařízení vnímali v tomto smyslu jako trochu alternativní, možná více tolerantní.

Jinak by se dalo říct, že nečlenové nejčastěji vnímali, že v církevních zařízeních jsou odlišnosti od ostatních necírkevních zařízení především **v dodržování tradic a rituálů a dále v přístupu ke klientům a k personálu**. Těmto třem tématům se nyní budeme věnovat podrobněji:

#### A) Odlišnosti - tradice, rituály:

O rituálech jako společně sdílených činnostech uvažuje např. E. Fromm: „Člověk nejen pociťuje potřebu orientačního rámce, který by dával smysl jeho existenci, a který by mohl sdílet s ostatními, ale má také potřebu vyjadřovat svoji oddanost zásadním hodnotám prostřednictvím činnosti, kterou vykonává spolu s druhými.“ Rituál v širokém slova smyslu je tedy „*společná činnost vyjadřující společné úsilí, vycházející ze společných hodnot.*“ (Fromm, 1993: 114). Kromě sekulárních racionálních rituálů současnosti (např. pozdravy, potlesk umělcům po představení, prokazování úcty starším osobám apod.), se v církevních zařízeních přidávají i specifické rituály a tradice. Fromm (1993: 35) k tomu sděluje: „Náboženská uskupení dokážou pomocí zvláště idealizovaných zážitkových vzorců vyvolávat celý soubor projevů a zážitků, které mají jasný smysl a význam pro zasvěcené,

zatímco nezúčastněný se slabě vybudovanou náboženskou strukturou v nich dokáže vidět jen nesmyslné a nekontrolované projevy.“

Zaměstnanci – nečlenové uvádějí konkrétní příklady odlišných tradic a rituálů, ke kterým přistupují jako k běžné součásti své práce v církevním zařízení:

„...rituály spojený s tou smrtí a tak.“ (1ds)

„...to tu míváme, to jsme si jakoby zavedli, že tady míváme ještě s tím člověkem jakoby rozloučení, přijde pan ředitel, zapálená svíčka, máme tam fotku, a nějaká jako kratší...jako modlitba, zazpíváme nějakou písničku, kterou ten člověk teda jako měl... a tak se tady jako rozloučíme....a pak jako klasický rozloučení, že ....tak to...já mluvím jen jako za D. /oddělení/. Tak to asi je jiný, myslím, že to asi nebejvá, v jinejch zařízeních...že tam asi nebudou mít faráře, ktorej má jakoby nějakou řeč.... Pak je ještě možný poslední rozloučení tam v kapli.“ (3a).

„...Máme tu bohoslužby, normálne tu chodia, prostě tu chodi pani z kostola a majú povídání.“ (2di)

„... prostor obstarat jim toho kněze.“ (2n)

„...půsty v pátek.“ (3n)

„...jako je to o tom, že ještě musím vědět něco k tomu, minimálně to jakoby je ten duch, nebo ta kultura, hlavně, jako né ve vztahu ke klientům, ale to židovský náboženství je tady přítomný, jak svátky se tady liší, i ten kašrut... je poměrně dost věcí, se kterými musím pracovat, a který mají význam, jsou součástí náboženství.“ (2ds)

„...různé oslavy...“

„...biblické hodiny...“ (1di)

„...hygiena, to se musí dodržovat jinak, a kuchyně, i jako stolování.“ (3ds)

„...jinak se zdraví.“ (1n)

„...jsou tu nějaké věci, rituály, které všichni vědí, jak mají dělat, například při obyčejný hygieně, koupání se zavřenýma dveřma, nebo že nikdo nevezve nahýho klienta přes celou chodbu...“ (2a). Mluvčí v tomto případě hovoří o rituálech, přitom zmiňuje příklady praxe, (nikdo nevezve nahýho klienta přes celou chodbu), která by měla platit všude. V dalším hovoru tato mluvčí hovořila o tom, že v řadě zařízení, která navštěvuje a školí zdejší zaměstnance, se takový přístup stále nedodrzuje. Proto ve vlastním zařízení tuto praxi zdůrazňuje jako jinou, jako příklad dobré praxe (o tom více i v oddíle Odlišnosti v přístupu ke klientům).

Jak jsme již zmínili, rituály předpokládají i sdílení společných hodnot. V zařízeních sice nečlenové vnímají, že jsou zastoupeni ve většině, ale ovlivnění komunitou je silné, je třeba dodržovat „jejich“ zásady. Zaměstnanci považovali rituály a tradice v zařízení

většinou ne jen za cosi formálního, ale právě za hodnotu, kterou ve své práci přirozeně respektují. Jeden příklad, kdy zaměstnanec vnímá rituály spíše formálně a jako „jejich“: „...vlastně jediný, co mě překvapilo, je že tady na chodbách a tak...že to musí být v tom jejich stylu“. (3ds)

## **B) Odlišnosti v přístup ke klientům:**

Odlišný přístup ke klientům vychází v rozhovorech se zaměstnanci jednoznačně jako to, **na čem se všichni mluvčí shodují**. Péče o klienty je shodně považována za lepší a individuálnější. V zařízeních sociálních služeb je podle Havrdové a Štegmanové (2010) právě míra individualizace péče o klienty indikátorem pozitivní změny přístupu ke klientům.

„...každý klient je jiný a potřebuje svůj čas. Někdo třeba chce snídat v osm, někdo v jedenáct, nebo kafe v půl jedenáctý, tak ho děláme.“ (2ds)

„...vím, že byl tak zvyklý z domova, že to chce stejně...“ (3a)

„...jako by podle nějaký jako kultury, a aby vopravdu i ty lidi, i v tom je jako rozdíl, že to stolování prostě, jakože...víš?“ (3ds) (Je myšleno důstojné stolování, zmiňované v rozhovoru dřív).

„...určitě je potřeba jiný přístup ke klientům. Jako, že člověk prostě musí být nějak citlivější, musí vycházet vlastně z toho, co vlastně ty lidi zažili, že vlastně...sou tady lidi, který prožili určitý traumata a tak...tak prostě se musí jako přistupovat, no,že vopravdu mají rádi třeba, když sou oslovováni, třeba jako máme tady, měli sme tady klienta, kterej prostě měl rád, když byl oslovovaný titulem, úplně si na tom zakládal...vlastně i tím, že třeba zažil to ponižování...tak vlastně byl zase rád, když může...nebo vůbec jako ty lidi mají rádi, jako soukromí, prostě i to, že člověk opravdu jim vyjadřuje úctu, že...tim, že klepe.“ (1ds)

Na tomto příkladě můžeme vidět určitý trend, který se v rozhovorech objevuje – a to silné vnímání hodnot v církevním zařízení, které by ale měly být standardem péče - vstup do pokoje klientů je např. řešen ve Standardech kvality sociálních služeb (Standardy, 2002) jako běžná část péče, zde mluvčí hodnotí jako projev zvláštní úcty k traumatizovaným klientům.

„...Nějaká podpora, etika, v tom co, jak pečujeme, takže etický přístup, a vopravdu nejen jako aby to bylo to slovo, ale aby opravdu tím vším...tím jak člověku podáváme jídlo, tak abysme toho člověka podpořili, abysme vyjádřili naši...náš vztah k němu, prostě důležitá je

*taky vztahová péče.“ (1a)*

*„...že klienti se nenutí, už při přijímacím pohovoru, vlastně...byla otázka, co bych dělala, když klient nebude chtít, nebo bude odmítat, říkám, tak prostě řeknu, že MUSÍ. Protože to jsme tak měla...prostě, jo? A to bylo špatně.“ (4ds)*

*„... Ten vztah k lidem, se mi tady líbí, takovej, já bych řekla takovej klidnější....takovej není nic hrr...všechno pomalu, v pohodě...“ (3a)*

*„... Jakoby ta pokora je větší, protože tam to bylo fakt hodně o těch penězích, že tam sme šli na výkon (v předchozí práci), abysme udělali CO NEJVÍC vyšetření, co nejvíc prostě lidí a firem, co nejvíc peněz vydělat.“(2n).*

I v dalších rozhovorech je zmiňována individualizovaná péče, vlídný, lidský přístup, respekt a úcta. Celkově se dá říct, že ve všech rozhovorech byla **kvalita péče zmiňována jako nejdůležitější a hlavní hodnota**, na které celá práce stojí:

*„...hlavní je, aby klienti byli šťastný, spokojený“ (3ds)*

*„...péče je to gró...“ (3n)*

*„...neustálý vylad'ování...to musíte dělat srdcem...“ (4n)*

Jeden respondent je přesvědčen, že zaměstnanci církevní komunity jsou ve svém chování (ke klientům) prakticky bezchybní: „...voni sou hodný, voni sou milý, voni se usmívaj, voni nepoužívaj vulgární slova, a ani vulgární aforismy...nic...všechno se dá prostě vyřídit v klidu, v pohodě, po domluvě, nikdy problém.... Né, jako někde támdle v nemocnici, kde je nas...á sestra, protože jí starej večer naflákal držku.“ (3n).

Domníváme se, že právě tato kvalita péče o klienty je tím zmiňovaným „svým vlastním náboženstvím“, o kterém uvažuje např. Heller (1988, více viz Diskuse). Podle našeho názoru jde o důležité místo, kde se přirozeně propojuje postoj zaměstnanců – nečlenů se zaměstnanci – členy komunity.

### **C) Odlišný přístup k personálu:**

Kultura je i systém vzájemných vazeb mezi členy organizace (Schein, 2004). V rozhovorech respondenti zmiňovali odlišný postoj vedení k zaměstnancům.

*„...já jsme skutečně jako neočekávala až tolik dobra, takže v podstatě, tady jako překvapily mě ty ÚŽASNÝ vztahy personálu, a vedení...“ (2n)*

*„.....přístup k těm civilním zaměstnancům je TAK láskyplnej, že to vnímam velmi, velmi*

kladně.“ (2n)

„...V předchozích zaměstnáních, tam vám každéj dával najevo, kdo je větší pán, kdo má plat, kdo má větší postavení, a že ty seš ta nula, a ty seš ten a ty seš ten, a tady né, tady, mam takovej pocit, tady sou si všichni tak nějak rovný...tady je jedno, jestli je někdo vedoucí nebo není vedoucí, tady prostě.....to tak jako bereme jako že...že sme všichni kolegové. Dobré mezilidské vztahy byly pro mě velmi nové.“ (3n)

„...Když si srovnám tu svojí bejvalou práci, tak je to vo sto procent lepší...tady...to zacházení.“ (2ds).

Výjimku ve vnímání jiného přístupu k zaměstnancům a ke klientům tvořilo jediné zařízení ambulantních sociálních služeb, kde zaměstnanci – nečlenové shodně sdělovali, že v zařízení nic odlišného nevnímají. Jedině za klienty přichází paní farářka a občas jsou některé oslavy či společenské akce v kostele. Ve vztahu vedení a personálu nevnímají nic zvláštního:

„... na tu víru...podle mě nekladou důraz.“ (1di)

„... Není to nějak zvláštní, že ...sme v církevním zařízení.“ (1di)

„... já sem už tady na tom pracovišti byla...na praxi, takže sem předem věděla, že...to nebude mít nákej vliv, jakoby že to je církevní organizace, na mojí práci.“ (2di.)

- **Vzájemné vztahy mezi zaměstnanci:**

Jako odlišné a výrazně lepší na rozdíl od jiných zařízení je zmínili dva respondenti: „...já sem neměl v životě lepší kolektiv, než sem zažil tady, za celý ty léta.“ „...úžasné vztahy personálu.“. V rozhovorech se zaměstnanci – nečleny bylo možné narazit i na obtíže, výjimečně zaznívá hořkost z nedodržování pravidel mezi zaměstnanci, která ovšem mluvčí nastavují hodně vysoko. Pravidla hry – chování v organizaci ukazované členy komunity, bylo vnímané v několika rozhovorech jako trochu nejasné, nečitelné pro ostatní, v jednom rozhovoru jako neupřímné, jako „divadlo“. Např. v rozhovoru, kde měla mluvčí vysoká očekávání, domnívala se, že věřící lidé nedělají chyby a jsou upřímnější než všichni ostatní: „... tady se každéj na každýho směje, každéj každýho zvesela zdraví, jo, to je takový...to je příjemný, že tady nevládne jakoby to napětí... (ale) každéj se na vás určitě neusmívá upřímně. Takže v komerčním světě byste se na toho jednoho...třeba nemusela smát a řekla byste dobrý den, šla byste dál, a věděli byste vy oba, že vy se nemáte rádi, ale tady si každéj hraje na to, že jo? Pro někoho, kdo je..... vnímavej, to někdy třeba může, v duchu trochu jako třeba mrzet, jo? (1n).

„...Očekávala jsem, že věřící budou jiní, takoví tišší...“ (3da).

Ostatní mluvčí nevnímali vliv církevní komunity, či snad dokonce tlak na

přizpůsobení se náboženským způsobům chování. Nejčastější odpovědí na otázku, zda je v zařízení známo, kde je a kdo není z komunity, byla, že se to vůbec neřeší, nikdo se o to vlastně nezajímá (přesto věděli, že věřící pracovníci jsou v zařízeních v menšině). Ohledně náboženství a víry pracovníků a klientů panovala v rozhovorech shoda v tom, že jde o soukromou záležitost, kterou respondenti přirozeně tolerují. Ve svém „nenáboženském“ postoji se tedy zaměstnanci necítili nijak diskriminováni.

Jak jsme zmiňovali v teoretické části, v zaměstnání je důležitý prožitek vlastní skupiny ("in-group"), která je nasycená silnou prožitkovou kvalitou "my", člověk se v této skupině cítí doma. Protikladem je cizí skupina ("out-group"), vůči níž si člověk udržuje odstup. Tyto skupiny mohou být vzájemně v protikladu. Vztahy mezi skupinami nemusí být ale jen špatné, což se v rozhovorech potvrdilo.

Ve výzkumu k této diplomové práci bylo postavení nečlenů většinové. „Out-group“ se dala vysledovat v zařízení se zaměstnanými řádovými sestrami. Jejich jinakost je daná velmi výrazně i jejich vzhledem, oblečením. Podle našich zkušeností naráží řádové sestry celkově ve společnosti na jisté předsudky, či předpoklady jejich úplné jinakosti proti „nám lidem z běžného světa“ a vyššího očekávání od nich. U řádových sester je zaměstnanci – nečleny vnímaná určitá **bariéra ostychu**. Viz i dále: Strategie zvládání jinakosti.

**Jinak vztahy mezi zaměstnanci vzájemně nebyly vnímané jako odlišné** než v jiných zařízeních. I zaměstnanci – nečlenové vnímají vztahy ve svém zaměstnání také jako vztah „mezi námi zasvěcení“, abychom citovali Šmídovou (2011).

- **Ovlivnění vzájemných vztahů komunitou:**

Vlivy na kulturu organizace přicházejí i od dalších osob, které jsou s touto organizací v kontaktu. Tyto osoby, které ovlivňují organizaci z vnějšího prostředí nazývá J. Řezáč (2009) stakeholders (zajímavé osoby). Považuje za ně zákazníky (v našem případě klienty), vlastníky (zřizovatele), dodavatele, konkurenci, společnost (Řezáč in: Tenčíková, 2001: 14). Zde tedy vstupuje do církevních zařízení také důležitý prvek ovlivnění komunitou, církví, zřizovatelem a jeho historií, tradicemi. To také může přispívat k pocitu jinakosti.

O ovlivnění z vnějšího prostředí, především ze strany zřizovatele, tj. církve se v rozhovorech hovořilo, např.: „...*k té sociální službě, tak zároveň jakoby ještě do toho vstupuje prvek té komunity, kde se všichni znaj, kde i klienti...nejsou jako anonymní v tom, že sou to nějaký třeba příbuzný a známí nějakých zaměstnanců, nebo jiný sociální služby,*



*znaj prostě ty klienty, a taky se ty lidi chovaj trošku jako MY jsme tady ta komunita, všichni o sobě něco vědi...“*

*„... Protože to tam pak jsou takový ty neoficiální...proudy...toho předávání třeba informací nebo tak...jako konkrétně v službě, ve který pracuju já, tam ten management není tolik navázaný na tu komunitu, ale ta ho furt vlivňuje.“*

*„...Ten management bojuje s těma nastavenějma náboženskejma pravidloma, že se k tomu jako mají lidi potřebu vymezovat...jako my to máme jinak, oni to mají jinak.“ (2ds)*  
Respondentka zde hodnotí management ve vztahu k zřizovateli, podle jejího názoru jde o boj.

Ředitel zařízení (sám jeden ze tří zaměstnanců – aktivních členů zřizovatelské církve, staršovstva sboru) hovořil o tom, že zařízení: *„... se hledá, a to má zase dvě roviny, církev zřizuje diakonii, to znamená, ta vazba je tam celkem jasně daná a na druhou stranu, ta diakonie pracuje ve vnějším světě, podle vnějších pravidel, jo? To znamená, ta diakonie patří stejně tak do církve a stejně tak i do světa, a hledá se úpěnlivě nějaký modus vivendi, kde to bude jako fungovat, z obou stran... (Církev, vztah k ní – pozn. J. Š.) přináší i velmi nepříjemný věci, kde třeba....když se některý věci řešej po manažerský úrovni, nebo řekněme po úrovni....vedení, to znamená, mám na mysli třeba nějaký konkrétní rozhodnutí, který se může týkat třeba nějakých personálních věcí, tak ale se často stane, že z diakonie se vlastně pak postupuje, někdo ze zaměstnanců diakonie pak postupuje...prostě po paralelní struktuře v církvi, jo? A pak jako samozřejmě.... je to hodně zjednodušený, ale pak je hrozně těžký, když z církve přijde velikej tlak....ale tenhle hodný bratr, jako, přece, .....(smích)... je to prostupný i naopak, že vlastně zase jako přes ten manažerskej pohled se méně dbá na to, jaká je....dejme tomu lidská a intelektuální hodnota toho člověka, že to může bejt dobrej manažer, ale je NAPROSTO necitlivej a nerozumí těm věcem a nemá ani chuť je chápat, a takový lidi by asi v tý diakonii neměli bejt.“*

Jde tedy nejen o oficiální ale i o tzv. neoficiální cesty, kterými je kultura organizace ovlivňována ze strany zřizovatelské církve. Jak uvádí Goffman „neformální struktura naplňuje mimořádně důležitou roli poskytováním návodu k obelstění oficiálně předepsaných pravidel a metod postupu. Každá organizace chápe, že si nemůže dovolit zveřejnit tyto metody“ (Goffman, 1999: 48). V posledně citovaném rozhovoru byl ředitel velice otevřený. S dalšími vedoucími zařízení se nepodařilo rozhovory uskutečnit, není tedy jasné, zda by se s pohledem výše zmíněného ředitele zařízení ztotožnili.

V zařízení ambulantních služeb nebyl žádným mluvčím vůbec vnímán vliv zřizovatele.

## 3. 2. STRATEGIE

### 3. 2. 1. STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ, VYROVNÁVÁNÍ SE S JINAKOSTÍ

Protože zaměstnanci – nečlenové ve většině vnímají odlišnosti a „jinakost“ církevních organizací, zaměříme se nyní na prozkoumání jejich strategií zvládnání této situace.

Lukášová, Nový (2004: 32) popisují vedle obsahu organizační kultury i její sílu, kterou se rozumí: „Nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny“. Toto sdílení bylo v rozhvorech důležitým tématem.

Uvedení autoři rozlišují šest základních stupňů identifikace s cíli a hodnotami: přirozená identifikace, adaptace, indoktrinace, selektivní identifikace, kalkulovaná identifikace, přinucení a sankce.

S našimi zjištěními více koresponduje rozlišení Goldenové (In: Lukášová, Nový, 2004: 38), která identifikovala **čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře**:

- Jednoznačné dodržování – zaměstnanci zcela korespondují s normami a hodnotami, jsou plně přesvědčeni o účinnosti norem a hodnot v organizaci.

– Napjaté dodržování - chování zaměstnanců je v tomto případě ve shodě s direktivami kultury organizace a může působit dojmem věrnosti. Zaměstnanci však mají výhrady vůči přiměřenosti některých hodnot a norem a směřování organizace.

- Utajené nedodržování – zaměstnanci vyslovují souhlas s hodnotami a normami kultury organizace, skrytě je však nedodržují. Chtějí být přijímáni v dané kultuře.

- Otevřené nedodržování – zaměstnanci nezastávají hodnoty a nedodržují normy organizace. Mohou to však dělat, pouze mají-li pocit bezpečí, tj. věří, že jejich chování nepostihnou sankce.

Z rozhovorů s respondenty lze pojmenovat čtyři možnosti zvládnání odlišností:

- 1) **Identifikace s organizací, pocit sounáležitosti, ztotožnění**
- 2) **Obdiv k organizaci právě pro její zvláštnost a jinakost, až idealizace**
- 3) **Přijetí odlišnosti bez dalšího hodnocení**
- 4) **Vymezení se, nesouhlas, ujištění o vlastních hodnotách, které nesouvisí s církevní organizací.**

Jednotlivým možnostem se nyní budeme věnovat podrobněji:

## 1) Identifikace s organizací, pocit sounáležitosti, ztotožnění:

Část respondentů se s organizací a jejími hodnotami identifikuje, bere ji za „svou“. Jak již bylo zmíněno dříve, právě soulad mezi individuálními a organizačními hodnotami se považuje za klíčový faktor pro soulad mezi kulturou organizace a myšlením a chováním jednotlivce.

*„... Pro mě je třeba příjemný pracovat v prostředí, který ještě má nějaký další rozměr.“ (2ds)*

*„... ten vztah k lidem, se mi tady líbí...“ (3ds)*

*„... nemohla bych pracovat někde, kde by tohle nebylo, ten respekt a vztah k lidem.“ (3a)*

*„... my jsme jenom v roli nějakých správců...pro církev, a že to prostředí bereme jako pro nás přátelský, protože ho svým způsobem vnímáme jako za své...tak to je příjemný, a může to být i podpůrný...“ (4a)*

*„... našla jsem takovou jakoby práci, kde trochu dohlídnu na toho konečného klienta, jo, že ta práce tím má určitou, jakoby smysl, jo? Že, že ta práce není naprosto jako virtuální, což řada zaměstnání dneska jakoby je, že ty lidi ani jakoby nevědi, co tu práci, pro koho konečně dělají...“ (4n)*

*„... to souznění všech těch zúčastněných...“ (2n)*

Pro zaměstnance je důležitá identifikace s organizací, s jejími hodnotami. Naplňuje se tak snaha někam patřit, být přijímaný. Hodnoty zaměstnanců jsou v těchto případech vnímány v souladu s hodnotami organizace. Někdy jsou vlastní hodnoty méně reflektovány, např.: *„...Přijímám tyhle pravidla, který tady sou specifický, že sem se rozhodla, že tady budu pracovat a že to přijímám a sem i nositel těch hodnot.“ (2ds)*. Přijetí pravidel je zde věcí rozhodnutí.

Henri Tajfel (in Hayesová, 2003) na základě experimentů formuloval spolu se svým žákem Johnem Turnerem tzv. teorii sociální identity, která říká, že lidé svou identitu odvozují od příslušnosti ke skupině i nepříslušnosti k jiným skupinám, maximalizují vnímání pozitivních rysů vlastní skupiny a negativních rysů cizích skupin. To odpovídá zjištěním z výzkumu.

## 2) Obdiv k organizaci právě pro její zvláštnost a jinakost, až idealizace

U některých respondentů se objevuje v postoji k zařízení úcta a obdiv. To je ve shodě s Kolaříkem (2011), podle kterého mají členové organizací při utváření svého

dobrého sebeobrazu tendenci jednat ve shodě i s dobrou představou o své organizaci. Při výzkumných rozhovorech bylo až překvapující, jak obdivně někteří zaměstnanci hovořili o zařízení a jeho hodnotách. K tomu se budeme vracet i v závěrečné diskusi.

*„... připadala jsem si jak v ráji, ne jako předtím...“ (1d)*

*„... hned ta atmosféra na mě dýchla, věděl sem, že sem chci nastoupit... okamžitě.“ (2n)*

*„... protože já jsme skutečně jako neočekávala až tolik dobra“ (3n)*

*„... mě se strašně líbí prostě tá, právě tady ta úcta k těm lidem.“ (2ds)*

*„... Jakoby ta pokora je větší.“ (2n)...*

*„... duchovní život tady je jakoby podporovanej...“ (1a)*

*„... opravdu ten etickej přístup,... to zachování důstojnosti, maximální!“ (1a)*

*„... To je jako, prostě tady ten vztah... PERSONÁLU k sobě navzájem, PERSONÁLU k pacientům, což je samozřejmě velmi důležitý, ale taky jakoby VEDENÍ tady domova k personálu a VEDENÍ Domova k pacientům, to je prostě NEUVĚŘITELNÝ! Myslím to krásně pozitivně.“ (3n)*

*„... Já když sem sem prostě přišla poprvé a úplně když sem to tady viděla poprvé, mě vrchní vlastně provázela, tak já sem si tady připadala jak Alenka v řiši divů, ale doslova, jako někde... ve smyslu jako v ráji!“ (4ds)*

*„... ňákej způsob úcty, že přece jenom jako zasvětit život Bohu, si myslím, že není jednoduchá záležitost, takže ty lidi svým způsobem, nebo... ženy vlastně svým způsobem, jakoby obdivuju.“ (1n)*

Z rozhovorů vyplývá silná potřeba po hodnotách, které by byly sdílené v zařízení. V některých rozhovorech je vidět až idealizace zařízení. Někdy zaměstnanci méně reflektují, že i oni mají své hodnoty, dovednosti a silné stránky, jakoby klady a hodnoty přičítali zařízení více než sobě (jedna respondentka referuje o tom, jak si pan farář umí povídat s klienty, v předchozím hovoru se zmiňovala o tom, jak ráda sama s klienty hovoří a obě strany z toho mají prospěch, a obohacují se vzájemně - klienti si rádi povídají, ona čerpá z jejich zkušeností a moudrosti).

V zařízení židovské obce je obdiv daný také skladbou klientů – u respondentů se objevuje obdiv k jejich statečnosti, k tomu, co museli prožít a přežít:

*„... ta úcta k těm lidem, vlastně, s kterou sem se vlastně třeba úplně jako v těch minulejch pracích až tak nesečkala, a mě to právě hned vod začátku, mě prostě přišlo úplně úžasný, jak vopravdu se tady jako ty lidi respektujou, to třeba, já nevím, prostě... jestliže budou chtít vstávat v devět hodin, tak vstávají v devět hodin, žádnéj vlastně jako velkej řád, jako tady*

*neplatí a to mě prostě přišlo jako...fakt úžasný, no!... Jako že má na to vliv ta komunita, že je to tady tak nastavený, nó. ..co právě ty lidi zažili, tak vlastně teď nějak se jim vyjádřila ta úcta.“ (1ds)*

*„.....cejtim tady ten základ, jako že ...i víc jsou tady třeba nemocný...že sem tady zažila za ty dva roky klienty, který prostě fakt trpěli, jako měli trvalou bolest a tak...a přišlo mi, že si tolik nestěžovali, že sou takový, právě, hrdinové, že hodně vydrží...“ (3ds).*

*„..... Já vnímám...některý z těch klientů tady, úplně, že člověk jako...poklona, když pak se dozvim, co všechno jako, právě jaký to byli hrdinové, že jo...prostě kolika těm lidem pomáhali. Jo, prostě, že fakt osobnosti!“ (3ds)*

Respekt k utrpení přeživších holocaust může být ovlivněn tím, že zaměstnanci by se rádi cítili součástí něčeho specifického, vyššího, hledají a nacházejí vysokou hodnotu ve své práci. Od klientů se učí, „oni mi dávají mnohem víc než já jim.“

Ve vzájemných interakcích, přes vnímání respektu, důstojnosti a úcty k ostatním (klientům, spolupracovníkům) můžeme také vnímat vlastní sebeúctu, respekt sami k sobě i vlastní důstojnost. Pokud navíc zaměstnanci vidí klienty, o které se starají, jako hrdiny, jako výjimečné osobnosti, nebo podobně některé spolupracovnice jako hodné úcty pro své postoje, mohou přenášet tento respekt na celou organizaci, lépe se s jejími hodnotami identifikovat.

Zaměstnanci hodně o výjimečnosti své organizace během rozhovorů přemýšleli, vnímali ji s obdivem, ačkoliv, jak jsem již zmiňovala, u některých příkladů by mělo jít o běžnou součást práce v jakémkoliv zařízení sociálních služeb. Nabízí se tedy i otázka, zda jsou hodnoty zařízení deklarované např. ve Standardech kvality sociálních služeb zaměstnancům opravdu známé a jasné, nebo zda jejich zkušenosti z jiných zařízení nevypovídají o tom, že hodnoty a normy kvality sociálních služeb nejsou vždy dodržovány.

Vedle obdivu se ukazuje ještě další **reakce na jinakost, kterou je ostych.**

### **Bariéry ostychu:**

Jistý ostych byl vnímán mezi nečleny ve vztahu k organizaci i ke členům komunity a zároveň ze strany vedení organizace k nečlenům.

#### **a) Ostych ve vztahu k organizaci:**

Zaměstnanci by chtěli být součástí obdivované organizace, ale někdy vnímají bariéry ve smyslu „až moc dobra, až moc úcty“. Někdy se objevuje obava rozdíly či bariéry pojmenovat. Ostych se týkal např. řádových sester:

„...nemůžu si to dovolit...“

„...sestra by to nepochopila.“

„...zajímala by mě ta filozofie, ale to si myslím, že ani to tady není možné, abych tam zařukala a řekla sem - sestři, pojdte si se mnou, jako povídat, žejo...to mě mrzí, že tam, jsou tam někde jsou jako mantinely, který mě přijdou i škoda že jsou.“ ... (1n)

„... Já to neudělám, protože prostě mám strach, nevím, jestli to třeba není drzost.“ (1n)

Řádové sestry jsou vlastně „nepřístupné“. Pracovnice tedy zvolila strategii raději nezkoušet bariéru překonat.

I dobrovolně a vědomě přijaté náboženství ovšem znamená přijetí nepodmíněné autority, jíž se člověk plně podřizuje. Tato vazba je proto u skutečně náboženských lidí velmi silná a výlučná, tak jako každé náboženství jedny spojuje, tak také nutně ostatní od tohoto společenství odděluje (Sokol, 2010).

### **b) Ostych ve vztahu k zaměstnancům:**

Na tomto místě je třeba zmínit, že určitý ostych lze zaznamenat i na straně členů komunit v zařízení – možná jde o korektnost, předem nestigmatizující a nediskriminující postoj, nebo o snahu o pochopení od lidí mimo komunitu, o to „nevyděsit“ je hovory o Bohu a o víře: „...my jsme taková církev, jako že hodně liberární, takže úplně přesně nevíme, k čemu se vlastně hlásíme, jo? Spousta věcí se opakuje, už jenom jako kolovrátek, už bez nějakýho vnitřního významu, mam pocit...že právě i to hledání té křesťanský identity jde stejně po povrchu. Že vlastně stejně vždycky se zastavíme u toho, že řeknem, ale tomu lidi nebudou rozumět,...ale já právě si myslím, že...možná, že ne, ale pakliže to všechno chceme udělat tak, aby tomu lidi rozuměli, tak...možná ztratíme smysl, jo? No, protože třeba základem diakonický práce je, že víra, naděje, láska, že to je projev boží...božího působení ve světě, a že...to je taky takový klišé, že jo, já nevím, jestli jsou to slova, který mají samy o sobě ještě nějaký jinej jako význam, každej to může pochopit jinak... i tohle biblický vyjádření, kterému rozumím a mám ho rád, tak mi přijde důležitější ten přesahující horizont...no, a to třeba lidem neříkáme...a to je přece významný poselství...že utrpení není věčný, že všechno má svůj konec, no...člověk na to není sám...jo, a tohle se z toho...ono to vypadá, že je to takový nehmatatelný, ale tohle se z toho nesmí ztratit nějak...“ (ředitel). Zdá se, že ředitel vnímá silné poselství víry, vyššího smyslu, ale zároveň si není jist, jak by šlo předávat. Pro zaměstnance, kteří se v Domovech sociální péče setkávají se smrtí klientů poměrně často, by poselství o tom, že „utrpení není věčné a vše má svůj konec“, mohlo být i podle mé osobní zkušenosti úlevné. Rovněž i pro některé rodinné příslušníky, kteří se setkávají se smrtí blízkého člověka často poprvé, neočekávaně. Sdělením, že „člověk na

své utrpení není sám“, odkazuje u ředitele zařízení k jeho víře v přítomnost Boha v těžkostech lidského života. Ale i přítomnost rodiny, přátel, kterou zařízení může zprostředkovat a blízkost zaměstnanců může i nevěřícího klienta uklidňovat.

V současné době identita církevních organizací trochu hledaná. Většinová společnost je spíše ateistická, nebo se obrací k spiritualitě bez církve, jak jsme již zmiňovali v Teoretické části v kapitole věnované náboženství. Také většina zaměstnanců církevních zařízení sociálních služeb není z církevní komunity, zřejmě i proto panuje jistý ostych, jak organizaci představit s jejími hodnotami (nejen profesionálními, ale i církevními), jak zaměstnance vtáhnout a zároveň neodradit svázaností a povinnostmi. Neočekává se od nich to, co od věřících pracovníků – reformované srdce, služba lásky. O hodnotách a identitě organizace, které nejsou ve společnosti úplně jasné, hovořil opět ředitel zařízení: „... každé středisko má ten spolupracující sbor, takže vždycky tam nějak působí farář. Tady je to prostě běžná součást. Jinak globálně si myslím, že diakonie tu svou křesťanskou identitu stále hledá...je velmi těžký totiž, to nějak popsat, protože zároveň se hlásíme k církvi, církev zřizuje diakonii, podle mě církev bez diakonie nemá smysl a opačně...jo, že to spolu souvisí, ale formulovat, co jsou právě ty křesťanské hodnoty, které ale budou srozumitelné i lidem mimo církev, je velmi těžké....to je stále jako v běhu.“

### 3) Přijetí odlišnosti bez dalšího hodnocení

Další možností zvládnání odlišností je jejich přijetí bez hodnocení, jako fakt. Z popisu Goldbergové se snad nejlépe odpovídala možnost „Napjaté dodržování“.

„...je to i trochu tím, že je to církevní zařízení...i když já zase nechci říct, že to je...že v Domově, kterej není církevní, že je něco špatně, to si myslím že ne, akorát...ale je hezký, dyž se tady ty lidi třeba potkávaj na těch bohoslužbách...a to určitě jo...a máme úžasného pana faráře“ (2a). Respondentka zde říká, že nechce hodnotit jiná zařízení, nakonec ale sděluje, co je v jejím zařízení hezčí.

„... třeba, připravit se, že někdo umírá, tak to jo, to třeba se v církevním domově řeší jinak, než někde jinde.“ (3a)

„... no tak určitě v přístupu k těm klientům, nenutěj se...prostě vychází se jim vstříc, měly bysme se chovat jako mile, hodně jako, většinou tady ten personál je hodnej, někde to nebejvá, že jo, někde jsou prostě protivný, ale zase tam...bejvá třeba víc klientů a taky víš co, nevím...v tom vidím ten rozdíl, že prostě tady je jinej přístup k těm lidem.“ (4ds). Zde respondentka projevuje pochopení pro jiná zařízení (ne tak dobrá, ne s tak vlídným

zacházením), kde mají zaměstnanci na starosti více klientů. Zároveň zaznívají i jisté výhrady k dodržování pravidel ve vlastní organizaci.

*„...je to prostě obecně lidský přístup.“ (2a).* Podobná věta o běžném, lidském či obecně lidském přístupu, o lidském vztahu, zazněla v rozhovorech vícekrát.

*„...já to tak mám, jsem ale celkově taková přizpůsobivá. (1ds)“*

Nečlenové v těchto případech vnímají odlišnosti zařízení, ale nepotřebují se s nimi ani identifikovat, ani se vůči nim vymezovat. Jsou považovány za všeobecně přijímané lidské hodnoty. Vícekrát zaznělo, že v zařízení je dobrý přístup ke každému. Výhrady jsou zmíněny jen mírně.

V této souvislosti bychom opět mohli odkazovat k myšlence, že pro každého může být jeho osobním náboženstvím ne nutně Bůh, ale nejvyšší norma a hodnota, pro kterou žije.

#### **4) Vymezení se, nesouhlas, ujištění o vlastních hodnotách, které nesouvisí s církevní organizací**

U menší části zaměstnanců – nečlenů se objevily výroky, které hodnotily odlišnost záporně. Respondenti je říkali s trochou obav, jeden z respondentů se opětovně ptal, zda výzkum bude anonymní. Vnímali své hodnoty jako lepší, hodnoty zařízení víc jako hrané, neupřímné. Objevily se obavy z pojmenování odlišnosti.

Tito nečlenové vnímali ze strany komunity bariéry, jakoby neviditelné hranice, které nejde překročit. Možná i proto potřebovali vysvětlit své hodnoty jako důležité. Vícekrát se opakovalo, že i v dobré péči o klienty nemusí hrát víra pečujícího pracovníka roli. Tito zaměstnanci by pravděpodobně souhlasili s výrokem: "Není důležitý rozdíl mezi věřícími a nevěřícími, ale mezi těmi, kdo projevují starost o druhé, a těmi, kdo ji neprojevují". (Heller in: Heller, Mrázek, 1988: 14).

*„... Že je toho prostoru na takovýho toho kdovíco duchovna, aby to lidi řešili, že moc není, jakoby člověk musí ty vlastnosti mít vnitřní, jo, musí s tím přijít, a...tak jako může bejt nákej katolík, kterej sedí v první řadě v kostele a chová se, řve doma na manželku...a tak dále, ale můžete bejt naprostej ateista, a může i ryze ateistická sestra se starat mnohem lepší (4n)*

*„... mě sposta věcí jakoby překvapilo...nebo jsem se setkala prostě s přístupem k životu než byste se jako v komerčním světě nikdy nesetkala...někdy se jim lehce jakoby křivdí,*



*prostě...jakoby na prvním stupni jsou ty nemocný, což je v pořádku, ale ty zdravý...jedinci budu říkat...se upozadujou.“ (In)*

*„... myslím si, že to je taky hodnota, když je člověk prostě silnej a chce pomáhat a má tu sílu, a v té chvíli mu nic není...spravedlnost, nebo nespravedlnost chování k těm všem, bez rozdílu, jestli seš nemocnej, bohatej, chudej, prostě...jsou některý pravidla, který by se měly morálně dodržovat a tady to tak vždycky ne...abych byla prostě morální a dobrej člověk, tak k tomu nemusím být věřící...a navopak,i věřící...můžou bejt vlastně, pro mně, když to řeknu civilníma slovy, jakoby nespravedlivý a nesoudný, protože vzhledem k těm příkázáním a tak...tak bych očekávala, že by měli jakoby míň chybovat, než třeba budu říkat, my – civilisti.“ (In).*

Zde můžeme vidět vnímání vlastních morálních zásad, zároveň vnímání velkých, až nereálných očekávání od církevní organizace. Při chápání organizační kultury jako „vyjednaného řádu“ (Schein, 2004) je pochopitelné, že v každém zařízení dochází k určitému vyjednávání, přesto jsou některé hodnoty a normy dané a organizací vyžadované. Menší část respondentů hodnotila běžně vyžadované normy jako příklady nepružnosti či zkratkovitosti církevních organizací.

Další zvláštností v zařízení, kde pracují i řádové sestry byl zmiňovaný i rozdíl v jejich vnímání světa ve smyslu jisté nepraktičnosti, odtrženosti od reality a neporozumění běžnému světu – např. řádová sestra by nezařídila některé praktické věci. Jedna mluvčí hovořila o výhodě toho, že si může vzít kratší úvazek, zatímco pracující matka - samoživitelka si to dovolit nemůže. Celkově je ale k řádovým sestrám a jejich vlídnosti a laskavé péči o klienty v rozhovorech zmiňován respekt a úcta.

Z našich rozhovorů nevyplývá, že by někdo ze zaměstnanců skutečně odmítal hodnoty zařízení, jak o tom uvažuje Goldbergová v části: Otevřené nedodržování – „zaměstnanci nezastávají hodnoty a nedodržují normy organizace. Mohou to však dělat, pouze mají-li pocit bezpečí, tj. věří, že jejich chování nepostihnou sankce“ (Lukášová, Nový, 2004).

Je obtížné hodnotit, proč tomu tak je – je možné, že mluvčí věděli, že v organizacích by hrozily sankce, a nechtěli v rozhovorech sdělovat skutečné odmítání. Nebo mezi nimi skutečně nikdo takový nebyl. Možné vysvětlení by mohli nabízet Švaříček, Šedřová (2007, str. 137), kteří pracují s pojmem „utajené příběhy“. Jde o část příběhu, o níž respondenti z různých důvodů nehovoří, obzvlášť při prvním setkání s výzkumníkem, převádějí např. řeč jinam, nebo si nevzpomínají.

Všechny tyto strategie by odpovídaly Frommově (2003) teorii o lidském vztahování k ideálu, tj. o lidské potřebě orientačního rámce a předmětu uctívání. Všichni lidé podle tohoto autora mají ideály, jsou v jistém smyslu „náboženští“. „Člověk se nemůže svobodně rozhodnout, zda chce mít "ideály" nebo ne, ale má svobodnou volbu mezi různými ideály. Opravdu neexistuje žádný silnější pramen energie v člověku.“ (Fromm, 2003: 56).

Strategie používané nečleny odpovídají, kromě dalších autorů zmiňovaných v kapitole 2.4. Náboženství, rovněž i Maslowově (2014) hierarchii potřeb, kde na nejvyšším stupni je potřeba transcendence, přesahu, hlubokého prožití toho, že člověk je součástí většího celku. K tomuto postoji lidské potřeby po hledání a nalézání přesahujících hodnot se přidává i Pavel Říčan (2007). I zaměstnanci, kteří se vymezují vůči hodnotám církevní organizace, poukazují na své ideály – morální, etické.

Menší část zaměstnanců – nečlenů nepřicházela s žádným očekáváním, a neřeší ani nadále odlišnost, nemá potřebu volit jakoukoliv strategii. V rozhovorech i na více dotazů konstatovali, že rozdíly v zařízení oproti jiným (necírkevním) opravdu nevnímají.

### 3. 2. 2. ZPŮSOBY ADAPTACE

Na předchozí oddíl týkající se používaných strategií zaměstnanců – nečlenů navazuje část věnující se povaze **adaptace jako výsledku popsanych strategií**. V rozhovorech jsme identifikovali několik základních způsobů adaptace:

- 1) **Přijetí, zaměstnanec se cítí jako součást týmu, ač není členem komunity.**
- 2) **Práce je dostatečně smysluplná, nesouvisí jen s církví, ale s vlastními hodnotami, které se shodují, hodnoty zařízení jsou i „moje“.**
- 3) **Své hodnoty si zaměstnanec ponechává, není ale v konfliktu se zařízením.**
- 4) **Odstup, bariéra ze strany zaměstnanců, co se nedá překonat.**
- 5) **Kde zaměstnanci nic neočekávali, neměli žádnou strategii, neřeší ani dál.**

Každou strategii budeme ilustrovat výroky, které pro ně považujeme za charakteristické.

#### 1) Přijetí, součást týmu ač není členem komunity

Nečlenové, kteří se se zařízením a jeho hodnotami ztotožňují, se podle jejich vyjádření cítí v zařízení dobře, jako přijatí. Nepovažují příslušnost či nepříslušnost ke komunitě za důležitou, takže je jejich nepříslušnost nijak nevylučuje:

*„... pro mě je to tady jako taková přidaná hodnota ...“ (1ds)*

*„... je nutnej ten přesah, i pro mě ...“ (4n)*

*„... to vnímám jako, že...tam/tady/ je takovej ten duchovní...rozměr, to je daný.“ (4n)*

*„... kdo něco hledá, co mu někde může třeba prostě chybět, že...věřící sestře ve státním zařízení vadí přístup k umírajícímu, tak prostě hledá tu cestu, kde to...přístup je jinej.“ (3n)*

*„... že to přijímám a sem i nositel těch hodnot.“ (2ds)*

*„... pro mě je důležitý to přijetí.“ (1ds)*

*„... nevim nakolik to vnímam, protože mám v poslední době pocit, že maj všichni už pocit, že sem...částečně součástí té komunity.“ (2ds.)*

Jedna z respondentek dokonce vnímá, že komunita ji vnímá jako součást, jako členku, ačkoliv to tak není. V rozhovoru mluvila o tom, že členkou není ani nechce být. Přesto na ostatní působí tak, jako by byla „jednou z nich“.

- 2) **Práce je dostatečně smysluplná, nesouvisí jen s církví, ale s vlastními hodnotami, které se shodují, hodnoty jsou i „moje“.**

*„... Kde je společný ideál, tak to zařízení prostě zázračným způsobem funguje, jo?“ (4n)*

Nejdůležitější pro tyto zaměstnance – nečleny v zaměstnání je kvalitní péče o klienty, možnost věnovat se jim dostatečně, mít s nimi vztah, moci dělat práci „srdcem“ (tj. jak mě je vlastní). Kvalita péče o klienty je brána všemi jako hlavní smysl a základ práce. Někteří zaměstnanci vysokou kvalitu péče přičítají vlivu církve, jiní o tom takhle neuvažují.

*„...že to má smysl, ta pomoc...“*

*„... jsme součástí péče.“*

*„... ááá,církev? To tu nehraje roli.“ (4n)*

*„... ta péče je gró.“*

*„... nemohla bych pracovat jen tak někde.... to musíte dělat srdcem...“*

Lidé nejsou obvykle motivováni jen vnějšími pobídkami, ale také tím, že svou práci pocítují jako smysluplnou, že se cítí důležitou součástí organizace, ztotožňují se s cíli a posláním. (Lukášová, Nový, 2004: 41)

### **3) Své hodnoty si zaměstnanec ponechává, není ale v konfliktu se zařízením**

Další užívanou strategií je ponechání si vlastních hodnot, bez hodnocení a konfliktů se zařízením. Strategie byla méně častá, byla volena zaměstnanci jako bezpečná, bezproblémová.

*„...no tak...já sem si to vyslechla /smích/....a ponechala sem si svůj pohled.“ (1ds)*

*„...mě to nevadí, jak to kdo vnímá, každej to máme jinak, at' věřící nebo ne, křesťan nebo třeba muslim.“ (4ds)* Toto byl častější příklad. Každý má svou pravdu, svůj pohled a nikdo to nemá soudit. Výraz „mě to nevadí“ vypovídá o tom, že zaměstnanec se ani neztotožňuje, ani nevymezuje.

*„...v něčem je to dobrý, něco se mi líbí, něco zas ne tolik.“*

Část respondentů, kteří žádné odlišnosti vzhledem k zařízení nevnímali, tuto otázku neřeší.

### **4) Odstup, bariéra ze strany zaměstnanců, co se nedá překonat**

Zaměstnanci, kteří vnímali odstup a bariéry vzhledem k zařízení, k jeho specifikám, se ujišťovali ve svém pohledu na zařízení i vztahy uvnitř něj. Pocítávali svůj pohled jako správný.

S rozdílly se podle nich nedalo nic dělat. Vymezení vůči zařízení nebylo pro ně natolik vážné, aby uvažovali o změně. Je pravděpodobné, že klady v zařízení převažily. Byla však znát určitá obava sdělit svůj nesouhlas nahlas.

*„...Ty hodnoty jakoby ty církve mě připadaj, že chtěj pomáhat hrozně, jakoby těm nemocnejm a slabejm lidem, ale že se přitom někdy zapomíná, že někdy vlastně...přijde mi, že někdy není jakoby úplně taková ta rovnost, miluj všechny teda ....ty svý bližní, že ty, co sou vlastně, myslim si, že to je taky hodnota, když je člověk prostě silnej a chce pomáhat a má tu sílu...a v tý chvíli mu nic není, je zdravěj, budu říkat na duši i na těle...takže ty se vlastně...jakoby trošku, jako posunujou...v komerčním světě se zase takhle strašně nepomáhá, není to vlastně smyslem žejo, toho reálnýho života, i když by možná mělo bejt.“ (1n). Respondentka naznačuje, že péče je věnována jen nemocným a slabým (klientům), nikoliv silným a zdravým (pravděpodobně zaměstnancům).*

*„... ty dva světy jsou v něčem příliš odlišné, s tím se nehne.“ (2d)*

*„... že si něco nemůžu, jako úplně dovolit...“ (1n)*

*„... (mám – pozn J.Š.) nákej způsob úcty, že přece jenom jako zasvětit život Bohu, si myslim, že není jednoduchá záležitost, takže ty lidi svym způsobem, nebo... ženy vlastně svym způsobem, jakoby obdivuju, tak už k nim přece jenom přistupuju, já nevím, asi jako k rodičům, žejo...některý věci jim prostě neřeknete, i kdyby vás sebevíc štváli, protože jsou to rodiče, tak tudle stejnou úctou ...cejtim jakoby k těm církevním ...“ (1n)*

*„... nó, právě v tom, že některý věci si nemůžete dovolit říct na rovinu, tudíž se hůř řešej a některý věci, který by řešit šly...tak ted' to možná bude znít pro vás jako špatně, tak přece jenom, mě přijde v tom církevním světě... jakoby ztvrdlý, nebo zkamenělý a řešit se ani nechtěj, protože prostě přece jenom je vidět, že když jste třeba jeptiška, tak ste vopravdu jako trochu vodtržená od reálnýho světa, takže některý věci, který my bysme jako lidi...vyřešili úplně jinak, tak tady se ani nemůžou řešit, protože by to ani ta sestřička nepochopila...“*

*„...ty vobyčejný, ty ženský vod dětí sou strašně vázaný na tu práci, musej za každou cenu pracovat, protože musej tu rodinu živit, maj ty starosti, kdežto ty řádový sestry, který víceméně žijou v tý svý komunitě, tento problém neřeší.“ (4n).*

Respondentka vidí velkou výhodu v tom, že řádové sestry nemusí řešit běžné starosti s rodinami (v jiné části rozhovoru však hovořila o své výhodě a radosti z rodičovství).

*„...se setkala prostě s přístupem k životu než byste se jako venku nikdy nesetkala.. někdy se jim lehce jakoby křivdí, prostě...jakoby na prvním stupni sou ty nemocný, což je v pořádku, ale ty zdravý...jedinci budu říkat...se upozad'ujou.“ (1n)*

“...protože vzhledem k těm příkázáním a tak...tak bych očekávala, že by měli jakoby míň chybovat, než než třeba budu říkat, my- civilisti, tak...“(1n)

„... já bych čekala jako v tý církevní organizaci, že vlastně sem si myslela, že teda...tam navopak ta upřímnost bude.....a NENI úplně, je jakoby míň, než bych očekávala...“(2a).

„.....mám tady v uvozovkách jeptišky, který mi sou příjemný i jako lidi, protože...to je všude, žejo, to je jedno, jestli ste věřící nebo ne... zajímala by mě ta filosofie, ale to si myslím, že ani to tady není možný, abych tam zařukala a řekla sem- sestři, pojdte si se mnou, jako povídat, žejo...to mě mrzí, že tam, jsou tam někde jsou jako mantinely, který mě přijdou i škoda že jsou...“(1n)

“... Já to neudělám, protože prostě mám strach, nevím jestli to třeba není drzost.“(1n)

Respondentka cítí mantinely či bariéry i u řádových sester, které jí jsou sympatické. Zdá se, že nemůže bariéru k nim překročit. Dokonce o sestře říká, že je jí sympatická i jako člověk (i na jiném místě říká: *jeptišky a my, lidi*) – téměř jako by byla jiný živočišný druh. Bariéra tedy zůstává, strategií zaměstnankyně je, raději ji nezkoušet měnit a zachovat si svůj postoj.

Zaměstnanci – nečlenové chápou, že některé nároky se vztahují na věřící zaměstnance, ne na ně. V této souvislosti bychom mohli citovat J. Sokola: „je rozhodující, že náboženské morálky a etiky jsou z definice výlučné a v moderních společnostech tudíž také částečné, partikulární: zavazují jen vlastní věřící“ (Sokol, 2010: 164).

**5) Kde zaměstnanci nic specifického neočekávali, neměli žádnou strategii, neřeší ani dál.**

### 3. 3. MOŽNOSTI MANAŽERŮ PRO USNADNĚNÍ ADAPTACE NEČLENŮ

V další části se budeme věnovat adaptaci nečlenů a jejich podpoře ze strany manažerů. Nejprve zmapujeme, jaké možnosti byly podle nečlenů manažery použity, co jim adaptaci usnadnilo a co nepomohlo, poté se budeme věnovat doporučením pro management organizací.

#### 3. 3. 1. Využité možnosti ze strany managementu pro usnadnění adaptace nečlenů:

Mezi využité možnosti respondenti zařadili i přímou zkušenost, kterou zažili **při přijímacím řízení**, a utkvěla jim v paměti:

*„... takže jsme se to dozvěděla už u toho přijímacího pohovoru, že tohle je tu...“*

*„...že klienti se nenutí, už při přijímacím pohovoru, vlastně...byla otázka, co bych dělala, když klient nebude chtít, nebo bude odmítat, říkám, tak prostě řeknu, že MUSÍ. Protože to jsme tak měla...prostě, jo? A to bylo špatně.“ (4ds).* Pro adaptaci respondentky byl tento přístup správný. Sice odpověděla špatně, ale byla přijata v konkurenci dalších uchazečů. Postoj organizace vyjádřený na samém začátku (*klienti se nenutí*) se jí líbil.

Podobně hovořil i ředitel organizace, který již při přijímacím řízení upozorňoval uchazeče na specifika církevních zařízení sociálních služeb.

Respondenti dále uváděli nejčastěji **školení**, kterým v zaměstnání procházeli. Cenili si momentů, které byly v přednáškách **praktické**. Přímá zkušenost byla lepší, než studování materiálů:

*„...pomohl mi ten seminář, no to bylo do toho židovství trošku, že jsem...protože o židovství jsem vlastně nevěděla nic, no. Jakoby o tom jejich náboženství, takže...to jsem měla dva semináře, to bylo s tou paní S., tak ta tady tak mluvila o tý rodině a tak a o těch tradicích a zvykách...a pak vlastně jsem měla ještě jeden seminář, a to bych určitě doporučila...i nováčkům.“ (3ds)*

*„...když tak jako povídá někdo, jakoby přímo z tý komunity a říká prostě jak to má... a tak se jako o tom povídá, všeobecně, pak v tom okruhu těch lidí. Takle to teda za mě, mě to přijde...než kdybych si měla něco jako přečíst, možná si to nastudovat, tak tohleto mi přijde, že...že se to víc vřeje, jakoby pod kůži...“ (4 ds)*

„ ...jsem se dozvěděla na přednášce ještě i víc, než jsem si třeba sama před tím jakoby načerpala, že ona (přednášející – pozn. J.Š.) nám vyprávěla vysloveně, že používala tu kazuistiku, i různý ty příběhy, to je vždycky zajímavý, že jo...prostě takhle z okolí těch rodin, co to žijou... je nejlepší, když se pak tak jakoby diskutuje v tom kolektivu a když to není úplně taková ta přednáška, jako ryze odborná, ale když tak jako povídá někdo, jakoby přímo z té komunity.“ (2ds)

„...no, tak školení...školení sme měli třeba o tom rozloučení...jak se rozloučit s tím člověkem...ano, to pomohlo. Byl to dobrý kurz, ten bych jim doporučila, kdyby vůbec nevěděli do čeho jdou.“ (3d)

Rezervy viděli respondenti v tom, že přednášky byly **málo individuální**, a že se **neopakovaly pravidelněji**:

„...ne jen nějakých seminářů, nebo vůbec, třeba i nějakého individuálního rozhovoru... třeba, jak se ten člověk cítí, jestli teda s tím má nějaký problémy...s tím dodržováním, jako jestli se v tom dodržování ...těch zvyků...se v tom vyzná, jestli je mu jasný, co třeba...v tý kuchyni, jako co je, co je košer, jako vůbec ty zásady...“ (2ds). Respondentka by ocenila, kdyby se někdo z vedení aktivně dotazoval, zda práci rozumí a nemá s ní problémy.

„...takový si myslím supervizní téma, když to přijde zase aktuálně, tohleto téma (náboženství)...to vzdělávání nebo nějaký jako sezení vždycky, setkávání...třeba jednou za měsíc, nebo jednou za dva měsíce nad nějakým jako daným tématem, jako se vztahujícím, jako kde se předloží jak to teda máme a jak...jak to vnímáte vy...“ (myšleno, jak to vnímá vedení a jak zaměstnanci).

„...co by mi v tom pomohlo? Asi se vo tom pak bavít s někým jiným...jako, když se o tom chci bavít hlouběji, tak mám možnost třeba s nějakým jiným (myšleno, než s přednášejícím)...a bude ten pohled trochu jinej ...“ (1ds)

Dále se respondenti domnívali, že by jim pomohlo, kdyby se manažeři více účastnili **přímé práce s klienty**, šli by příkladem:

„...převést tu etiku a tu důstojnost do každodenních činností, jo, ono je fajn prostě těm lidem tady přednášet, to sou lidi se zdravotnickým základním vzděláním, ale ...já si myslím, že ty lidi si to musej nějak jako zvnitřnit, jo, že bez toho to prostě nemůžou dělat...nebo já aspoň to tak mám. Protože já jako myslím, že jakoby vedení, že taky jde, i já, jdeme hodně příkladem...že prostě když vidí, jak se chováme, tak samozřejmě i ten personál PŘEJÍMÁ to, jak to vidí...“



*„...jít s nima do té přímé práce. No, to bych doporučila, jak podpořit ty zaměstnance, pro který je to nový.“ (1da)*

*„...v tom příkladu.“ (2d)*

*„...to je jako takový těžký, jako povinnost (pravidelné přednášky a supervize), ale ten duch jakoby i v tom, když tam bude chodit víc lidí, tak ty ostatní se třeba jako přidaj...ale že jako jít příkladem...těch nadřízených, že to je jakoby...že se o to víc zajímaj, že s tím nějak pracujou...to bych doporučila manažmentu.“ (1ds)*

*„...tim, že to vidí, nebo že se poučí z tý...nákejma činama prostě, že to...ten člověk uvidí ty činy...tak se k nim třeba přidá, potom. To si myslím, že by byl nejschůdnější, podle mě, to je muj názor jenom, že to by byl nejschůdnější jako...způsob, jak ty ...lidi.. nenutit, ne.. ne.. neto....prostě ať sami chtěj...předat dobrou zkušenost.“ (3n)*

Dva respondenti zmiňovali, že pomocí by bylo být od začátku v páru se **zkušenějším kolegou**:

*„...jako mentor“ (3ds)*

*„...určitě semináře, to aby prostě věděli, a hlavně, hlavně, vo těch klientech aby to bylo stručně, ty informace o nich, protože...fakt jsem nevěděla třeba ani na začátku jak...se komu říká, jo, a každej tady, každá pečovatelka má svůj systém, takže tu práci, myslím si jako vytvořila svůj systém...takže dát s někým do páru, jak my sme to vlastně měly se Z.“*

Dále se respondenti domnívali, že by jim pomohlo **více naslouchání a více věnovaného času** ze strany managementu, to zřejmě postrádali:

*„...čili to naslouchání, to by měl umět osvědčený manažer; to může být to...ne vždycky vyhovět, ale naslouchat...prostor, ano...prostě naslouchání těm zaměstnancům, asi vzdělávání, to určitě prostě, protože vzdělanej personál je...k nezaplacení, taky...“ (2n)*

*„ Aby ti manažeři, musí jim bejt úplně jasný, protože né každej tohle chápe, né každej chápe tu, přesně ...já nevim...tu ..religionistiku, žejo, to prostě, to je jasný. A pokud to někoho nezajímá, tak za prvý teda ho samozřejmě nenutit, ale spíš de vo tu..pracovní..jako věc...a pokud ten člověk, nemusí být věřící, tady máme nevěřící zaměstnance, pochopitelně, a prostě nikoho se nenutí, aby chodil do k...vůbec, vůbec, vůbec...prostě ty lidi k tomu buď přijdou sami, nebo nepřijdou, ale spíš je to vo tom, vo tom naslouchání, jo?“*

*„...prostě, aby si dával (manažer) hodně času, jak se zaměstnancema, tak i s klientama.“ (3ds)*

Ředitel zařízení zmínil tzv. **nepsaná pravidla**, která by bylo dobré zaměstnancům také předávat, zjistil ale, že je nejde postihnout a sepsat:

*„...ale myslím, že tyhle ty jako nepsaná pravidla, že je jich celá řada a nevíme, co. ...já jsem měl takovou představu, že když se nám jako právě dobře podaří popsat ty pracovní postupy, tím že se podaří proniknout do těch nepsaných pravidel, ale to nejde.“*

Část respondentů uváděla, že vzdělání a pochopení specifik zařízení je na straně personálu, nikoliv manažerů:

*„...říct jim to a je to na každým asi, že si jakoby zjistí...a může si tady jakoby...přečíst k tomu a nebo, kdo má zájem si myslím, že sou otevřený ty spolupracovnice“ (4n)*

*„...prostě povinností toho, těch zaměstnanců, kdo se chce, tak se jako poučí, nebo ne.“*

*„...já nevím, já myslím, že k tomu musí každé dospět sám....když vidí ostatní taky.“*

*„...jako říkám, pořád je tam v první řadě ten člověk, takže...jako na to školení neplatěj....kde s některými věcmi si nevím rady...těžko je vstřebávám, musím je řešit, jakoby v sobě...nic mně na to nepomůže, jako, jo? (1n)*

*„...tím, že se to používá, že ..? (1da)*

V jednom zařízení, kde nebyly vnímány žádné odlišnosti, nečlenové sdělovali, že manažeri podle jejich názoru nemají dělat nic. Zaměstnanci se potřebují pouze dobře naučit přímou práci s klienty, žádné další přednášky či školení nepotřebují.

### 3. 3. 2. Doporučení nečlenů pro manažery

V závěru rozhovorů se zaměstnanci – nečleny jsme se ptali na doporučení, která by dali představitelům managementu ve své organizaci, případně v začínající organizaci, do které by přicházeli zaměstnanci – nečlenové a neznali by církevní komunitu. Pokud si nevěděli s odpovědí rady, ptali jsme se, co pomohlo jim v začátcích jejich zaměstnání. I z předchozí kapitoly vyplývá, co nečlenové považovali za málo funkční.

Nejčastěji nečlenové doporučovali **školení či diskusi v otázkách náboženství**, a dalších specifikách, na která je nutno dbát:

*„ ...jsem se dozvěděla na přednášce ještě i víc, než jsem si třeba sama před tím jakoby načerpala, že ona (přednášející – pozn. J.Š.) nám vyprávěla vysloveně, že používala tu kazuistiku, i různé ty příběhy, to je vždycky zajímavý, že jo...prostě takhle z okolí těch rodin, co to žijou... je nejlepší, když se pak tak jakoby diskutuje v tom kolektivu a když to není*

*uplně taková ta přednáška, jako ryze odborná, ale když tak jako povídá někdo, jakoby přímo z té komunity.“(2ds)*

*„...vím, za kým jít, když si potřebuju vo tom popovídat, máme tu možnost vlastně vždycky.“(1 ds)*

Stávající vzdělávání v této oblasti považovali nečlenové **většinou za dostatečné**. Někteří zmiňovali, že by vzdělávání mělo pokračovat i dále, **kontinuálně**, nejen po nástupu pracovníka. Další návrh se týkal toho, že by pro každého nově přichozího zaměstnance byl stanoven **zkušený zaměstnanec – mentor** – který by se neměnil s každou službou a provedl ho právě i otázkami víry, náboženství a církevními pravidly. Tato podpora by mohla i nemusela nutně pocházet od člena komunity.

Další doporučení se týkalo toho, že by podle nich měli manažeři a vedení zařízení **více mezi zaměstnance i klienty chodit, sdílet práci a jít příkladem:**

*„...Jít příkladem...těch nadřízených, že to je jakoby...že se o to zajímaj, že s tím nějak pracujou ... (3 d)“*

*„...chodit, jako účastnit se i těch svátků... (4 ds)“*

Totéž zaznělo i v zařízení, ve kterém jsme měla možnost hovořit i s ředitelem. Ten s tím byl zcela v souladu – on i jeho nejbližší spolupracovníci podle něj do přímé péče se zaměstnanci chodí častěji než je běžné a považují to za hlavní podporu pro zaměstnance.

*„...jít ostatním příkladem, to je hodně, hodně důležitý, jít s nima do té přímé péče...“* Také vede se zaměstnanci pohovory, mají porady, zavádějí supervize a... *“snažíme se teda, a to si myslím, že je...snažíme se našim lidem, těm pečovatelům připomínat, že si jejich práce opravdu ceníme“*. Dále uváděl seznámení s chodem církevního zařízení a jeho specifikách již při přijímacím pohovoru: *„...i u těch pohovorů, když přijímáme zaměstnance, tak jenom je upozorňujeme na to...pozor, dějou se tady tyhle věci... říkám, je to CÍRKEVNÍ zařízení, dějou se tady bohoslužby, bude tady chodit farář, můžete se s tím potkat, můžete se setkat s tím, že klienti se budou chtít pomodlit, nebo něco takovýho, a abyste se v tom třeba orientovali.“*

Kromě přímé práce s klienty (nebo spíš jen jejich častější navštěvování) zaznělo doporučení, že by vedení mělo **naslouchat zaměstnancům, udělat si na ně více času**. Společně by se dalo mluvit právě i o náboženských otázkách.

Dva respondenti zmiňovali více duchovní podpory pro zaměstnance. Spíš než hodnoty duchovní či spirituální byly však v církevních organizacích zaměstnanci vnímány hodnoty nejvyšší možné kvality služeb.

Dalším doporučením bylo kromě odborného vzdělávání i neustálé předávání zkušeností mezi zaměstnanci a vedením a zřizovatelem zařízení.

**Supervize** jako doporučení pro management k podpoře zaměstnanců byly zmiňovány ve třech případech. Ve všech třech případech by respondenti uvítali u supervizora právě i dobrou znalost církevní komunity.

V zařízení, kde zaměstnanci necítili žádné odlišnosti od necírkevních zařízení, nebylo podle nich potřeba ze strany vedení dělat nic.

## IV. DISKUSE

V této části práci se budeme věnovat diskusi nad tématem diplomové práce.

**V úvodu práce jsme pojmenovali výchozí hypotézy na základě dosavadních zkušeností z praxe.** K těm se nyní vrátíme:

**1. Zaměstnanci - nečlenové i management vnímají tradice a hodnoty církevních organizací jako odlišné od necírkevních.** Hypotéza se u zaměstnanců – nečlenů potvrdila. Vnímali odlišnosti jak v tradicích a rituálech církevních organizací, tak i v dalších hodnotách – péče o klienty, postoj k personálu. Hypotéza se nepotvrdila v jediném zařízení ambulantních služeb. Co se týká managementu, z jednoho rozhovoru s ředitelem zařízení vyplynulo, že i on vnímá odlišnosti, které nečlenové potřebují pochopit a vyrovnávat se s nimi.

**2. Zaměstnanci – nečlenové církevních organizací procházejí různými stadii vyrovnávání se s odlišnostmi, na které nejsou zvyklí.** To se v rozhovorech potvrdilo částečně. Někteří nečlenové hovořili o tom, že se začali o církevní organizaci a její náboženství a tradice více zajímat, víc si zjišťovat a vést diskuse, také že již více rozumí než na začátku. Jedna z respondentek ve svém zájmu přivedla na přednášku o judaismu i svého syna, pak si o všem doma povídali, syn navíc znalosti z přednášky úspěšně uplatnil i ve škole. Další pracovnice říká: „...měla jsem třeba povrchnější znalosti, než mám teď...už jako přemějšlim v nějakym jako, s jinejma filosofickejma dopadama....“  
„.....víc se vo to zajímám, sleduju i dokumenty.....“  
„....jsem se rozhodla, že tady budu pracovat a že to přijímám a jsem i nositel těch hodnot....to já sem měla nastavený vod začátku, ale...možná po těch pěti letech co to...tak ze zkušeností jako vim, že je tohleto jako dobře, to tak mít...a je to pro mě možná jako i ještě důležitější, než to bylo na začátku.“

U některých zaměstnanců – nečlenů byla zmíněna určitá nepružnost a zkosnatělost církevních organizací, kterou si zpočátku neuvědomovali. Část zaměstnanců – nečlenů neviděla v průběhu času zaměstnání v církevní organizaci žádný rozdíl.

**3. Manažeři církevních organizací reflektují tyto odlišnosti a podporují zaměstnance v jejich dobrém zvládnání.** Vzhledem k jedinému rozhovoru lze těžkou posoudit. Každopádně tento ředitel odlišné hodnoty reflektoval, sám jako jeden z pouhých tří členů komunity v zařízení vnímal, že je nutné s nečleny více o problematice náboženství

hovořit, věnovat čas i na pravidelné informování o historii zařízení, historii církve, i náboženského prožívání ze strany klientů. Podle toho volil i supervizora, který bude konkrétně právě tématu náboženství rozumět.

**4. Zaměstnanci – nečlenové vnímají identitu a hodnoty církevní organizace jako výjimečnější než necírkevní.** Hypotéza se potvrdila. Nečlenové ve většině oceňovali hodnoty zařízení církevních organizací jako výjimečné, lepší, více nastavené na individuální péči. Někdy byla jejich očekávání až nereálná, a pak hodnotili přísněji chyby. V teoretické části jsme se této problematice věnovali v souvislosti s vnímáním osobní identity a identity organizace, které se vzájemně ovlivňují.

Kromě vysoké kvality a individualizované péče o klienty, byl zmiňován respekt k jejich křehkosti, hrdinství a minulým traumatům. Možná by bylo vhodné ještě jednou citovat na tomto místě Jana Hellera (1988) "...v náboženství jde o vztah člověka (ať teoretický, nebo praktický – v etice a kultu) k tomu, co má vůči němu roli boha. Přitom bohem je pro člověka to, co je pro něj nejvyšší normou a hodnotou, čemu nejvíce důvěřuje, čemu se cítí zavázán. V tomto smyslu každý člověk má své náboženství". Dalo by se říct, že **právě tato kvalita péče o klienty může být tím zmiňovaným „svým vlastním náboženstvím“.**

Vysokou, až spirituální hodnotu úctě a respektu k další lidské bytosti, o kterou se staráme, dává i C. S. Lewis (2008: 62): „Respekt k druhému člověku nebo – patetičtěji vyjádřeno – úcta k lidské bytosti je další prožitek, u nějž je třeba zvažovat spirituální dimenzi. K respektu či úctě, jež může být vrcholnou zkušeností, zřejmě patří smysl pro tajemství, jímž druhý člověk je.“ O vysoké hodnotě péče a lásky k bližním hovoří řada dalších autorů, nejen věřících (Maslow, Buber). Podle Fromma (2003) je třeba považovat všechny ideály, včetně těch, jež vystupují ve světských ideologiích, za projevy těchže lidských potřeb (potřeba systému orientace a oddanosti). Domnívá se, že neexistuje žádný silnější pramen energie v člověku. Jedině se nemůže svobodně rozhodnout, zda chce mít "ideály" nebo ne, ale má svobodnou volbu mezi různými ideály. Všichni lidé jsou "idealisté" a usilují o něco vyššího, než je dosažení fyzického sebeuspokojení.

V dnešní době jsou požadavky na kvalitu a individualizovanou péči o klienty základem změn v zařízeních sociálních služeb. Standardy kvality sociálních služeb jsou zaváděny do všech organizací a postupně, jak doufáme, skutečně přijímány. Mimo jiné se vychází z definice Fiegenbauma (in Veber, 2002) že kvalita je to, co za ni považuje zákazník, tedy klient. Nečlenové se k této kvalitě péče vztahovali právě jako k ideálu.

Mohlo by tedy jít o důležitý moment, **ve kterém se propojuje postoj zaměstnanců – nečlenů se zaměstnanci – členy komunity.**

**5. Zaměstnanci – nečlenové častěji chtějí být součástí těchto hodnot, identifikovat se s nimi v rámci práce v zařízení.** Jde o potřebu sounáležitosti s větším celkem, se společenstvím lidí, ke kterým má člověk úctu či respekt. Pokud zaměstnanci vnímají zařízení jako výjimečné, mající vyšší hodnoty a vyšší standard péče, chtějí do něj také patřit, možná přenést tyto hodnoty i na sebe. V některých rozhovorech šlo až o idealizaci zařízení.

Tato zjištění odpovídají teorii sociální identity, která říká, že:

- pojem sebe obsahuje osobní a sociální identitu, člověk se snaží udržet pozitivní obě dvě
- tato teorie se zabývá udržení si pozitivní sociální identity (vysoké skupinové sebehodnocení)
- k jejímu zvýšení existuje mnoho cest, např. snaha zlepšit svou pozici ve skupině, porovnávání s jinou skupinou
- výzkum teorie sociální identity využívá tzv. model minimální skupiny - lidé jsou rozděleni náhodně do skupin a mají je hodnotit. I přes náhodnost vždy hodnotí svou skupinu lépe než ostatní (Hayesová, 2003).

Zaměstnanci se v rámci zachování své pozitivní sociální identity vztahují pozitivně ke skupině, poskytující více kvalitní péči než ostatní skupiny.

Kromě těchto hypotéz se během analýzy dat ukazoval zajímavý fenomén, týkající se obdivu a někdy též ostychu vůči specifickým organizace.

Respekt k řádovým sestřím a respekt k utrpení přeživších holocaust může být ovlivněn tím, že zaměstnanci by se rádi cítili součástí něčeho specifického, vyššího, hledají a nacházejí vysokou hodnotu ve své práci. Od klientů se zaměstnanci i učí, sdělují např.: „oni mi dávají mnohem víc než já jim.“ Ve vzájemných interakcích, přes vnímání respektu, důstojnosti a úcty k ostatním (klientům, spolupracovníkům) mohou také vnímat vlastní sebeúctu. Pokud navíc zaměstnanci považují klienty, o které se starají, za hrdiny a výjimečné osobnosti, nebo podobně některé spolupracovnice jako hodné úcty pro své postoje, mohou přenášet tento respekt na identitu celé organizace, lépe se s ní identifikovat.

Diplomová práce je věnovaná církevním organizacím, jejichž identita je dost specifická (jedná se o organizace zřizované dvěma křesťanskými církvemi a jednu

zřizovanou židovskou obcí). Všechny navazují na bohatou historii a tradice svých církví, zároveň hledají svou identitu v současném světě – např. ředitel jedné z organizací sděluje: „...*ta křesťanská identita se hledá...a někdy to jde stejně jen po povrchu. Vlastně se stejně vždycky zastavíme u toho, že řeknem, že tomu lidi nebudou rozumět, ale...právě pokud všechno chceme udělat tak, aby tomu lidi rozuměli, tak pak...možná ztratíme smysl.* (Zařízení – pozn. JŠ) *patří stejně tak do církve a stejně tak i do světa, a hledá se úpěnlivě nějaký modus vivendi, kde to bude fungovat, z obou stran“.*

O nalézání místa církevní sociální péče v současném světě se hovoří i v encyklice *Deus caritas est* – základním dokumentu Charity – nejde jen o profesionalitu poskytované péče, ale o lidský vztah, nejde jen o pomoc, jakou může poskytnout každá jiná organizace, ale o otevření vlastního srdce pro trpící. To však nejde žádat po nevěřících zaměstnancích. Těm je třeba podávat živoucí důkazy ve formě skutečně obětavé péče a lásky ke klientům, nikoliv je obracet na víru. Encyklika vybízí k dobré spolupráci se všemi spolupracovníky.

Pro zaměstnance – nečleny jsou tedy církevní hodnoty nezavazující, zavazuje je ale jejich profese a profesionální etika.

**Důraz na kvalitu péče o klienty** se táhl jako červená nit všemi rozhovory. Domníváme se, že církevní organizace i přes jistý ostych vedou své zaměstnance právě ke zvýšenému akcentu na péči. V zařízeních se nehovoří jazykem církevní věrouky, jak jsme se s ní mohli seznámit např. právě v encyklice *Deus caritas est*. Z pohledu věřících pracovníků by se dala obětavá péče a láska ke klientům očekávat, ti však nebyli součástí této práce. Jak jsme již zmínili, nejen Fromm (2003) považuje za dané, že každý člověk je nějakým způsobem „náboženský“, tj že se vztahuje k ideálu. V církevních organizacích se ideál projevuje v celkové kultuře organizace a na nečleny působí. Nebo si nečlenové vybírají organizace, které budou jejich přirozeně nastaveným hodnotám laskavé péče nejlíp vyhovovat. To se však v rozhovorech nepotvrdilo, zaměstnanci do zařízení nepřicházeli s informacemi a očekáváními zvláště kvalitní péče o klienty. Nabízí se tedy další hypotéza, že by církevní organizace mohly a měly více ovlivňovat sociální péči.



## V. ZÁVĚR

Cílem práce bylo zmapování odlišností hodnot a tradic v církevních organizacích tak, jak je chápou zaměstnanci - nečlenové církevní komunity a dále to, jak se s těmito případnými odlišnostmi zaměstnanci vypořádávají a co by jim v tom mohlo pomoci ze strany vedení.

V teoretické části práce jsme se věnovali historickému kontextu církevních zařízení sociálních služeb. Poté jsme vyjasnili pojmy, jako jsou identita jednotlivce i organizace, role, hodnoty jednotlivce i organizace, kultura organizace. Věnovali jsme se také tématu náboženství. Všechna uvedená témata byla důležitá pro praktickou část práce, v níž jsme zkoumali, jak zaměstnanci zvládají při svém vstupu do organizací odlišnosti, spojené do značné míry právě s historií a kulturou církevní organizace.

Část zaměstnanců – nečlenů před nástupem do církevního zařízení očekávala běžné zařízení, kde nebude nic specifického, část čekala rozdíly, něco pro ně neznámého, a menší část projevila z neznámého prostředí obavy. Při rozhovorech si někteří mluvčí příliš na svá očekávání nevzpomínali.

Po seznámení s chodem zařízení však nečlenové specifika vnímali, a ty jsme v rozhovorech mapovali. Nejvíc **odlišností bylo vnímáno v péči o klienty, v tradicích a rituálech církevní organizace, a v postoji k personálu.**

**Péče o klienty byla vnímána ve všech rozhovorech nečleny jako nejvíc odlišná,** jako výjimečnější a individuálnější než v necírkevních zařízeních. Zajímavostí bylo také to, že některé příklady kvalitnější a výjimečnější péče uváděné nečleny by měly být běžnou součástí péče o klienty. Také tradice a rituály byly nečleny vnímány jako součást jinakosti zařízení, byly jmenovány např. bohoslužby, rituály spojené s jídlem a jeho přípravou, rituály týkající se úmrtí klientů. Dále postoj k personálu byl popisován jako odlišný – častěji byla konstatována lepší péče o zaměstnance. Vnímání odlišností někdy přecházelo v obdiv a v některých případech v určitý ostych.

V další části jsme se věnovali **zvládnutí těchto odlišností nečleny. Jako jejich strategie** vyrovnávání se s odlišnostmi se objevily tyto možnosti:

- 1) Identifikace s organizací, pocit sounáležitosti, ztotožnění.
- 2) Obdiv k organizaci právě pro její zvláštnost a jinakost, až idealizace.
- 3) Přijetí odlišnosti bez dalšího hodnocení.

- 4) Vymezení se, nesouhlas, ujištění o vlastních hodnotách, které nesouvisí s církevní organizací.

**Výsledkem zmíněných strategií bylo několik možností, které zaměstnanci využívali ke své adaptaci:**

- 1) Přijetí, zaměstnanec se cítí jako součást týmu, ač není členem komunity.
- 2) Práce je dostatečně smysluplná, nesouvisí jen s církví, ale s vlastními hodnotami, které se shodují, hodnoty zařízení jsou i „moje“.
- 3) Své hodnoty si zaměstnanec ponechává, není ale v konfliktu se zařízením.
- 4) Odstup, bariéra ze strany zaměstnanců, co se nedá překonat.
- 5) Kde zaměstnanci specifika nevnímali, neměli žádnou strategii.

Podle Šmídové (2011) základem „porozumění organizaci jako kultuře je pochopení sdílených významů a jejich samozřejmých předpokladů, které jsou podmínkou ko-ordinace aktérů. Pokud jsou samozřejmé předpoklady, ideje a očekávání sdíleny členy, i když v různé míře, facilitují spolupráci a dosažení cílů.“ Celkově se v našem výzkumu ukázalo, že zaměstnancům – nečlenům jde o kvalitu péče o klienty, a pozitivně hodnotili, že v tom nacházejí společné hodnoty s ostatními pracovníky organizace. Všichni respondenti považovali péči o klienty v církevních zařízeních sociálních služeb za individuální, kvalitní, za nejdůležitější úkol všech zaměstnanců i managementu. Sdíleli tedy hodnoty, ideje i očekávání organizace. I zaměstnanci, kteří se vůči své organizaci nějakým způsobem vymezovali, se shodovali na potřebě poskytování kvalitní péče o klienty. Zajímavostí v rozhovorech o možnostech podpory byl určitý ostych před věroučnými otázkami i před jejich nositeli, které viděli např. v řádových sestřích. V zařízení zřizovaném Židovskou obcí byl ve všech rozhovorech zmíněn respekt a úcta ke klientům – přeživším holocaust.

Pro usnadnění adaptace zaměstnancům nečlenům ze strany managementu byla navrhována užší a častější komunikace se zaměstnanci, neformální povídání si s členem komunity, seznamování s náboženstvím formou školení a přednášek, supervize i větší zapojení managementu do kontaktu s klienty i se zaměstnanci. Většina těchto návrhů přímo nesouvisí jen s odlišnostmi církevních zařízení, ale patří k zásadám dobré práce se zaměstnanci obecně. U církevních zařízení se ukazuje dodržení uvedených forem práce za důležitější proto, že kulturní odlišnost církevní komunity a nečlenů prokazatelně klade zvýšený nárok na adaptaci zaměstnance a jeho identifikaci s organizací.

## VI. LITERATURA:

- Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, Michael, Tina Stephens. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bauman, Zygmund. 2000. *Myslet sociologicky*. Praha: Sociologické nakladatelství (Slon).
- Bedrnová, Eva, Ivan Nový. 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, Eva, Eva Jarošová, Ivan Nový a kol. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bible. Písmo svaté Starého a Nového zákona. 1984. Ekumenický překlad. Praha. Ekumenická rada církví v ČSR.
- Disman, Miroslav. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Eliade, Mircea. 1996. *Dějiny náboženského myšlení*. Praha: Oikoymenh, Edice Oikúmené.
- Erikson, H. Erik: *Životní cyklus rozšířený a dokončený*. Nakladatelství Lidové noviny.
- Fromm, Erich. 1993. *Budete jako bohové*. Nakladatelství Lidové noviny.
- Fromm, Erich. 2003. *Psychoanalýza a náboženství*. Praha: Aurora.
- Gofmann, Erwing. 1999. *Všichni hrajeme divadlo*. Nakladatelství Studia Ypsilon.
- Halík, Tomáš. 2004. *Vzýván i nevzýván*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny.
- Hayesová, Nicky. 2003. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál.
- Havrdová, Zuzana, Martin Hajný et al. 2008. *Praktická supervize*. Praha: Galén
- Havrdová, Zuzana a kol. 2010. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. Praha: FHS UK.
- Havrdová, Zuzana, Olga Šmídová, Jiří Šafr, Ingrid Štegmannová a kol. 2011. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK.
- Hendl, Jan. 2012. *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál.
- Heller, Jan, Milan Mrázek. 1988. *Nástin religionistiky*. Praha: Kalich.
- Holm, Nils G. 1998. *Úvod do psychologie náboženství*. Praha: Portál.
- Jung, Carl, G. 2001. *Výbor z díla IV*. Brno: Nakladatelství Tomáše Janečka
- Katechismus katolické církve. 1995. Zvon, České katolické nakladatelství Praha, latinský text 1994 (Editio typica) Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano.
- Lewis Clive, S. 2008. *K jádru křesťanství*. Návrat domů.
- Linhart, Jiří, Alena Vodáková. 1996. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Lukášová, Růžena, Ivan Nový a kol. 2004. *Organizační kultura - od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Masaryk, Tomáš. G. 2000. *Moderní člověk a náboženství*, Spisy T.G.Masaryka, svazek 8, Masarykův ústav AVČR, Ústav T.G. Masaryka, o.p.s.
- Maslow, Abraham. 2014. *O psychologii bytí*. Praha: Portál.
- Neubauer, Zdeněk. 1994. *Přímluvce postmoderny*. Praha: Hrnčířství a nakladatelství M. Jůza a E. Jůzová.
- Neubauer, Zdeněk. 2001. *Smysl a svět*. Moraviapress.
- Newman Jaakov, Sivan Gavriel: 2009. *Judaismus od A do Z*. Praha: Nakladatelství Sefer.
- Pěkný, Tomáš. 2001. *Historie Židů v Čechách a na Moravě*. Praha: Nakladatelství Sefer.
- Řepa, Václav. 2012. *Procesně řízená organizace*. Grada Publishing, a.s.
- Říčan, Pavel. 2007. *Psychologie náboženství a spirituality*. Praha: Portál.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. San Francisko: Jossey–Bass.
- Smékal, Vladimír. 2002. *Pozvání do psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno: Barrister & Principal.
- Sokol, Jan. 2004. *Člověk a náboženství*. Praha: Portál.
- Sokol, Jan. 2008. *Filosofická antropologie*, Praha: Portál.
- Sokol, Jan. 2010. *Etika a život*. Praha: Vyšehrad.
- Štampach, Ivan O. 1998. *Náboženství v dialogu. Kritické studie na pomezí religionistiky a teologie*. Praha: Portál
- Švaříček, Roman, Klára Šedřová a spol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Šoltész, Štěpán. 1990. *Dějiny křesťanské církve*. Praha, Kalich.
- Tajfel, H. 1981. *Human Groups and Social Categories*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Vašek, Bedřich. 1941. *Dějiny křesťanské charity*. Velehrad: Nakladatelství Dobré knihy v Olomouci, Knihovna charity
- Veber, Jaromír a kol. 2000. *Management – Základy, prosperita, globalizace*, Management Press.
- Vysekalová, Jitka, Jiří Mikeš. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, a.s.

#### **WEBOVÉ MATERIÁLY:**

- Deus Caritas est. [online]. Dostupné na: <http://www.cirkev.cz/res/data/004/000548.pdf> [cit. 2014-10-12].
- Organizační. [online]. Dostupné na: <http://www.charita.cz/o-charite/> [cit. 2014-11-25]

Poslání .[online] Dostupné na:<http://www.charita.cz/o-charite/>[cit. 2014-11-25]  
<http://www.charita.cz/o-charite/z-historie/>[cit. 2014-11-25]

Řád. 2006. [online]. Dostupné na:<http://www.evangnet.cz/cce/czr/rdp.html> [cit. 2014-12-05]

Standardy kvality sociálních služeb. 2002. Ministerstvo práce a sociálních věcí.  
Znění kritérií Standardů je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb.,  
prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb.,o sociálních službách, v platném znění.  
[online]. Dostupné na: <http://www.mpsv.cz/cs/5963> [cit. 2014-06-03].

Vnitřní pravidla DSP Hagibor. 2014. [online]. Dostupné z:  
<http://http://www.dsphagibor.cz/cs/o-nas/> [cit. 2014-11-20]

Pašek, O. 2004. *Identita organizace*. [online]. Dostupné na <http://demografie-sociologie.wz.cz/index.htm> [cit. 2014-12-20]

## **DIPLOMOVÉ PRÁCE:**

Doležalová, Jana: 2008. *Úcta k živým i mrtvým*. Bakalářská diplomová práce. MU Brno.  
Filosofická fakulta, Katedra religionistiky.

Fischer, Ondřej, René Milfait a kol. 2008. *Etika pro sociální práci*. Praha: JABOK Vyšší  
odborná škola sociálně pedagogická a teologická.

Chmelová, Pavla. 2011. *K aplikaci etických zásad ve vztahu ke klientům v církevních a  
necírkevních sociálních zařízeních*. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Bu-  
dějovicích. Teologická fakulta, Katedra praktické teologie.

Křištofová, Ester. 2008. *Pražská Chevra kadiša*. Diplomová práce MU Brno, Filosofická  
fakulta, Katedra religionistiky.

Opatrný, M., Lehner, M. a kol. 2010. *Teorie a praxe charitativní práce*. Diplomová práce.  
České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Teologická fakulta.

Růžičková, Daniela. 2009. *Význam myšlenky „oborové kolektivní identity“ pro sociální  
pracovníky v české společnosti*. Magisterská diplomová práce. MU Brno, Fakulta  
sociálních studií a sociální práce, Katedra sociální politiky.

Šustová Jana. 1998. *Vliv světových monoteistických náboženství na sociální péči*. Diplomová práce. FF UK Praha, Katedra sociální práce, obor sociální práce.

Tenčíková, Martina. 2011. *Křesťanský management v církevních zdravotnických organizacích*. Diplomová práce. FF UK Praha, Fakulta humanitních studií.

Valachová, Anna. 2012. *Evaluační výzkum dopadů Kodexu Charity ČR jako nástroje organizační kultury*. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci Cyrilometodějská teologická fakulta, Katedra křesťanské sociální a charitativní práce.

### **ODBORNÉ ČASOPISY:**

Haičman, Oldřich. 2008. „Činnost Charity je zárukou důvěryhodné filantropie a veřejné prospěšnosti.“ *Sociální práce/Sociálna práca*, 2008, č. 4. Asociace vzdělavatelů v sociální práci.

Kočí, Chaim. 2013. „Chevra kadiša v ČR.“ *Věstník Maskil*, 2013, ročník 12, vydává židovská kongregace Bejt simcha.

Kolařík, Petr. 2011. „Identita a kultura organizace.“ *Sociální práce/Sociálna práca*. 2011, ročník 11. 1. Asociace vzdělavatelů v sociální práci.

Mindl, Vladimír. 1995. „Zaměstnanci církve.“ *Revue církevního práva* 49/1995, Společnost pro církevní právo, Praha.

Nedomová, Alena, Tomáš Kostelecký. 1997. „The Czech National Identity“. *Czech Sociological Review*, 1997, Vol. 5.

Říčan, Pavel. 2004. „Spirituality-the story of a concept in the psychology of religion.“ *Religionpsychologie* 2/2004

Štampach, Ivan O. 2000 : „Současná spirituální scéna a světská společnost.“ *Religio*, 8, č 2

Tajfel, Henri. 1981. „Human groups and social categories.“ Cambridge, England: 1981. *Cambridge University Press*.