

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Katedra etiky, psychologie sociální a charitativní práce

Diplomová práce

**ORGANIZAČNÍ KULTURA DIECÉZNÍ CHARITY ČESKÉ
BUDĚJOVICE OPTIKOU SVÝCH SOCIÁLNÍCH PRACOVNIC**

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Elich, Ph.D

Autorka práce: Bc. Lucie Smolíková, DiS

Studijní obor: NMgr., kombinovaný

Ročník: II.

2018

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

Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledků obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses. cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 27. 3. 2018

Lucie Smolíková

.....

Poděkování

„Děkuji touto cestou Mgr. Markétě Elich, Ph.D. za odborné vedení a připomínkování diplomové práce. Dále bych touto cestou chtěla poděkovat doc. Jindřichu Šrajerovi, Dr. theol. za cenné podněty k tématu diplomové práce. Dále bych touto cestou chtěla poděkovat všem svým kolegyním, které svůj volný čas investovaly do vypracování reflexí.“

Obsah

Úvod.....	6
1 Tekuté znamení času postmoderny	9
1.1 Marketizace a manažerismus v sociální práci v době postmoderny	11
1.1.1 Marketizace a manažerismus projevující se v sociální práci	12
1.2 Hledání smyslu a svého místa ve společnosti	16
1.2.1 Vnímání své profese sociálními pracovníky/ pracovníci.....	18
2 Důležitost poznání Organizační kultury	36
2.1 Organizační kultura a její utváření	38
2.1.1 Vliv prostředí	38
2.1.2 Vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů	39
2.1.3 Vliv velikosti a délky existence organizace.....	40
2.1.4 Vliv využívaných technologií.....	40
2.2 Obsah organizační kultury	41
2.2.1 Ideologický Hegemon.....	43
Shrnutí.....	46
3 Historické podloží sociální práce v charitním díle v českých zemích.....	48
3.1 První institucionalizace sociální práce	49
3.1.1 Diakonie.....	51
3.2 Necírkevní spolky v českých zemích.....	53
3.3 Situace v sociální práci a charitní práci po 1 světové válce v ČSR	54
3.3.1 Sociální práce byla vnímána, jako uznávaná profese	56
3.4 Úpadek sociální práce i charity	57
3.5 Znamení času	58
4 DCH ČB a její organizační kultura	62
4.1 Sestavení organizační kultury DCH ČB	62
4.1.1 Základní informace	63
4.1.2 Uspořádání organizace.....	65
4.1.3 Model organizační kultury DCH ČB	68
Shrnutí.....	73
5 Prezentace reflexí	75
5.1 Představení respondentů.....	75

5.2	Výstup z reflexí	76
5.3	Současná situace v roce 2018 pohledem autorky.....	83
5.3.1	Vnější prvek modelu organizační kultury DCH ČB.....	84
6	Synergie.....	86
6.1	Změny v organizační kultuře DCH ČB a jejich zvládnání	86
6.2	Synergický efekt.....	89
6.2.1	Co je to synergie?	90
6.2.2	Praktický příklad synergického efektu v praxi DCH ČB	91
7	Závěr.....	93
	Seznam použitých zdrojů.....	95
	ABSTRAKT:	105
	ABSTRAKT:	106

Úvod

V této diplomové práci se budeme zabývat organizační kulturou a jejím vlivem pro fungování organizace. Domnívám se, že v době, která je ovlivněna marketingem a tržní ekonomikou je nezbytné začít se zajímat o oblast managementu a kulturu organizací, která sociální práci doposud zůstávala skrytou, či přehlíženou. Ze způsobu financování sociální práce, která se děje v České republice prostřednictvím sociálních služeb vyplývá, že je požadavek na kvalitní management a kulturu organizace existenčně nezbytný.

Abychom lépe porozuměli celé problematice, představíme si v rámci této diplomové práce nejprve, co se skrývá pod sociální prací¹, kterou vykonávají sociální pracovníci/ pracovníci.² Sociální práce je v dnešní době považována za neatraktivní a podhodnocenou profesi.³ Ve společnosti je autorita a váženost sociálních pracovníků na sestupu a profese není považována za perspektivní.⁴ Příčiny takovéto bilance

¹ Vymežeme si pro lepší přehled hned v úvodu, co je to vlastně sociální práce. Existuje rozsáhlé množství definic sociální práce. Pro českou kotlinu je asi nejznámější definicí tohoto oboru definice od Oldřicha Matouška:

„Sociální práce je společenskovední disciplína i oblast praktické činnosti, jejímž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociálních problémů (např. chudoby, zanedbávání výchovy dětí, diskriminace určitých skupin, delikvence mládeže, nezaměstnanosti.). Sociální práce se opírá jednak o rámec společenské solidarity, jednak o ideál naplňování individuálního lidského potenciálu. Sociální pracovníci pomáhají jednotlivcům, rodinám, skupinám i komunitám dosáhnout způsobilosti k sociálnímu uplatnění nebo ji získat zpět. Kromě toho pomáhají vytvářet pro jejich uplatnění příznivé společenské podmínky. U klientů, kteří se již společensky uplatnit nemohou, podporuje sociální práce co nejdůstojnější způsob života.“ (MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 2003. In MATOUŠEK, O., a kol. *Základy sociální práce*, s. 11).

Dále bych zde uvedla aktuální mezinárodní definici sociální práce, z které se vychází i v ČR. Tato definice vzešla z IFSW (Mezinárodní federace sociálních pracovníků), která explicitně zahrnuje do specifik sociální práce i lidské práva.

„Profese sociální práce podporuje sociální změnu, řešení problémů v lidských vztazích a také zmocnění a osvobození lidí v zájmu zvýšení blaha. Sociální práce zasahuje v oblastech, kde dochází k interakci lidí a jejich prostředí, a využívá k tomu teorie lidského chování a sociálních systémů. **Základem sociální práce jsou principy lidských práv a sociální spravedlnosti.** (NEČASOVÁ, M. *Mezinárodní etický kodex sociální práce- principy: definice sociální práce*. [online]. [cit. 20-03-2018]). Z této definice bylo čerpáno při sestavování nově připravovaného zákona o sociální práci a profesní komoře sociálních pracovníků. (ELICHOVÁ, E., SÝKOROVÁ, A. *Kompetence sociálního pracovníka: co učí školy a co vyžadují zaměstnavatelé. Sociální práce/ Sociálna práca*, s. 80–81).

² V odborných periodikách, které byly použity pro tuto práci, bývá používán mužský rod i pro ženu „tzv. generické maskulinum.“ Vzhledem k tomu, že na DCH ČB působí na postu sociálních pracovníc výhradně samé ženy a také z důvodů charakteru této práce, jsem se rozhodla pro genderové vyvážení a po vzoru R. Janebové budu v textu střídavě užívat oba rody, a nebo oba dohromady. V místě, kde budu rozebírat situaci a sociální práci v rámci DCH ČB budu uvádět pouze ženský rod. (JANEBOVÁ, R. *Teorie a metody sociální práce - reflexivní přístup*, s. 4).

³ Srov. MUSIL, L. Tři pohledy na budoucnost sociální práce. In *Rizika sociální práce. Sborník z konference VII. Hradecké dny sociální práce*. SMUTEK, M. (eds.), Gaudeamus, 2010, s. 12-13. Též srov. JANEBOVÁ, R. *Teorie a metody sociální práce - reflexivní přístup*, s. 6.

⁴ BALÁŽ, R. Možnosti dosahování oborových zájmů sociální práce v organizacích zaměstnávajících sociálních pracovníky. *Sociální práce/ Sociálna práca*, s. 46.

můžeme nalézt podle autorů: L. Musil, P. Navrátil, Růžičková, R. Janebová v nejednotném vymezení sociální práce. Sociální práce bývá vnímána, jako aplikace významnějších oborů, jako je sociologie, psychologie, právo, lékařství a společnosti není dostatečně prezentována, jako samostatný vědní obor. Dle O. Chytila je tento stav, ve kterém se sociální práce nachází důsledkem nereflektování změn, které nastaly v postmoderní době.

V první kapitole této diplomové práce se budeme zabývat touto mizérií sociální práce v postmoderní době, kdy si představíme i ekonomický vliv, který determinuje podobu poskytujících sociálních služeb na trhu s nabídkou sociálních služeb potenciálním klientům/ zákazníkům⁵. Dle M. Opatrného a T. Morongové lze spatřovat jemnou nezávislost a kritické vymezení na aktuální situaci na trhu sociálních služeb u církevních organizací (Diakonie, Charita ČR) které jsou v ČR jedni z největších neziskových poskytovatelů sociálních služeb. Aby mohlo docházet k výraznějším intervencím ze strany sociálních pracovníků/ pracovníc na tom, komu by měla být sociální služba určena, či aby sociální pracovníci/ pracovníce dokázali více prosazovat své oborové zájmy a dostáli poslání sociální práce dle IFSW (Mezinárodní federace sociálních pracovníků), musí dle R. Baláže sociální pracovníci/ pracovníce participovat na řízení organizace.

Otázka, která se před námi tímto objevuje, zní, zda církevní organizace, které již mají jemnou distanci od systému, jsou připraveny na to, aby sociálním pracovnícím/ pracovníkům nabídly oporu organizace, která bude prostřednictvím participace a intervencí ze strany sociálních pracovníků/ pracovníc na managementu Charity ČR kriticky reflektovat změny ve společnosti a nabízet své služby těm lidem, na které všichni ostatní zapomněli nebo obešli? V rámci této diplomové práce se v duchu výše položené otázky blíže seznámíme s Diecézní charitou v Českých Budějovicích, dále jen DCH ČB a její organizační kulturou.

V druhé kapitole se budeme zabývat kulturou organizací a jejich vlivem na fungování organizací a úkolů pro management z toho vyplývajících. V této kapitole se také seznámíme s tzv. **Ideologickým Hegemonem** a s cílem této diplomové práce, **který spočívá v zodpovězení otázky, zda lze DCH ČB považovat za Ideologického Hegemona v rámci organizační kultury, kterou zaujímá vůči svým sociálním**

⁵ Dále budeme užívat pouze označení klient.

pracovním? Na tuto otázku bude odpověděno optikou sociálních pracovníků působících v projektech DCH ČB na území města České Budějovice.

Ve třetí kapitole navážeme na poznatky z druhé kapitoly a budeme se zabývat historickým podloží sociální práce v charitním díle. Tato kapitola by nám měla explicitně zprostředkovat pohled a výchozí postavení Charity ČR v České republice a co to znamená pro DCH ČB a její pracovníky.

Ve čtvrté kapitole bude představena organizační kultura DCH ČB.

V navazující páté kapitole se seznámíme s výsledky reflexí. Reflexe vypracovaly sociální pracovníky, které působí v projektech DCH ČB na území města České Budějovice. Domnívám se, že prostřednictvím těchto reflexí budeme moci naplnit cíl této diplomové práce a zodpovědět si **zda lze DCH ČB považovat za Ideologického Hegemona v rámci organizační kultury, kterou zaujímá vůči svým sociálním pracovním?** Pokud by byl Ideologický Hegemon v DCH ČB přítomen, jasně by z toho vyplývalo, že DCH ČB nenabízí svým sociálním pracovním působícím v projektech DCH ČB na území města České Budějovice nabídku opory organizace, která bude prostřednictvím participace a intervencí ze strany svých sociálních pracovníků na management DCH ČB, kriticky reflektovat změny ve společnosti a nabízet své služby těm lidem, na které všichni ostatní zapomněli nebo obešli.

Reflexe byly zpracovány již v březnu 2017. Z tohoto důvodu se v kapitole zmiňuji i o aktuálních změnách, které na DCH ČB probíhají, ale pouze v podobě vnějších změn, které jsou dobře pozorovatelné i pro veřejnost.

V závěrečné šesté kapitole, kterou lze chápat i jako jakési shrnutí nejdůležitějších poznatků, které v diplomové práci vyvstaly, zmiňuji možnosti změn v organizační kultuře a také doporučení k využití **synergických postupů**, které by mohly svým efektem vylepšit postavení nejen pro sociální práci, ale i pro DCH ČB coby organizaci.

Touto diplomovou prací bych ráda přispěla k možnému nastavení dialogu, kdy by byla **spolupráce postavena na vzájemné důvěře a lidskosti**.

1 Tekuté znamení času postmoderny

Prostřednictvím této kapitoly se pokusíme nastínit dobu, ve které se nachází sociální práce. Jak název kapitoly předestírá, nepůjde o nic jednoduchého, co by se dalo snadno uchopit. Sociální práce je v dnešní době postavena před řadu bariér a výzev, jako je prezentování své profese společnosti jako potřebnou a užitečnou profesi. Dále financování a řízení lidských zdrojů, což v sobě zahrnuje prvky managementu, který je pro sociální práci novým prvkem objevujícím se v zorném poli sociálních pracovníků/ pracovníc od 80. let 20. století a to zejména v USA odkud se postupně začaly šířit dále, a postupně byly přijímány napříč profesí sociální práce⁶. Pokud bude chtít sociální práce dostát své definici dle IFSW (Mezinárodní federace sociálních pracovníků), kterou jsme si uvedli v úvodu a která explicitně zahrnuje do specifik sociální práce i lidské práva⁷, bude muset sociální práce nalézt vhodné propojení se svým sebe definováním, jako profese bdící nad lidskými právy a sociální spravedlností a reakcí na dobu moderny, zahrnující aplikaci managementu a ekonomiky.

Nedá se s přesností určit, v jaké fázi moderny se právě nacházíme. Jediné, co lze s přesností říci je, že se nacházíme v době rychlé na změny. Tyto změny jsou natolik proměnlivé a rychlé, že se nedají reflektovat a doslova nám protékají mezi prsty.⁸ Tato tekutost doby, tak zapříčiňuje nestabilitu sociálních opor.⁹ Vlivem dnešní doby se zrychluje takřka vše. Výjimkou není ani ekonomie nebo politické systémy, na kterých je přímo závislá i sociální práce. Tento stav má pak za následek destabilizaci a nejistotu. Lidé dnešní doby i pod vlivem mas medií a globalizačních procesů žijí v neustálém pohybu a přesycenosti informací. Pod tíhou nejistých struktur společenských poměrů a nestabilitě sociálních systémů pociťují lidé chaos. Tento proces nezapočal ze dne na den. Nebylo tomu tak, že bychom se jednoho rána probudili a byla tady moderna.

⁶ Srov. HOLASOVÁ, MALÍK, V., MUSIL, L. Manažerismus. In MATOUŠEK., O., a kol. *Encyklopedie sociální práce*, s.246.

⁷ „Profese sociální práce podporuje sociální změnu, řešení problémů v lidských vztazích a také zmocnění a osvobození lidí v zájmu zvýšení blaha. Sociální práce zasahuje v oblastech, kde dochází k interakci lidí a jejich prostředí, a využívá k tomu teorie lidského chování a sociálních systémů. **Základem sociální práce jsou principy lidských práv a sociální spravedlnosti.** (NEČASOVÁ, M. *Mezinárodní etický kodex sociální práce- principy: definice sociální práce.* [online]. [cit. 20-03-2018]).

⁸ Srov. BAUMAN, Z. *Tekuté časy. Život ve věku nejistoty*, s. 9 -10.

Též srov. NEČASOVÁ, M., DOHNALOVÁ, Z., RÍDLOVÁ, R. User of Social Services in Postmodern Times. *Social Work/ Czech and Slovak Social Work, Special English Issu*, s. 16.

⁹ Tamtéž, s. 10 -11.

Též srov. ELICHOVÁ, M. Úvod. In Elichová, M. (Ed.) *Pojetí kvality sociální práce*. Sborník z konference *Pojetí kvality sociální práce v souvislosti se sebedefinováním sociálního pracovníka a jeho pomáhající profese*, s. 7.

Začátek moderny bychom našli již v 19. století. 19. století je charakteristické dobou osvícení. Tato doba je ovšem plná kontrastu na jedné straně osvícenství člověka vyzvedává, deklaruje jeho práva a na druhé straně člověka redukuje na „doplňk stoje.“¹⁰ J. Patočka si povzdychá nad tím, že duchovní tradice evropských dějin vyústila a spojila se do „... *neduchovního, zcela „praktického“, světského a materiálního pochopení skutečna jako předmětu ovládnání naší mysli a rukou.*“¹¹

Výsledkem tohoto vyústění je víra ve vědu a techniku. Toto vědecko – technické porozumění nás, dle Patočky přivedlo i ke světovým válkám dvacátého století.¹² Tyto války, zejména pak druhá světová válka degradují člověka na pouhý nástroj na cestě pokroku.¹³ Dnešní člověk chce být součástí takového pokroku dobrovolně. Globalizační trend vede člověka konzumním směrem, kdy člověk touží po materiálním bohatství a po moci. Člověk se individualizoval. Tím se lidé odcizili jeden od druhého.

Dle J. Patočky každá doba zaznamenává svůj příběh, svého přirozeného světa, na který se každý z nás dívá jiným pohledem. Třeba že se naše smyslové orgány neliší od smyslových orgánů našich předků, přesto se na stejné události, či věci díváme rozdílně.¹⁴ Je to z toho důvodu, že každá doba je něčím originálním a v každé době přicházejí otřesy jistot. Tyto otřesy nás probouzejí z nečinnosti a nutí nás převzít iniciativu, tím dochází ke změnám a k vývoji. J. Patočka v těchto otřesech spatřuje nastupování nových lidských epoch.¹⁵

Přesto, že jsme si výše uvedli, že nelze s přesností určit, v jaké fázi moderny se nacházíme, někteří autoři se přiklánějí k tomu, že se dnes nacházíme již v druhé fázi moderny, která bývá označována jako **postmodernistická**.¹⁶ Postmoderna je často prezentována jako jakýsi strašák, který chodí kolem a boří a ničí, to co bylo zavedené.

¹⁰ Srov. PATOČKA, J. *Kacířské eseje o filosofii dějin*, s. 9

¹¹ PATOČKA, J. *Kacířské eseje o filosofii dějin*, s. 120.

¹² Srov. PATOČKA, J. *Kacířské eseje o filosofii dějin*, s. 120.

¹³ Srov. FRANKL, V. E. *Vůle ke smyslu*, s. 62 – 63.

¹⁴ Srov. *tamtéž*, s. 29.

¹⁵ Srov. PATOČKA, J. *Kacířské eseje o filosofii dějin*, s. 25 – 26.

¹⁶ Srov. NAVRÁTIL, P. Sociální práce v pozdně-moderní společnosti. In *Sociální práce: Možnosti sociální práce na počátku 21. století*. Sborník příspěvků z minikonference. *Hradecké dny sociální práce*. SMUTEK., M. (ed.), s. 38.-39. V případě sociální práce se můžeme setkat i s jinými pohledy, které L. Musil označuje jako „konzervativní moderna, moderna, kritická moderna a postzdni moderna“ (MUSIL. L. Tři pohledy na budoucnost sociální práce. In *Rizika sociální práce. Sborník z konference VII. Hradecké dny sociální práce*. SMUTEK., M. (ed.), s. 12).

Též srov. KAPPL, M. Postmodernismus v sociální práci. In *Sociální práce: Možnosti sociální práce na počátku 21. století*. Sborník příspěvků z minikonference. *Hradecké dny sociální práce*. SMUTEK., M. (ed.), s. 53.

Někteří autoři například M. Kappl, poukazují na to, že postmodernisté rádi kritizují vše, co mohou, ale již nenabídnou vlastní řešení.¹⁷

1.1 Marketizace a manažerismus v sociální práci v době postmoderny

Autoři článků s tematikou zabývající se právě sociální prací v postmoderní době jako je L. Musil, P. Navrátil, M. Kappl, R. Janebová, O. Chytil, M. Elich a další, se shodují v tom, že sociální práce nereflektuje změny, které ve společnosti nastaly a stále se drží svého vzorce, který má podobu řešení vzniklých problémů mezi společností jednotlivcem nebo skupinou nebo komunitou.¹⁸

Jistoty, které lidé měli spojeny s rodinou, církví, školou a státem, popřípadě sociálním státem vykazovaly dlouhodobě nepevnost a v současné chvíli se mluví o neudržitelnosti. Sociální struktury se vyprazdňují vlivem nemožnosti sestavením dlouhodobých plánů. Člověk je tak osamocen, individualizován. Vlivem globalizace sdílení informací dochází k předkládání lidského utrpení ze všech koutů světa, které v lidech evokuje solidárnost s trpícími. Pod tíhou mnohosti těchto informací však narůstá tolerantnost a jistá otupělost vůči této solidaritě. Prostřednictvím ekonomického vývoje a náročnosti udržení se v materiálním dostatku, lidé vnímají solidaritu, jako neekonomickou a neefektivní. Solidarita jedince může učinit méně konkurenceschopným na ekonomickém žebříčku.¹⁹ Od člověka se pak očekává, aby se nově sebe-definoval. Jedinec se stává odpovědným sám za sebe.²⁰

Sociální práce, která byla orientována a spojovala svou existenci se sociálním státem a jeho politikou, je stavem skutečností, které byly výše uvedeny, více zasažena než jiné profese. Sociální práce musí přistoupit za skutečnost, že společnost, ve které se nachází je regulována: ekonomikou, politikou, managementem, individualizací nebo i jazykem.²¹ Jazyk lze označit za „*důležitého činitele uspořádávajícího vztahy ve*

¹⁷ Srov. KAPPL, M. *Postmodernismus v sociální práci*, s. 57.

¹⁸ Srov. CHYTIL, O. *Důsledky modernizace pro sociální práci*, s. 66.

Též srov. NAVRÁTIL, P. *Sociální práce v pozdně-moderní společnosti*, s. 49. - 50.

Též srov. KAPPL, M. *Postmodernismus v sociální práci*, s. 54. - 55.

Též srov. JANEBOVÁ, R. K čemu je sociálním pracovníkům teorie aneb postmoderní feministická perspektiva o „križi poznání.“ In *Sociální práce: Možnosti sociální práce na počátku 21. století*. Sborník příspěvků z minikonference. *Hradecké dny sociální práce*. SMUTEK., M. (ed.), s. 70.

¹⁹ Srov. NAVRÁTIL, P. *Sociální práce v pozdně-moderní společnosti*, s. 38.

Též Srov. BOURDIEU, P. *Nadvláda mužů*, s. 78.

Též Srov. KELLER, J. *Soumrak sociálního státu*, s. 14.

²⁰ Srov. NAVRÁTIL, P. *Sociální práce v pozdně-moderní společnosti*, s. 38.

²¹ Srov. KAPPL, M. *Postmodernismus v sociální práci*, s. 58-59.

společnosti.“²² Z toho nám vyplývá, že kdo dokáže využít sílu jazyka a vše, co k tomu patří (jako jsou například zmíněna media, komunikace s politickými představiteli a atd.), tak dokáže ovlivňovat sílu diskursů.²³ Z celkové prezentace sociální práce v České republice nelze očekávat vytvoření profese, která by měla monopol na poskytování svých služeb garantovaných státem a uznávaných společnostmi.²⁴ O. Chytil dokonce uvažuje o konci sociální práce, která nemůže konkurovat jiným oborům či profesím v ekonomickém boji v poskytování služeb a následném získávání financí.²⁵

1.1.1 Marketizace a manažerismus projevující se v sociální práci

Působením ekonomiky v souvislosti s financováním sociální práce prostřednictvím sociálních služeb v České republice,²⁶ se setkáváme s pojmem marketizace, který se objevuje v sociální práci přibližně od 80. let 20. století.²⁷

Marketizace stojí dle kritických pohledů za prohlubování individualizace a odcizování se lidského vztahu z profese sociální práce. Vše se podřizuje ekonomickým analýzám, které tak začínají hrát významnou roli v určování a směřování sociální práce, kdy je hlavním indikátorem zejména to, kdo je lukrativním klientem pro sociální práci.²⁸ Tím se dostáváme k tomu, že se analyzuje ekonomickým měřítkem pomocí bližním a vyhodnocuje se, zda je ekonomicky výhodné zaměřit pozornost poskytování pomoci v rámci sociálních služeb na konkrétní klienty, kteří sociální službě přinesou potřebné body v získávání finančních prostředků pro fungování dané organizace.²⁹ Vystavení otevřenému konkurenčnímu boji v tzv. kvazitržním prostředí, kdy se státní

Těž Srov. ŠIMÍKOVÁ, I, Možné důsledky implementace zákona o sociálních službách perspektivou kritiky modelu New Public Management. *Sociální práce/ Sociálna práca*, s. 30.

²² KAPPL, M. *Postmodernismus v sociální práci*, s. 55.

Těž srov. JANEBOVÁ, R. *K čemu je sociálním pracovníkům teorie aneb postmoderní feministická perspektiva o „křizi poznání.“*, s. 73.

²³ Srov. tamtéž, s. 73

²⁴ srov. MUSIL, L. *Tři pohledy na budoucnost sociální práce*, s. 64.

Těž srov. BALAŽ, R. *Možnosti dosahování oborových zájmů sociální práce v organizacích zaměstnávajících sociálních pracovníky*, s. 43.

Těž Srov. CHYTIL, O. *Důsledky modernizace pro sociální práci*, s. 69.

²⁵ Srov. CHYTIL, O. *Důsledky modernizace pro sociální práci*, s. 69.

Těž srov. MUSIL, L. *Tři pohledy na budoucnost sociální práce*, s. 20.

²⁶ Srov. OPATRŇY, M., FLÍDROVÁ, M., SÝKOROVÁ, M., *Návrat ke klientovi: K současnému hledání smyslu sociální práce. Caritas et veritas: Časopis pro reflexi křesťanských souvislostí v sociálních a humanitních oborech*, s. 146.

²⁷ Srov. SMUTEK., M. *Kvazitrh a marketizace*. In. MATOUŠEK., O., a kol. *Encyklopedie sociální práce*, s. 244.

²⁸ Srov. ŠIMÍKOVÁ, I, *Možné důsledky implementace zákona o sociálních službách perspektivou kritiky modelu New Public Management*, s. 27.

²⁹ Srov. SMUTEK., M. *Kvazitrh a marketizace*, s. 244.

Těž Srov. ŠIMÍKOVÁ, I, *Možné důsledky implementace zákona o sociálních službách perspektivou kritiky modelu New Public Management*, s. 31.

aparát uchýlil do role pře-rozdělovatele finančních prostředků pro poskytovatele sociálních služeb, se organizace státního, soukromého, ziskového či neziskového sektoru vystavují vlivu manažerismu, jež je přímým důsledkem krize sociálního státu.³⁰ Manažerismus, jak nám může napovědět známé „ismus“, spadá do kategorie ideologií. Stoupenci této ideologie jsou přesvědčeni, že v čele organizací by měli stát manažeři, kteří se nejlépe orientují v ekonomické problematice a mohou zajistit svými strategiemi výhodnou pozici pro organizaci a tím i její lepší postavení na kvazitrhu. Tím, že se oddělilo financování sociálních služeb a jejich poskytování státem se v konečném důsledku projevuje na podobě nabízených sociálních služeb organizacemi, kdy mají hlavní slovo právě zvolené strategické postupy manažerů, kteří tak získávají moc nad dalším směřováním organizace³¹. Tento manažerismus a jeho strategie se rozšířily do jednotlivých zemí, bez ohledu na různorodost politických systémů, pod označením New public management, který lze identifikovat i v českém prostředí ve spojitosti s novým manažerismem.³² Jak poukazuje I. Šimíková, prvky New public management, lze rozeznat i v samotném zákoně o sociálních službách a jeho doprovodných výkladových materiálech.³³

Žádoucím stavem je ekonomická prosperita a stabilita organizace, kdy dochází ze strany manažerů k analyzování ekonomického hospodaření organizace k analyzování poskytovaných služeb, což může mít i pozitivní efekt v podobě zpětné vazby o efektivnosti pomoci sociálních pracovníků/ pracovníc klientům. To může ve své podstatě vést k možné změně a úpravě v dosavadním směřování organizace, kdy se přehodnocují potřeby a nutnosti jednotlivých služeb poskytující svou existencí klientům podporu a pomoc. Takovýmto působením může docházet k absenci podílu sociálních pracovníc/ pracovníků na podobě a směřování sociální služby v dané organizaci a také na podílu přímo se podílet na vedení organizace a participace sociální práce v otázkách týkající se řešení a předcházení vzniku problémů do kterých se jednotliví klienti mohou dostat.³⁴

³⁰ Srov. SMUTEK., M. *Kvazitrh a marketizace*, s. 245

Též srov. HOLASOVÁ, MALÍK., V., MUSIL. L. *Manažerismus*. In. MATOUŠEK., O., a kol. *Encyklopedie sociální práce*, s. 246.

³¹ Srov. ŠIMÍKOVÁ, I. *Možné důsledky implementace zákona o sociálních službách perspektivou kritiky modelu New Public Management*, s. 30.

³² Srov. HOLASOVÁ, MALÍK., V., MUSIL. L. *Manažerismus*, s. 246.

³³ Srov. ŠIMÍKOVÁ, I. *Možné důsledky implementace zákona o sociálních službách perspektivou kritiky modelu New Public Management*, s. 28-29.

³⁴ Srov. HOLASOVÁ, MALÍK., V., MUSIL. L. *Manažerismus*, s. 246-247.

Sociální práce se tak do značné míry musela přeorientovat na výkon. V ideálním případě by sociální práce zprostředkovala své služby, tam, kde by bylo zapotřebí a kde by klienti o služby stály a efektivně je využívali, ke svému znovu uschopnění a orientaci ve svém životě. V případě naplnění cílů, které by sociální práce prostřednictvím své služby sledovala během integrace s klientem, by se mohla stáhnout, přeorientovat na nové potřeby a změnit svou strategii. Takové to smýšlení bývá označováno za utopii. I z tohoto důvodu bylo použito slovního spojení „ideálního případu“ My však nežijeme v ideálním světě a i sociální práce a sociální pracovníce jsou nuceni přeorientovat se na onen výkon.³⁵ Tento kontrakt, který se zaměřuje na výkon, bývá uzavírán mezi organizací a zadavatelem. V uplynulých letech se také využívalo finančních prostředků, které byly a jsou financovány z evropských fondů. Samozřejmě se takovýto styl financování neobejde bez potřebné administrativní činnosti, kterou musí daná služba obsáhnout a vykázat. Náročnost spojená s touto administrativou sociálních pracovníků ukládá evidovat tzv. indikátory měřitelnosti sledovaných a poskytovaných aktivit. Tyto indikátory představují podpořené osoby a aktivity, které byly s podpořenou osobou vykonány. Úspěšní žadatelé o finanční zdroje se musejí zavázat dopředu k plnění těchto indikátorů, aby mohly získat finanční podporu.³⁶ Klienti tak mnohdy bývají vnímáni, jako potřebné čárky ke splnění závazného kontraktu, což jen podporuje vliv marketizace v odosobnění v sociální práci.³⁷ V případě nesplnění, se finanční prostředky musejí navrátit. Dochází tím k několika explicitním defektům:

1. Zadavatel si dělá, co chce
2. Konkurence mezi sociálními službami
3. Zatížení sociálních pracovníků nadměrnou administrativou
4. Od osobnění klientů – špatný přístup k nim³⁸

K této problematice se blíže vyjadřuje i odborná stat' R. Janebové a spol.³⁹ Ve které prezentují rozhovory se sociálními pracovníky, kteří se nebáli mlčet a intervenovali za

Těž Srov. OPATRŇY, M., FLÍDROVÁ, M., SÝKOROVÁ, Návrat ke klientovi: K současnému hledání smyslu sociální práce. *Caritas et veritas: Časopis pro reflexi křesťanských souvislostí v sociálních a humanitních oborech*, s. 146-147.

³⁵ Srov. tamtéž, s. 148.

Těž srov. ŠÍMÍKOVÁ, I, *Možné důsledky implementace zákona o sociálních službách perspektivou kritiky modelu New Public Management*, s. 31.

Těž srov. VRÁNA, D. *Víme, kde jsme? Sociální práce/ Sociálna práca*, s. 6.

³⁶ Srov. VRÁNA, D. *Víme, kde jsme?*, s. 6-7.

³⁷ Srov. ŠRAJER, J. *Etika a požadavek komplexnosti v sociální práci. Sociální práce/Sociálna práca*, s. 86.

³⁸ Srov. VRÁNA, D. *Víme, kde jsme?*, s. 6-7.

práva svých klientů. Přesto z rozhovorů vyplynulo, že se tito sociální pracovníci cítí být osamoceni, bez podpory své organizace, kdy bylo poukázáno na selhávání institucionalizovaného systému sociální práce. Z toho vyplývá, že jakákoli vymezení jsou provázány obavami o existenci služby, či projektů, které zaštiťují organizace, které se nepostaví za své intervenující sociální pracovníky.⁴⁰

Naproti tomu M. Opatrný a T. Morongová prezentují myšlenku, že v rámci církevních organizací (Diakonie, Charita ČR) které jsou v České republice jedni z největších neziskových poskytovatelů sociálních služeb, se implicitně odkrývá jistá jemná nezávislost na systému, která tak církevním organizacím umožňuje zaujmout kritičtější postoj a být tak strukturálně kritické. M. Opatrný, T. Morongová své tvrzení opírají a prezentují na statistických údajích podpořených osob v rámci organizací Diakonie a Charity ČR. Následně prezentují úvahu o podstatě pomoci v organizacích Charity na základě podobenství o milosrdném Samřanovi. Pomoci by se mělo, těm, na které ostatní zapomněli, které ostatní obešli nebo přehlédli. Pomoc by se měla nabídnout těm lidem, na které systém nepamatoval nebo nedokáže jejich situaci účinně dlouhodobě řešit, jako v případě osob, které žijí ve vyloučených lokalitách⁴¹ I. Šimíková doplňuje, že tito lidé tak mohou přijít o jedinou možnou pomoc, která by pro ně byla dostupná.⁴²

M. Opatrný a T. Morongová připouštějí, že dle výsledků, které prezentovali ve svém odborném příspěvku, církevní organizace nereagují dostatečně na onen požadavek a tím ani nezaujmají kritická stanoviska. Důvodem tohoto tvrzení je porovnání poskytování sociálních služeb, kdy jen 25% svých služeb poskytuje církevní organizace lidem ve vyloučených lokalitách. Nepoměr je o to citelnější pokud jej srovnáme se službami, které jsou v rámci stejného ukazatele poskytnuty osobám bez přístřeší, kde je to téměř 50% svých služeb, dále služeb poskytnutých seniorům a osobám se zdravotním postižením cca 35% svých služeb. Z čehož nám vyplývá, že sociální práce s osobami ve

³⁹ Viz JANEBOVÁ, R. HUDEČKOVÁ, M. ZAPADLOVÁ, R. MUSILOVÁ, J. Příběhy sociálních pracovníků a pracovníků, kteří nemlčeli – Popis prožívaných dilemat. *Sociální práce/ Sociálna práca*, s. 66-83.

⁴⁰ Srov. tamtéž, s. 80 - 82.

⁴¹ Srov. OPATRNÝ, M. MORONGOVÁ, T. Strukturálně-kritická sociální práce v církevním hávu: *Contradictio in adjecto?* In *Sociální práce v nejisté době*. Sborník vědeckých textů z konference XII. Hradecké dny sociální práce, s. 43.

⁴² Srov. ŠIMÍKOVÁ, I, *Možné důsledky implementace zákona o sociálních službách perspektivou kritiky modelu New Public Management*, s. 31.

vyločených lokalitách není klíčová ani pro církevní organizace i když je více než patrné, že na tyto osoby všichni zapomněli.⁴³

Výzva k tomu, aby církevní organizace byly jakýmsi pevným bodem, který by poskytoval služby i v těchto případech je naprosto legitimní a žádaná. Přesto se domnívám, že nežli se k těmto krokům církevní organizace odhodlají, musely by mít dostatek finančních zdrojů, kterými by opomíjenou oblast dokázali sami zafinancovat, protože v důsledku poznatků které vyplývají z výzkumu R. Janebové a spol.⁴⁴ nelze očekávat v dohledné době razantnější změny ze strany zadavatelů.⁴⁵

Dle R. Baláže by bylo možné řešení nalézt v souvislosti s novým management, kdy se aplikuje způsob podílení pracovníků na řízení v organizaci. Organizace by tak poskytovaly zaštitění pro sociální pracovníce/ pracovníky.⁴⁶ Dle I. Šimíkové může vliv marketizmu a ovlivnění New public management přinést problémy v podobě konfliktů a rozporů mezi sdílením **hodnot, norem chování a základních přesvědčení**, které vedou k otázce po poslání a identitě organizace a k otázce po poslání a identitě sociální práce vykonávané v rámci sociální služby.⁴⁷

1.2 Hledání smyslu a svého místa ve společnosti

Jak bylo výše uvedeno, lze současně nastavené pravidla financování sociální práce, které je uskutečňováno prostřednictvím sociálních služeb, pokládat za nešťastné a sociální práci tím ponechávající ve stojatých vodách, ve kterých setrvává již od minulého století⁴⁸. V konečném důsledku tento stav zapříčiňuje odluku od poslání sociální práce, tak jak bylo definováno IFSW a odvádí pozornost sociálních pracovníků/ pracovníc od klientů jakožto jedinečné lidské bytosti se specifickými potřebami,

⁴³ Srov. OPATRŇY, M. MORONGOVÁ, T. Strukturálně-kritická sociální práce v církevním hávu: *Contradictio in adjecto?* In *Sociální práce v nejisté době*. Sborník vědeckých textů z konference XII. Hradecké dny sociální práce s, 43.

⁴⁴ Viz JANEBOVÁ, R. HUDEČKOVÁ, M. ZAPADLOVÁ, R. MUSILOVÁ, J. Příběhy sociálních pracovníc a pracovníků, kteří nemlčeli – Popis prožívaných dilemat. *Sociální práce/ Sociálna práca*, s. 66-83.

⁴⁵ Srov. JANEBOVÁ, R. HUDEČKOVÁ, M. ZAPADLOVÁ, R. MUSILOVÁ, J. *Příběhy sociálních pracovníc a pracovníků, kteří nemlčeli – Popis prožívaných dilemat*, s. 80-81.

⁴⁶ Srov. MUSIL, L. *Tři pohledy na budoucnost sociální práce*, s. 12. - 13.

Těž srov. JANEBOVÁ, R. *Teorie a metody sociální práce - reflexivní přístup*, s. 6.

⁴⁷ Srov. s. 30-31.

⁴⁸ Srov. NEČASOVÁ, M., DOHNALOVÁ, Z., RÍDLOVÁ, R. User of Social Services in Postmodern Times. *Social Work/ Czech and Slovak Social Work, Special English Issu*, s. 14.

potřebující celkovou pozornost sociálních pracovníků/ pracovníků, kteří ji často soustřeďují na činnost spojenou s administrativou nebo shánění finančních prostředků.⁴⁹

Sociální služby, které jsou financovány nově od roku 2015 kraji, které by měly mít lepší přehled o potřebnosti jednotlivých sociálních služeb, přerozdělují finance dle politické strategie, která nebývá nakloněna pro určité cílové skupiny⁵⁰, jak bylo uvedeno výše.

Sociální práce je v dnešní době považována za neatraktivní a podhodnocenou profesi,⁵¹ jejíž autorita a váženost je na sestupu a profese není považována společností za perspektivní.⁵² Dále je zřetelně pozorovatelné nerovné postavení ve vztahu k zadavatelům a jakási bezradnost toho, kdo by se měl zasazovat o práva klientů, ale i o práva své profese jakožto sociálních pracovníků/ pracovníků a oboru sociální práce. Nelze tak očekávat ze strany sociálních pracovníků/ pracovníků ostřejší vyhranění se a kritického vymezení se vůči zadavatelům.⁵³

Příčiny takovéto bilance můžeme nalézt v nejednotném vymezení sociální práce jako oboru. Sociální práce bývá vnímána, jako aplikace významnějších oborů, jako je sociologie, psychologie, právo, lékařství a společnosti není dostatečně prezentována, jako samostatný vědní obor.⁵⁴

V. E. Frankl podotýkal, že doba, která nás obklopovala, tedy **moderna, přinášela mnoho vědních oborů a vědeckých teorií, které pouze vhodnou spoluprací dokáží**

⁴⁹ Srov. ŠRAJER, J. *Etika a požadavek komplexnosti v sociální práci*, s. 86.

⁵⁰ Srov. OPATRŇÝ, M., FLÍDROVÁ, M., SÝKOROVÁ, M. *Návrat ke klientovi: K současnému hledání smyslu sociální práce. Caritas et veritas: Časopis pro reflexi křesťanských souvislostí v sociálních a humanitních oborech*, s. 146-147.

Těž srov. ŠIMÍKOVÁ, I. *Možné důsledky implementace zákona o sociálních službách perspektivou kritiky modelu New Public Management*, s. 27.

⁵¹ Srov. MUSIL, L. *Tři pohledy na budoucnost sociální práce*, s. 12-13.

Těž srov. MUSIL, L. *Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“*. *Sociální práce/ Sociální práca*, s. 62.

Těž srov. JANEBOVÁ, R. *Teorie a metody sociální práce - reflexivní přístup*, s. 6.

Těž ŠIMÍKOVÁ, I. *Možné důsledky implementace zákona o sociálních službách perspektivou kritiky modelu New Public Management*, s. 32.

⁵² Srov. BALÁŽ, R. *Možnosti dosahování oborových zájmů sociální práce v organizacích zaměstnávajících sociální pracovníky*, s. 46.

Těž srov. JANEBOVÁ, R. *Teorie a metody sociální práce - reflexivní přístup*, s. 12.

⁵³ JANEBOVÁ, R. HUDEČKOVÁ, M. ZAPADLOVÁ, R. MUSILOVÁ, J. *Příběhy sociálních pracovníků a pracovníků, kteří nemlčeli – Popis prožívaných dilemat*, s. 67-68.

Těž srov. ŠIMÍKOVÁ, I. *Možné důsledky implementace zákona o sociálních službách perspektivou kritiky modelu New Public Management*, s. 32.

⁵⁴ Srov. BALÁŽ, R. *Možnosti dosahování oborových zájmů sociální práce v organizacích zaměstnávajících sociální pracovníky*, s. 45- 46.

Těž srov. OPATRŇÝ, M. *Sociální práce a teologie. Inspirace a podněty sociální práce pro teologii*, s. 176.

přinést jednotný obraz světa i člověka. Pro nás je důležité klíčové upozornění V. E. Frankla, které z toho vyplývalo, a sice to, že **pozornost musíme věnovat tomu, abychom nesklouzli k ideologii, která spočívá v generalizaci specialistů.** V. E. Frankl předpokládal, že doba, ve které žijeme my dnes, bude charakteristická pro utváření „badatelských týmů“⁵⁵ Lze tedy očekávat, že i sociální práce pod vlivem postmoderní doby bude inklinovat k vytváření **menších skupin**, které budou prosazovat své oborové zájmy? Pokud by zněla odpověď ano, budou organizace připraveny svým sociálním pracovnícím/ pracovníkům nabídnout vhodné zázemí stabilní organizace?

1.2.1 Vnímání své profese sociálními pracovníky/ pracovníci

Profesionalizaci lze charakterizovat jako výlučnou odbornou činnost určitého povolání, která má svůj výkon zaručen státem, kdy je jasně vymezena od ostatních profesí. Míra nezávislosti a prestiž profese je dána silou autonomie na rozhodování a nezávislosti na správě státu, kdy rozhodující slovo mají členové profese. Aby obor a jeho pracovníci a pracovníci mohli uvažovat o získání statusu profese, musí tento obor vygenerovat následné atributy⁵⁶:

- Abstraktní specializované znalosti – systematická teorie
- Autonomie
- Profesní kultura
- Autorita u klientů
- Autorita u podřízených pracovníků skupin či jiných povolání
- Stanovení etického kodexu, coby projevu určitého stupně altruismu.⁵⁷

Dále by měly probíhat diskuse odborného charakteru, kde by se sociální pracovníci měli shodnout na prezentování své profese širší veřejnosti a nabídnout onu jedinečnost, kterou může poskytnout pouze obor sociální práce. Pokud bychom se o to chtěli pokusit, musíme vzít v úvahu následující bariéry, které sociální práce vykazuje:

- Různé pohledy sociálních pracovníků na to, co je to sociální práce.

⁵⁵ Srov. FRANKL, V. E. *Vůle ke smyslu*, s. 97.

⁵⁶ Srov. MATOUŠEK, O. *Sociální slovník*, s. 165-166.

Též srov. NEČASOVÁ, M. Profesní etika. In MATOUŠEK, O., a kol. *Metody a řízení sociální práce*. s. 22.

Též srov. BALÁŽ, R. *Možnosti dosahování oborových zájmů sociální práce v organizacích zaměstnávajících sociální pracovníky*, s. 46.

⁵⁷ Srov. MATOUŠEK, O. *Sociální slovník*, s. 165-166.

Též srov. NEČASOVÁ, M. *Profesní etika*, s. 39-41.

Též srov. BALÁŽ, R. *Možnosti dosahování oborových zájmů sociální práce v organizacích zaměstnávajících sociální pracovníky*, s. 46.

- Rezignace na kolektivní identitu, která vede k roztříštěnosti a štěpení v sociální práci.
- Nespolupráce sociálních pracovníků zastávajících různé pohledy na sociální práci.⁵⁸

Na základě provedených výzkumů, které se snažily zmapovat výše uvedené bariéry, byl zřetelně prokázán, jejich sílící vliv. Sociální pracovníci/ pracovnice si uvědomují, že nejsou pouze profesionálové, jak by se mohlo očekávat, ale že lze rozeznat i další vliv identit sociálních pracovníků/ pracovnic. Tuto pestrost a kombinaci identit, kterou sociální pracovníci/ pracovnice generují, vnímají jako přínos pro svou profesi a pro klienty, kterým mohou nabídnout ucelenější přístup. L. Musil a D. Růžičková rozlišují následující čtyři identity sociálních pracovníků a pracovnic.⁵⁹

- *Filantrop si zakládá na vztahu s klientem a staví na lásce k bližnímu, empatii a vřelosti.*
- *Administrátor zdůrazňuje rutinní ovládání závazných postupů, vyřizování žádostí nebo provádění předem stanovených instrukcí.*
- *Profesionál se vyznačuje osobní nezávislostí při volbě metodických postupů, spoléhá na svou studiem nabytou odbornost a za rozhodující považuje komplexní poznávání individuální situace klienta.*
- *Aktivist se cítí být bojovníkem za práva znevýhodněných a chce prosazovat zájmy svých klientů.⁶⁰*

Z výše uvedeného se tedy přikloníme k tomu, že sociální pracovníci/ pracovnice dávají skutečně přednost **menším společenstvím**, kde mohou lépe korigovat a spoluvytvářet pravidla fungování organizace a sdílet diskurz s lidmi se kterými je spojuje společná představa o tom, co je sociální práce a jak ji, co nejlépe vykonávat a kontrolovat.⁶¹ Dle Musila kontrola výkonu podmínky sociální práce znamená „*mít vliv na formulaci a uplatňování psaných i nepsaných pravidel, podle nichž se ve společnosti a v organizaci rozhoduje o přidělování zdrojů (např. peněz, informací, pravomocí a oprávnění, pracovních kapacit, poptávky a zakázek atd.), jejichž užívání je*

⁵⁸ Srov. MUSIL, L. *Tři pohledy na budoucnost sociální práce*, s. 64.

⁵⁹ Srov. RŮŽIČKOVÁ, D. MUSIL, L. *Hledají sociální pracovníci kolektivní identitu?*, s. 81.

Též srov. MUSIL, L. *Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“*, s. 64.

⁶⁰ RŮŽIČKOVÁ, D. MUSIL, L. *Hledají sociální pracovníci kolektivní identitu?*, s. 81.

Též MUSIL, L. *Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“*, s. 64.

⁶¹ Srov. MUSIL, L. *Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“*, s. 21.

*předpokladem pro výkon sociální práce.*⁶² Dále L. Musil poukazuje na skutečnost, že v ČR vykonávají tuto kontrolu výkonu podmínek sociální práce převážně politici a manažéři.⁶³

L. Musil následně prezentuje šetření, kde je poukázáno na opomíjení sociálních pracovníků, které se snažily spolupracovat se zadavateli sociálních služeb, kteří reagují na podmínky dané politickými či manažerskými podněty. Takovéto opomíjení a nerespektování sociálních pracovníků vede podle Musila k nemožnosti prezentovat a prosazovat zájmy svých klientů jakožto i zájmy sociálních pracovníků, jak bylo již uvedeno výše.⁶⁴ Mohlo by se zdát, že sociální pracovníci/ pracovníci rezignovali na to cokoli měnit. Mají natolik napilno s tím, aby dostáli všem požadavkům, společnosti, zadavatelům, organizacím, klientům, že jsou pak již celkově unaveni. Vezmeme-li v úvahu, že sociální pracovníci/ pracovníci si k tomu všemu uvědomují svou nízkou prestiž, nedostatečné finanční ohodnocení, nedostatečnou legislativu, snižování nákladů spojených s omezováním konkrétních nástrojů pomoci a atd., nelze se tomu podívat.⁶⁵

I přes tyto defekty a bariéry se od sociálních pracovníků/ pracovníků očekává, že odvedou kvalitní profesionální výkon vůči klientovi i vůči své organizaci. Tento požadavek je od sociálních pracovníků/ pracovníků vyžadován jak zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb., konkrétně v prováděcí vyhlášce č. 505/2006 Sb., pod níž se ukrývají mnohdy obávané Standardy kvality sociálních služeb, dále jen SQSS,⁶⁶ tak také v rámci etického úzu a prostřednictvím **sdílených hodnot** sociálních pracovníků/ pracovníků, které by měly vycházet z Etického kodexu sociálních pracovníků ČR.⁶⁷

Sociální pracovníci jsou ovlivňováni a vázáni k určitým hodnotovým škálám.⁶⁸ Pro sociální pracovníky/ pracovníky je z profesionálního hlediska zásadní a klíčové, aby věnovali hodnotovému systému stejnou pozornost, jaké se od nich očekává v případě

⁶² MUSIL, L. *Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“*, s. 62.

⁶³ Srov. tamtéž, s. 62.

⁶⁴ Srov. tamtéž, s. 63- 64.

⁶⁵ Srov. ZAJACOVÁ, M. *Profesionální sociální pracovník v současné společnosti. Sociální práce/Sociální práca*, s. 8-9.

Též srov. STEJSKALOVÁ, J. *Krise sociální práce aneb máme to ještě ve svých rukou? Sociální práce/Sociální práca*, s. 11.

⁶⁶ Srov. MORONGOVÁ, T. *Motivace sociálních pracovníků k celoživotnímu vzdělávání*. In ELICHOVA, M. *Pojetí kvality sociální práce*. Sborník z konference *Pojetí kvality sociální práce v souvislosti se sebedefinováním sociálního pracovníka a jeho pomáhající profese* České Budějovice: JU, Teologická fakulta, 2015, s. 42.

⁶⁷ Viz srov. *Etický kodex společnosti sociálních pracovníků*, s. 1- 4. [online]. [cit. 20-03-2018].

⁶⁸ Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 157.

vzdělávání a získávání teoretických znalostí relevantních pro výkon jejich profese⁶⁹ a to zejména z důvodu, že **sociální práce inklinuje k ochraně a důslednému dodržování hodnot lidské důstojnosti a humanity.**⁷⁰ Dle M. Flídrové mají hodnoty elementární charakter pro vytváření profesní identity,⁷¹ stejně tak jako odborné vzdělání sociálních pracovníků a jejich celoživotního učení. Kdy M. Elichová upozorňuje na skutečnost, že **podoba a formování profese vychází ze samotných sociálních pracovníků/ pracovníků, což koresponduje s předpokladem potřeby se vzdělávat a udržovat svou profesi v aktuálním děním a reakci na znamení doby.**⁷² I z tohoto důvodu je zcela relevantní uvést zde podkapitoly o hodnotách a Etickém kodexu sociálních pracovníků ČR a požadavku na celoživotní učení sociálních pracovníků/ pracovníc.

1.2.1.1 Každý ví, co je to hodnota?

Hodnoty jsou obsažené v kodexech různých odborných profesí, můžeme se s nimi setkat v různých odborných publikacích, i s jako otřepanými frázemi některých politiků. S hodnotami se zkrátka zachází jako s něčím, co vlastně všichni dobře známe a ne třeba nás blíže seznámit s tím, co vlastně hodnota je. Dalo by se zde usuzovat, že většina autorů těchto odborných publikací i etických kodexů spoléhá na tzv. před porozumění. Před porozuměním se předpokládá, že lidé mají shodné a konzistentní vědění o významu mravních skutečností.⁷³ To ovšem nevylučuje možnost, že se můžeme i mýlit a rozumět nebo vykládat daný pojem povrchně nebo zcela mylně.⁷⁴ H. Machulová, T. Machula se ve své stati postesklí nad absencí solidní definice hodnoty, která by nebyla charakteristická svou vágností termínu označujícího hodnotu za cokoli, co není empirickým faktem a má nějaký etický náboj.⁷⁵

⁶⁹ Srov. LEVICKÁ, J. „, Etické dilemy sociální práce,“ In *Etika sociální práce*, (ed.), KAPPL, M., SMUTEK, M. TRUHLÁŘOVÁ, Z. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010, s. 23. In OPATRŇY, M. *Sociální práce a teologie. Inspirace a podněty sociální práce pro teologii*, s. 219.

⁷⁰ Srov. ŠRAJER, J. Lidská důstojnost a sociální práce. *Sociální práce/Sociálna práca*, s. 111.

Těž srov. SÝKOROVÁ, A., ELICHOVÁ, M. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe*. s. 52-53

⁷¹ Srov. FLÍDROVÁ, M. Sociální práce jako práce řízena profesními hodnotami. In. Elichová, M. (ed.), *Pojetí kvality sociální práce. Sborník z konference Pojetí kvality sociální práce v souvislosti se sebedefinováním sociálního pracovníka a jeho pomáhající profese*, s. 29.

⁷² Srov. ELICHOVÁ, M. Pěstování orchidejí a praxe charitativních organizací. *Caritas et veritas*, s. 30-33.

⁷³ Srov. ANZENBACHER, A. *Úvod do Etiky*, s. 13.

⁷⁴ Srov. ANZENBACHER, A. *Úvod do Etiky*, s. 13.

⁷⁵ Srov. MACHULA, T., MACHULOVÁ, H. Nedostatečná definice pojmu „hodnota“ jako zásadní problém etiky sociální práce. *Sociální práce/ Sociálna práca*, s. 98.

Náhle se nám ukazuje, že hodnota nebude zase až tak samozřejmá a všem naprosto známá. Podívejme se na hodnoty optikou etiky, která je s hodnotami spjata a hodnoty jsou pro ni jedním z klíčových pojmů, stejně tak důležitým, jako je otázka po dobru a zlu pro morálku, která je předmětem etiky.⁷⁶

Tím se dostávám k tomu, že existence dobra a zla nás staví před volbu, k čemu vlastně tíhneme.⁷⁷ Co opravdu ve svém nitru chceme? Dle M. Nakonečného je to prosté. Lidé tíhnou ke slasti a vyhýbají se strasti⁷⁸, avšak nelze jednomyslně souhlasit s takto jednoduše nastíněným argumentem. Musíme si uvědomit, že hedonistické tíhnutí po blaženosti a slasti není v zásadě to jediné a opravdové k čemu lidé směřují. Krásně viditelné je to na příkladu, kdy budeme tvrdit, že slast je tím největším dobrem. Potom bychom měli poukázat, že nejšťastnější člověk je ten, kterého stále něco svědí a on se může stále škrábat. Takto argumentoval Sokrates svému sokovi v dialogu. Ten namítl Sokratovi, že jistě existují jiné hodnotnější slasti, než je škrábání. Co ale určuje hodnotnější slasti od těch méně hodnotnějších?⁷⁹ Dle M. Nakonečného by to měly být postoje, jejíž podstatnou složkou jsou emoce.⁸⁰ Zaujímáme-li k nějakému činu, věci, člověku postoj, spojujeme si to s hodnotícími vztahy, kterým propůjčujeme emoce. Jakákoliv hodnota má dle M. Nakonečného emociální náboj a mi k ní tedy zaujímáme postoj, který si následně spojujeme s onou věcí, skutkem nebo člověkem. Tím lze usuzovat, že člověk má „*subjektivní systém hodnot*.“⁸¹ Člověk tak některým hodnotám dává větší důraz a má je výše postavené na svém žebříku hodnot, než ty jiné. Hodnoty nejsou konstantní, neboť se vztahují k vzájemnému vztahu subjektu k objektu, který se může v průběhu lidského života měnit a vyvíjet.⁸² Pozor bychom si měli dávat na egoistické tendence typu „Já to tak chci!! Protože je to tak podle mých hodnot!!“ Lidé zde musejí hodnotové soudy objektivněji posuzovat a dávat do dialogu s ostatními lidmi. Zaujmout tak společenská měřítka.⁸³ V. E. Frankl zastává názor, že nemůžeme jednoduše přijít s tím, že správné je to tak a tak. To by směřovalo k moralizování.⁸⁴ *Člověk si musí umět zvolit, co je důležité a co už ne, co je podstatné a co už ne,*

⁷⁶ Srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 21-22.

⁷⁷ Srov. tamtéž, s. 21-22.

⁷⁸ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Obecná psychologie*, s. 90-91.

⁷⁹ Srov. SPAEMANN, R. *Základní mravní pojmy a postoje*. s. 31 - 32

⁸⁰ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, s. 45

⁸¹ NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, s. 45.

⁸² Srov. NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*, s. 45.

⁸³ Srov. SPAEMANN, R. *Základní mravní pojmy a postoje*, s. 35.

⁸⁴ Srov. FRANKL, V., E. *Vůle ke smyslu*, s. 19.

*jednoduše, co má smysl, co ne.*⁸⁵ Člověk pak za svá rozhodnutí musí přijmout odpovědnost.⁸⁶ Rozhodování je dynamický proces, do kterého je nutno započít i moment svobodného postoje. *Momentu, kdy požadavku hodnot řeknu ano nebo ne.* Dle V. E. Frankla „moment svobodného postoje platí nejen vůči jen zdánlivému donucení biologickými, psychologickými, sociologickými podmínkami, nýbrž také vůči uskutečňované hodnotové možnosti. Dle V. E. Frankla se hodnoty nemáme učit, ale máme je žít. V. E. Frankl zastával názor, že je třeba náš život naplnit hodnotami, které nás formují a dovedou nás ke smyslu našeho života. Člověk smysl nachází trojí cestou:

1. Smysl v tom, co dělá a co tvoří = TVŮRČÍ HODNOTY
2. Smysl něco prožívat, něco/někoho milovat = ZÁŽITKOVÉ HODNOTY
3. Smysl v beznaději, vůči níž stojí bez pomoci = POSTOJOVÉ HODNOTY⁸⁷

Člověk tak v určitých situacích zaujímá postoj a stanovisko.

1.2.1.2 Společné profesní hodnoty

Již výše jsme se seznámili s nejednotným sebepojetím a identifikací sociálních pracovníků, které L. Musil a Růžičková rozdělili do čtyř skupin.⁸⁸ M. Opatrný pak podobným způsobem rozlišuje typologii hodnot sociálních pracovníků a sociálních pracovníc podle toho jak přistupují k hodnotám v rámci výkonu své profese a to následovně:⁸⁹

1. *„Sociální pracovník angažovaný – zapojuje své osobní hodnoty ve prospěch klienta*
2. *Sociální pracovník radikální - zapojuje své osobní hodnoty s cílem dosáhnout společenské změny*
3. *Sociální pracovník byrokratický – odděluje osobní hodnoty, profesní hodnoty a hodnoty zaměstnavatele*

⁸⁵ FRANKL, V., E. *Vůle ke smyslu*, s. 18.

⁸⁶ Srov. FRANKL, V., E. *Vůle ke smyslu*, s. 18.

⁸⁷ FRANKL, V., E. *Vůle ke smyslu*, s. 19.

⁸⁸ Srov. RŮŽIČKOVÁ, D., MUSIL, L. *Hledají sociální pracovníci kolektivní identitu?*, s. 81.

Též srov. MUSIL, L. *Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“*, s. 64.

⁸⁹ Srov. OPATRNÝ, M. *Sociální práce a teologie. Inspirace a podněty sociální práce pro teologii*, s. 229.

4. *Sociální pracovník jako autonomní profesionál – má potřebné vzdělání v sociální práci, řídí se etickým kodexem a jeho identitu tvoří to, že je sociálním pracovníkem*⁹⁰

Tento pluralismus hodnotového pojetí vede k destabilizaci a k tomu, že se nesetkáme s jednotnou hierarchií hodnot.⁹¹ Dle M. Nečasové je to dáno nadnárodním charakterem sociální práce, která k hodnotám přistupuje dle kulturních specifik a konsenzů, či kontraktů společnosti.⁹² M. Flídrová se domnívá, že klíčem k získání lepší stability a utváření identity sociální práce by mělo být ve znovu pojmenování společných profesních hodnot.⁹³ Sama pak představuje výčet profesních hodnot, které si následně přiblížíme

Hodnota lidství (důstojnosti) – Hodnota lidské důstojnosti, neboli lidství se vyvíjela v průběhu celých lidských dějin. Není však přijata zcela a stále se objevují výjevy a skutky lidí, kteří hodnotu lidského života stále ještě neobjevili. V euroamerické kultuře je důraz na lidskou hodnotu a důstojnost člověka postavena na odkazu židovsko-křesťanské tradice, která poukazuje na spojení s Bohem. V přirozeném zákoně se klade požadavek nepovažovat člověka za pouhý předmět našeho uspokojování potřeb. K tomuto předpokladu se připojil i I. Kant, který ve svém kategorickém imperativu vznáší požadavek na úctu k člověku, kdy zdůrazňuje, že člověk nemůže být vnímán pouze jako prostředek, protože člověk je účelem sám osobě.⁹⁴

Z tohoto důvodu je hodnota lidství stavěna do pozice základního východiska a podstaty pro výkon sociálních pracovníků.⁹⁵

Hodnota úcty – úcta pramení a navazuje na hodnotu lidství. To, že k druhému člověku přistupují jako k lidské bytosti, která má svou vlastní autonomii, která skýtá práva i

⁹⁰ OPATRŇÝ, M. *Sociální práce a teologie. Inspirace a podněty sociální práce pro teologii*, s. 229.

⁹¹ Srov. FLÍDROVÁ, M. *Sociální práce jako práce řízena profesními hodnotami*, s. 30.

⁹² NEČASOVÁ, M. Profesní etika. In MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2013, s. 21-49.

⁹³ Srov. FLÍDROVÁ, M. *Sociální práce jako práce řízena profesními hodnotami*, s. 32.

⁹⁴ Srov. FLÍDROVÁ, M., OPATRŇÝ, M. Role hodnot v identitě sociální práce. *Sociální práce/ Sociální práce*, s. 124.

Těž srov. FLÍDROVÁ, M. *Sociální práce jako práce řízena profesními hodnotami*, s. 32-33.

Těž srov. ŠRAJER, J. *Lidská důstojnost a sociální práce*, s. 111–112.

⁹⁵ Srov. FLÍDROVÁ, M. *Sociální práce jako práce řízena profesními hodnotami*, s. 32-33.

Těž srov. JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*, s. 157.

Těž srov. ŠRAJER, J. *Etika a požadavek komplexnosti v sociální práci*, s. 82.

Těž srov. ŠRAJER, J. *Lidská důstojnost a sociální práce*, s. 111.

povinnosti jedince, tak tím zdůrazňuji úctu k člověku.⁹⁶ Nečasová zde sama zdůrazňuje význam této hodnoty nejen mezi sociálními pracovníky a jejich klienty, ale upozorňuje i na potřebný vztah úcty zaměstnavatelů či veřejnosti k sociálním pracovnícím. Zároveň dodává, že nezbytnou součástí této úcty je i úcta sociálních pracovníků k sobě samému, která spočívá v připouštění si, že sociální pracovník nemůže vědět vše, že se může mýlit a že v důsledku těchto uvědomění si musí odpovědně přistupovat ke svému sebepoznávání v rámci supervizí, intervizí. Tím se u sociální pracovnice zvyšuje jeho kompetentnost a profesionalita.⁹⁷

Hodnota svobody – hodnota svobody je představitelem jakého si základu, pro aplikování ostatních hodnot, svobodné volby při rozhodování. Touto hodnotou se ovšem zdůrazňuje také to, že člověk ve své podstatě musí přijmout i odpovědnost za své rozhodnutí. Sociální pracovnice, tak mají jedinci napomáhat, v případě defektu, kdy jedinec nedokáže vlastními zdroji sjednat a obnovit žádoucí stav, k tomu, aby se dokázal orientovat ve svém životě a znovu jedince uschopnit v jeho životě. Kdyby sociální pracovníci na hodnotu svobody rezignovali, jedinec by se stal na službě závislým a tím by byla porušena jeho lidskost, úcta, ale i svoboda.⁹⁸

Hodnota sociální spravedlnosti – Hodnota spravedlnosti bývá vedle hodnoty lidství nejčastěji součástí etických kodexů. Spravedlností je zde vnímáno určení, jaké postavení má jedinec ve společnosti a co z toho pro něj vyplývá. Určení člověka je v tomto případě dáno nastavením politiky, ekonomiky, společnosti a atd. ..., které se prostřednictvím spravedlnosti upravují, tak, aby z hlediska lidské důstojnosti bylo umožněno vyrovnání příležitostí. Z této hodnoty nám vystupují tři principy, které tvoří i principy sociální politiky. Tyto principy jsou solidarita, subsidiarita a participace. Nelze na ně pohlížet odděleně, protože se vzájemně doplňují a správně fungují pouze, pokud se propojí v kompaktní celek. Principy jsou rovněž navázány na předchozí hodnotu svobody, protože jedinec, který se o pomoc obrátí na sociální pracovníky/ pracovnice, by měl být sociálními pracovníky znovu uschopněn k tomu, aby pomoc dokázal nalézt ve svém nejbližším okolí a pokud by tyto snahy selhaly, měl by sociální pracovník

⁹⁶ Srov. NEČASOVÁ, M. *Profesní etika*, s. 47.

⁹⁷ Srov. NEČASOVÁ, M. Komentář k mezinárodnímu etickému kodexu. *Sociální práce/Sociálna práca*, s. 37.

Též srov. NEČASOVÁ, M. *Profesní etika*, s. 48.

Též srov. FLÍDROVÁ, M. *Sociální práce jako práce řízena profesními hodnotami*, s.33 -34.

⁹⁸ Sov. FLÍDROVÁ, M. *Sociální práce jako práce řízena profesními hodnotami*, s. 34.

jedince vyzvat k participaci tedy ke spoluřešení a nesení odpovědnosti jedince za svůj život.⁹⁹

Hodnota komplexnosti – Hodnota komplexnosti, jak již její název napovídá, vychází z celistvého nazírání na člověka ve všech jeho složkách a neredukuje jej na pouhé dílčí části. Tato hodnota se zajímá o fungování vzájemných interakcí jedince se svým okolím a se společenstvím do kterého jedinec zapadá, do kterého se narodil a ve kterém žije. Aplikaci této hodnoty v sociální práci můžeme spatřovat v rámci případových nebo tematických konferencí. Uplatňuje se spolupráce více odborníků jako jsou psychologové, lékaři, soudci a atd. ...¹⁰⁰

Hodnota profesionality – Jak M. Flídrová trefně poznamenává „... bez snahy o uskutečňování této hodnoty bychom se nezajímali ani o ostatní profesní hodnoty.“¹⁰¹ V této hodnotě se projevují **odborné znalosti, kompetence** a celkové charakterové vlastnosti sociálních pracovníků/ pracovnic, které se naplno projevují při práci s klientem. Tato hodnota v sobě také snoubí schopnost používat při výkonu sociální práce výše uvedené hodnoty. Také zahrnuje předpoklad, že sociální pracovníci/ pracovnice budou jednat podle etického kodexu, který je platný v jejich zemi.¹⁰²

Nápomocná by v této otázce a ujasnění si hodnotové hierarchie měla být etika. Etika je svým způsobem vědou o morálním jednání. Z toho to titulu má k praxi sociální práci velice blízko, neboť sociální práce zprostředkovává interakce v různých podobách, v různém rozsahu a s různými jedinci, skupinami či komunitami, kdy sociální pracovník musí volit vhodnost svého jednání a také správnost. Tím se nám prozrazuje jasný ukazatel, který říká, že sociální pracovnice, která bude mít povědomí o etice, se v těžkých rozhodnutích (dilematech) bude umět lépe rozhodovat.¹⁰³

M. Opatrný k tomu dodává, že „...sociální práce je etikou v praxi.“¹⁰⁴

⁹⁹ Sov. FLÍDROVÁ, M. *Sociální práce jako práce řízena profesními hodnotami*, s. 34-35.

¹⁰⁰ Sov. tamtéž, s. 35-36.

¹⁰¹ FLÍDROVÁ, M. *Sociální práce jako práce řízena profesními hodnotami*, s. 36.

¹⁰² Sov. FLÍDROVÁ, M. *Sociální práce jako práce řízena profesními hodnotami*, s. 36.

¹⁰³ Srov. SHARDLOW, M., Steven. „Values, Ethics and Social Work,“ in *Social work: Themes, Issues and Critical Debates*, (ed.), Robert Adams – Lena Dominelli – Malcolm Payne, Hampshire: Palgrave, 2002, s. 30. In OPATRŇÝ, M. *Sociální práce a teologie. Inspirace a podněty sociální práce pro teologii*, s. 216.

¹⁰⁴ OPATRŇÝ, M. *Sociální práce a teologie. Inspirace a podněty sociální práce pro teologii*, s. 216.

Sociální práce ve své definici jasně charakterizuje svůj předpoklad pomáhat potřebným a znovu je uschopňovat a vracet zpět do běžného života.¹⁰⁵ V praxi sociálních pracovníků pak nastává onen proces, kdy se musejí rozhodovat, jakým způsobem budou se svými klienty spolupracovat. Využít k tomu mohou rozmanitou škálu teorií sociální práce, které se objevily v 60. letech 20. století. Mnohost teorií sebou nese i mnohost a roztržitost diskursů a paradigmat.¹⁰⁶ Tento stav vede k roztržitosti sociální práce a k nejasnému pojetí sebe sama.¹⁰⁷ jak jsme se přesvědčili v kapitole 1.3.2.

Samotný rozhodovací proces pak není pouhou slepou aplikací těchto teorií. **Do značné míry má na rozhodování sociálních pracovníků vliv etický rámec, který bývá zakotven v etických kodexech sociálních pracovníků.**¹⁰⁸ Etický kodex českých sociálních pracovníků přímo nedefinuje sociální práci, dokonce nedefinuje ani hodnoty nebo principy, kterým by se sociální pracovník měl zavázat. Český etický kodex sociálních pracovníků vychází z hodnot jako takových.¹⁰⁹

Etický kodex ovšem není všemocný a není ani oprávněné se domnívat, že by sociální pracovníci, které dodržují a aplikují Etický kodex sociálních pracovníků, měly „vystaráno.“ Potíž je také s tím, že kodex nepřipouští možnost, že se sociální pracovníci/ sociálnímu pracovníkovi nedaří nějaký požadavek naplnit.¹¹⁰ Z tohoto důvodu bychom měli poukázat na nejednoduchost přijetí Etického kodexu a možnosti řídit náš úsudek svědomím.

1.2.1.3 Svědomí

Dle R. Spaemanna, je zřejmé, že každý člověk svědomí má. Co již není zřejmé, jsou odpovědi na otázky, co svědomí je? Odkud svědomí pochází? A také zda se máme bezpodmínečně svědomím řídit? R. Spaemann se nám snaží svědomí představit tak, jak jej lidé vnímají. Jako svatyni v nás nebo jako boží hlas v nás a v neposlední řadě také

¹⁰⁵ Srov. OPATRŇY, M, *Sociální práce a teologie. Inspirace a podněty sociální práce pro teologii*, s. 198.

¹⁰⁶ Srov. tamtéž, s. 200.

¹⁰⁷ Srov. RŮŽIČKOVÁ, D. MUSIL, L. *Hledají sociální pracovníci kolektivní identitu?*, s. 81.

Též srov. MUSIL, L. *Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“*, s. 64.

Též srov. MUSIL, L. *Tři pohledy na budoucnost sociální práce*, s. 12.

¹⁰⁸ Srov. OPATRŇY, M, *Sociální práce a teologie. Inspirace a podněty sociální práce pro teologii*, s. 251.

¹⁰⁹ Srov. tamtéž, s. 226.

¹¹⁰ Srov. KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 91

jako orgán, který mají lidé k tomu, aby dokázali rozeznávat dobro a zlo, správnost a špatnost svého jednání.¹¹¹

Člověk se tedy rozhoduje pro nějaké jednání. Do rozhodování se musí promítnout naše hierarchie hodnot a naše vůle – chtění se touto hierarchií řídit. Svědomí je tedy náš vlastní požadavek na nás samé.¹¹²

Člověk nemůže přijmout vnější požadavky vyplývající z obecných norem, pokud je nejdříve nepřijme ve svém svědomí.¹¹³ R. Spaemann však upozorňuje, že tím může vzniknout přesvědčení, že prostřednictvím svědomí stojíme mimo vnější působení.¹¹⁴

Prostřednictvím svědomí můžeme tedy volit, jak budeme jednat a jak se rozhodneme. Sociální pracovníci se mnohdy setkávají s různými situacemi, ve kterých se musejí rozhodnout jednat jedním nebo druhým způsobem. Není snadné se rozhodnout a sociální pracovníci nemají ve většině případů mnoho času na rozmyšlenou a zvážení všech důsledků, které mohou jejich rozhodnutí přinést. Jak se tedy mají správně rozhodnout? Co jim ukládá etický kodex, aby dodržovali a měli na zřeteli?

Dle etického kodexu společnosti sociálních pracovníků¹¹⁵, by sociální pracovníci měli mít na paměti, že každý klient je svobodná lidská bytost se svými nezanedbatelnými právy. Tyto práva má každý člověk deklarované právními dokumenty jako je například Listina základních práv a svobod. Tato práva má každý člověk už jen tím, že se člověkem narodil a to bez ohledu na to zda vyznává jiného Boha než majoritní společnost nebo má odlišnou barvu pleti či je jiné národnosti.¹¹⁶

Sociální pracovník by měl v každém případě jednat profesionálně a nabízet své odborné znalosti všem svým klientům ať už by se jednalo o skupinu, jednotlivce či komunitu. Sociální pracovník při rozhodování jak pracovat s klientem musí vždy hájit zájmy svých klientů a snažit se klienty, co nejvíce podporovat v řešení jejich problémů.

Je tedy velice důležité, aby si sociální pracovníci neustále zvyšovali svou odbornost. Jen odborně proškolený a kvalifikovaný pracovník může spolupracovat i

¹¹¹ Srov. SPAEMANN, R. *Základní mravní pojmy a postoje*, s. 63- 64.

¹¹² Srov. tamtéž, 64.

¹¹³ Srov. tamtéž, 65.

¹¹⁴ Srov. tamtéž, 66.

¹¹⁵ Zde se budu věnovat pouze Etickému kodexu sociálních pracovníků ČR a to z důvodu jeho stručnosti a výstižnosti. Dále z důvodu, že je určen přímo sociálním pracovníkům a ne obecně všem zaměstnancům DCH ČB, jako je tomu u Etického kodexu pro pracovníky členských organizací Caritas Internationalis (Srov. *Etický kodex pro pracovníky členských organizací Caritas Internationalis*, s. 3).

¹¹⁶ Srov. *Etický kodex společnosti sociálních pracovníků*, s. 1- 4. [online]. [cit. 20-03-2018].

s ostatními institucemi a tvořit tak ucelený celek napomáhající ke zlepšení sociálních problémů ve společnosti i ve světě.¹¹⁷

Sociální pracovník zodpovídá za následky svého rozhodnutí a z tohoto důvodu musí předvídat možné následky, důsledky, které vyplynou z jeho rozhodnutí. Tyto důsledky jsou zásadní nejen pro něho samotného, ale i pro klienty, kterých se týkají primárně. Nelze také opominout možnost, že zde může docházet k vzájemným konfliktům dílčích organizací, mezi kolegy nebo i klientů, kteří mají na danou problematiku odlišný názor a postupovali by jinak.¹¹⁸

Jako klíčový problém zde lze spatřovat možnost, že v jednotlivých případech může docházet k diferencí svědomí sociálních pracovníků s etickým kodexem jako celku nebo v jeho jednotlivých bodech.

Anzenbacher mravnost vysvětloval jako „...shodu vůle se svědomím...“¹¹⁹

Svědomí pak zaujímá funkci jakéhosi kompasu. Tento pomyslný kompas nám pomáhá ukazovat, co je dobré a co ne. **Abychom svědomí mohli správně používat, musíme o něj pečovat, třeba vzděláním**¹²⁰.

Nelze zastávat názor, že naše svědomí je to nejlepší možné a právě my víme, co správné je a, co správné není. Měli bychom si uvědomovat, že se ve svědomí odehrává dvojí duchovní pohyb. Jeden nás upozorňuje, že o svá stanoviska je nutné se dělit s ostatními lidmi. Jen tak lze mít jistotu, že si nevytváříme milné hodnoty.¹²¹ Jak zde konstatuje R. Spaemann „(...) *musíme žít ve společnosti mravů.*“¹²² Člověk, který nedbá rad svého okolí a který své svědomí nevzdělává, jedná nesvědomitě.¹²³

Ten druhý pohyb nás nabádá k tomu, abychom zůstali u sebe sama. Nelze přenášet zodpovědnost za naše jednání na druhé. Můžeme inklinovat k většině a uposlechnout autority, ale stejně bychom měli zvažovat a vést dialog, zda je správné či nesprávné se tak rozhodnout a přejít k realizaci tohoto rozhodnutí.¹²⁴ Svědomí nám zde poskytuje jakousi oporu toho, že se rozhodneme za daných okolností správně. Neznamená to však, že bychom v našem rozhodování měli vždy jistotu, zda jednáme

¹¹⁷ Srov. *Etický kodex společnosti sociálních pracovníků*, s. 1- 4. [online]. [cit. 20-03-2018].

¹¹⁸ Srov. tamtéž, s. 1-4.

¹¹⁹ ANZENBACHER, A. *Úvod do etiky*, s. 96.

¹²⁰ Srov. SPAEMANN, R. *Základní mravní pojmy a postoje*, s. 70.

¹²¹ Srov. tamtéž, 65

Též srov. GRÜN, A. *Pracovat i žít. Napětí mezi profesním a osobním životem*, s. 74 -75.

¹²² SPAEMANN, R. *Základní mravní pojmy a postoje*, s. 65.

¹²³ Srov. tamtéž, s. 65.

¹²⁴ Srov. tamtéž, s. 66.

správně. Opora svědomí spočívá v tom, že nás ujišťuje, zda v danou chvíli je námi zvolné rozhodnutí, to nejlepší možné jednání, které se nám nabízí v našem omezení. **Naše omezení mohou spočívat ve vzdělání, v kultuře, v situaci, v biologii** atd.¹²⁵

U sociálních pracovníků se předpokládá, že znají etický kodex a dodržují jej. Etický kodex bývá organizacemi činných v sociálních službách včleňován do SQSS a tím je deklarováno i jeho dodržování. Etický kodex nemůže být přesto vynutitelný, protože není nikde uzákoněný a tedy vymahatelný. Nehrozí nám žádný trest, pokud se rozhodneme, že jej nebudeme dodržovat a budeme jednat podle svého svědomí.¹²⁶

Ačkoli se nám tím může jevit, že svědomí stojí mimo vnější vliv, musíme se pozastavit i u možnosti, že svědomí je v nás vytvořeno naší výchovou. Přejímáním norem, které nám předávají naši rodičové formou různých příkazů a zákazů, které se v nás zvnitřňují a přeměňují se v příkazy, které si dáváme my sami. Přesto i zde se setkáváme s tím, že někteří lidé jsou s normami platnými ve společnosti v rozporu ve svém svědomí. Nemohou jednat proti svému svědomí.¹²⁷ „... jsou věci, které člověk nemůže udělat.“¹²⁸

Je tedy možné, že se jednoho dne sociální pracovník setká se skutečností, která bude sice v pořádku ze strany organizace a jejích hodnot, norem a etického kodexu, ale bude v rozporu se svědomím tohoto pracovníka. Jeho rozhodnutí je dle výše uvedených informací nasnadě. Měl by uposlechnout svého svědomí. V tom případě musí sociální pracovník kalkulovat a vyhodnocovat následky svého rozhodnutí a nést za ně zodpovědnost. Jak bylo výše uvedeno, naše rozhodování je vždy rozhodování pro někoho a pro něco, nebo proti někomu a proti něčemu.¹²⁹ Z toho vyplývá, že se nemůžeme zavděčit všem. Rozhodli jsme se na základě našeho svědomí a to je vždy správné. Alespoň si to můžeme myslet.¹³⁰ „Každý můžeme dělat chyby, tak jako ti druzí.“¹³¹ K. Kopřiva tak vyzývá k doplnění etického kodexu a to o tuto zásadu: **„Pomáhající je připraven kdykoliv vnímat a akceptovat svou nedokonalost, slabost a zranitelnost, kterou pomáhání vyjevuje, a pomocí sebereflexe a supervize napomáhat**

¹²⁵ Srov. tamtéž, s. 66.

Též srov. ANZENBACHER, A. *Úvod do etiky*, s. 99.

¹²⁶ Srov. OPATRŇY, M. *Sociální práce a teologie. Inspirace a podněty sociální práce pro teologii*, s. 221-222.

¹²⁷ Srov. SPAEMANN, R. *Základní mravní pojmy a postoje*, s. 67.

¹²⁸ SPAEMANN, R. *Základní mravní pojmy a postoje*, s. 67.

¹²⁹ Srov. GRÜN, A. *Pracovat i žít. Napětí mezi profesním a osobním životem*, s. 65.

¹³⁰ Srov. tamtéž, s. 65.

¹³¹ GRÜN, A. *Pracovat i žít. Napětí mezi profesním a osobním životem*, s. 65.

*vývoji k lepšímu stavu, než je ten současný.*¹³² Dosaženo by tohoto požadavku mělo být, mimo aplikace zásady, tak jak ji definoval K. Kopřiva do Etického kodexu sociálních pracovníků ČR i celoživotním učením sociálních pracovníků/ pracovníků.

1.2.1.4 Celoživotní učení, máme to zapotřebí!

Asociace vzdělavatelů v sociální práci (dále ASVSP) v rámci Minimálního standardu ve vzdělávání v sociální práci definuje požadované vzdělání k výkonu sociální práce a v jakých disciplínách by měl být sociální pracovník/ pracovnice vzdělání po maturitním studiu na vyšší odborné škole nebo vysokoškolském studiu.¹³³

Pro nás je zajímavé, že mezi teoretické znalosti absolventů škol poskytující vzdělání v sociální práci jsou zahrnuty i manažerské schopnosti. Přesto výuka managementu není jak upozorňuje M. Elichová, závazná pro školy vzdělávající budoucí sociální pracovníce/ pracovníky.¹³⁴ M. Elichová a A. Sýkorová doplňují, že se tak management stává opomíjeným a absolventům škol, tak chybí pro tuto oblast vzdělání, které jak autorky upozorňují, nenahradí v případě nabídky na post manažerské pozice v sociální práci, či v organizaci, požadované dva roky v praxi sociálního pracovníka/ pracovnice. Ke slovu se tak dostává další vzdělávání, a sice celoživotní, které může sociálnímu pracovníkovi/ sociální pracovnici vykompenzovat opomíjenou oblast manažerského vzdělání, kterou si mohou doplnit, pokud mají tendenci k profesnímu růstu.¹³⁵

Důraz na vzdělání sociálních pracovníků je deklarovaný v zákoně o sociálních službách č. 108/2006, konkrétně prováděcí vyhláškou č. 505/2006 Sb., kdy je mimo očekávanou odbornost a způsobilost k vykonávání profese sociálních pracovníků/ pracovnic dbáno i na celoživotní učení a dozdělování sociálních pracovníků/ pracovníků. Průběžně doplňování potřebných znalostí k výkonu profese se děje prostřednictvím různých nabídek, které musejí splňovat potřebné náležitosti zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., jež vše zastřešuje potřebným udělením akreditací

¹³² KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 91.

¹³³ ELICHOVÁ, E, SÝKOROVÁ, A. Kompetence sociálního pracovníka: co učí školy a co vyžadují zaměstnavatelé. *Sociální práce/ Sociálna práca*, s. 80.

¹³⁴ Srov. ELICHOVÁ, M. Standardy vzdělávání v ČR, In Mezinárodní konference. *Místo teologie v teoriích a metodách sociální práce: potenciály a rizika*. České Budějovice, 2017. (Nepublikované poznámky autorky).

¹³⁵ Srov. ELICHOVÁ, M., SÝKOROVÁ, A. *Kompetence sociálního pracovníka: co učí školy a co vyžadují zaměstnavatelé*, s. 89.

pro kurz, či konferenci.¹³⁶ Potřebné zajištění vzdělávání sociálním pracovníkům/ pracovnícím, které představuje minimálně 24 hodin v kalendářním roce, **zprostředkovává a umožňuje organizace pro kterou sociální pracovníci/ pracovníci pracují.** Požadavek na celoživotní vzdělání je deklarován v SQSS č. 10.¹³⁷ Dle T. Morongové je důležité, aby si organizace, která poskytuje sociální služby, uvědomila důležitost vzdělávání svých zaměstnanců, protože právě prostřednictvím svých zaměstnanců se utváří podoba a kvalita poskytované služby. Z tohoto jasně vyplývá, že organizace své poskytované služby musí korigovat, dle aktuálního profesního „vybavení“ svých zaměstnanců. Zde je otázkou, jak kvalitní kurzy jsou v nabídce, z které mohou organizace pro své zaměstnance vybírat nebo které sami zaměstnanci preferují¹³⁸. Právě v tomto příkladu se zrcadlí vliv managementu a ekonomické situace v organizaci. Sledovat můžeme tři přístupy:

1. *„Organizace, které pořádají vnitřní vzdělávání doplněné o kurzy, které jsou zdarma*
2. *Organizace, které pořádají vnitřní vzdělávání doplněné o komerční vzdělávání*
3. *Organizace, které svým zaměstnancům dopřejí vzdělávání dle jejich výběru a investují do nich.*“¹³⁹

V praxi se můžeme setkat právě s tím, že organizace volí levné jednodenní kurzy, pro co možná nejširší počet zaměstnanců. Samozřejmě je tu i vliv motivace dalšího vzdělávání ze strany zaměstnanců, vždyť komu se chce vzdělávat, když to je dáno nařízením ze shora. I z tohoto důvodu by organizace měly zvážit výběr kurzů a vycházet z individuálního plánu svých zaměstnanců, kdyby mělo docházet ke korelaci mezi směřováním organizace a potřebným vzděláváním zaměstnanců.¹⁴⁰

Z výše uvedeného nám vyplývají dva poznatky. **Za prvé**, je otázkou zda a v jaké míře a kvalitě jsou sociálním pracovníkům/ pracovnícím nabízeny manažerské kurzy a zda jsou organizace ochotné nebo lépe řečeno, zda přijde organizacím smysluplné poskytovat svým sociálním pracovníkům vzdělání i v manažerských oblastech? Touto otázkou se dále zabývat nebudeme, i když přiznávám, že by bylo užitečné na ni najít odpověď.

¹³⁶ Srov. MORONGOVÁ, T. *Motivace sociálních pracovníků k celoživotnímu vzdělávání*, s. 41-42.

¹³⁷ Srov. tamtéž, s. 41-42.

¹³⁸ Srov. MORONGOVÁ, T. *Motivace sociálních pracovníků k celoživotnímu vzdělávání*, s. 46.

¹³⁹ MORONGOVÁ, T. *Motivace sociálních pracovníků k celoživotnímu vzdělávání*, s. 46.

¹⁴⁰ Srov. MORONGOVÁ, T. *Motivace sociálních pracovníků k celoživotnímu vzdělávání*, s. 45.

Za druhé, organizace jsou klíčovým prvkem pro profesi sociálních pracovníků/ pracovníc. Nejenže organizace, které se zaměřují na poskytování sociálních služeb, zaměstnává sociální pracovníky/ pracovníce, ale dle zákona o sociálních službách je organizacím propůjčena hlavní role vedle získávání finančních prostředků pro fungování sociálních služeb, také profesionální a odborné směřování svých zaměstnanců. Důsledkem takové bilance je nutnost vymezení a docílení oborových zájmů sociálních pracovníků/ pracovníc.

1.2.1.5 Oborové vymezení

R. Baláž upozorňuje na nutnost oborového vymezení v organizacích, kde sociální pracovníci/ pracovníce působí a to z tohoto důvodu, aby mohli docílit oborových zájmů. Možnosti jak docílit oborových zájmů shrnuje R. Baláž následovně:

1. kolektivní vyjednávání sociálních pracovníků,
2. lobbying sociálních pracovníků,
3. manažery podporovanou participaci sociálních pracovníků na rozhodování,
4. zastupování organizace sociálními pracovníky v sítích, které ji přesahují,
5. uplatňování individuálních strategií sociálních pracovníků v rámci řádu organizace a její služby.¹⁴¹

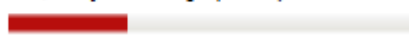
Jak jsme si uvedli výše nelze očekávat v postmoderní době, že sociální pracovníci budou inklinovat k prvním dvěma bodům. Tomu nasvědčuje i skutečnost, že myšlenka na ustanovení odborné profesní komory sociálních pracovníků se neshledala s přesvědčivým a kladným souhlasem, jak prezentují níže uvedené ankety.

¹⁴¹ Srov. BALÁŽ, R. *Možnosti dosahování oborových zájmů sociální práce v organizacích zaměstnávajících sociální pracovníky*, s. 54 -56.


Anketa 1

Potřebují sociální pracovnice a pracovníci v ČR profesní komoru?

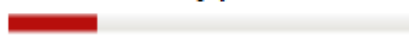
ne, nepotřebují (3654)




nevím, k čemu by byla dobrá (2725)



možná, snad by pomohla něco změnit (2740)



ano, potřebují (3159)

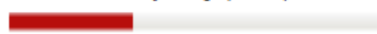


Zdroj: <http://www.socialniprace.cz/ankety.php?sekce=&podsekce=&ukol=1&id=11> [online].
[cit. 21-03-2018].


Anketa 2

Je vhodnější, aby zákon o sociálních pracovnicích delegoval kontrolu přístupu sociálních pracovníků k výkonu sociální práce na komoru sociálních pracovníků, nebo na pověřený úřad státní správy?

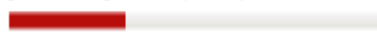
úřad státní správy (2064)



komora sociálních pracovníků (2128)



je mi to jedno (1951)



Zdroj: <http://www.socialniprace.cz/ankety.php?sekce=&podsekce=&ukol=1&id=10> [online].
[cit. 21-03-2018].

Ve zbývajících bodech je poukázáno na institucionalizaci sociální práce, která probíhá ve formě komunikace a vyjednávání sociálních pracovníků o svém postavení a své práci v rámci tematických nebo případových sítí, což koresponduje s předpokladem V. E. Frankla i L. Musila, kdy jsme se dozvěděli, že **postmoderní doba bude příhodná pro vytváření týmů a menších skupin odborníků**. Menší skupiny pak reagují rychleji na změny než větší seskupení jako je například organizace, které trvá déle, než zareaguje na změny.¹⁴²

¹⁴² Srov. BALÁŽ, R. *Možnosti dosahování oborových zájmů sociální práce v organizacích zaměstnávajících sociální pracovníky*, s. 51-56.

Sociální práce je tímto procesem vnímána jako specifická forma povolání vedle dalších účastníků, kteří bývají přizváni. Jako příklady bychom si zde mohli uvést v případě tematických sítí sešlosti sociálních pracovníků u tzv. kulatých stolů, kde se schází sociální pracovníci, kterým je blízký nějaký sociální problém a kterému se případně dlouhodobě věnují a sdílí tím své zkušenosti v odborném diskursu. V případě případových sítí si může představit případové konference, kde zasedá multidisciplinární tým, který většinou za přímé účasti daného klienta řeší konkrétní problémové situace a určují se kompetence, kdo a do kdy splní určité požadavky. Dále je pro sociální pracovníky/ pracovnice pravděpodobně mnohem přijatelnější možnost nového manažeringu, kdy jsou řadoví sociální pracovníci přizváni k participaci na utváření a směřování organizace a kdy v rámci jednání s vedením a vrcholnými manažery mohou intervenovat ve prospěch klientů a samozřejmě i ve prospěch své profese.¹⁴³ Otázkou zde zůstává, zda k tomu skutečně dostávají sociální pracovníci a pracovnice prostor v rámci pravidel, které jsou v organizaci nastaveny a sledovány?

Při utváření pravidel organizace, musí být brán zřetel na to, kdo může tyto pravidla utvářet a kdo bude mít vliv na další vývoj v organizaci. Na jedné straně to může být pouze „dominantní elita,“ která tak určuje pravidla jednání pro své členy a na té druhé straně je vliv této dominantní elity oslaben o participaci ostatních pracovníků.¹⁴⁴ Kultura v organizaci představuje „*subsystémem organizace a determinantu efektivnosti organizace a kvalitu pracovního života členů organizace.*“¹⁴⁵ Jak je zde patrné naše směřování bude dále zacíleno na organizační kulturu a její využití pro vytváření a chod organizace.

¹⁴³ Srov. tamtéž, s. 54 -56.

¹⁴⁴ Srov. tamtéž, s. 19.

¹⁴⁵ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 39.

2 Důležitost poznání Organizační kultury

V názvu této diplomové práce se objevuje slovo kultura. Pod kulturou si lze představit mnoho souvislostí a mnoho fenoménů. Jedná se o mezioborový pojem, kterým se zabývá mnoho oborů, jako je psychologie, sociologie nebo antropologie.¹⁴⁶ Nelze se tedy divit tomu, že mezi obory nepanuje shoda nad jednotnou definicí kultury, přesto lze nalézt jistý konsenzus mezi definicemi. Za kulturu lze považovat souhrn určitých dynamických systémů navzájem se doplňujících a koordinujících. Tyto systémy odlišují příslušníky jednotlivých kultur, jejich chování a jednání. Předpokladem pro diferenční a determinující vliv kultury jsou její prvky, které jsou představeny **základním přesvědčením, hodnotami, postoji, normy chování, artefakty**. Člověk jako jedinec postupně přijímá kulturní nastavení a vrůstání do kultury své společnosti.¹⁴⁷

Pro účely této diplomové práce budeme kulturu vnímat ve vztahu k organizaci jako organizační kulturu, která odlišuje organizace navzájem a propůjčuje jim identitu.¹⁴⁸ L. Musil kulturu v organizacích, které nabízejí sociální služby, vymezuje dvojím způsobem. Buď ji chápe jako vodítko, podle kterého postupují sociální pracovníci při práci s klientem. Nebo ji chápe jako ... „*vztahy které spojují pracovníky do akce schopného kolektivu*.“¹⁴⁹

Na organizační kulturu se pozornost obrátila koncem 70. let minulého století, kdy se o ni začali podrobněji zajímat zejména američtí manažeři. Podnětem k tomu byl ekonomický rozkvět Japonska.¹⁵⁰

Vzhledem k tomu, že obecné informace o organizační kultuře jsou relevantní pro všechny organizace, protože všechny organizace vykazují poměrně shodné body v utváření organizační kultury, lze níže uvedené informace použít i v organizaci neziskového sektoru poskytující sociální služby, jako je DCH ČB. V českém prostředí je prozatím nejznámější publikací věnující se této oblasti výše uvedená kniha L. Musila „*Ráda bych Vám pomohla, ale...*“

¹⁴⁶ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*, s. 17.

¹⁴⁷ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 12.

Též srov. LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*, s. 17.

Též srov. SOKOL, J. *Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů*, s. 246-247.

¹⁴⁸ Srov. MUSIL, L. *Ráda bych Vám pomohla, ale...*, s. 19.

¹⁴⁹ MUSIL, L. *Ráda bych Vám pomohla, ale...*, s. 19.

¹⁵⁰ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 15.

Proč bychom se, měly zajímat právě o organizační kulturu? Tuto otázku si položil i E. H. Schein, který se dlouhodobě zabýval organizacemi a jejich fungováním. E. H. Schein má za sebou několikaletou praxi kdy působil jako lektor manažerů a podílel se na zkoumání chodu organizací a vlivu jejich kultury na další vývoj organizace.¹⁵¹

Přestože budeme pro tuto kapitolu čerpat převážně z publikací od R. Lukášové, budu z výše uvedeného důvodu doplňovat a čerpat i z publikace *Organizational culture and Leadership*, kdy E. H. Schein, autor knihy, vychází z výzkumů organizací a jejich kultury, kterou mohl během své práce s nimi pozorovat.¹⁵²

Na výše položenou otázku, proč se zajímat o organizační kulturu a proč mít vůbec zájem investovat čas a energii do poznání kultury organizace, poukazuje autor na to, že management je jen jednou stranou mince, která sama o sobě netvoří ještě celou a platnou minci. Ta je úplná, jen pokud k tomu přidáme **organizační kulturu, která je základním hybatelem v chodu organizace, jejímž prostřednictvím lze sdílet hodnoty, plány i vize.**¹⁵³ V této kapitole se blíže seznámíme s tím, co si lze představit pod organizační kulturou a čeho všeho si budeme muset všimnout, pokud se budeme chtít blíže seznámit s organizační kulturou DCH ČB.

¹⁵¹ Srov. SCHEIN, E., H. *Organizational culture and Leadership*, s. 2.

¹⁵² Srov. tamtéž, s. 2.

¹⁵³ Srov. tamtéž, s. 1-2.

2.1 Organizační kultura a její utváření

Organizace se nevytvářejí náhodně. Vždy je potřebný záměr a jasná představa, vize toho čeho budeme chtít prostřednictvím organizace dosáhnout a z jakého důvodu, tedy organizace vznikla.¹⁵⁴ Zdroje vlivů, které jsou relevantní pro utváření organizační kultury, jsou různorodé a je jim věnována i rozdílná intenzita pozornosti. Nejčastěji se můžeme setkat s následujícími vlivy.

Vliv prostředí

Vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů

Vliv velikosti a délky existence organizace

Vliv využívaných technologií

2.1.1 Vliv prostředí

Budeme zde vycházet z podkapitoly věnované marketizaci, která nás seznámila s tím, že sociální práce je přímo závislou na financování sociálních služeb, které získávají potřebné finance vhodným manažerským umem a čtením ekonomických vlivů na trhu sociálních služeb. Je nezbytné v rámci vlivu tohoto ekonomického a manažerského prostředí přistoupit v organizacích poskytujících sociální služby k aplikaci a přijetí přesvědčení, hodnot a norem chování, které vyplývají z ekonomického a manažerského prostředí. Pokud by nedošlo k tomuto přijetí a organizace by se tak dostala do opozice k přesvědčení, hodnotám a normám chování prostředí, v kterém se nachází a které by pro organizaci mělo být směrodatné a klíčové, může dojít k odcizení a neschopnosti reagovat na požadavky prostředí, neboli k neschopnosti číst znamení doby. Tím dochází k přímému ohrožení samotné existence a fungování organizace.¹⁵⁵ Otázkou zde zůstává, zda si může Charita ČR nárokovat monopolní postavení na trhu poskytovatelů sociálních služeb, kdyby nebyl vliv prostředí pro organizaci tolik ohrožující.

Uvědomit bychom si zde měli, že organizační kultura je také přímo závislá na národní kultuře, která vykazuje diferenční a determinující prvky, které zaujímají lidé daného národa a které se následně zrcadlí v projevech řízení organizací a přijímání organizace společností.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Srov. tamtéž, s. 226.

¹⁵⁵ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 34.

¹⁵⁶ Srov. tamtéž, s. 41.

Na základě výše uvedeného se domnívám, že je potřebné zabývat se historickým podložím sociální práce a její propojeností s církevními organizacemi, především pak s Charitou ČR, abychom tak lépe pochopili postavení Charity ČR jako organizace v českém prostředí a jak společnost může nahlížet na Charitu jako na organizaci a jaký vliv může mít i na zaměstnance DCH ČB. Tímto se budeme blíže zabývat v následující třetí kapitole.

2.1.2 Vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů

Jak jsme si již uvedli, organizace nevznikají samovolně. K tomu aby vznikla organizace, jsou mimo jiné zapotřebí především zakladatelé. Tito zakladatelé mají jasnou vizi, představu proč a s jakým cílem organizaci zakládají. Do organizace a její kultury, tak promítají **své vlastní hodnoty, normy chování a základní přesvědčení**.¹⁵⁷ Zaměstnanci organizace sdílí tyto prvky, pokud je vnímají jako žádoucí a potřebné k dobrému chodu organizace a kulehčení výkonu jejich práce, viz Etický kodex sociálních pracovníků. Silní zakladatelé nebo vůdci organizace se mnohdy stávají i symbolem organizace a vytvářejí tím organizaci reklamu postavenou na nich samotných.¹⁵⁸

Zakladatele dále díky svému výjimečnému postavení determinují cíle organizace a předesílají, čemu by měla být v organizaci věnována pozornost, ale také stanovují, jaké chování bude organizací vnímáno jako žádoucí a bude odměňováno a naopak, které chování by se v organizaci objevovat nemělo a bude vnímáno jako nepřípustné a nežádoucí. V případě, že jsou zakladatelé úspěšní v předávání svých prvků kultury zaměstnancům, definují se tak žádoucí prvky kultury, které jsou sdíleny a předávány i dalším generacím pracovníků v rámci vývoje organizace. Jednoduše řečeno je tím určeno, jak se v organizaci věci „mají“ a jak se také správně dělají.¹⁵⁹ Také se tím determinuje předpoklad, kdo se může, díky žádoucímu chování stát pracovníkem managementu a tím se deklaruje i způsob jednání takovýchto manažerů.¹⁶⁰

Přesto je tu kladen důležitý požadavek na zakladatele i na management organizace. Tím požadavkem je nutnost zůstat kritický k vytvořené organizační kultuře a umět reflektovat a číst změny doby, dále umět reagovat na změny, které se dějí

¹⁵⁷ Srov. SCHEIN, E., H. *Organizational culture and Leadership*, s. 226.

Též srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 34 -35.

¹⁵⁸ Srov. tamtéž, s. 35.

¹⁵⁹ Srov. SCHEIN, E., H. *Organizational culture and Leadership*, s. 2.

Též srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 35.

¹⁶⁰ Srov. tamtéž, s. 35.

v samotné organizaci a které vyústí ke změnám organizační kultury.¹⁶¹ **Tato schopnost zůstat kritičtí a vnímaví vůči nedostatkům své vlastní kultury organizace a utvářet ji adaptabilní na aktuálním vývoji v organizaci i požadavcích doby, je klíčovou a stěžejní výzvou pro management organizace.**¹⁶²

2.1.3 Vliv velikosti a délky existence organizace

Vývoj organizací je spojen s evolučními fázemi, údobími, kterými organizace procházejí. Schein definuje tři fáze zrání organizací:

Počáteční fáze – důležitost zde hraje nalezení a stabilní ukotvení identity organizace. Dále pak prosazení na trhu, což vede k adaptabilnímu jednání organizace a k improvizování.

Střední věk organizace – o tomto věku mluvíme, pokud má organizace již vybudovanou potřebnou stabilitu a figuruje na trhu již nějakou dobu, kde se potřebuje nejen udržet, ale i obstát a expandovat. Jedná se zpravidla již o větší organizaci, kde je nezbytně nutné zavést jasná vymežující se pravidla a utvořit organizační strukturu a zajistit vzájemnou koordinaci všech složek organizace. Organizace svou expanzí přichází o svou identitu a dochází k dezorientaci svého cíle a poslání a ztrácí svůj původní smysl existence. Dochází k vytváření subkultur a jejich odluce od sdílených prvků kultury organizace.

Organizační zralost – pokud organizace překoná svůj střední věk a dospěje k zralosti, má organizace tendenci ohlížet se a žít minulostí v podobě uctívání tradice, ve které spatřuje svou lesk a slávu, jakožto symbolu sebevědomí, lež dávno minulého. Tento stav vede k nepružnosti a stagnaci. V tomto případě tak mohou nastat dvě situace. V organizaci dojde k transformaci nebo k destrukci. Pro jakou z možností se organizace rozhodne, závisí v konečném důsledku na managementu, jak jsme si již uvedli a na jejich schopnostech kritického hodnocení.

2.1.4 Vliv využívaných technologií

S tímto vlivem se spojuje technické vybavení organizace, jež si lze představit v podobě počítačových sítí v různých databázích či cloudových uložkách, které

¹⁶¹ Srov. SCHEIN, E., H. *Organizational culture and Leadership*, s. 2.

¹⁶² Srov. tamtéž, s. 2.

výrazným způsobem ovlivňují chod organizace a také mají vliv na komunikačních kanálech a propojenosti organizace.¹⁶³

Opominout bychom neměli ani vliv **organizační struktury**, která prozrazuje hierarchii uspořádání pracovníků v organizaci a jejich pozičního vlivu. Tento vliv lze spatřovat ve **vzájemné komunikaci**, v uspořádání a provázanosti dílčích, podpůrných a doprovodných služeb zajišťující chod a fungování organizace tzv. pracovní komplexi. Dalším zřetelným vlivem jsou **metody a systémy řízení**¹⁶⁴, což jsou „*informační systémy, systémy kontroly a zejména pak personální systémy – systém vzdělávání, hodnocení, odměňování atd.*“¹⁶⁵ Následným stylem, kterému je připisován klíčový vliv je **styl vedení vedoucích pracovníků**.¹⁶⁶ Tyto vlivy jsou označovány za vnitřní hybatele, které jsou dány managementem a které jsou podstatné pro organizační kulturu, ale které také prezentují organizační kulturu dané organizace i pro veřejnost a dělají organizaci čitelnější pro klienty, partnery, zadavatele nebo i pro potenciální zaměstnance.¹⁶⁷

2.2 Obsah organizační kultury

Organizační kulturu podmiňuje obsah a síla sdílených základních přesvědčení, hodnot, norem a dalších prvků, které jsou v organizaci přítomny.¹⁶⁸ Právě na intenzitě sdílení se následně odvozuje, zda se jedná o silnou organizační kulturu nebo slabou organizační kulturu, kdy je důležité uvědomení si, že při slabé organizační kultuře, tedy slabém sdílení prvků organizační kultury dochází k promítání jiných stránek kulturních prvků zaměstnanců, kteří tak přinášejí vlastní prvky kultury, což může být i **vliv určité profese**. Tento projev bývá patrný zejména v organizacích, které mají **homogenní zaměření**.¹⁶⁹ V našem případě je tento stav patrný a to z toho důvodu, že **DCH ČB se soustředí na poskytování sociálních služeb, kterou mohou vykonávat pouze profese uvedené v zákoně o sociálních službách č. 108/2006 Sb., jedná se tedy o homogenní skupinu lidí**.

Organizace dále mohou vykazovat rozdělení do dílčích jednotek a formovat se do tzv. subkulturních celků. To znamená, že jednotlivá pracoviště se odchyľují od

¹⁶³ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 36.

¹⁶⁴ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 33.

¹⁶⁵ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 33.

¹⁶⁶ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 33.

¹⁶⁷ Srov. tamtéž, s. 33.

¹⁶⁸ Srov. tamtéž, s. 32.

¹⁶⁹ Srov. tamtéž, s. 32-34.

organizační kultury organizace. Tento vliv je pozorovatelný u organizací, které mají slabou organizační kulturu nebo v organizacích, které dokáží **pluralismus subkulturních přístupů integrovat a využít potenciál jednotlivých subkultur**, tak aby nebyly v rozporu a tvořily smysluplný a fungující rámec. Tento vliv je naopak patrný u silných organizačních kultur.¹⁷⁰

Pro lepší pochopení obsahu organizační kultury se využívá modelu organizační kultury, který napomáhá k lepšímu uchopení projevů organizační kultury, které se pro přehlednost strukturuje. Existuje celá řada modelů organizační kultury, jako jsou modely J. P. Kittera a J. L. Hesketa, kteří vnímají dvě úrovně organizační kultury a to vzorec chování jakožto styl, který je v organizaci patrný a sdílené hodnoty.¹⁷¹ Dále model G. Hofsteda, který vytvořil cibulovitý diagram, kam umístil symboly, hrdiny, rituály do jednotlivých vrstev, které pak společně označil jako praktiky. Do samotného jádra pak umístil hodnoty.¹⁷² Dalším modelem organizační kultury se zabýval W. Hall, který rozlišil tři prvky organizační kultury. V prvním prvku nalezneme artefakty a etiketu v druhém prvku nalezneme chování a jednání a ve třetím prvku pak nalezneme základní morální normy, názory a hodnoty.¹⁷³ Existují ještě další výčty, které jsou si navzájem podobné a které všechny vycházejí z původního modelu, který formuloval E. H. Schein. Tento model se skládá ze tří složek:¹⁷⁴

- „*Artefakty*
- *Hodnoty a normy*
- *Základní předpoklady*“¹⁷⁵

Pro nás bude tedy směrodatný model, který je strukturovaný do těchto tří rovin a který představil E. H. Schein, který je i většinou autorů zabývajících se organizační kulturou považován za nejvyužívanější a nejcitovanější model organizační kultury. Blíže se s ním seznámíme ve čtvrté kapitole.

Pro management je klíčové poznat obsah kultury své organizace do hloubky a kvalitně. Nemělo by se spoléhat na subjektivně zabarvené poznatky, které mohou vést k neuváženým a lehkomyšlným závěrům a změnám, které mohou v konečném důsledku

¹⁷⁰ Srov. tamtéž, s. 33.

¹⁷¹ Srov. tamtéž, s. 29.

¹⁷² Srov. tamtéž, s. 29.

¹⁷³ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 30.

¹⁷⁴ Srov. tamtéž, s. 30.

Též srov. SCHEIN, E., H. *Organizational culture and Leadership*, s. 25.

¹⁷⁵ SCHEIN, E., H. *Organizational culture and Leadership*, s. 26.

organizaci uškodit. Vzhledem k tomu, že se v roce 2016 měnil ředitel DCH ČB je logické se domnívat, že nový ředitel sebou přinese i změny a inovace. Otázkou zde zůstává, zda budou tyto změny doprovázeny poznáním obsahu organizační kultury. Dále zda ke změnám bude opravdu docházet a zda o změny sociální pracovníce sociálních služeb a projektů DCH ČB stojí a o jaké změny by měly sociální pracovníce zájem?

2.2.1 Ideologický Hegemon

Jak trefně poznamenal L. Musil známé rčení praví: „*Když dva dělají totéž, není to totéž*“¹⁷⁶ Jak bylo výše uvedeno, pro organizace je kultura základním stavebním materiálem, kterým si může postavit pevné základy a vybudovat na nich silnou a sebevědomou organizaci. Je důležité, aby organizace splňovala níže uvedené body modelu organizační kultury a hlavně, aby je dokázala vzájemně propojit a koordinovat, tak aby do sebe vzájemně zapadaly a doplňovaly se. **Je důležité, aby v organizaci byly společné představy o hodnotách a cílech organizace**, jež rozhodují o způsobu, jakým bude přístupováno ke klientům. Jen tímto způsobem se můžeme napříč organizací vyhnout nedorozuměním a odlišným pojetím práce a přístupu ke klientům, kdy se nebudou klienti selektovat jako VIP a ti druzí. Klíčovým bodem jak toho dosáhnout jsou **základní předpoklady** a vnitřní přijetí pracovních komplexů. L. Musil mezi podmínky uskutečňování pracovního komplexu¹⁷⁷ řadí:

1. Zdroje. Zde jsou zahrnuty personální, informační, finanční zdroje. Dále L. Musil uvádí sociální kontakty a s nimi související podpora a vliv a to nejen u veřejnosti.
2. Nástroje. Nástroje jsou zde vnímány jako technologie a techniky, kterými se přistupuje ke klientům dané služby. V pojetí sociální práce jsou to zejména metody práce s klientem.
3. Navázání kontaktu s potenciálními klienty, kteří by mohli využívat služeb nabízených projekty DCH ČB.

¹⁷⁶ Srov. MUSIL, L. *Rada bych Vám pomohla, ale...*, s. 19.

¹⁷⁷ L. Musil přejal označení pracovního komplexu od Miroslava Gregora a upravil. L. Musil do pracovních komplexů zahrnuje celek funkcí a podmínek, které jsou vzájemně propojeny a které mají dosáhnout naplnění sledované funkce jako je například poskytování určité služby klientům, srov. MUSIL, L. *Rada bych Vám pomohla, ale...*, s. 22).

4. **Naplnění pracovního komplexu. Toho by mělo být docíleno fungujícím a vzájemně spolupracujícím servisem doprovodných služeb organizace.**¹⁷⁸

Zde si musíme uvědomit, že uvedené body, které vedou k aplikaci pracovního komplexu, jsou relevantní i pro sociální služby a projekty¹⁷⁹, které jsou DCH ČB zpravovány a které tyto body rovněž využívají. Pro příklad DCH ČB tedy budeme rozlišovat kulturu organizace, která se vztahuje k DCH ČB a kulturu organizace, která se vztahuje k subkultuře v podobě týmu, tedy k sociálním službám a projektům.¹⁸⁰ **Důležité je, aby lidé v organizaci DCH ČB spolupracovali a vzájemně si důvěřovali. V tomto bodě musí docházet k vymezení kolektivně uznávaných hodnot, přístupů, cílů a zájmů.** L. Musil je shrnuje jako preference, které ovlivňují pracovní výkony a přístupy a označuje je jako „ideologii“ organizace a „uznávaná pravidla jednání“.¹⁸¹ Pokud spolupracovníci zaujímají podobné hodnoty, přístupy ke klientům a zaujímají a sledují stejné zájmy a cíle. K těmto preferencím, které nacházíme v ideologii organizace, by měla inklinovat většina zaměstnanců. Je proto zajímavé zmínit se o tom jakou cestou bývá ideologie organizace utvářena.¹⁸² Organizace si může zvolit cestu kompromisů, „*kteřé vedou ke vzájemnému přizpůsobování a sblížení preferencí dílčích subkultur.*“¹⁸³ Nebo je rozhodnuto na základě „vkusu“ pracovníků, kteří mají v organizaci rozhodující vliv. V Anglii na tento fenomén upozorňuje D. Howe. D. Howe uvádí, že v organizacích, kde působí sociální pracovníci vedle odborníků s jiných oborů, jsou v tandemu vůči nim a jsou nuceni se podřizovat jimi stanovené ideologii. D. Howe takovouto skutečnost pojmenoval jako **Ideologii Hegemona.**¹⁸⁴

L. Musil v této souvislosti poukazuje na podobné ukazatele pro české prostředí, kdy dává do shody situaci, ve které se nachází sociální práce v Anglii, kde nebyla vytvořená

¹⁷⁸ Srov. MUSIL, L. *Rada bych Vám pomohla, ale...*, s. 22-23. Pro DCH ČB je součástí takového servisu sekretariát, ekonom, nově s příchodem pana ředitele jím byl i fundraiser. (Místo je v současné době, tedy v roce 2018 neobsazené.) DCH ČB deklaruje výše uvedený čtvrtý bod ve svých stanovách i ve výroční zprávě z roku 2015. Výroční zpráva z roku 2015 je vedena jako výroční zpráva 2016. (Srov. *Výroční zpráva, 2016:a. Diecézní charita České Budějovice*, s. 4. dále srov. *Výroční zpráva, 2016:b. Diecézní charita České Budějovice*, s. 6. Dále Srov. *Stanovy Diecézní charity České Budějovice*. [online]. [cit. 20-03-2018], s. 2-3).

¹⁷⁹ Viz kapitola 4.1.2.

¹⁸⁰ Srov. MUSIL, L. *Rada bych Vám pomohla, ale...*, s. 22-23.

¹⁸¹ Srov. tamtéž, s. 27.

¹⁸² Srov. tamtéž, s. 27-28.

¹⁸³ MUSIL, L. *Rada bych Vám pomohla, ale...*, s. 28.

¹⁸⁴ Srov. Howe, D. *Social Workers and Their Practice in Welfare Bureaucracies*. Gower, Aldershot-Vermont 1986. In MUSIL, L. *Rada bych Vám pomohla, ale...*, s. 28.

jednotná prezentace sociální práce, jako nezastupitelné odborné profese, stejně jako v našem prostředí. Sociální pracovníci tak bývají usměrňováni jinými odborníky ve svém oboru, jako jsou například lékaři, ekonomové nebo psychologové.¹⁸⁵

Ideologický Hegemon představuje a určuje ideologii organizace bez možné intervence svých zaměstnanců nebo pouze v omezeném měřítku. Zaměstnanci pak tuto skutečnost mohou pociťovat jako jakýsi defekt v organizační kultuře vůči nim, což může vést k frustraci. Abychom si mohli zodpovědět otázku po přítomnosti Ideologického Hegemona, musíme více proniknout do obsahu organizační kultury DCH ČB. V následujících kapitolách se tak budeme zabývat obsahem organizační kultury DCH ČB, tak jak jsme si uvedli v kapitole 2.1. Nejprve se seznámíme s historickým podložím sociální práce v charitním díle, dále přejdeme k formulování organizační kultury DCH ČB s využitím modelu organizační kultury dle E. H. Scheina a jejím sdílením v rámci projektů (týmů) DCH ČB.

¹⁸⁵ Srov. MUSIL, L. *Rada bych Vám pomohla, ale...*, s. 28. V našem případě bychom mohli poukázat, v rámci organizace DCH ČB, jací odborníci vedle sociálních pracovníků v organizaci jsou. Osobně bych jsem řadila teology, manažery, ekonomy a to na základě stanov DCH ČB (Srov. *Stanovy Diecézní charity České Budějovice*, s. 2-3).

Shrnutí

V první části této diplomové práce jsme se seznámili se stojatými vody sociální práce, která ztrácí svůj smysl v rozpouštějících se strukturách sociálního státu. Tekutostí pojmů je zde evokována nestabilita, nejistota, nejasnost, rychlost, neuchopitelnost a mnohost postmoderní podoby pro sociální práci, která hledá své místo ve společnosti.

Může nám tak připadat, že smysl sociální práce nám protéká mezi prsty a my jej nemůžeme uchopit. M. Flídrová se domnívá, že klíčem k získání lepší stability a utváření identity sociální práce by mělo být ve znovu pojmenování společných profesních hodnot. Hodnoty budou pro naše další pokračování v této diplomové práci důležité, stejně tak působení svědomí, které má vliv na sdílení a přijímání společných hodnot i napříč organizací, které zaměstnávají sociální pracovníky/ pracovnice.

Organizace poskytující sociální služby upravující zákon č. 108/2006 Sb., se stávají v postmoderní době těmi, které prosazují směřování a zacílení sociální práce na cílovou skupinu lidí, kterým nabízí své služby. V kapitole o Marketizaci a managementu v sociální práci, upozorňují R. Janebová nebo L. Musil na to, že hlavní silou při získávání financí pro organizace jsou manažeři a jejich jednání se zadavateli, čímž dochází k zaměřenosti na lukrativní klienty, kteří do rozpočtu organizace přinesou více finančních jistot než jiní klienti, kteří z pohledu zadavatelů nejsou tolik potřební.

Církevní organizace jsou dle M. Opatrného a T. Morongové ty, které by měly dostát ve svém explicitním i implicitním poslání a splňovat tak i definici sociální práce dle IFSW, která zní: **„Profese sociální práce podporuje sociální změnu, řešení problémů v lidských vztazích a také zmocnění a osvobození lidí v zájmu zvýšení blaha. Sociální práce zasahuje v oblastech, kde dochází k interakci lidí a jejich prostředí, a využívá k tomu teorie lidského chování a sociálních systémů. Základem sociální práce jsou principy lidských práv a sociální spravedlnosti“** a být tu pro ty, na které ostatní organizace pozapomněly.

Ve spojitosti managementu a organizační kultury lze spatřovat jedinečnost, která se projevuje novým přístupem a inovacemi, které podmiňují svým přístupem manažeři organizace, kteří do organizační kultury promítají své hodnoty, předpoklady, plány, vize a předávají je a sdílí se svými zaměstnanci¹⁸⁶. V některých případech se ovšem můžeme setkat s tzv. Ideologickými Hegemony, kteří vylučují jakoukoli participaci svých zaměstnanců na vedení a směřování organizace.

¹⁸⁶ Srov. SCHEIN, E., H. *Organizational culture and Leadership*, s. 2.

Pro účely této diplomové práce jsem si tedy vybrala církevní organizaci, DCH ČB a její organizační kulturu, kdy **nás bude zajímat, zda právě v této organizaci je přítomný Ideologický Hegemon a zda v této organizaci mohou sociální pracovníci a pracovníci participovat na směřování DCH ČB a tím přispívat k lepšímu postavení své profese a intervenci pro své klienty, prostřednictvím organizační kultury, která je přítomna v DCH ČB.**

Pokud se budeme chtít zabývat organizační kulturou DCH ČB, musíme se nejdříve ohlédnout do historického podloží, jak bylo uvedeno v druhé kapitole věnující se kultuře organizací. Zde bylo uvedeno, že historie země a její kultury ovlivňuje i kulturu organizace a její případného postavení v současné české společnosti. Především z tohoto důvodu se v následující kapitole seznámíme s vývojem sociální práce, který je neodmyslitelně spojen s církví, která nabízela pomoc potřebným pověřením charitních organizací.

Prostřednictvím této kapitoly bychom se měli dozvědět, že specifickým vývojem námi sledovaných českých dějin se charitní organizace musely potýkat s nesnadnými překážkami a vývojovými zvraty dějinných otřesů, jejichž důsledkem je nelehké postavení církve a jejich organizací v dnešní době v českém prostředí.

3 Historické podloží sociální práce v charitním díle v českých zemích

Ve společnosti je charita nebo lépe slovo charita/ charitní/ charitativní, spojováno nejčastěji s neziskovou pomocí potřebným. Jak upozorňuje M. Opatrný, v českém prostředí se označením charitativní nikterak nešetří a používá se poměrně volně a v některých případech až neuvážlivě.¹⁸⁷

Touto kapitolou se blíže seznámíme se spojitostí mezi křesťanskou hodnotou pomoci bližnímu, které se nám ukazují prostřednictvím charitní práce. Uvedené spojení nelze opominout, pokud se dále budeme chtít zabývat minulostí sociální práce, která se prostřednictvím charity vyvinula a osamostatnila.¹⁸⁸ V této kapitole poukážeme i na skutečnost, že právě římsko-katolická církev, která vykazovala prvky organizace a manažerismu již ve svých prvopočátcích, jako jedna z prvních institucionalizovala péči o potřebné a tím byla bezpochyby mezi prvními organizacemi, které institucionalizovaly i sociální práci.¹⁸⁹ Konkrétněji se zaměříme na dobu osvěcenskou v českých zemích. Tato epocha našich dějin je svázána s emancipačními pohnutky našeho národa, které jej výrazně ovlivnily v jeho dalším směřování.

Zde bychom měli poznamenat, že české země díky své poloze představují jakousi křižovatku a potkávání se kultur. Ovlivňování jsme byli, jak západními myšlenkami, tak východními. Mnohaleté spory, které české země, coby představitelé slovanského živlu vedly se svými západními německými sousedy, jsou všeobecně známi. Přesto se J. Patočka domnívá, že české země si ve své podstatě uvědomovaly, že pokud se chtějí udržet a nesplynout s našimi západními sousedy musejí být západnější než Západ.¹⁹⁰

Přesto jsme byly pro západní stranu pouhé kopie jich samotných a pro východní stranu jako ti, co byli úspěšnější než ostatní východní země. J. Patočka se zde přiklání na stranu východního nazírání na naši zemi. Spatřuje výhodné postavení toho, že se

¹⁸⁷ Srov. OPATRŇÝ, M. Jak uvažovat o charitativní práci. In OPATRŇÝ, M., LEHNER, M. a kol. *Teorie a praxe charitativní práce: Uvedení do problematiky. Praktická reflexe a aplikace*, s. 7.

¹⁸⁸ Srov. OPATRŇÝ, M. Sociální práce a křesťanství. In OPATRŇÝ, M., LEHNER, M. a kol. *Teorie a praxe charitativní práce: Uvedení do problematiky. Praktická reflexe a aplikace*, s. 9.

¹⁸⁹ Srov. SVOBODOVÁ, M. Management v sociální práci. In MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 327.

¹⁹⁰ Srov. PATOČKA, J. *Lovaňské přednášky*, s. 14 – 15.

v naší české kotlině mísily myšlenkové proudy a že proti západním tendencím bylo nutné používat jejich plurality, které utvářely na našem území plodný eklektismus.¹⁹¹

Tento eklektismus však mohl rozpoutat i přerušení myšlenkově cenných proudů a sevřít naši zemi v uzavřený celek. Podobnost lze spatřovat v nádechu a výdechu, kdy jsme zažili nádechy našeho národa, kdy jsme čerpali z bohatých zásob vědění, ale také výdechů nebo spíše vzdechů, kdy jsme neměli sil.¹⁹²

Důsledkem těchto nádechů a výdechu je i dnešní postavení církve v naší zemi. Musíme si zde připustit, že české země nepohlížejí na křesťanské organizace, (Charita ČR, Diakonie) nikterak přívětivě. Důvody lze spatřovat mimo jiné v absolutistickém diktátu habsburských monarchů, ale samozřejmě i nacistickému teroru nebo v komunistické propagandě¹⁹³.

Tolik let zkresleného pohledu a omezeného přístupu ke křesťanství a jejich organizacím udělalo z českého národa jeden z nejskeptičtějších a lhostejných národů ve vztahu k církevním organizacím, ne však ke křesťanským hodnotám.¹⁹⁴

3.1 První institucionalizace sociální práce

Sociální práce a její prvopočátky bývají obecně nejvíce spojovány s církevními institucemi a to v rámci charitativní činnosti. Při církevních budovách se sdružovali lidé, kteří byli společností vnímáni jako chudí, žebráci bez domova, mrzáci, sirotci a kteří zaujímali své postavení ve společnosti až na jejím samotném okraji. Tito lidé doufali v pomoc (solidaritu) od druhých, kteří přijímají křesťanské hodnoty a principy, které vycházejí z evangelií.¹⁹⁵ Viz Podobenství o milosrdném Samařanovi.(Lk 10,25 – 37)¹⁹⁶ Dále se při církevních budovách sdružovali lidé, kteří se naopak chtěli angažovat v pomoci těmto potřebným. Tento zájem o službu potřebným podnítil vznikání nových církevních řádů. Posláním takovýchto nově vzniklých řádů, byla právě pomoc a péče o potřebné. V prostorech nebo v blízkosti církevních budov, tak začaly vyrůstat první

¹⁹¹ Tamtéž, s 15.

¹⁹² Srov. PATOČKA, J. *Lovaňské přednášky*, s. 17 - 18.

¹⁹³ Srov. tamtéž, s. 17 - 20.

¹⁹⁴ Srov. KAPLÁNEK, M. „Christentum und Religiosität in Tschechien: Fragmentarische Anfragen und Beobachtungen“ *Diakonia*35 2004: 133. In OPATRŇÝ. *Charitativní práce jako místo setkání víry a „nevíry“*. In OPATRŇÝ, M., LEHNER, M. a kol. *Teorie a praxe charitativní práce: Uvedení do problematiky. Praktická reflexe a aplikace*, s. 74.

¹⁹⁵ Srov. KODYMOVÁ, P. *Domácí tradice sociální práce*. In MATOUŠEK., O., a kol. *Základy sociální práce*, s. 111-112.

¹⁹⁶ Srov. OPATRŇÝ, M. *Charitativní práce: interakce sociální práce a diakonie*. In OPATRŇÝ, M., LEHNER, M. a kol. *Teorie a praxe charitativní práce: Uvedení do problematiky. Praktická reflexe a aplikace*, s. 44.

lazarety a chudobince. Církev se tak stala první a jedinou nositelkou hodnot v této charitativní práci. **Lidé, kteří vykonávali službu v řádech, měli své hodnoty a své životní poslání spojené se svou vírou a se svým přesvědčením pomoci bližnímu, tedy s bliženeckou láskou.**¹⁹⁷

Církev byla prozatím jedinou institucí, která se zajímala o potřebné. Politika tehdejších feudálů a měšťanů nebyla spojena se starostí o potřeby svých poddaných. Jistou výjimku zde tvoří chudinské zákony královny Alžběty I., které řešily problematiku tzv. chudiny. Opomeneme-li patriarchální uspořádání církevních organizací, byla církev jednou z prvních institucí, která měla zcela konkrétně vymezen svůj management a své kompetence¹⁹⁸, které byly dále delegovány na členy daného řádu, kteří dále vykonávali svěřené kompetence. Pro úplnost by bylo správné na tomto místě připustit, že ve vznikajících řádech dostaly své místo i ženy, které se tak mohly stát vysoce postavenými ženami v daném ženském řádu, tedy církevní organizaci. Na pozici matky představené měly výsadní řídicí kompetence, které nebyly nikde jinde doposud možné. Křesťanství tak explicitně deklarovalo své vnímání člověka, jako individuální bytosti, která má svou důstojnost, která pochází přímo od Boha.¹⁹⁹

Změny nastaly v době osvícenství. Na našem území v této době vládl osvícený, leč absolutistický monarcha habsburské dynastie, Josef II. Jeho reformy přinesly mnoho změn, které se přímo dotkly i našeho území a konkrétně i DCH ČB a to následovně. Josef II. se rozhodl na základě svých reformačních inovací v říši, které se mimo jiné týkaly i katolické církve a jejich řádů, **zřídit nové biskupství**, a sice **českobudějovické**. Stalo se tak v roce 1783. Za prvního biskupa byl jmenován Jan Prokop hrabě z Schaaffgozsche.²⁰⁰

Začalo dlouhé jednání o celkovém a konečném vytvoření nové diecéze. Datum jejího konečného vzniku je 18. ledna 1789.²⁰¹ V pozdější době, kdy se o slovo přihlásila i industrializace a urbanizace začínají vznikat spolky a organizace, které již neměly

¹⁹⁷ Srov. KODYMOVÁ, P. *Domácí tradice sociální práce*, s. 111-112.

¹⁹⁸ Srov. SVOBODOVÁ, M. *Management v sociální práci*, s. 327.

¹⁹⁹ Srov. ELSHTAINOVÁ, J., B. *Veřejný muž, soukromá žena. Ženy ve společenském a politickém myšlení*, s. 68 – 69.

²⁰⁰ Srov. FABER, T. *Historie a vývoj Diecézní charity České Budějovice*, s. 7.

Též srov. SVOBODA, R. Sociální práce a křesťanství. Buďte chudým útočištěm a nemocným pomocí. In OPATRŇÝ, M., LEHNER, M. a kol. *Teorie a praxe charitativní práce: Uvedení do problematiky. Praktická reflexe a aplikace*, s. 9 - 10.

²⁰¹ Srov. FABER, T. *Historie a vývoj Diecézní charity České Budějovice*, s. 7.

církevní charakter a nebyly církevními institucemi.²⁰² V této souvislosti s touto problematikou zaujímají české země významné místo.²⁰³

V době vlády Josefa II se poprvé projevila katolická praktická teologie, známá také jako pastorální teologie. Její podstatou byla otázka, co mají kněží učinit, aby jejich práce byla ku prospěchu v sakrálním i všednodenním životě člověka.²⁰⁴

Domnívám se, že je vhodné zde upozornit na skutečnost, že služba potřebným nebyla vždy součástí konstitutivních prvků církve. Byla pouze doplněním, dobrou vůlí kněží nebo ostatních křesťanů, kteří se smilovali (byli solidární) se svým bližním. V současné podobě bychom mezi konstitučními prvky církve našli tyto požadavky, které by měly být splněny, pokud bychom chtěli pokračovat v odkazu Ježíše Krista.²⁰⁵

- „(...)Bohoslužebné jednání
- *Svědectví Bohu*
- *Společenství*
- **Služba potřebným (...)**²⁰⁶

Tímto posledním čtvrtým bodem je kladen důraz na praktickou pomoc potřebným v jejich tíživé životní situaci, který lze spatřovat právě v církevních organizacích, kde se ve své praxi setkává jak sociální práce, tak tzv. Diakonie.²⁰⁷

3.1.1 Diakonie

Jak bylo uvedeno výše, za vlády Josefa II. se profiluje praktická teologie. S ní je spojeno i vnímání participace věřících na pomoci a řešení problémů potřebných. **Služba potřebným byla nazývána diakonia.** Její původní význam je spojen se službou číšníků u stolů. Služba číšníků byla vnímána jako důstojná služba. Existuje několik chápání diakonie ve spojitosti s jejím vykonáváním. Dle M. Opatrného je nejdůležitějším

²⁰² Srov. KODYMOVÁ, P. *Domácí tradice sociální práce*, s. 116–117.

²⁰³ Srov. HAVELKOVÁ, H. *Dimenze „gender“ ve vztahu soukromé a veřejné sféry*, s. 35.

Též srov. MALÍNSKÁ, J. *Do politiky prý žena nesmí – proč? Vzdělání a postavení žen v české společnosti v 19. a na počátku 20. Století*, s. 23.

²⁰⁴ Srov. OPATRŇÝ, M. *Charitativní práce: interakce sociální práce a diakonie*, s. 39.

²⁰⁵ Srov. tamtéž, 39 - 40.

²⁰⁶ OPATRŇÝ, M. *Charitativní práce: interakce sociální práce a diakonie*, s. 40.

²⁰⁷ Srov. OPATRŇÝ, M. *Charitativní práce: interakce sociální práce a diakonie*, s. 39 - 40.

Též srov. KŘIŠŤÁN, A. *Teologie a sociální práce*. In KAPLÁNEK, M. (ed.), *Teologie a sociální práce dvacet let dialogu*, s. 24 - 25.

členěním diakonie, které sestavil Haslinger. Haslinger rozčlenil vždy dva charakteristické znaky diakonie do devíti souborů.²⁰⁸

1. „(...) *Diakonie je institucionalizovaná a spontánní.*
2. *Diakonie je možná ve formě dlouhodobě existující instituce i ve formě situačně proměnného poskytnutí pomoci*
3. *Diakonie je profesionální a dobrovolná*
4. *Diakonie je úřední a soukromá*
5. *Diakonie je umístěna ve společenské mikro a makro oblasti*
6. *Diakonie je církevní i mimocírkevní*
7. *Diakonie se může dít vědomě i nevědomě*
8. *Diakonie je individuální a politická*
9. *Diakonie může mít konečně podobu výslovně křesťanskou i „anonymně křesťanskou (...)“²⁰⁹*

Podstatné je to, že diakonie může mít mnoho proměnných a může být organizována nebo vznikat spontánně z vývoje situace. Může přicházet od praktikujících věřících či od lidí, kteří se za věřící nepovažují. Přesto svými činy mohou diakonii naplňovat, aniž by si to blíže uvědomovali²¹⁰.

Sociální práce, která se vyprofilovala jako samostatný obor, v naší zemi poskytuje své služby pod dohledem státu, je upravena zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb. Dostáváme se tím do situace, kdy Charita ČR musí pro vykonávání a provoz sociální služby potřebným, zahrnout do svých služeb i sociální práci, kterou mohou vykonávat pouze sociální pracovníci a profese vymezené v zákoně. Tato skutečnost pak vyvolává určité tenze mezi diakonií, která je založena na víře v Boha a sociální práci, kterou lze vnímat jako vědecký obor vykonávaný odborníky (profesionály). Nelze se tedy divit tomu, že v praxi to může mezi sociální prací a diakonií jiskřit. V organizacích lze následně sledovat mocenský boj o to, kdo bude určovat pravidla v organizaci a kdo bude mít navrch. **Idealistickým předpokladem je snaha o vzájemnou interakci obou,**

²⁰⁸ Srov. OPATRŇÝ, M. *Charitativní práce: interakce sociální práce a diakonie*, s. 40 – 41.

²⁰⁹ HASLINGER, H. *Diakonie: Grundlagen für die soziale Arbeit der Kirche*, Paderborn – München – Wien – Zürich: Schöningh, 2009, s. 124 -125 In OPATRŇÝ, M. *Charitativní práce: interakce sociální práce a diakonie*, s. 41.

²¹⁰ Srov. OPATRŇÝ, M. *Charitativní práce: interakce sociální práce a diakonie*, s. 41.

kdy by mělo docházet k vzájemné inspiraci, která by se měla projevovat právě v charitativní práci.²¹¹

3.2 Necírkevní spolky v českých zemích

Jak bylo poznamenáno v předcházejícím úvodu této podkapitoly, specifické postavení českých zemí mělo i za následek specifické vývoje charitní práce. Vlivem historických milníků, které jsme si výše popsali, jako nádechy a výdechy eklektického proudění na našem území se naše země uložila k temnému spánku a celkovému útlumu po bitvě na Bílé hoře. Sankce, které postihly českou inteligenci a zapříčinily její odliv do zahraničí, byl pro naši společnost katastrofou.²¹² Na českém trůně si svou moc upevnila habsburská dynastie, která svou moc spojovala mimo jiné i s Římsko-katolickou církví.²¹³

Dlouholetá nadvláda těchto absolutistických fenoménů na českém území se tak nutně musela začít projevovat. V době osvícenectví a reformací pak naplno krystalizuje v podobě politického boje za emancipaci českých zemí.²¹⁴

V českých zemích je evidován nárůst vzniku kulturních a zájmových spolků, které již nebyly pod vedením církevní instituce, ale stále vykazovaly charitní prvky. Vznik takovýchto spolků byl podmíněn převážně ze strany žen. České ženy tak zaujímaly výsadní postavení mezi emancipačními hnutími žen tehdejší doby. Vzniklé spolky, byly spojené s vlnou emancipačního hnutí za ženská práva a rovněž také s vlasteneckým bojem za rovnoprávnost českých zemí v Rakousku-Uhersku.²¹⁵

Nutno podotknout, že právě v souvislosti s tímto ukazatelem se v tomto období začíná vyvíjet sociální práce a rozcházet se s církevními organizacemi. I z tohoto důvodu budeme nuceni sledovat dvě linie příběhu. V jednom bude figurovat sociální práce v tom druhém církevní organizace. Patrné je to na příkladu porovnání ženských občanských spolků a katolických a křesťansko-sociálních ženských spolků. Ženské občanské spolky neinklinovaly k vytvoření jednotné zastřešující organizace, která by měla strukturu, jaká se dala vyzorovat u církevních institucí. Naopak spolky

²¹¹ Srov. tamtéž, s. 42 - 43.

²¹² Srov. PATOČKA, J. *Lovaňské přednášky*, s. 18.

²¹³ Srov. SVOBODA, R. *Sociální práce a křesťanství. Buďte chudým útočištěm a nemocným pomoci*, s. 9.

²¹⁴ Srov. PATOČKA, J. *Lovaňské přednášky*, s. 18 – 19.

²¹⁵ Srov. HAVELKOVÁ, H. *Dimenze „gender“ ve vztahu soukromé a veřejné sféry*, s. 35.

Těž srov. MALÍNSKÁ, J. *Do politiky prý žena nesmí – proč? Vzdělání a postavení žen v české společnosti v 19. a na počátku 20. Století*, s. 23.

katolické a křesťansko- sociální ženské spolky, si uvědomovaly absenci takovéto organizace, která by dokázala řídit spolupráci dílčích spolků. Následovala tato reakce.²¹⁶

„Katolické konzervativní kruhy ... koncem roku 1911 navrhly vytvoření a vzápětí učinily první kroky k založení ústředí ženských katolických spolků. Tím vznikl Svaz českých katolických spolků ženských v království Českém.“²¹⁷

V čele stanuli muži, jakožto představitelé katolické církve. Zastávali zde funkci duchovních rádců.²¹⁸

To, co obě skupiny spolků spojovalo, byla otázka vzdělávání žen a charitativní činnost.²¹⁹

Vlivem zpřístupnění všeobecného odborného vzdělávání pro muže i ženy se začala vytvářet síť příslušných škol. Tyto školy měly potřebnou akreditaci k poskytování vzdělání i v sociální práci a přispívaly tak k její profesionalizaci. Se vznikem první vyšší školy sociální péče v Praze je spojena Alice Masaryková. Ta neměla příhodné společenské postavení vlivem politické situace a tak se spojila s Annou Berkovcovou, která obstarávala administrativní věci. Alici Masarykovou lze označit za jednu z prvních protagonistek profesionální sociální práce u nás. Sociální práce přesto neměla charakter státního aparátu. To se změnilo až po ukončení Isvětové války a vzniku samostatného Československa, dále jen ČSR. Změny nastaly i pro římskokatolickou církev, která si uvědomovala absenci organizované činnosti charit.²²⁰

3.3 Situace v sociální práci a charitní práci po 1 světové válce v ČSR

Jak již bylo avizováno, po ukončení 1 světové války se musely státy postarat o žalostnou situaci svých občanů, která tu po válečném konfliktu zbyla. Nově tak státy čelily sociálním problémům, které tu dříve nebyly, jako bylo enormní množství vdov a

²¹⁶ Srov. MALÍNSKÁ, J. „*My byly, jsme a budeme!*“, s. 85.

²¹⁷ MALÍNSKÁ, J. „*My byly, jsme a budeme!*“, s. 85 – 86.

²¹⁸ Srov. MALÍNSKÁ, J. „*My byly, jsme a budeme!*“, s. 81 - 82.

²¹⁹ Srov. BABENSKÁ, M. Spolupráce, nebo rivalita? Vztahy mezi ženskými spolky a jejich představitelkami ve 40. – 70. letech 19. století. In *Reflexe a sebereflexe ženy v české národní elitě 2. poloviny 19. století. Sborník příspěvků z konference uspořádané Národním archivem ve spolupráci s Archivem hlavního města Prahy*, s. 29. -49.

Též srov. MALÍNSKÁ, J. „*My byly, jsme a budeme!*“, s. 81 – 92.

²²⁰ Srov. KODYMOVÁ, P. *Domácí tradice sociální práce*, s. 120-121.

Též srov. MATOUŠEK, O., DOLEŽEL, J. Domácí historie sociální práce. In MATOUŠEK, O., a kol. *Encyklopedie sociální práce*, s. 199.

Též srov. FABER, T. *Historie a vývoj Diecézní charity České Budějovice*, s. 9.

sirotků nebo problémů, kterých se před tím nikdo nevěšil. V ČSR pro tyto účely vzniklo ministerstvo sociální péče. Stát tak přebírá určitou zodpovědnost za sociální problémy. Tím se objevuje naléhavý požadavek na větší odbornost a profesionalizaci sociálních pracovníků. Docílení tohoto požadavku mělo odborné a kvalitní vzdělávání.²²¹

V tomto období první republiky se zde nacházely tři typy sociálních škol.

- „*Vysoká škola sociální*
- *Masarykova státní škola zdravotní a sociální péče v Praze*
- *Střední školy sociálně-zdravotní*“²²²

I přes odborné vzdělání zůstávaly sociální pracovníce společností vnímány, jako méně odborné a postradatelné. Všem ještě přihoršovalo, že sociální pracovníci bývali často zaměňováni s jinými profesemi, jako byla třeba ošetrovatelská profese. Společnosti

se také nepozdávala skutečnost, že za svou odvedenou práci by měli sociální pracovníci/ pracovníci dostávat zaplacení.²²³

Pro sociální pracovníce byla jejich nejistá pozice ve společnosti důvodem k tomu, aby jasně definovaly svůj obor a stanovením podmínek, které budou spojeny s výkonem kvalitní sociální práce.²²⁴

Tyto podmínky byly stanoveny následovně:

1. „*Profilování sociální péče jako samostatného pracovní oboru, zařazeného do soustavy veřejného života úměrně svému významu, jaký má pro národní kulturu, hospodářskou rovnováhu a pro zdravý vývoj demokratického státu.*
2. *Vybudování soustavy samostatného sociálního školství, spočívajícího na základně sociálních věd a odpovídajícího skutečným potřebám sociální*

²²¹ KODYMOVÁ, P. *Domácí tradice sociální práce*, s. 120-121.

Též srov. MATOUŠEK, O., DOLEŽEL, J. *Domácí historie sociální práce*, s. 199.

²²² KODYMOVÁ, P., HABURAJOVÁ-ILAVSKÁ, L. Vesna a Živena – spolky významné pro rozvoj sociální práce jako profese. *FÓRUM SOCIÁLNÍ PRÁCE*, s. 81.

²²³ Srov. KODYMOVÁ, P. *Domácí tradice sociální práce*, s. 124.

²²⁴ Tamtéž, s. 124.

práce. Toto školství mělo být součástí systému vysokých škol a zabezpečováno po odborné i hmotné stránce státem.

3. *Hodnocení sociální práce jako odborného výkonu. Z toho to důvodu ji měly vykonávat síly s která zároveň budou směrnicí pro úpravu existenčních podmínek práce v soukromém sektoru.*²²⁵

Tím, že státní aparát přebíral sociální péči pod svou kontrolu, byla k organizovanější činnosti donucena i církev. Jedním z důvodů, proč docházelo k reorganizaci a zakládání svazů charit, byla politická atmosféra. Vlivem nově smýšlející politiky ČSR bylo projednáváno zrušení charitních ústavů s tím, že charita jako taková bude ve své podstatě nahrazena státní sociální péčí. V roce 1919 tak na našem území vznikla národní charitní organizace, jejímž prostřednictvím mělo být docíleno.²²⁶

- *„lepší koordinaci v sociální práci*
- *zavádění nových pracovních metod*
- *reakce na nově vzniklé sociální problémy*
- *vytvoření rovnocenných partnerů pro jednání se státní správou*²²⁷

Za rovnocenné partnery byly považovány právě vznikající svazy charit. Tyto svazy se sdružovaly prostřednictvím Světového svazu charit.²²⁸

3.3.1 Sociální práce byla vnímána, jako uznávaná profese

Sociální práce se díky snahám svých pracovníků dočkala jistého rozmachu. Za tímto úspěchem lze spatřovat tyto faktory:

- **kvalitní zákonodárství**²²⁹
- **kvalitní vzdělávání**²³⁰
- **průběžné zvyšování odborného růstu**²³¹

²²⁵ KODYMOVÁ, P. *Domácí tradice sociální práce*, s. 124.

Též srov. MATOUŠEK, O., DOLEŽEL, J. *Domácí historie sociální práce*, s. 199.

²²⁶ Srov. FABER, T. *Historie a vývoj Diecézní charity České Budějovice*, s. 9 – 11.

²²⁷ FABER, T. *Historie a vývoj Diecézní charity České Budějovice*, s. 9.

²²⁸ Srov. FABER, T. *Historie a vývoj Diecézní charity České Budějovice*, s. 9.

²²⁹ Srov. KODYMOVÁ, P. *Domácí tradice sociální práce*, s. 120 - 121.

²³⁰ Srov. tamtéž, s. 120 -121.

²³¹ Srov. tamtéž, s. 124.

- umožnění mezinárodní spolupráce v podobě odborných stáží²³²
- zastřešující organizace²³³
- vydávání odborné periodiky- Sociální pracovnice²³⁴

Onou zastřešující organizací byla Organizace sociálních pracovníků, dále jen OSP.²³⁵

OSP mimo jiné zaštiťovala spolupráci sociálních pracovníků mezi sebou, starala se o své členy i po materiální stránce a zastávala funkci organizace, která jednala se státním sektorem.²³⁶ Dále OPS dbala na zvyšování povědomí o sociální práci mezi veřejností a to zejména prostřednictvím svého časopisu Sociální pracovnice. Do časopisu přispívaly a sdílely své zkušenosti sami sociální pracovnice.²³⁷

Zmíněná intenzita na povědomí širší společnosti o tom, co sociální práce je a čemu se věnuje, bylo přímým důsledkem zvyšování statusu sociální pracovnice a ze sociální práce dělala uznávanou profesi.²³⁸

3.4 Úpadek sociální práce i charity

Pro dobu druhé světové války je charakteristické, že se nerozvíjela ani sociální práce ani charita. Obě se spíše stáhly zpět do soukromé sféry. Snažily se ulehčovat život pozůstalým po obětech nacistické vlády. Kdo by očekával, že po skončení války nastane opětovný návrat a navázání sociální práce a charitních organizací tam kde byly přerušeny, tak by se mýlil. Skutečnost nemůže být více vzdálená oné podobě, kterou sociální práce měla za první republiky. Útlum činnosti dále pokračoval. Na vině byl rok 1948, který znamenal změnu režimů. České země tak na dlouhou řadu let opět setrvaly ve výdechu a komunistický režim nedovolil jakékoli tendence k nadechnutí. Sociální práce byla degradována na kapitalistický přežitek. Vzdělání na sociálního pracovníka

²³² Srov. tamtéž, s. 135 – 136.

²³³ Srov. tamtéž, s. 136.

²³⁴ Srov. tamtéž, s. 135 – 136.

²³⁵ Srov. tamtéž, s. 135.

²³⁶ Srov. KODYMOVÁ, P. *Domácí tradice sociální práce*, s.136.

²³⁷ Srov. KODYMOVÁ, P. *Domácí tradice sociální práce*, s. 135–136. Dle Neudorfové ztvárnily zejména ženské časopisy, které v této době vycházely významnou roly v emancipačním rozvoji českých žen. Prostřednictvím těchto časopisů se do společnosti dostávaly zprávy o sociálních problémech, informace o nutnosti vzdělávání a o právech žen. (Srov. NEUDORFLOVÁ, M. *České ženy v 19. Století. Úsilí a sny, úspěchy i zklamání na cestě k emancipaci*, s. 198).

²³⁸ Srov. KODYMOVÁ, P. *Domácí tradice sociální práce*, s. 136.

postačilo středoškolské s tím, že sociální pracovníce měly na starosti ve většině případů pouze administrativu. Podobnému osudu neunikla ani charita. Její organizace byly vnímané jako přebytečné a nefungující. Přistoupilo se k jejich hromadnému rušení nebo byly převedeny pod Československý červený kříž.²³⁹

Po ukončení komunistického diktátu v roce 1989 byla sociální práce postavena před nové sociální problémy a nové výzvy doby.²⁴⁰ Církev, která na našem území mohla začít znovu beze strachu působit, pozvolna obnovovala své organizace. Obnovena byla i nejvýznamnější organizace, a sice Česká katolická charita.²⁴¹ Vznikat začaly také neziskové nestátní organizace a občanská sdružení. V těchto organizacích působili prozatím dobrovolníci, kteří **neměli potřebné vzdělání a kompetence k tomu, aby mohli působit a reflektovat sociální problémy v integraci se společností.** Vnikalo tak napětí mezi profesionálními sociálními pracovníky a těmito dobrovolníky. Situace se zmírnila postupným uvolňováním porevoluční atmosféry.²⁴²

Dnes zákon č. 108/ 2006 Sb. o sociálních službách (ne)jasně²⁴³ vymezuje, kdo může zastávat pozici sociálního pracovníka a jaké k tomu musí mít vzdělání.²⁴⁴

3.5 Znamení času

Otřesy, které byly zmíněny v první kapitole, předznamenávaly změny v dějinách lidstva. Jednou z přelomových událostí, kterou lze označit za otřes doby pro život církve, bylo uskutečnění II. vatikánského koncilu a vydání pastorální konstituce *Gaudium et spes*. Tento dokument je zcela relevantní pro dnešní společnost, jako byl relevantní pro tu předchozí. Naprostá většina autorů²⁴⁵, kteří se k tomuto dokumentu

²³⁹ Srov. MATOUŠEK., O., DOLEŽEL, J. *Domácí historie sociální práce*, s. 199.

²⁴⁰ Srov. ŠIKLOVÁ, J. Sociální práce v našem státě od druhé světové války do současnosti, In MATOUŠEK., O., a kol. *Základy sociální práce*, s. 139 - 140.

²⁴¹ Srov. OPATRŇÝ, M. *Charita jako místo evangelizace*, s. 16.

²⁴² Srov. ŠIKLOVÁ, J. *Sociální práce v našem státě od druhé světové války do současnosti*, s. 152–153.

²⁴³ Osobně se nedomnívám, že se jedná o zřejmé vymezení, zejména vezmu-li v úvahu, že za sociální pracovníci/ sociálního pracovníka může být vnímán i advokát, který o sociální práci slyšel cosi z doslechu a o Etickém kodexu sociálních pracovníků pravděpodobně neslyšel vůbec, natož aby měl povědomí o tom, jak přistupovat ke klientovi, který se nachází v životní krizi. Ve své praxi jsem se setkala pouze s jedním případem, kdy se právník snažil vyřešit klientky problém sociálním poradenstvím, za které si ovšem nechal slušně zaplatit a v konečném důsledku klientka skončila v charitní poradně, kde jí bylo poskytnuto sociální poradenství s tím rozdílem, že bylo bezplatné a ke klientce bylo přistupováno lidsky a se vši důstojností, kdy jí bylo vše vysvětleno i se všemi následky, které její rozhodnutí může vyvolat.

²⁴⁴ Srov. ŠIKLOVÁ, J. *Sociální práce v našem státě od druhé světové války do současnosti*, s. 152-153.

²⁴⁵ OPATRŇÝ, M., ŠRAJER, J., KOLÁŘOVÁ, L., MIČKA, R., SKALICKÝ, K., a kol, In ŠRAJER, J. KOLÁŘOVÁ, L. a kol. *Gaudium et spes Padesát let poté*.

vztahují, vycházejí z něj a nechávají se jím inspirovat, se shoduje nad jeho originalitou a nadčasovostí.²⁴⁶

Čím byl II. vatikánský koncil tak odlišný od předchozích? Jaká byla církev před konáním II. vatikánského koncilu a jaká po něm? Musíme si zde uvědomit, že církev byla do doby před II. vatikánským koncilem uzavřenou a neproniknutelnou pevností, kde církev řešila pouze své vnitro církevní záležitosti a okolní svět ji příliš nezajímal. II. vatikánským koncilem došlo ke změně, došlo k otřesu. Prostřednictvím pastorálního dokumentu *Gaudium et spes* se církev ptá po svém místě v moderním světě a vztahuje se k hledání odpovědi na nesnáze dnešní doby. Církev se tím otevřela světu.²⁴⁷ **Církev si vytkla za cíl nebýt lhostejnou k potřebám a tíživým životním situacím lidí a společnosti.** Církev by měla umět číst znamení času, které lze reflektovat právě z odrazu stavu společnosti a to prostřednictvím pastorální, či praktické teologie. Prostřednictvím II. vatikánského koncilu církev opouští svou uzavřenost vůči ostatním vědním oborům a skrze pastorální teologii hledá inspiraci v oborech jako je psychologie, sociologie, pedagogika, aby tak lépe dokázala přistupovat k člověku v jeho komplexnosti a jeho celkovému lidství.²⁴⁸

Sociální práce se ve své explicitní podstatě zabývá právě hodnotou lidské důstojnosti, kdy se snaží lidem, kteří jsou potřební, dopomoci k znovu nabytí orientace ve svém životě a uschopnit je v interakcích se svým prostředím. Nejbližší mají sociální práci charitní organizace, ve kterých působí i řada sociálních pracovníků/ pracovníků, kteří zde sociální práci vykonávají v různých podobách. Lze z toho vyvozovat, že prostřednictvím sociální práce, můžeme spatřovat znamení času, které by mělo být relevantní pro pastorální teologii, která by se ji mohla nechat inspirovat²⁴⁹.

Otázkou zůstává, v jaké podobě a v jaké míře se tak ve skutečnosti děje a zda kultura organizace Charity ČR připouští tuto inspiraci a participaci sociálních pracovníků/ pracovníků na podobě a směřování sociálních služeb poskytovaných pod záštitou této církevní organizace. Jak už bylo výše několikrát poznamenáno, soustředit se budeme pouze na organizační kulturu DCH ČB a otázku, zda je v této organizaci

²⁴⁶ Srov. ŠRAJER, J. KOLÁŘOVÁ, L. a kol. *Gaudium et spes Padesát let poté*, s. 375.

²⁴⁷ Srov. tamtéž, s. 375.

²⁴⁸ Srov. OPATRŇÝ, M. *Sociální práce a teologie. Inspirace a podněty sociální práce pro teologii*, s. 293.

Též srov. OPATRŇÝ, M. *Sociální práce a teologie. Inspirace a podněty sociální práce pro teologii*, s. 258 – 259.

²⁴⁹ Srov. OPATRŇÝ, M. *Sociální práce jako znamení času*, In KAPLÁNEK, M. (ed.), *Teologie a sociální práce dvacet let dialogu*, s. 37.

přítomen Ideologický Hegemon, který by participaci a vzájemnou inspiraci vylučoval, protože by docházelo k upřednostňování pouze jednoho elitního směru, který zastává pouze jedna elitní skupina, která má v DCH ČB rozhodující slovo.

Zajímavým porovnáním je pro nás situace v německo jazyčných zemích. V německém prostředí se setkáme s vymezením podoboru teorie charity (Caritaswissenschaft). S tímto jsem se poprvé více seznámila na mezinárodní konferenci, kterou pořádala Teologická fakulta Jihočeské Univerzity s názvem *Místo teologie v teoriích a metodách sociální práce: potenciály a rizika*. V jednotlivých přednáškách byla teorie charity vnímána jako vědecká disciplína, která vychází z praktické teologie a zabývá se svou vlastní praxí, kdy ji vystavuje reflexi.²⁵⁰ Reflexi vystavuje i dalším oborům, které se v této interdisciplinární teorii promítají. Dle K. Baumann lze (Caritaswissenschaft) teorii charity vnímat jako most spojující různé obory. **Důležité je zde ono spojení, které by mělo mezi obory vytvářet partnerství a ne nadvládu jednoho oboru nad druhým.** Tento poznatek nám přímo koresponduje s předpokladem V. E. Frankla, kdy bychom **pozornost měli věnovat tomu, abychom neskouzili k ideologii, která spočívá v generalizaci specialistů.** (Viz podkapitola 1. 2)

Biskupové, kteří jsou představenými teologického oboru a stojí v samotném čele (vůdce, zakladatel) Charit jako organizací i jako služby, ovšem mnohdy nereflektují a nepřístupují k charitě jako k rovnocennému partnerovi a dochází tak ke znehodnocování charitní práce a opovrhování charitními pracovníky.²⁵¹ Jak upozorňovala E. Eidt komunikace napříč obory a teologií je problematická ve své abstraktnosti, pro pracovníky a lidi, kteří nejsou věřícími, ale i pro lidi kteří věřící jsou. Výklad, ke kterému může docházet na Charitách (jako třeba duchovní obroda v případě DCH ČB) se mnohdy neshoduje nebo neodpovídá tomu, co ve své podstatě představuje a z tohoto důvodu může docházet k nedorozumění a vzájemné zaujatosti, která brání k navázání vzájemného dialogu a participace.²⁵²

²⁵⁰ Srov. BAUMANN, K. Mezi mnoha židlemi, Teorie charity jako interdisciplinární obor praktické teologie, In Mezinárodní konference. *Místo teologie v teoriích a metodách sociální práce: potenciály a rizika*. České Budějovice, 2017. Nepublikované poznámky autorky.

²⁵¹ Srov. tamtéž

Těž srov. ELIHOVÁ, M. Pěstování orchidejí a praxe charitativních organizací. *Caritas et veritas: Časopis pro reflexi křesťanských souvislostí v sociálních a humanitních oborech*, s. 30.

²⁵² EIDT, E. Interpenetrace mezi sociální prací, teologie a diakonií v teorii a praxi? Systemicko-konstruktivistická perspektiva, In Mezinárodní konference. *Místo teologie v teoriích a metodách sociální práce: potenciály a rizika*. České Budějovice, 2017. Nepublikované poznámky autorky.

Jak se tedy přenést přes tuto abstrakci a propojit navzájem obory, které jsou myšlenkově uzavřené? **Nesdílení hodnot, norem chování a základních přesvědčení** v organizaci může způsobit rozklad organizace a zapříčiní tím vznik zneprátelených táborů, které se budou v organizaci přetahovat o moc. Výsledkem takového zápolení může být ztráta smyslu a poslání pro pracovníky organizace, ale i pro samotnou organizaci. Dominantní skupina pak určuje pravidla v organizaci a staví se do role **Ideologického Hegemona**, tak jak jsme se přesvědčili v případě anglických organizací.

V následující kapitole se tedy blíže seznámíme s kulturou organizace DCH ČB a přesvědčíme se jak na organizační kulturu DCH ČB pohlízejí sociální pracovníce²⁵³ dílčích sociálních služeb a projektů DCH ČB, zda lze o DCH ČB uvažovat jako o Ideologickém Hegemonu, který vylučuje participaci a možné oborové vymezování sociálních pracovníků působících v sociálních službách a projektech DCH ČB.

²⁵³ Od této chvíle budou v textu uváděny pouze sociální pracovníce, protože v sociálních službách a projektech DCH ČB působí pouze ženy.

4 DCH ČB a její organizační kultura

Při utváření pravidel organizace musí být brán zřetel na to, kdo může tyto pravidla utvářet a kdo bude mít vliv na další vývoj v organizaci. Na jedné straně to může být pouze „dominantní elita,“ která tak určuje pravidla jednání pro své členy a na té druhé straně je vliv této dominantní elity oslaben o participaci ostatních pracovníků.²⁵⁴ Kultura v organizaci představuje „(...) *subsystémem organizace a determinantu efektivnosti organizace a kvalitu pracovního života členů organizace.*“²⁵⁵ Zde bych konstatovala, že nalézt dokument, který by alespoň vzdáleně připomínal firemní organizační kulturu DCH ČB mimo stanov DCH ČB bylo neúspěšné. Jak uvádí M. Armstrong, organizační kultura nemusí být deklarovaná písemně, může být předávána a sdílena zaměstnanci i tak.²⁵⁶ E. H. Schein doplňuje, že pro organizaci je důležité kulturu definovat a popsat, protože tím se organizace stává silnější a stabilnější.²⁵⁷

Tato diplomová práce si neklade za cíl sestavit organizační kulturu DCH ČB a z tohoto důvodu si dovoluji pouze nastínění možné podoby organizační kultury, kterou považuji za explicitně pozorovatelnou v působnosti DCH ČB. Podotýkám, že dokument, který by formuloval organizační kulturu Charity ČR je absentující skutečností.

4.1 Sestavení organizační kultury DCH ČB

Domnívám se, že nejprve bude vhodné seznámit se se strukturou DCH ČB a základními informacemi. DCH ČB je součástí Charity ČR, která je členem Evropy Caritas Europe, která je zaštitěna Caritas Internationalis, což je konfederace humanitních organizací. Zde se sdružují Charity. Charita ČR je tedy členem nadnárodní organizace, která je sama osobě složitým organizačním kolosem²⁵⁸, kterému se v této diplomové práci nebudeme věnovat. Naše pozornost zůstane u DCH ČB, která je členem Charity ČR.

²⁵⁴ Srov. MUSIL, L. *Rada bych Vám pomohla, ale...*, s. 19.

²⁵⁵ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 39.

²⁵⁶ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 257.

²⁵⁷ Srov. SCHEIN, E. H. *Organizational culture and Leadership*, s. 7.

²⁵⁸ MAYER, N., J., CURYLO, L. Úvodní řeč, In *Konference Caritas Cares Report: Sociální situace v České republice pohledem Charity*, Praha, 2018. Nepublikované poznámky autorky.

4.1.1 Základní informace

Diecézní charita České Budějovice je součástí římskokatolické církve, od níž odvozuje svou právní subjektivitu. Je evidována podle zákona č. 3/2002 Sb. a vznikla dnem zřízení Biskupstvím českobudějovickým.²⁵⁹

DCH ČB se nevyhnuly různá omezení její činnosti a působení, které přinášela doba a historické milníky naší země v podobě překonání světových válek i změn politických režimů. V období komunistického režimu byla prakticky DCH ČB zrušena, uchovávala se jen v omezeném rozsahu pod bedlivou kontrolou komunistického režimu.²⁶⁰

Po roce 1989 se o obnovení diecéze českobudějovické zasadil nově jmenovaný biskup P. Miroslav Vlk,²⁶¹ který „(...) podporoval vznik diecézních charit s vlastní právní subjektivitou.“²⁶² Obnovení činnosti spojené se znovu zřízením DCH ČB bylo v roce 1991 dekretem biskupa Antonína Lišky.²⁶³

DCH ČB je dále evidovanou právnickou osobou dle Kodexu kanonického práva (kánon 114, 116). DCH ČB zastává pozici regionálního ředitelství Charit v jižních Čechách, navíc sama provozuje i některé projekty na pomoc lidem v nouzi. **Farní, Městské a Oblastní charity v celé českobudějovické diecézi jsou organizačními složkami Diecézní charity České Budějovice, která je koordinuje, metodicky vede, poskytuje jim servis a kontroluje je. Českobudějovická diecéze je správní jednotkou katolické církve, v jejímž čele stojí biskup.** Její rozloha území, které spravuje, se rozkládá po území celého Jihočeského kraje, dále části kraje Vysočina, části Středočeského kraje a části Plzeňského kraje.²⁶⁴ **Viz Obr. 1.**

Cílem DCH ČB nebo výsledkem jejího působení v některých případech také poslání organizace je vyjádřeno prostřednictvím Matoušova evangelia (Mt 25, 35-36), které zní:

„ Hladověl jsem, a dali jste mi jíst, žíznil jsem, a dali jste mi pít, byl jsem na cestách, a ujali jste se mne, byl jsem nahý, a oblékli jste mě, byl jsem nemocen, a navštívili jste mě, byl jsem ve vězení, a přišli jste za mnou.“²⁶⁵

²⁵⁹ Srov. *Stanovy Diecézní charity České Budějovice*. [online]. [cit. 20-03-2018], s. 1.

²⁶⁰ Srov. FABER, T. *Historie a vývoj Diecézní charity České Budějovice*, s. 17 – 18.

²⁶¹ Srov. tamtéž, s. 18.

²⁶² FABER, T. *Historie a vývoj Diecézní charity České Budějovice*, s. 20.

²⁶³ Srov. *Biskupství českobudějovické*. Dekret. Č.j.: 995/98.V Českých Budějovicích dne 28. 8. 1998. [online]. In *Stanovy Diecézní charity České Budějovice*. [online]. [cit. 20-03-2018].

²⁶⁴ Srov. *Stanovy Diecézní charity České Budějovice*, s. 3.

²⁶⁵ *Výroční zpráva, 2016. Diecézní charita České Budějovice*, s. 4.

Je tedy zřejmé, že cíl organizace pramení z tradice a učení katolické církve, které je obsažené v Písmu svatém.

Předmětem činnosti je dle stanov – „*služba milosrdné lásky církve lidem v tísní, bez ohledu na jejich rasu, národnost, náboženství nebo státní a politickou příslušnost, a poskytování sociálních a zdravotních služeb, charitativní a humanitární pomoci.*“²⁶⁶

Za hlavní činnosti jsou považovány:

1. Pastorační a duchovní služba
2. Zřizování a provozování nestátních sociálních služeb
 - a. Sociální poradenství
 - b. Služby sociální péče
 - c. Služby sociální prevence
 - d. a jiné jako například mimoškolní činnost pro děti a mládež
3. Zřizování a provozování nestátní zdravotní služby
 - a. Charitní ošetrovatelská služba
 - b. Hospic
4. Humanitární pomoc
5. Vzdělávací činnost
6. Ostatní činnost²⁶⁷

Těž Srov. *Stanovy Diecézní charity České Budějovice*, s. 1.

²⁶⁶ *Stanovy Diecézní charity České Budějovice*, s. 1.

Těž srov. *Výroční zpráva, 2016:b. Diecézní charita České Budějovice*, s. 4.

²⁶⁷ Srov. *Stanovy Diecézní charity České Budějovice*, s. 1 - 3.

Obr. č. 1



Zdroj: Výroční zpráva, 2016:b. Diecézní charita České Budějovice, s. 7.

4.1.2 Uspořádání organizace

Schéma na **Obr. č. 2** ze strany č. 68, nám přehledně prezentuje organizační uspořádání DCH ČB. Zde si můžeme povšimnout, že **hlavním a v čele stojícím orgánem je biskup** českobudějovické diecéze. Biskup jmenuje a odvolává Prezidenta DCH ČB, Ředitele DCH ČB, představitele Rady DCH ČB, i členy Revizní komise.²⁶⁸

Prezident DCH ČB má mnoho povinností. Mezi ně patří i jmenování a odvolávání ředitele farních, městských a oblastních charit, odpovídá za vedení duchovní služby v diecézi a všestranně podporuje charitativní činnost v diecézi a hájí dobré jméno

²⁶⁸ Srov. *Biskupství českobudějovické*. Dekret. Č.j.: 995/98.V Českých Budějovicích dne 28. 8. 1998.

charity na veřejnosti. Dále bychom mohli uvést, že je členem a zároveň předsedou Rady DCH ČB.²⁶⁹

Ředitel DCH ČB je zodpovědný za celkový chod DCHČB a jeho kompetence jsou až na nějaké výjimky shodné s kompetencemi Prezidenta DCH ČB. Ředitel dále přebírá na přechodnou dobu funkci po odstoupení ředitele farních, městských či oblastních charit.²⁷⁰

Rada DCH ČB je tvořena biskupem, prezidentem, ředitelem, ekonomem a dalšími členy. Rada je jmenována na dobu čtyř let. Rada představuje poradní orgán prezidenta a ředitele DCH ČB. Rada se zabývá závažnými otázkami koncepčního nebo organizačního rázu.²⁷¹

Revizní komise smí být nejméně tří členná a je kontrolním orgánem DCH ČB a jejich složek. Biskup určuje její účel a rozsah činností.²⁷²

V Česko-budějovické diecézi působí 31 Charit. Z tohoto počtu je 20 Charit, které mají placené zaměstnance. Zbylé využívají pomoci svých dobrovolníků.²⁷³

Přímo v Českých Budějovicích pak nabízí DCH sociální služby. Tyto služby jsou zajištěny čtyřmi sociálními službami, ve kterých působí pouze sociální pracovníce. Sociální pracovníce se tím soustřeďují do týmů (viz podkapitola 2.2.1), které se soustředí na poskytování rozdílných sociálních služeb, které nabízejí rozdílným cílovým skupinám, pro které jsou služby určeny. **Sociální pracovníce tím vytvářejí ve svých týmech subkulturní kulturu**, která je charakteristická právě pro jejich tým. V týmech se následně profilují dle potřebného zaměření služby a tím si jsou pracovníce v jednotlivých týmech blíže a **tvoří tak tým sdílejících pracovních postupů, hodnot a norem chování.** (Viz kapitola 2.)

Dále DCH ČB zastřešuje sociální služby a projekty²⁷⁴, které se nacházejí na území města České Budějovice. Z těchto projektů nás bude zajímat pouze jeden a to

²⁶⁹ Stanovy Diecézní charity České Budějovice, s. 4.

²⁷⁰ Srov. tamtéž, s. 4.

²⁷¹ Srov. tamtéž, s. 5.

²⁷² Srov. tamtéž, s. 5.

²⁷³ srov. Výroční zpráva, 2016:b. Diecézní charita České Budějovice, s. 6.

Dobrovolnické centrum. V tomto projektu působí dvě sociální pracovnice. V ostatních projektech sociální pracovnice nepůsobí.

Sociální služby poskytované DCH ČB přímo v Českých Budějovicích:

- Intervenční centrum pro osoby ohrožené domácím násilím
- Poradna Eva pro ženy a dívky v nouzi – odborné sociální poradenství
- Poradna Eva pro ženy a dívky v nouzi – terénní programy
- Poradna pro cizince a migranty²⁷⁵

Sociální projekty, které jsou pod záštitou DCH ČB přímo v Českých Budějovicích a působí zde sociální pracovnice:

- Dobrovolnické centrum²⁷⁶

V této diplomové práci je pozornost zaměřena pouze na sociální služby a projekt, které se nacházejí přímo ve městě České Budějovice a pouze na ty sociální služby a projekt, které zajišťují svou práci sociální pracovnice dle zákona o sociálních službách. Do předmětu našeho zájmu byly tedy zařazeny následující čtyři služby a jeden projekt DCH ČB:

1. Intervenční centrum pro osoby ohrožené domácím násilím
2. Poradna Eva pro ženy a dívky v nouzi – odborné sociální poradenství
3. Poradna Eva pro ženy a dívky v nouzi – terénní programy
4. Poradna pro cizince a migranty
5. Dobrovolnické centrum

V této diplomové práci nás dále nebudou zajímat sociální služby, které tyto služby a projekt nabízejí. Bude nás zajímat, jak sociální pracovnice těchto služeb vnímají nastávající změnu v podobě odchodu paní ředitelky Mgr. M. Čermákové, kterou nahradil nový ředitel Mag. theol. J. Kohout. S nástupem nového pana ředitele byl deklarován nový přístup k vedení, který měl nastolit užší spolupráci s dílčími Charitami, kdy má docházet k podpoře a hledání pomoci těmto Charitám. Cílem tak má být zajištění dostupnosti širokému spektru potřebným lidem, kterým by nabízené sociální

²⁷⁴ V roce 2016 byla vydána Výroční zpráva 2016:a, jak bylo již uvedeno (došlo pravděpodobně k omylu). V této výroční zprávě nejsou rozděleny sociální služby do projektů a sociálních služeb. Přistupuje se ke všem jako k dílčím projektům DCH ČB. (Srov. Výroční zpráva, 2016:a. s. 8).

²⁷⁵ Srov. *Výroční zpráva, 2016:b. Diecézní charita České Budějovice*, s. 1-3.

²⁷⁶ Srov. *tamtéž*, s. 5.

služby pomohly. To má být zajištěno kvalitními podmínkami a servisem nastaveným DCH ČB. Tyto podmínky zaručí Charitám, aby své služby mohly poskytovat bez těžkostí. Dle předpokladu managementu se tím má Charita představit veřejnosti²⁷⁷ „(...) jako fungující celek, který má co nabídnout, a za kterým stojí lidé, profesionálové (...)”²⁷⁸ Dále je zde poznamenáno, „(...)že se DCH ČB s radostí postaví za práci, kterou odvádějí její Charity.”²⁷⁹

4.1.3 Model organizační kultury DCH ČB

Výše uvedené informace a struktura DCH ČB nám poslouží k sestavení organizační kultury.

Jako dobrý a jednoduchý příklad modelu organizační kultury bych zde uvedla E. H. Scheinův model. Tento model se skládá ze tří složek:²⁸⁰

- **„Artefakty**
- **Hodnoty a normy**
- **Základní předpoklady“**²⁸¹

4.1.3.1 Artefakty

Artefakty, jak již označení naznačuje, budou viditelné a pro společnost dobře rozeznatelné a čitelné prvky, které jasně demonstrují, o jakou organizaci jde a co se od ní může očekávat. Jsou to i dobře rozeznatelné a čitelné prvky pro zaměstnance organizace. Tyto prvky bývají také více ovlivnitelné a mohou se upravovat. Rozlišit bychom, zde mohly artefakty, které lze spojovat s materiálním charakterem a artefakty, které mají nemateriální charakter.²⁸²

²⁷⁷ Srov. *Výroční zpráva, 2016:b. Diecézní charita České Budějovice*, s. 6.

²⁷⁸ *Výroční zpráva, 2016:b. Diecézní charita České Budějovice*, s. 6.

²⁷⁹ Tamtéž, s. 6.

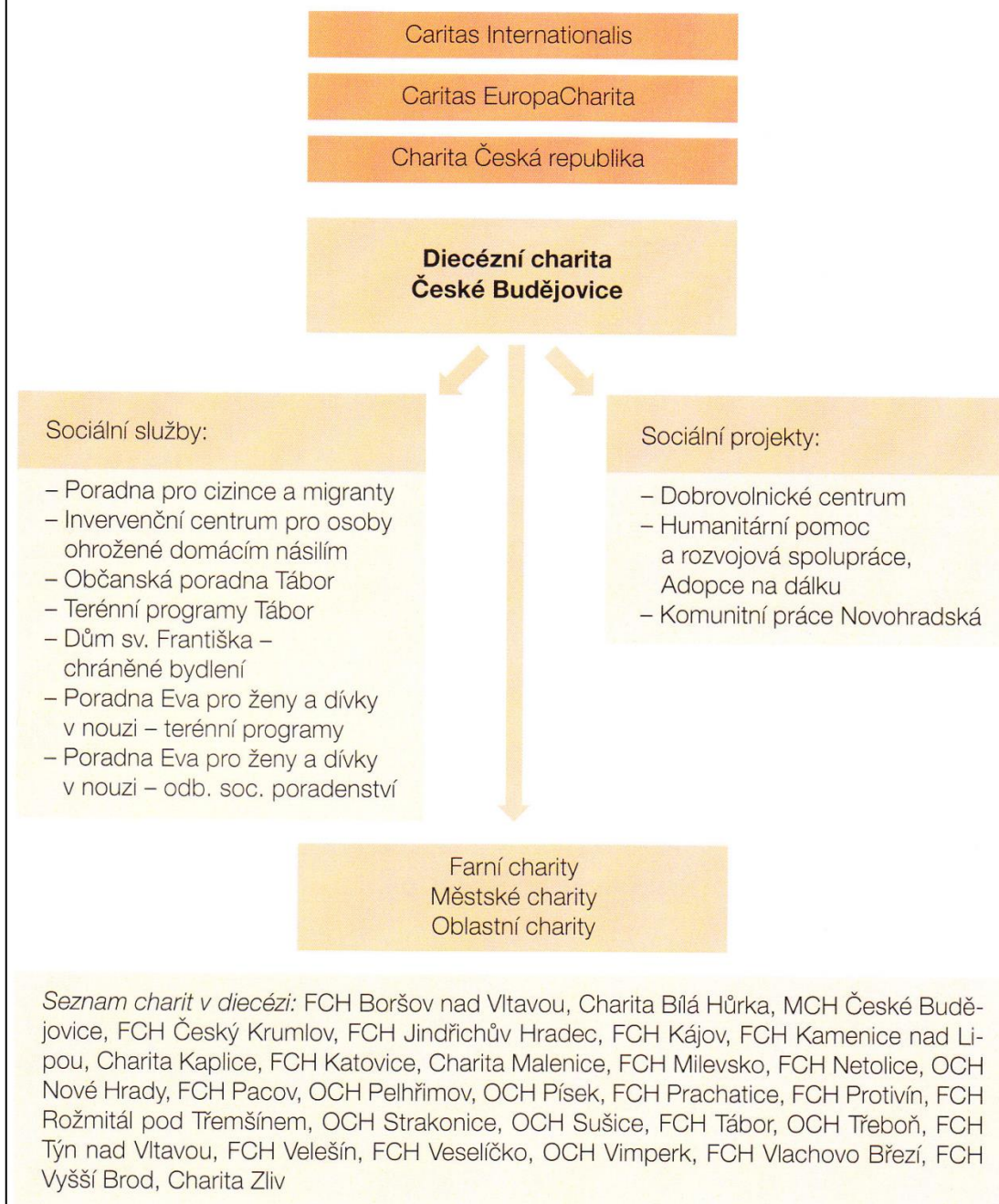
²⁸⁰ Srov. SCHEIN, E., H. *Organizational culture and Leadership*, s. 25.

²⁸¹ SCHEIN, E., H. *Organizational culture and Leadership*, s. 26.

²⁸² Srov. tamtéž, s. 26.

Obr. č. 2

Organizační struktura



Zdroj: Výroční zpráva, 2016:b. Diecézní charita České Budějovice, s. 5.

Jako materiální artefakty DCH ČB bychom mohly označit budovu, která je vnímána jako budova vedení DCH ČB v Kanovnické ulici č. 18. Problematické by zde bylo zahrnovat do artefaktu materiální povahy i budovy, které využívají sociální služby

a projekty DCH ČB, které nejsou ve stejném prostoru s vedením DCH ČB a jsou v pronajímaných prostorech rozmístěny po městě Českých Budějovic.²⁸³ Mnohdy tak dochází k situacím, kdy si klienti nejsou jisti, zda službu, kterou vyhledali, je pod záštitou Charity nebo se jedná o nějakou jinou službu. To samé se stává i v opačných případech, kdy jsou klienti rozčarováni z toho, když od nás při konzultaci dostanou letáček s informacemi o daném projektu a službě, kterou poskytuje a je na něm logo Charity.

Tím se dostáváme k další materiálnímu artefaktům a tím jsou informační letáčky DCH ČB a jejich projektů, dále bych sem zařadila i výroční zprávy, logo Charity, loga jejich projektů, prezentace DCH ČB společnosti v médiích i při městských kulturních akcích, nebo v případě akcí, které se pořádají v kompetenci DCH ČB (Tříkrálová sbírka, spolupráce s dobrovolníky, den Charit, oslava založení DCH ČB atd...)

Artefakty nemateriálního charakteru bychom mohli spatřovat v případě DCH ČB v jejich zvycích a spiritualitě, kdy bych uvedla příklad při nastoupení nového ředitele DCH ČB pan Mag. theol. J. Kohouta, kdy byla sloužena slavnostní mše, při které se rozloučila odstupující ředitelka DCH ČB paní Mgr. M. Čermáková. Většina zaměstnanců DCH ČB se tak sešla na této mši v čemž lze vysledovat jistý specifický nemateriální artefakt.

Do této kategorie bych zařadila také diakonii, kterou lze spatřovat právě v charitní práci. Dále bych jako nemateriální artefakt označila historické podloží DCH ČB na kterém byla vybudována.

4.1.3.2 DCH ČB a její hodnoty

Z výše uvedených informací, které vycházejí z teoretických poznatků, které jsme si uvedli k hodnotám v podkapitolách 1.2.1.1 a 1.2.1.2, lze usuzovat, že hodnoty jsou v profesním životě sociálních pracovníků/ pracovníc nepostradatelnou součástí, které se nedají na druhou stranu vnutit. Přijímání hodnot organizace a sdílení napříč organizací je pro organizaci zásadním prvkem pro její fungování.²⁸⁴

²⁸³ Koncem roku 2017 a v průběhu roku 2018 dojde k sestěhování většiny sociálních služeb a projektů DCH ČB do jedné budovy.

²⁸⁴ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 21-22.

V tomto případě se seznámí s hodnotami, které lze explicitně rozeznat z dostupných materiálů²⁸⁵, kde by se hodnoty, ke kterým se DCH ČB hlásí, měly nacházet a být tak srozumitelné, jak pro pracovníky, tak i pro veřejnost.

DCH ČB se hlásí k hodnotám a principům, které jsou obsaženy v Etickém kodexu Charit tak jak je požadováno od členských organizací Caritas Internationalis.²⁸⁶

Jako dalším důležitým zdrojem inspirace pro hodnoty DCH ČB skýtá encyklika Deus caritas est Benedikta XVI., která byla převážně věnována Charitám.²⁸⁷ Opominout bychom neměli ani Bibli v které je obsaženo Matoušovo evangelium. Výňatek z tohoto evangelia se stal posláním Charity, tedy i posláním DCH ČB.

Pro DCH ČB jsou tyto dokumenty důležitými prvky pro sestavení hodnot relevantních pro organizaci i pro její pracovníky. Domnívám se, že nejde o všechny dokumenty, které se vztahují nebo by se mohly vztahovat k hodnotám a být tak relevantními pro DCH ČB, ale jiné se mi nepodařilo dohledat.

Domnívám se, že management DCH ČB předpokládá, že je samozřejmé jaké hodnoty DCH ČB zastává a z čeho tyto hodnoty vzešly. Všichni pracovníci i veřejnost by to přeci ve svém předporozumění měli vědět. Jak jsme se přesvědčili výše, ne vždy je předporozumění, ale shodné a jednotné a z tohoto důvodu může docházet k nedorozuměním (viz pod. kap. 1.2.1.1), kterým by DCH ČB mohla předcházet, kdyby tyto dokumenty vztahující se k hodnotám DCH ČB, více propracovala do své kultury a věnovala by pozornost jejich výkladům svým pracovníkům a prezentaci veřejnosti.²⁸⁸ Tato skutečnost se do jisté míry praktikuje a to na tzv. duchovních setkáních.

Sociální pracovnice vyjádřily ve svých reflexích, kterým se budeme věnovat později v páté kapitole této diplomové práce, přání nad tím, aby se k duchovním setkáním, které donedávna bývaly na DCH ČB povinné i pro nepraktikující zaměstnance, přistupovalo s větší lidskostí a schovívavostí. Respondenti k tomu uvedli: „...z duchovních setkání na charitě jsem měla dojem, že věřím málo, věřím špatně, když nedělám to či ono. Místo vzpruhy a nadhledu, jsem odcházela z těchto setkání plná tíhy.“ Jiný respondent uvedl, že mu vadí odosobněný přístup. „Vadí mi, že jediná péče

²⁸⁵ Výroční zprávy DCH ČB, Stanovy DCH ČB, informační letáčky, Etický kodex pro pracovníky členských organizací Caritas Internationalis.

²⁸⁶ Srov. Etický kodex pro pracovníky členských organizací Caritas Internationalis. s. 2-3.

²⁸⁷ Srov. OPATRŇÝ, M. *Sociální práce a teologie. Inspirace a podněty sociální práce pro teologii*, s. 78. Též srov. OPATRŇÝ, M. Pastorační práce u křesťanských poskytovatelů sociálních služeb- mezi interní supervizí a coachingem. In OPATRŇÝ, M., LEHNER, M. a kol. *Teorie a praxe charitativní práce: Uvedení do problematiky. Praktická reflexe a aplikace*, s. 66.

²⁸⁸ Viz srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 21-22.

o náš spirituální rozměr je, že nám někdo něco vykládá od řečnického pultíku. Snaží se nás motivovat, ale motivace nám nechybí. ... Chybí nám dialog, chybí pastorační rozhovory, chybí opravdové naslouchání našim potřebám jako lidem a zároveň sociálním pracovníkům.“, což nám koresponduje i s poznatky z třetí kapitoly, kdy jsme si vysvětlovali problematické postavení křesťanství v ČR.

4.1.3.3 Základní předpoklady

Dle Lukášové se jedná o nejsložitější a nejhůře uchopitelnou složkou organizační kultury. *„Základní přesvědčení jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné“*²⁸⁹ E. H. Scheinem základní předpoklady považuje za jakési jádro kultury. Základní předpoklady se podle E. H. Scheinema vztahují ke třem oblastem, které jsou pro organizační kulturu podstatné. Uvést bychom si je mohli za prvé jako přístup organizace k vnějšímu okolí, za druhé jako vnitřní přijetí pracovního komplexu a pracovní infrastruktury, a za třetí jako hlubší podstata věci, která do jisté míry pramení z hodnot a norem organizace a v našem případě by se nejvíce dotýkala etického kodexu charit.²⁹⁰

Je zřejmé že DCH ČB svou organizační kulturu má i když ji prozatím neformulovala do písemné podoby a neseznámila své zaměstnance a zaměstnankyně nebo i širší veřejnost s jejím obsahem. Usuzuji tak z faktu, že DCH ČB funguje od svého obnovení již 26 let. Otázkou ovšem zůstává, zda zaměstnanci DCH ČB v našem sledovaném případě sociální pracovníce vybraných sociálních služeb a projektu DCH ČB, vnímají dosavadní kulturu jako dostačující a vnitřně integrující sociální práci, kdy by sociální pracovníce mohly se záštitou své organizace intervenovat a kriticky reagovat na stávající situaci klientů využívajících jejich služby. A v neposlední řadě také prosazování vlastních oborových zájmů sociálních pracovníků i pracovníc.

²⁸⁹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 19.

²⁹⁰ Srov. SCHEIN, E., H. *Organizational culture and Leadership*, s. 27 -30.

Shrnutí

V předcházejících kapitolách jsme získali teoretický rámec a upevnění o tom jak sociální práce v postmoderní době funguje a co to přináší pro sociální pracovníky/pracovnice. Pod taktovkou postmoderní doby se sociální pracovníci/pracovnice přiklonili k modelu institucionalizace, kdy jsou sociální pracovníci zaštitěni svou organizací, ve které působí a kdy v rámci tematických nebo případových setkání mohou ovlivňovat další vývoj sociální práce a jejích teorií, metod a přístupů ke klientům, ale i postavení sociální práce ve společnosti. Aby k tomu mohlo docházet a sociální pracovníci se mohly oborově vymezovat a kriticky reagovat na vývoj ve společnosti, musejí mít jistotu a oporu ve své organizaci a to jak po ekonomické stránce, která zaručuje existenci služby, tak v organizační kultuře, která sociálním pracovníkům umožňuje participovat na utváření podoby organizace.

Specifické postavení mají v tomto případě církevní organizace, které po historických peripetiích rovněž spočinuly v postmoderní době, ve které se snaží o reflektování znamení času prostřednictvím sociální práce. Spojení sociální práce a diakonie nalzáme v charitativní práci, kterou vykonávají církevní organizace v našem konkrétním případě DCH ČB.

Organizační kultura DCH ČB by měla být postavena na artefaktech, hodnotách a základních předpokladech fungování organizace, které jsou všeobecně sdíleny a přijímány i pracovníky a které by měly tvořit navzájem fungující kompaktní ideologii.

Pokud k tomu nedochází a v organizaci je ideologie tvořena pouze vybranými jedinci, kteří nepřipouští intervence ze „spodu“ a nedochází k reflexím potřeb svých pracovníků, lze v takovém jednání spatřovat tzv. Ideologického Hegemona.

Cílem této diplomové práce je zodpovědět otázku, zda DCH ČB je tímto Ideologickým Hegemonem, který lpí na svých požadavcích, aniž by nabídl cestu ke vzájemnému přizpůsobování a sblížení preferencí, které by vzešly z jeho sociálních služeb a projektů, ve kterých působí převážně sociální pracovníci/ pracovníci?

Abychom si na otázku mohli odpovědět, byly požádány sociální pracovníci čtyř sociálních služeb a jednoho projektu DCH ČB, které se nacházejí v Českých Budějovicích o vypracování reflexe. V reflexi se záměrně vyhnulo použití, nebo zmínění o organizační kultuře DCH ČB, aby bylo zjištěno, zda se v reflexích i přesto objeví ukazatele snahy o sblížení a přizpůsobování s ideologií organizace nebo

naopak o vymezení se proti této ideologii a zda budou sociální pracovníce vnímat tyto ukazatele jako případné defekty organizační kultury.

Otázka, nad kterou se měly sociální pracovníce zamyslet, byla formulována obecně - **Jak se Vám pracuje pro Diecézní charitu ČB? (můžete uvést pozitiva i negativa) Co byste očekávaly od další spolupráce s touto organizací?** Výsledky z těchto reflexí si shrneme v následující kapitole.

5 Prezentace reflexí

Pro účely zjištění, zda lze považovat DCH ČB za organizaci, kde je přítomen Ideologický Hegemon, který neumožňuje participaci svým sociálním pracovním na vedení organizace, jsem zvolila kvalitativní šetření projektivní metodou. Na celou otázku tak bude nahlíženo optikou sociálních pracovníků čtyř sociálních služeb a jednoho projektu DCH ČB působících v Českých Budějovicích.²⁹¹

Projektivní metoda byla vybrána z toho důvodu, že bylo žádoucí, aby sociální pracovníci překročily k vyjádření a sdělení svých vlastních postojů a potřeb směrem k organizační kultuře DCH ČB. Pro tento účel byla použita reflexe, kterou sociální pracovníci zpracovaly v březnu 2017.²⁹² Výsledky, které vyvstanou z prezentace reflexí, nemohou být generalizovány, neboť se jedná o malý počet respondentů, ale tyto výsledky budou zcela dostačující pro účely této diplomové práce. Respondenti budou prostřednictvím reflexí reagovat pouze na to, co jim konkrétně přijde důležité a k čemu by se chtěli vyjádřit. Z naší strany, tak nebude zasahováno a respondent nebude nějak omezen ve svém sdělení. Následné informace, které z reflexí získáme, porovnáme a uvedeme podobnosti, nad kterými se respondenti shodovali. Po prezentaci zjištěných informací pak budeme moci vyhodnotit závěrečný výsledek šetření. Tento způsob zjištění informací bývá využíván při diagnostice obsahu organizační kultury.²⁹³

5.1 Představení respondentů

O zpracování reflexe bylo požádáno celkem 10 sociálních pracovníků, které působí ve čtyřech sociálních službách DCH ČB a jeden projekt DCH ČB, který se i se službami nachází na území města České Budějovice. Nebylo zde rozlišováno, zda se jedná o řadovou sociální pracovníci nebo vedoucí sociální služby či projektu. Reflexe jsou anonymní a sociální pracovníci jsou označovány jako respondenti. Kritériem pro výběr respondentů byla podmínka, že se muselo jednat o sociální pracovníci. Ty, které nebyly do výběru zahrnuty, a přesto sociálními pracovníci jsou, byly nebo jsou v pracovní neschopnosti. Reflexe byly zpracovány na začátku měsíce března 2017. V rámci tohoto šetření byl se všemi 10-ti respondenty proveden krátký rozhovor, kdy bylo sledováno, zda respondent je nebo není praktikujícím věřícím. Z 10 –ti dotázaných byl pouze 1 respondent praktikující věřící. Tento údaj, zde uvádím, protože tento

²⁹¹ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 144.

²⁹² Srov. tamtéž, s. 145.

²⁹³ Srov. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*, s. 76-77.

respondent nakonec reflexi nevypracoval a to z důvodu onemocnění. Odpověď na otázku, zda lze považovat DCH ČB za Ideologického Hegemona, tak bude prezentována pouze optikou sociálních pracovníků, které jsou **nepraktikujícími věřícími**.

5.2 Výstup z reflexí

Respondenti se shodli na tom, že jsou DCH ČB vděční za to, že zde získali příležitost a **důvěru** k výkonu své práce, mnohdy hned po absolvování vysokoškolského studia. Dále se respondenti **jednomyslně** shodli na tom, že v rámci svých týmů jsou naprosto spokojeni. R1 se vyjádřil následovně: „*Dlouhodobě v týmu vnímám soudržnost a podporu a cítím se v něm příjemně a bezpečně...*“ R7 doplňuje: „*Dobrá atmosféra na pracovišti a podpora kolegů je pro mě důležitý zdroj, který mi pomáhá mnohá úskalí překonat.*“ Zároveň se respondenti pozitivně vyjádřili o kolektivu a kolegyňách z ostatních projektů, které vnímali jako profesionálky, které přinášejí zkušenosti, které lze aplikovat při práci s klienty. R6 uvádí: „*V rámci týmu, který pracuje v přímé práci s klientky, jsme potkala mnoho skvělých lidí, jejichž práce vykazuje vysokou odbornost a zároveň laskavost. Tito lidé jsou pro mě učiteli a inspirací na mé cestě. (...)*“

Respondenti jsou v projektech spokojeni i přesto, že nejsou v těchto projektech výrazněji finančně ohodnoceni. R1 k tomu dodává: „*...Finanční ohodnocení jsem postupem času akceptovala a přijala fakt, že se jedná o práci v neziskovém sektoru.*“

V této fázi se respondenti shodovali nad pozitivy. Podotýkám, že zde respondenti vyzdvihovali své týmy a spolupráci mezi sebou navzájem a tedy organizační kulturu, kterou sdílejí sami mezi sebou, která je přesto závislá a odvíjí se od organizační kultury DCH ČB. Jak tedy vnímají právě tuto organizační kulturu?

Respondenti si tuto skutečnost rovněž uvědomovali. Uváděli, že jsou si vědomi **podpory svých týmů a svých vedoucích projektu, ale už méně podpory ze strany vedení DCH ČB** jak deklarují následující výpovědi. R3: „*S čím jsem ale v minulých letech nebyla spokojená, byla práce vedení organizace. V minulosti byla práce na charitě z tohoto důvodu velmi obtížná a **frustrující**. (...)*V minulosti jsem se cítila jako „*kus*“, který není problém vyměnit. Necítila jsem, že mám na charitě své pevné místo. (...)Mnohokrát jsem měla pocit, že vedení místo toho, aby naši snahu pomoci klientům usnadňovalo, tak ji spíše komplikovalo. K zátěži, kterou přináší práce s klientky, musel

člověk čelit i této zátěži, což bylo vyčerpávající. Díky tomu jsme se **naučili řešit problémy samostatně**, když to bylo možné, tak **bez vedení**.“ Další respondent uvedl následující. R4: „(...)Je dost těžké spolupracovat s někým z vyššího managementu, když jeho zástupci nejsou schopni si vyměňovat důležité informace mezi sebou, natož směrem ke svým ostatním zaměstnancům. Mají mezi sebou zvláštní „tajnůstkářské“ vztahy a **nekomunikují** spolu cíleně či z nevědomosti. Jejich **nespolupráce** nás často dostává do nepříjemných situací, kdy vypadáme jako neschopné a nepřipravené a odradíme tak zájemce o spolupráci.“ R2 k tomu dodává, že je nezbytné spolupracovat a to z tohoto důvodu, že sociální služby jsou závislé na splnění sledovaných indikátorů a jsou placeny zadavatelem. R2 vše zakončil následujícím poznatkem: „Bojuje se o každý kontakt či poskytnutou intervenci jelikož financování těchto služeb závisí na státě a ne Pánu Bohu.“

Dále si respondenti uvědomovali své postavení ve společnosti, kdy jim jejich okolí dává najevo, že pro práci na Charitě nepotřebujete vysokoškolské vzdělání. R7 to ve své reflexi shrnuje následovně: „(...)setkávám se s obecným míněním, že Charita je tu od toho, aby pomáhala a dávala, zejména pak materiální pomoc.(...) naše odborná činnost je tak veřejností degradovaná na pouhý výdej potravin a potřeb do domácnosti.“ Respondenti se zmiňovali o needukativním přístupu a neefektivnosti této materiální pomoci, kdy vyvolává konflikty a vystavuje pracovnice zbytečným dilematům. R8 se k tomuto vyjádřil následovně: „Fluktuace zaměstnanců, často velmi kvalitních a pro věc zprvu zapálených, je v naší organizaci enormní. Jsem přesvědčená, že přímá pomoc jako jedna z oblastí činnosti charitních poraden je jedním z faktorů, které dříve nebo později postaví pracovníka před zásadní rozhodnutí, zda tato práce má či nemá smysl.“ R9 se k otázce materiální pomoci rovněž vyjádřil s jistými otazníky.

R9: „Jakým způsobem přerozdělovat materiální pomoc tak, aby to bylo spravedlivé? A je vůbec správné dávat lidem něco zadarmo? Váží si toho potom? Tato témata se často objevují na týmových poradách a supervizích a vzhledem k tomu, že se v nepatrných obměnách opakují stále dokola, lze usuzovat, že dlouhodobě trápí řadu pracovníků“. Přesto, že se k materiální pomoci sociální pracovnice opakovaně vyjadřují u svého zaměstnavatele (DCH ČB) zamítavě, jako k needukativnímu prostředku pomoci, tak stále zůstává materiální pomoc součástí jejich každodenní práce s klienty.

Dle respondentů DCH ČB také přehlídí úspěchy, kterých v rámci jednotlivých sociálních služeb a projektů pracovníce dosahují. Dle respondentů se vedení DCH ČB soustředí pouze na problémy, které vyzdvihují a ukazují prstem na jednotlivce, kterým dávají vzniklou nepříznivou situaci za vinu. Ve většině případů se vina za nezdar přesune na vedoucího sociální služby nebo projektu. Ten je vyzván k tomu, aby se postaral o odstranění problému v co možná nejkratším čase. Nutno podotknout, že **vzniklé problémy vznikají zejména tím, že chybí potřebné informace a podpora dílčích složek DCH ČB, počínaje biskupstvím českobudějovické diecéze a ekonomickým oddělením konče**, jak bylo uvedeno v kapitole 2 a v kapitole 4, kde jsme věnovali pozornost organizační kultuře a organizační struktuře.

Za nejvýraznější negativní prvek je respondenty považován celkový přístup DCH ČB ke svým zaměstnancům „...*přístup DCH k zaměstnancům je velmi neosobní - DCH ČB neumí ocenit a poděkovat za dobře odvedenou práci, dát svému věrnému zaměstnanci najevo, že je pro DCH důležitý.*“ Nebo „*Přišlo mi, jako kdyby se velkodušně pomáhalo těm chudým a potřebným, protože to zní tak pěkně nesobecky, altruisticky a vypadá to jako ta opravdová služba bližnímu. Ale sociální pracovník je taky člověk, který si zaslouží podporu a dobré zacházení. Přijde mi naprosto pokrytecké, pomáhat potřebným, prohlašovat, jak je důležité být milosrdný a k lidem ve svém okolí – kolegům a zaměstnancům se chovat nepěkně, nebo bez zájmu. Neznamená to, že když má soc. pracovník za práci plat, tak že mu není nutné dávat něco víc, jako je podpora, porozumění a uznání.*“

Tato skutečnost koresponduje i s dalším ukazatelem, kterého si jsou respondenti vědomi. Na pracovníce, které se umějí přizpůsobit a vyjít DCH ČB vstříc, je vyvíjen stále se stupňující tlak na přejímání větších pracovních úkolů a tím i větší zodpovědnosti. Jak se říká v lidové moudrosti, podáte prst a „chňapnou“ po celé ruce. R3 k tomu dodává: „*Odvedená práce byla brána jako samozřejmost a dost často byly zadávány úkoly nad rámec mých pracovních povinností. Někdy jsem si připadala jako „holka pro všechno“ a byla jsem dost přetížena.*“ Dle respondenta R1, si vedoucí představitelé DCH ČB představují, že budou pracovníce odvádět co možná „*nejvíce práce za co nejnižší náklady a fungovat bez ohledu na různé faktory jako je třeba rodinná situace pracovníce, zdravotní stav nebo i studium...*“ Zřetelným ukazatelem toho, že skutečně sociální pracovníci nevnímají podporu ze strany svého zaměstnavatele, je enormní fluktuace sociálních pracovníků. Během sestavování této

diplomové práce podali výpověď 3 respondenti a s jedním respondentem byl ukončen pracovní poměr z důvodu nedostatečného za-financování sociální služby. 4 respondenti z 10 dotázaných respondentů, kteří byli představeni na začátku, tak během měsíců dubna a květena 2017 opustili DCH ČB. **I přes zjevné ukazatele fluktuace sociálních pracovníků na DCH ČB se prozatím nic nezměnilo.** Z důvodu nezlepšení situace a stálým odchodům sociálních pracovníků z DCH ČB je důvodné se domnívat, že se tímto fenoménem na DCH ČB pravděpodobně nikdo nezabýval. Respondenti dodávají, že jsou přetíženi. R1 k tomuto dodává: *„Prevence těchto odchodů je nulová a přetěžování zaměstnanců graduje.“*

Respondenti vnímají odchod stávajících a kvalitních zaměstnanců jako velkou ztrátu pro DCH. Dle respondentů tyto ztráty Charita jen těžko nahradí a za řešení rozhodně nepovažují zaškolení nových lidí. R3 k tomu dodává: *„Odbornost a soudržnost týmu v přímé práci s klienty vnímám jako silnou stránku charity. Tito lidé dělají dobré jméno a „dávají charitě duši“.“* S tím souhlasí i další respondent R4, který dodává *„Tyto lidé také udržují v chodu veškeré služby a to by si měli někteří pracovníci, z vyššího managementu, se kterými musejí pracovníci jednat, uvědomit. Protože bez nich služby mohou zavřít.“*

Respondenti tím poukázali na **dlouhodobou nestabilitu, na opakující se nedostatečnou komunikaci a kooperaci ze strany DCH ČB vůči svým řadovým zaměstnancům. Respondenti si všímají dlouhodobě nejasných informací, které jsou důležité pro chod dílčích projektů a které nemají jasný rámec.** Shodují se, že dohledávání a další komunikace dlouhodobějšího charakteru člověka vyčerpává. Dle respondentů jsou pak pracovníci zmatení a nevědí, podle čeho se tedy mají řídit, co je platné a co již ne, jaké informace jsou relevantní a jaké irelevantní.

Chaotická organizace DCH ČB, která nám prozatím z reflexí vyplynula, ukazuje na skutečnost, že se respondenti necítí jako kompaktní celek, který by měl fungovat v rámci jedné organizace. **Důraz by měl být položen na to, aby lidé jak v organizaci, tak v týmech spolupracovali a vzájemně si důvěřovali. V tomto bodě musí docházet k vymezení kolektivně uznávaných hodnot, norem chování a základního přesvědčení,** viz kapitola 2. Pokud k tomuto nedochází a pokud DCH ČB stále trvá na svých zásadách, které vyplývají i z toho, že jako církevní organizace musí vykazovat diakonický charakter, jak jsme se zmínili v podkapitole 3.1.1, kdy na sebe narážejí se sociální prací ve vzájemné přetahované o větší autonomii a moc v organizaci.

Mohlo by se zdát, že zřejmě zde bude podstata problému. Prostřednictvím vzájemného sváru diakonie a sociální práce v církevní organizaci dochází k vzájemné nedůvěře a pochybám o smyslu organizace a poskytování pomoci potřebným. Na základě reflexí však tento předpoklad mohu vyvrátit, alespoň v rámci sociálních služeb a projektu DCH ČB.

Jako nečekanou, příjemnou a přidanou hodnotu v reflexích bylo, že se respondenti shodovali na tom, že byli hrdi, že mohou pracovat pro charitu a to i když nejsou praktikující věřící. Někteří si dokonce místo vybrali se záměrem pracovat právě pro charitu. Pro respondenty to mělo hlubší význam, kdy od práce v DCH ČB očekávali něco navíc. R3 uvádí *„Očekávala jsem jistý duchovní přesah, který se projeví jednak v práci s klienty ale i v rámci celé organizace“* V podkapitole 4.1.3.2, jsme se zabývali hodnotami organizace, kde jsme se zmínili i o duchovním setkávání. Zejména k tomuto bodu se respondenti ve svých reflexích vyjádřili.

Respondenti poukazují na spojitost sociální práce s církevními organizacemi a jsou si vědomi toho, že u zrodu sociální práce bylo křesťanství a jeho bliženecká láska. Respondenti uváděli, že vše plně akceptovali a přijali, jako skutečnost a jako přidanou hodnotu ke své práci. O to překvapivější prý bylo shledání s realitou. R5 uvádí následující: *„Z naší práce většinou nemáme viditelné výsledky ani dobrý pocit z práce, ve smyslu, že naši klienti jsou často v tak těžké situaci, že jim nelze dostatečně pomoci, výsledky v práci jsou drobné a je k nim zdlouhavá cesta (...). O to více potřebujeme být podpořeni a ujištěni o tom, že to, co děláme, má význam. Ale toto rozhodně nezachrání projevy biskupa o pokladu v nebi, ani Ježíšův příklad. Naše práce je velice profánní a zemitá, většinou je o nedostatku materiálních věcí (základních potřeb jídla a bydlení) a klienti chodí jeden za druhým. Když stojíme tváří v tvář člověku v zoufalství a krizi, není čas přemýšlet o něčem tak abstraktním, jako je Kristova tvář atp.“*

R3 podotýká: *„když jsem stála na prahu charity, očekávala jsem duchovní rozměr, který bude usnadňovat naši nelehkou práci. Když jsem šla na své první duchovní setkání, které organizovala církev, byla jsem velmi zklamána. Nutno zmínit, že tato setkání jsou dost často povinná, což pro mne, jako nepraktikujícího věřícího, bylo tak trochu násilné. Chápu, že pracuji v církevní organizaci, ale myslím si, že by se nemělo zapomínat na „nevěřící“ zaměstnance.“* následně dodává, že *„V rámci praxe v jiné církevní organizaci se každý den začínal modlitbou a citátem, každý si mohl*

z tohoto setkání odnést to, co potřeboval. Bylo to nenásilné, respektující a zároveň to dodávalo ohromnou sílu do další práce.“

Respondenti se zde shodli, že by uvítali jiný přístup, ze strany DCH ČB k jejich spirituálním potřebám a k bližší ukotvenosti diakonie. Respondenti by uvítali dialog s pastoračním asistentem. Respondenti duchovní setkávání považují za nutnou povinnost, kde si musí odsedět určitý počet hodin, kdy jim to nic nepřinese. R3: „*Tato setkání jsou pro mne další povinností, kterou musím absolvovat. Je mi líto, že se církev nepřizpůsobuje moderní době, skutečným potřebám lidí a „jede podle staré šablony.“ To se promítalo v minulosti do práce charity.“*

Z těchto poznatků nám vyplývá, že není zřejmé, zda na DCH ČB působí pastorační pracovník, se kterým by mohly sociální pracovnice komunikovat. Osobně jsem se s žádným pastoračním asistentem v rámci DCH ČB ještě nesetkala.

Dále z uvedeného vyplývá, že sociální pracovnice by se nebránily větší propojenosti sociální práce s diakonií jen, kdyby k tomu byla příležitost a kdyby dokázaly pochopit podstatu věci. Dále se nám tím odкрыla závažná pochybení, kdy by nemělo docházet k frustrujícím zážitkům z duchovních setkávání, které by naopak měly sociální pracovnice povzbudit. Respondenti uvedli, že duchovní setkání vnímají jako příliš autoritativní a svazující. Organizace nařídí duchovní setkání a musíte se dostavit. I tento požadavek akceptují, jen se jim nelíbí přístup a forma podání.

Lze se na tom to místě a na základě reflexí respondentů domnívat, že sociální pracovnice nemají sílu na oborové vymezování a na případnou intervenci či participaci na organizační kultuře DCH ČB a rezignují tak na sblížování se v rámci ideologie organizace. Tím dostává DCH ČB prostor k tomu být Ideologickým Hegemonem par excellence, což v reflexích jasně a zřetelně vyplynulo.

Skutečnost je tedy taková, že DCH ČB je optikou svých sociálních pracovnic vnímána jako Ideologický Hegemon, který si utváří své vlastní pravidla a svou vlastní ideologii organizace, která je zahalena do nekomunikativní zamlženosti, kdy sociální pracovnice nevědí, podle kterých informací se mají řídit. Skutečnost je o to komplikovanější, že sociální pracovnice necítí nebo spíše necítily podporu, důvěru, lidskost ze strany vrchních manažerů DCH ČB ani od duchovních této organizace. Osobně tento problém, který se ukázal v rámci reflexí, vnímám jako podstatný a závažný, nad kterým by se nemělo jen mávnout rukou.

Druhá část reflexí se zaměřovala na otázku - **Co byste očekávaly od další spolupráce s touto organizací?**

Respondenti byli o něco více optimističtější. Jako důvod bych zde uvedla změnu v podobě obsazení manažerů. Dle respondentů se tím uzavřela jedna etapa. Respondenti vnímají s novým vedením nový elán, který přináší inovace.: R6, „*Mám pocit, že se na charitě uzavřela stará etapa a začíná něco nového*“ R3 uvádí: „*Situace se ale změnila ve chvíli, kdy nastoupil do své funkce nový pan ředitel. V té chvíli jsem poprvé pocítila, že si někdo mé práce skutečně váží a dokáže to ocenit. Začala jsem více pocítovat bezpečí a stabilitu, která v minulosti chyběla.*“

Přesto respondenti poukazují na trvalí nekomunikativnost na nesdílení potřebných informací, na nekoordinovanost organizační kultury DCH ČB. Uvědomují si, že nemohou očekávat změny ze dne na den. R1 k tomu uvádí: „*Změny, které mají DCH ČB posunout vpřed, vítám, ale měly by přicházet pozvolna, postupně a systematicky. Rychlé a radikální změny přinášejí chaos a nejistotu, (...)*“. Přesto by uvítali jasné nastavení v této komunikaci a sdílení informací. R2 „*Každý je „odborníkem“ na jinou oblast, má trochu jiný úhel pohledu na situaci. Je tedy proto důležité umět si sednout ke kulatému stolu a vyložit karty na stůl, abychom viděli všechny mantinely a možné cesty, kterými se dál jako organizace můžeme ubírat.*“

Někteří respondenti pojali tyto reflexe jako způsob rozloučení se s DCH ČB a se svými kolegyněmi a vyjádřili ve svých reflexích přání a doporučení pro DCH ČB, ale i pro své kolegyně. R6 se vyjádřila následovně: „*Moc bych DCH ČB přála, aby byla stabilní organizací, která nabídne tuto stabilitu a zázemí svým pracovníkům a klientům*“ dále „*Přála bych nám všem umět přijímat změny jako výzvy. Zároveň pracovníkům DCH přeji mít za zády silnou oporu vedení, dlouholetého působení a dobrého jména charity, stejně jako posílení a nabytí sebevědomí moderní neziskové organizace.*“ Dále R3 uvedl následující přání: „*Mým přáním je to, aby charita byla silnou a seriózní organizací, ale zároveň jí nechyběla lidskost a byla „bezpečným přístavem“ pro své zaměstnance.*“

Z předložených skutečností, lze vyvodit, že respondenti by od DCH ČB uvítaly stabilnější zázemí, jasnější informace s dobrou komunikací, ale především by chtěly lidský a osobitější přístup svého zaměstnavatele ke svým osobám, jak uvedl R1.

„Myslím si, že DCH ČB by mohla své zaměstnance pochválit za dobře odvedenou práci, nepřetěžovat je, dobře je informovat o důležitých záležitostech a hlavně si jich vážit.“

Nového přístupu by se mohly sociální pracovnice DCH ČB dočkat od nového ředitele Mag. theol. J. Kohouta, který ve funkci nahradil odstoupivší Mgr. M. Čermákovou. Ta ve své funkci působila od 8 března 1993, kdy nahradila odstoupivší ředitelku H. Faberovou, která odstoupila z pracovní vyčerpanosti a svého důchodového věku. Mgr. M. Čermáková byla tak ve své funkci od roku 1993 do roku 2016, celkem byla ředitelkou DCH ČB dlouhých 23 let.²⁹⁴ Ve své funkci zůstala i přes evidentní nespokojenost řadových sociálních pracovníků a vedoucích sociálních služeb, projektů, kteří upozorňovali na nekompetentní vedení a zmatečnost ze strany ředitelství DCH ČB.

Výsledkem rady a biskupa bylo potvrzení důvěry paní ředitelce a ponechání ve funkci, což mělo za následek hromadný odchod vedoucích i řadových sociálních pracovníků. K podobnému „odboji“ se následně již nikdo neodvážil.²⁹⁵

Mag. theol. J. Kohout nastoupil do své funkce 1. 9. 2016. Slavnostně byl přivítán bohoslužbou za Charitu 20. 9. 2016, kdy si s Mgr. Čermákovou, která odcházela ze zdravotních důvodů, předali pomyslnou štafetu.²⁹⁶ Současný nový ředitel, tak převzal DCH ČB v takovém stavu v jakém ji zanechalo předchozí vedení. Je otázkou jaký stav to je. Vzhledem k citelným zásahům a změnám, které se začínají projevat v chodu DCH ČB a k prezentovaným reflexím se můžeme domnívat, že ideologie, která DCH ČB měla a stále má, byla nevyhovující a nedovolovala jakoukoli kritickou nebo vymezující odezvu ze strany sociálních pracovníků a pracovníc. I tímto se nám DCH ČB prezentuje jako Ideologický Hegemon.

5.3 Současná situace v roce 2018 pohledem autorky

S novým managementem (dle respondentů s novým vedením) opravdu nastaly změny v organizační kultuře DCH ČB, které jsem měla možnost pozorovat a pocítit jakožto přímý účastník. Nehodlám zde hodnotit vhodnost jednotlivých rozhodnutí a změn, přesto bych se zde vyjádřila k jednomu vnějšimu prvku organizační kultury

²⁹⁴ Srov. MICHALICOVÁ, V. Diecézní charita má nového ředitele, In *O nás*, 2016. [online]. Charita Česká republika.[cit. 26-03-2018].

²⁹⁵ Srov. FABER, T. *Historie a vývoj Diecézní charity České Budějovice*, s. 24-27.

²⁹⁶ Srov. Slavnostní bohoslužba za Charitu 20. 9. 2016, In *O nás*, 2016 [online]. Charita Česká republika.[cit. 26-03-2018].

DCH ČB a to z toho důvodu, že je pozorovatelný a nesdělují, žádné interní vnitřní informace DCH ČB.

5.3.1 Vnější prvek modelu organizační kultury DCH ČB

V kapitole jsme si blíže seznámili s modelem organizační kultury, kde byl uveden příklad artefaktu, kde byla zmíněna budova DCH ČB. Pan ředitel Mag. theol. J. Kohout dlouhodobě prosazoval myšlenku (vizi) sestěhovat všechny projekty DCH ČB nacházející se v Českých Budějovicích do jedné budovy. K této vizi nakonec doopravdy došlo a DCH ČB se začíná se-stěhovávat dohromady do jedné budovy v ulici Kanovnická 18, kde bylo DCH ČB pronajata budova od biskupství. Prostory jsou příjemné a pro některé projekty to znamenalo značné polepšení. Pro klienty jednotlivých projektů může budova, která není bezbariérová představovat nepřekonatelný problém, jak se dostat po schodech nahoru do prvního patra. Tato skutečnost bude jistě trápit i matky s kočárky a kárkami, či seniory pro které může být chůze po schodech vysilující. Otázkou zde také zůstává, zda nebude charitní budova až příliš stigmatizujícím symbolem. Vzhledem k tomu, co jsme si uvedli ve třetí kapitole, kdy jsme zjistili, že česká společnost je jednou z **nejskeptičtější ve vztahu k církevním organizacím**, je pro mě tento poznatek důvodem k zamyšlení, zda je v České republice vhodný nápad velké budovy s charitním logem, kde se sice nacházejí všechny projekty DCH ČB, ale také všichni vidí, kam jdete. Rozmístění projektů po městě České Budějovice dávalo klientům jistý anonymní náboj.

Domnívám se, že by nemělo docházet k aplikaci jiných odlišných organizačních kultur patrných v jiných zemích jako je třeba Německo, když v Německu se Charita těší jinému postavení ve společnosti než v České republice. Zde je třeba si uvědomovat odlišnosti kulturního vývoje jak organizací, tak společnosti.

Participace, kterou by se sociální pracovnice, mohly podílet na rozhodnutí managementu s tím, že by byly přizvány k diskuzi nebo alespoň k vyjádření k této vizi managementu nebo naopak, aby intervenovaly a ohradily se či poukázaly na špatnou dostupnost pro své klienty. Vzhledem k probíhajícímu stěhování sociálních služeb a projektů je pravděpodobné, že k participaci ze strany sociálních pracovnic nedošlo. Sociální pracovnice pak mohou být svými klienty vnímány jako ty, které se nezajímají o ně a jejich handicap, potřeby a obavy.

V tomto konkrétním případě se nám poodhaluje střetávání subkultur (projektů DCH ČB) a organizace DCH ČB. Jak jsme si uvedli v kapitole ... jednotlivé subkultury

si vytvářejí své vlastní hodnoty a normy chování, které se přímo úměrně odrážejí v jednotlivém fungování těchto subkultur. Jedná se o přirozený jev. Pokud se organizace chtějí zbavit Ideologického Hegemona a odcizování dílčích subkultur od hodnot a norem chování organizace, musí organizace vyhledat homogenní prvky v kultuře organizace. Homogenní smýšlení lidí, pracovníků organizace (DCH ČB) povede k ucelenému sdílení hodnot, norem, pracovních postupů a jiných kulturních prvků organizace. Tato skutečnost následně způsobuje vyvážený a efektivní způsob komunikace a rozhodování v organizaci. Mělo by se tak jednat o žádoucí cílený efekt, kterého by chtěla dosáhnout každá organizace. Přesto je tato skutečnost spíše vzácným úkazem.

V následující kapitole si nastíníme, jak bychom mohli homogenního smýšlení v organizaci DCH ČB dosáhnout bez přítomnosti Ideologického Hegemona.

6 Synergie

Zdůraznit bych zde chtěla, že reflexe, které byly představeny v předchozí kapitole, vnikly v roce 2017. Z původních deseti dotázaných sociálních pracovníc, které reflexe zpracovaly, zůstaly na DCH ČB pouze tři sociální pracovníce. Zbylých sedm pracovníc z DCH ČB odešlo. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla, že bude vhodné vytvořit zde jakési ohlédnutí za rokem 2017 a současným působením managementu DCH ČB, které mělo dle reflexí přinést změny v organizační kultuře. Dále bych se v této kapitole chtěla zmínit o synergickém efektu, v kterém spatřuji klíčový potenciál pro další fungování DCH ČB.

6.1 Změny v organizační kultuře DCH ČB a jejich zvládání

Je pravdou, že reflexe lze vnímat jako jakousi stížnost na organizační kulturu DCH ČB. Přesto bych na zjištěné informace pohlížela jako na hozenou rukavici, kterou je vedení DCH ČB vyzváno k akci. Vedení DCH ČB může svou ideologii i nadále protlačovat s případným důrazem nebo může ideologii znovu uvážit, vést dialog a následně rozhodnutí o dalším fungování DCH ČB revidovat. Výsledná ideologie by pak měla mít jasný prvek homogenního smýšlení. Bez jednoznačnosti si ideologii mohou členové DCH ČB vykládat mnohoznačně a relativisticky a to vede k dalšímu plýtvání energií, při doptávání a vyhledávání správných informací, které jsou relevantní. Sociální pracovníce tak nejsou v klidu a lze u nich spatřovat nejistotu. Přicházející změny a nová rozhodnutí představují proces, který probíhá v čase a jen čas nám ukáže, zda byly rozhodnutí správná.²⁹⁷ *„Základním mechanismem utváření organizační kultury je učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů.“*²⁹⁸ Pokud se tedy sociální pracovníce cítí v organizaci nejistě, mohou se u nich začít projevat prožitky úzkosti a stresu. V kapitole jsme si uvedli, že lidé se snaží těmto situacím vyhýbat nebo alespoň zmírňovat případné následky takového prožívání. Sociální pracovníce tak mohou inklinovat ke sdílení jim vlastním a svědomím neodporujícím hodnotám. Úkolem pro management organizace je přispět k redukci úzkosti a posilovat žádoucí a efektivní způsoby řešení problémů.²⁹⁹

Pokud sociální pracovníce projektů DCH ČB inklinují spíše řešit problémy uvnitř svých týmů, jak předkládají uvedené reflexe (například „(...) Díky tomu jsme se

²⁹⁷ Srov. GRÜN, A. *Pracovat i žít. Napětí mezi profesním a osobním životem*, s. 66.

²⁹⁸ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 37.

²⁹⁹ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 37.

naučili řešit problémy samostatně, když to bylo možné, tak bez vedení.“³⁰⁰)vytvářejí tak určitý způsob chování jak reagovat na vzniklé problémy, který si v rámci týmu předávají jako vzorec chování jak u nás věci děláme. Viz kapitola 2.2.1.

Zde vzniká riziko, že mohou sociální pracovníce zabřednout do neefektivnosti. V důsledku takového chování se uchylují k **řešení, která se jim osvědčila, tedy vyhnout se komunikaci s managementem (s vedením) a řešit problém pouze v rámci týmu.** Dle L. Musila je takovéto chování charakteristické i v přímé práci s klienty, kdy si sociální pracovníce předávají jimi osvědčené způsoby, jak s klientem pracovat. Pokud tedy v organizaci (DCH ČB) v rámci subkulturního střetnutí vzniklo naučené chování sociálních pracovníc, které vykazuje prvky obranného mechanismu a je jimi přijímané jako **norma chování**, která se promítá v organizační kultuře, pak je dle L. Lukášové takovéto chování zcela samozřejmé a sociální pracovníce nemusejí nebo spíše nebudou ochotné je měnit.³⁰⁰ To ovšem platí i pro management organizace, který se tak může vyhnout nepříjemným participačním a intervenčním přístupům sociálních pracovníc, které rezignují na tyto snahy se kriticky ozvat, či se oborově vymezit a raději šetří energii. Přesto organizace (DCH ČB) musí reagovat na změny, které se kolem ní dějí a které determinují i její interní záležitosti projevující se v její specifické kultuře a jejím obsahu. V druhé kapitole jsme si uvedli, že kultura se utváří v dynamickém procesu ve kterém mohou působit i protichůdné prvky a to díky přispění interakce. Utváření kultury organizace není v žádném případě samovolný proces náhodných činitelů a zejména management organizace by měl vývoj organizační kultury cílevědomě ovlivňovat a reagovat tak na znamení doby a interní potřeby organizace. **Tato schopnost zůstat kritičtí a vnímaví vůči nedostatkům své vlastní kultury organizace a utvářet ji adaptabilní na aktuálním vývoji v organizaci i požadavcích doby, je klíčovou a stěžejní výzvou pro management organizace.**³⁰¹ Viz druhá kapitola.

Vést k tomu mohou změny v rozhodování, inovace nové vize i definování jasného poslání organizace. Nové přístupy mohou ze stany vedení přicházet rychle a jasně. Takováto rozhodnutí zaměstnanci vítají pozitivně, protože vědí, na čem mají stavět a co, lze očekávat. To vede k povzbuzování ochotě spolupracovat. Na druhou stranu si, ale musí management organizace (vedení DCH ČB) uvědomovat, že některá

³⁰⁰ Srov. tamtéž, s. 37.

³⁰¹ Srov. SCHEIN., E., H. *Organizational culture and Leadership*. s. 2.

rozhodnutí nelze uspěchat a mělo by mu být dopřáno dostatek času na případnou krystalizaci.³⁰² Inspiraci, či doporučení, lze hledat v praxi některých církevních řádů. Zde se praktikuje v případě nesouhlasů s ideologií a rozhodováním, které mají bojový charakter a je z nich cítit vzrůstající nevole členů řádu, definitivní rozhodnutí odloženo. **Odloženo je doté doby než se dá prostor k dialogu, kde jsou probrány sporné a nesourodé myšlenky, které bránily k jasnému přijetí.**³⁰³ Rozhodnutí, které jsou aplikována a mají bojový charakter, pak vyvolávají jen nevoli sociálních pracovníků DCH ČB. Sociální pracovníci si mohou připadat jako poražené, které nebyly přizváni k dialogu, mohou si připadat jako nepotřebné, které jen vykonávají cizí vůli, což může vést k jejich frustraci, agresi, může to vést k laxnosti a nezájmu o intervenci a participaci na organizační kultuře DCH ČB se kterou se sociální pracovníci neztotožňují a nesdílejí její ideologii.³⁰⁴

To může mít za následek špatné pracovní výsledky, odchody pracovníků i propouštění. V současné době je v neziskovém sektoru patrný vliv marketizace a ekonomie. Dle autorů M. Opatrný, T. Morongová, a I. Šimíková, za tím stojí tržní způsob financování sociálních služeb. Pod těmito výzvami tržního způsobu řízení organizací získává na síle ekonomický faktor, tady i představitelé managementu, kteří jsou z řad ekonomů. Pokud se tedy organizace v rámci ekonomické efektivity rozhodne přiškrtnout opasky v podobě omezování rozpočtů projektů a propouštění lidí za účelem zvýšení nebo udržení ekonomické situace, přistupuje tím k nejméně přínosnému hospodářskému uvažování, kde není ani špetka kreativity.³⁰⁵

Podle A. Grüna lze jednoduchými kroky dosáhnout smysluplnějšího a jednoduššího života zaměstnanců. Záleží i na maličkostech jako je pozitivní barva na zdech místností poraden, na prostoru, kde se cítí zaměstnanci bezpečně a kde vnímají harmonii.³⁰⁶

Dle A. Grüna jsou v tomto ohledu vnímavější ženy, které mají pozornější srdce než muži. „*My muži bychom se jich měli ptát častěji a zahrnout je do rozhodovacích procesů... a naslouchat jim, když nám ženy něco říkají*“³⁰⁷ Vzhledem k tomu, že v projektech na území města České Budějovice působí výhradně ženy a ve

³⁰² Srov. GRÜN, A. *Pracovat i žít. Napětí mezi profesním a osobním životem*, s. 64.

³⁰³ Srov. tamtéž, s. 64.

³⁰⁴ Srov. tamtéž, s. 64.

³⁰⁵ Srov. ASSLÄNDER, F., GRÜN, A. *Práce jako duchovní úkol*, s. 82.

³⁰⁶ Srov. tamtéž, s. 84 -85.

³⁰⁷ ASSLÄNDER, F., GRÜN, A. *Práce jako duchovní úkol*, s. 85.

vrcholném managementu DCH ČB se objevuje pouze jedna žena, je tento poznatek zcela relevantní.

To co by nemělo scházet v organizační kultuře DCH ČB a přesto ji sociální pracovníci postrádají je důvěra. Důvěra je jedním z nejzásadnějších stavebních kamenů při stavbě stabilní a silné organizace a to z těchto důvodů:

1. Zaměstnanci si přejí důvěřovat managementu organizace, důvěřovat svým vedoucím a svým kolegům
2. Prostřednictvím vzájemné důvěry pak zakouší lidskost a jsou jako lidské bytosti respektováni
3. Z hluboké důvěry se vytváří víra
4. Z víry člověk čerpá sílu a věří ve své schopnosti, které si přeje dál rozvíjet
5. Věří-li člověk sobě, bude ostatními (klienti, kolegové, management organizace) vnímán jako kompetentní a tento pracovník bude důvěřovat i jim.³⁰⁸

Pokládám si zde otázku, jak spojit všechny tyto různorodé prvky které se promítají v organizační kultuře a které dále podmiňují výkonost sdílení a přijímání hodnot, norem chování a základních přesvědčení a ovlivňují tak samotnou podobu sociální práce v DCH ČB? Odpověď dle mého přesvědčení lze nalézt v **synergickém efektu**.

6.2 Synergický efekt

Charita, jak jsme se s ní setkali v třetí kapitole, byla vnímána, jako organizace v které se potkává diakonie a sociální práce. Postupně jsme se přesvědčili o tom, že se v charitním prostředí setkávají mnohé profese a jejich obory. V německém prostředí se setkáváme s vymezením podoboru teorie charity (Caritaswissenschaft) jejímž působením se snaží o reflektování a spojování oborů. Přesto toto působení se jim to nedaří a vše se míchá v pluralismu teorií a oborů.

Ve stejné pozici je i sociální práce v České republice, kdy se sociální práce považuje za roztržitý obor a sociální pracovníci se ztrácejí v hodnotovém pluralismu své profese. Klíčem z mizérie, v jaké se nachází sociální práce, je spatřována v oborovém vymezení prostřednictvím organizace, ve které sociální pracovníci působí. Tomu nahrává i aktuální ekonomická a zákonná skutečnost, která propůjčuje organizacím poskytujícím sociální služby moc nad rozhodováním o podobě, formě

³⁰⁸ Srov. ASSLÄNDER, F., GRÜN, A. *Práce jako duchovní úkol*, s. 96 -97.

i komu bude sociální služba prostřednictvím sociální práce poskytnuta. Je tedy důležité uvědomit si to, co z toho pro nás vyplývá. **Sociální práce je přímo závislá na organizační kultuře organizací, poskytujících sociální služby.** Pokud tedy sociální práce bude chtít své zájmy hájit prostřednictvím organizací, ve kterých působí, bude tak muset konat prostřednictvím svých sociálních pracovníků. Na sociální pracovníky by pak měl být vznesen požadavek na potřebnost manažerského vzdělávání³⁰⁹, aby mohli efektivně participovat na organizační kultuře organizace a s tím spojeném oborovém vymezení i intervencí za své klienty. U DCH ČB lze spatřovat další složitost celé problematiky organizační kultury a oborového vymezení sociální práce. Tuto složitost spatřuji v Ideologickém Hegemonu, který nepřipouští dialog oborů přítomných v DCH ČB.

Jak tedy propojit navzájem obory, které jsou myšlenkově uzavřené a jak vytvořit organizační kulturu, která by odpovídala vzájemné propojenosti oborů a umožňovala tím participaci na vedení organizace DCH ČB? Odpovědí je, jak se domnívám, **synergie.**

6.2.1 Co je to synergie?

Co si představit pod synergií? Synergie, řecky *synergiá* je vnímána jako součinnost a spolupráce nesourodých a původně oddělených prvků. Díky této spolupráci dochází k vzájemnému působení a doplňování. Užitek z účinnosti synergie je o poznání větší, než pokud bychom ke všemu přistupovali jednotlivě a sčítali tento účinek dohromady.³¹⁰

Organizační kultura aplikující synergií využívá potenciál rozdílných hodnot a vzorců chování. Využívá pluralismu prvků obsažených v organizační kultuře k tomu, aby vytvořil nové prvky organizační kultury, které budou odpovídat pracovníkům organizace. **Tito pracovníci pak nebudou v obsahu organizační kultuře spatřovat napětí mezi jejich vlastními hodnoty a normy chování a přístupů a budou tuto organizační kulturu sdílet.** Ideologie se stala Homogenní Ideologií.

Na management organizace je tak kladen důraz na vytvoření nového přístupu, který je přímo závislý na inovativním smýšlení projevující se v praxi a v ideologii organizace. Jedná se o velmi náročný, ale neefektivnější přístup, který musí být

³⁰⁹ Dle Elichové k tomu nedochází. Viz ELICHOVÁ, M. *Standardy vzdělávání v ČR.*

³¹⁰ Srov. DOHNALOVÁ, M., JAROSLAV, M. *Slovník antropologie občanské společnosti*, s. 622.
Též srov. BARKER, CH. *Slovník kulturních studií*, s. 187.

dynamický a neustále reflektující změny jak v organizaci, tak ve společnosti její národní kultury a doby ve které se nachází.³¹¹

Na základě těchto poznatků se domnívám, že pro DCH ČB je synergický přístup nejvhodnějším způsobem při vytváření změn v organizační kultuře. Domnívám se, že vhodným a citlivým zavedením synergie do charitní teorie (Caritaswissenschaft) v našem případě do sociální práce, která probíhá v sociálních službách a projektech DCH ČB by mohlo dojít k onomu postavení mostů spojující navzájem obory, které jsou myšlenkově uzavřené a vytvořit cestu pro dialog, ve kterém by nedocházelo k mocenskému protěžování jednoho z oborů. Tento efekt, kterého by bylo dosaženo synergií, by vedl k eklektizmu. Sociální pracovnice, které působí v sociálních službách a projektu DCH ČB bych pak vnímala, jako eklektiky. Konec konců dle J. Patočky k tomuto stylu smýšlení máme v naší české kotlině blízko. (Viz třetí kapitola)

Poukázat bych zde chtěla na důležitost dynamiky a pružnosti celého synergického přístupu. Nikdy nemůže být spokojeni s homogenním smýšlením, které by sice vzešlo ze synergického přístupu a mělo tak synergický efekt a my s ním byli spokojeni a dále ho nevyvíjely. **Podmínkou synergie je dynamika.** Ustrnu-li bychom v homogenním smýšlení, mohli bychom se tak připravit o inovativní a důležité teorie a metody, které by se objevily. Je to stejné jako v případě s bramborovou plísní. Pokud bychom měli jednu jedinou vyšlechtěnou a dokonalou odrůdu brambor a tu pak napadla bramborová plíseň, která měla čas připravit se dobře na šlechtěnou bramboru, protože tu žádné jiné druhy brambor už nebyly. Bude výsledek katastrofální. Proto je důležité udržovat zdraví pluralismus. Pokud budeme vhodně aplikovat synergické postupy, bude pro nás pluralismus vždy jen plodnou studnicí poznání³¹² odrážející se v synergickém efektu.

6.2.2 Praktický příklad synergického efektu v praxi DCH ČB

Nesdílení hodnot, norem chování a základních přesvědčení v organizaci může způsobit rozklad organizace. Je tedy nezbytně nutné, abychom v organizaci začali sdílet společné hodnoty, normy chování a základní přesvědčení. Za předpokladu, který jsme si uvedli v kapitole třetí, a sice, že ke křesťanským hodnotám lidé v České republice nejsou lhostejní, by zde vhodnou komunikací a odložením abstrakce křesťanských

³¹¹ Srov. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, s. 63.

³¹² Srov. SOKOL, J. *Malá filosofie člověka a slovník filosofických pojmů*, s. 254-257.

pojmu, které sociální pracovníce sociálních služeb a projektů DCH ČB vnímaly jako defekt ve sblížení ideologie organizace a jejich vlastními potřebami.

Dále bylo uvedeno, že jako potřebné je, aby organizace měla jasné poslání, které by bylo srozumitelné pro pracovníky, kteří by jej sdíleli a přijímali za své.

DCH ČB má své poslání stanoveno následovně: „*Hladověl jsem, a dali jste mi jíst, žíznul jsem, a dali jste mi pít, byl jsem na cestách, a ujali jste se mne, byl jsem nahý, a oblékli jste mě, byl jsem nemocen, a navštívili jste mě, byl jsem ve vězení, a přišli jste za mnou.*“ (Mt 25, 35-36). Sociální pracovníce v reflexích vyjádřily nesouhlasné postoje s vydáváním materiální pomoci. Nespatřovaly v ní edukativní složku.

V tomto příkladu lze rozeznat nesdílení poslání organizace, které si pracovníce vykládají různými způsoby. DCH ČB by se mohla ve svých organizačních změnách nechat inspirovat podnětem C. V. Pospíšila, který navrhuje doplnění poslání Charit s ohledem na změnu doby, ve které žijeme. Na Charitu se lidé obracejí i s jinými požadavky než je pouhá materiální pomoc, která je explicitně patrná v Matoušově evangeliu: „*(...) dali jste mi jíst; (...) dali jste mi pít; (...) ujali jste se mne ; (...) oblékli jste mě, (...)*“ (Mt 25, 35-36). Uvedené evangelium je vnímané jako tělesné milosrdenství. Z tohoto důvodu může vznikat mylné vnímání sociálních služeb a projektů DCH ČB jako výdejen potravin. **C. V. Pospíšil tedy navrhuje doplnění k tomuto tělesnému milosrdenství o skutky duchovního milosrdenství.**³¹³

Poslání DCH ČB by tedy mohlo být doplněno následovně.

Poslání:

„Dávat dobrou radu těm, kdo jsou zmítáni pochybnostmi; poskytovat ponaučení těm, kdo to potřebují; napomínat hříšníky; trpělivě snášet obtížné osoby; modlit se k Bohu za živé i mrtvé.“³¹⁴

³¹³ Srov. POSPÍŠIL, C. V. *Teologie služby*, s. 202.

³¹⁴ POSPÍŠIL, C. V. *Teologie služby*, s. 202.

7 Závěr

V této diplomové práci jsme svou pozornost zaměřili na organizační kulturu DCH ČB a to optikou sociálních pracovníků, které působí v projektech této církevní organizace. Cílem této diplomové práce bylo odpovědět na otázku, zda lze DCH ČB pokládat za Ideologického Hegemona. Prostřednictvím teoretického ukotvení jsme se seznámili s podmínkami, ve kterých sociální práce prostřednictvím sociálních pracovníků a pracovníků působí v postmoderní společnosti a jaké požadavky jsou na sociální pracovníky/pracovnice kladeny. Dále jsme se v rámci teoretického ukotvení zmínili o ekonomických nesnázích, které mohou představovat jeden z možných důvodů rezignace sociálních pracovníků/ pracovníků se jakkoli vymezovat a intervenovat své oborové zájmy. Specifické postavení mají v tomto případě církevní organizace. V této diplomové práci jsme pozornost soustředili na organizační kulturu DCH ČB, kdy jsme se pokusili o sestavení organizační kultury DCH ČB a v následných reflexích, které vypracovaly přímo sociální pracovníci 4 sociálních služeb a 1 projektu DCH ČB, jsme poodhalili vnímání organizační kultury DCH ČB optikou sociálních pracovníků. **Na položenou otázku, zda lze DCH ČB pokládat za Ideologického Hegemona, lze odpovědět prostřednictvím reflexí sociálních pracovníků projektů DCH ČB, kladně. Cíl této diplomové práce byl splněn.**

Papež Benedikt XVI. věnoval svou první encykliku otázce pomáhajících profesí v katolickém prostředí, tedy hlavně charitám, které jsou neodmyslitelně spojené se sociální prací.³¹⁵

„Odborná kompetence je první a základní předpoklad, ale sama o sobě nestačí. Jedná se totiž o lidské bytosti, které vždy potřebují něco víc nežli pouze technicky správně prováděnou péči. Potřebují lidskost. Potřebují pozorné srdce. Ti, kdo pracují v charitativních institucích církve, se musí odlišovat tím, že se neomezují pouze na správné vykonání toho, co je v daném okamžiku třeba, ale že navíc věnují druhému pozornost, jak jim to vnuká jejich srdce, a to takovým způsobem, aby ti druhí zakoušeli bohatství jejich lidskosti. (...)“³¹⁶

Pozorné srdce by měli mít tedy nejenom sociální pracovníci/ pracovníci, ale i ostatní, kteří působí na DCH ČB a tvoří tak společný kompaktní celek organizační

³¹⁵ Srov. OPATRŇY, M. *Pastorační práce s pracovníky církevních pomáhajících organizací na příkladu Charity ČR*, s. 66.

³¹⁶ BENEDIKT XVI., *Deus caritas est*, čl. 31.a. In OPATRŇY, M., LEHNER, M. a kol. *Teorie a praxe charitativní práce: Uvedení do problematiky. Praktická reflexe a aplikace*, s. 66.

kultury. Nelze se ale spoléhat pouze na pozorné srdce, aby nedocházelo k tomu, že nedostatek profesionality přikryjeme spiritualitou.³¹⁷ Prostřednictvím pozorného srdce by měli zakoušet všichni, tedy i zaměstnanci DCH ČB, **hodnotu svého lidství.**

„Naše pracovní místo a naše každodenní práce získá na atraktivitě a intenzitě a nabyde vyšší hodnoty, bude-li se vedle kýžených podnikových výsledků brát ohled také na duševní hlediska práce, jako například na význam sociálních kontaktů, na radost, ze společného díla a také na možnosti společného zrání a rozvoje.“³¹⁸

Prostřednictvím této diplomové práce jsme podkryli zatím neutěšené a doznívající šrámy sociálních pracovníků, které **DCH ČB vnímají jako Ideologického Hegemona, který prozatím lpí na svých zásadách a nepřistupuje k možné intervenci a participaci sociálních pracovníků na vytváření společné Homogenní Ideologie organizace a vymezení sociální práce jako oboru přínosného pro praktickou teologii, která se zrcadlí v diakonii.**

Jedinečnost interakce diakonie a sociální práce, která probíhá právě v charitním prostředí, není doposud doceněnou skutečností a je přehlížena jak ze strany profánního světa, tak ve světě sakrálním. M. Elichová poukazuje na to, že tato oblast není pro teology dostatečnou vědeckou výzvou.³¹⁹ Prostřednictvím synergického efektu, který by se mohl uplatnit a naplno projevit právě v charitním prostředí, by se mohl naplno projevit potenciál, který může charitám propůjčit klíčovou roli v celkovém vývoji sociální práce v ČR. DCH ČB si neuvědomuje svůj synergický potenciál, který představuje.

„Charita je pohlazení, které církev dává svému lidu.“ (Papež František, při projevu 17. května 2013 k radě zástupců Caritas Internationalis)³²⁰

³¹⁷ ŽUFFA, J. Potenciály a rizika implementace výuky teologie do studijních programů v sociální práci, In Mezinárodní konference. *Místo teologie v teoriích a metodách sociální práce: potenciály a rizika.* České Budějovice, 2017. Nepublikované poznámky autorky.

³¹⁸ ASSLÄNDER, F., GRÜN, A. *Time management jako duchovní úkol*, s. 154.

³¹⁹ Srov. ELICHOVÁ, M. *Pěstování orchidejí a praxe charitativních organizací*, s. 30.

³²⁰ Srov. *Etický kodex pro pracovníky členských organizací Caritas Internationalis*, s. 1.

Seznam použitých zdrojů

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ANZENBACHER, A. *Úvod do Etiky*. ZVON. Praha: Katolické nakladatelství 1994. ISBN 80-7113-111-3.

ASSLÄNDER, F., GRÜN, A. *Time management jako duchovní úkol*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-7195-338-8.

ASSLÄNDER, F., GRÜN, A. *Práce jako duchovní úkol*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2011 ISBN 978-80-7195-368-5.

BALÁŽ, R. Možnosti dosahování oborových zájmů sociální práce v organizacích zaměstnávajících sociální pracovníky. *Sociální práce/ Sociálna práca*, 2014, roč. 14, č. 3, s. 42-61.

BARKER, CH. *Slovník kulturních studií*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-099-2.

BAUMAN, Z. *Tekuté časy: Život ve věku nejistoty*. Praha: Akademia, 2008. ISBN 978-80-200-1656-0.

BOURDIEU, P. *Nadvláda mužů*. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-7184-775-5.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7.

DOHNALOVÁ, M. MILA, J. *Slovník antropologie občanské společnosti*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2006. ISBN 80-7204-349-8.

ELICHOVÁ, M. Pěstování orchidejí a praxe charitativních organizací. Teologická reflexe charity a praxe pomáhající organizace. *Caritas et veritas: Časopis pro reflexi křesťanských souvislostí v sociálních a humanitních oborech*, 2011, roč. 1, s. 30-33. ISSN 1805-0948.

ELICHOVÁ, M. Úvod. In ELICHOVÁ, M. *Pojetí kvality sociální práce*. Sborník z konference *Pojetí kvality sociální práce v souvislosti se sebedefinováním sociálního*

pracovníka a jeho pomáhající profese České Budějovice: JU, Teologická fakulta, 2015. ISBN 978-80-7394-543-5.

ELICHOVÁ, E., SÝKOROVÁ, A. Kompetence sociálního pracovníka: co učí školy a co vyžadují zaměstnavatelé. *Sociální práce/ Sociálna práca*, 2015, roč. 15, č. 1, s. 79 – 96.

ELSHTAINOVÁ, J., B. *Veřejný muž, soukromá žena: Ženy ve společenském a politickém myšlení*. Praha: Institut pro středoevropskou kulturu a politiku, 1999. ISBN. 80-86130-07-X.

Etický kodex pro pracovníky členských organizací Caritas Internationalis. Charita ČR Nušice: Grafika a sazba Viola Urbánková. Tisk Gemmapress, s.r.o., 2015.

FABER, T. *Historie a vývoj Diecézní charity České Budějovice*. České Budějovice, 2005. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra sociální a charitativní práce.

FLÍDROVÁ, M. Sociální práce jako práce řízena profesními hodnotami. In ELICHOVÁ, M. *Pojetí kvality sociální práce*. Sborník z konference *Pojetí kvality sociální práce v souvislosti se sebedefinováním sociálního pracovníka a jeho pomáhající profese*. České Budějovice: JU, Teologická fakulta, 2015. ISBN 978-80-7394-543-5. s. 28-39.

FLÍDROVÁ, M., OPATRŇY, M. Role hodnot v identitě sociální práce. *Sociální práce/ Sociálna práca*, 2014, roč. 14, č. 2, s. 118-127.

FRANKL, V. E. *Člověk hledá smysl: úvod do logoterapie*. Praha: Psychoanalytické nakladatelství J. Kocourek, 1994. ISBN 80-901601-4-X.

FRANKL V., E. *Vůle ke smyslu*. Brno: Cesta, 2006. ISBN 80-7295-084-3.

GRÜN, A. *Pracovat i žít. Napětí mezi profesním a osobním životem*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2006. ISBN 80-7195-039-4.

HOLASOVÁ, MALÍK, V., MUSIL, L. Manažerismus. In. MATOUŠEK., O., a kol. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7. s. 246 - 248.

- Charita České republiky, Diecézní charita České Budějovice. *Výroční zpráva*, 2016:a
- Charita České republiky, *Výroční zpráva*. Diecézní charita České Budějovice, 2016:b
- CHYTIL, O. Důsledky modernizace pro sociální práci. *Sociální práce/ Sociálna práca*, 2007, č. 4, s. 64-71.
- JANEBOVÁ., R. K čemu je sociálním pracovníkům teorie aneb postmoderní feministická perspektiva o „krizi poznání.“ In. *Sociální práce: Možnosti sociální práce na počátku 21. století*. Sborník příspěvků z minikonference. *Hradecké dny sociální práce*. SMUTEK., M. (ed.), Hradec Králové, 2005. ISBN neuvedeno, s. 69-78.
- JANEBOVÁ., R. HUDEČKOVÁ., M. ZAPADLOVÁ., R. MUSILOVÁ., J. Příběhy sociálních pracovníků a pracovníků, kteří nemlčeli – Popis prožívaných dilemat. *Sociální práce/ Sociálna práca*, 2013, roč. 13, č. 4, s. 54-66.
- JANEBOVÁ., R. *Teorie a metody sociální práce - reflexivní přístup*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. Studijní materiál. ISBN neuvedeno.
- JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: nakladatelství TRITON, 2003. ISBN 80-7254-329-6.
- KŘIŠŤÁN. A. Teologie a sociální práce. In KAPLÁNEK, M. (ed.) In *Teologie a sociální práce, dvacet let dialogu*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2013. ISBN 978-80-904681-1-5. s. 21-29.
- KAPPL. M. Postmodernismus v sociální práci. In *Sociální práce: Možnosti sociální práce na počátku 21. století*. Sborník příspěvků z minikonference. *Hradecké dny sociální práce*. SMUTEK., M. (ed.), Hradec Králové, 2005. ISBN neuvedeno, s. 53-68.
- KELLER., J. *Soumrak sociálního státu*. Praha: sociologické nakladatelství SLON, 2009. ISBN 978-80-7419-017-9.
- KELLER., J. *Teorie Modernizace*. Praha: sociologické nakladatelství SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-66-3.
- KODYMOVÁ, P. Domácí tradice sociální práce. In MATOUŠEK, O., a kol. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-473-7. s.111-138.

KODYMOVÁ, P., HABURAJOVÁ-ILAVSKÁ., L. Vesna a Živena-spolky významné pro rozvoj sociální práce jako profese. In *Fórum sociální práce social work forum*. Praha: Karlova Univerzita, Filozofická fakulta, 2014. ISSN 1804-3070.

KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese. S předmluvou Jiřiny Šiklové*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MACHULA, T., MACHULOVÁ, H. Nedostatečná definice pojmu „hodnota“ jako zásadní problém etiky sociální práce. *Sociální práce/ Sociálna práca*, 2009, č. 1., roč. 9, s. 85-79.

MALÍNSKÁ, J. *Do politiky prý žena nesmí – proč? Vzdělání a postavení žen v české společnosti v 19. a na počátku 20. století*. Praha: Slon, 2005. ISBN 80-86429-42-3.

MATOUŠEK, O. *Sociální slovník*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-549-0.

MATOUŠEK, O. Úvod: cíle a úroveň sociální práce. In MATOUŠEK., O., a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2. s. 21-48.

MATOUŠEK, O., a kol. *Základy sociální práce*. Praha: Portál 2001. ISBN 80-7178-473-7. s. 139-153.

MATOUŠEK, O., DOLEŽEL, J. Domácí historie sociální práce. In MATOUŠEK., O., a kol. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7. s. 195 - 199.

MALÍNSKÁ., J. „My byly, jsme a budeme!“ Praha: Lidové noviny, 2013. ISBN 978-80-7422-219-1.

MORONGOVÁ, T. Motivace sociálních pracovníků k celoživotnímu vzdělávání. In ELICHOVA, M. *Pojetí kvality sociální práce*. Sborník z konference *Pojetí kvality sociální práce v souvislosti se sebedefinováním sociálního pracovníka a jeho*

pomáhající profese České Budějovice: JU, Teologická fakulta, 2015. ISBN 978-80-7394-543-5. s. 41-50.

MUSIL, L. „, ráda bych Vám pomohla, ale“ *Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman, Absolonova 35b, 2004. ISBN 80-903070-1-9.

MUSIL, L. Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“. *Sociální práce/ Sociálna práca*, 2008, roč. 2, s. 60-79.

MUSIL, L. Tři pohledy na budoucnost sociální práce. In *Rizika sociální práce. Sborník z konference VII. Hradecké dny sociální práce*. SMUTEK., M. (eds.), Gaudeamus, 2010. ISBN 978-80-7435-086-3. s. 11-25.

NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0763-6.

NAKONEČNÝ, M. *Obecná psychologie*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: PBtisk Příbram, 2006. ISBN-80-7040-922-3.

NAVRÁTIL, P. Sociální práce v pozdně-moderní společnosti. In *Sociální práce: Možnosti sociální práce na počátku 21. století*. Sborník příspěvků z minikonference. *Hradecké dny sociální práce*. SMUTEK., M. (ed.), Hradec Králové, 2005. ISBN neuvedeno, s. 37-52.

NEČASOVÁ, M. Profesní etika. In MATOUŠEK., O., a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2. s. 21-48.

NEČASOVÁ, M., DOHNALOVÁ, Z., RÍDLOVÁ, R. User of Social Services in Postmodern Times. *Social Work/ Czech and Slovak Social Work, Special English Issue*, 2012, volume. 12, n. 5, s. 3-13.

NEČASOVÁ, M. Komentář k mezinárodnímu etickému kodexu. *Sociální práce/Sociálna práca*, 2004, č. 4, s. 36-39.

NEUDORFLOVÁ, M. *České ženy v 19. Století. Úsilí a sny, úspěchy i zklamání na cestě k emancipaci*. Praha: Janua, 1999. ISBN 902622-2-8.

OPATRNÝ, M. *Charita jako místo evangelizace*. České Budějovice: JU, Teologická fakulta, 2010. ISBN 978-80-7394-250-2.

OPATRŇÝ, M. Charitativní práce: interakce sociální práce a diakonie. In OPATRŇÝ, M., LEHNER, M. a kol. *Teorie a praxe charitativní práce: Uvedení do problematiky. Praktická reflexe a aplikace*. České Budějovice: JU, Teologická fakulta, 2010. s. 39-46. ISBN 978-80-7394-214-4, s. 39-46.

OPATRŇÝ, M. Charitativní práce jako místo setkání víry a „nevíry“. In OPATRŇÝ, M., LEHNER, M. a kol. *Teorie a praxe charitativní práce: Uvedení do problematiky. Praktická reflexe a aplikace*, České Budějovice: JU, Teologická fakulta, 2010. s. 39-46. ISBN 978-80-7394-214-4, s. 73-77.

OPATRŇÝ, M. Pastorační práce s pracovníky pomáhajících organizací na příkladu Charity ČR. In OPATRŇÝ, M., LEHNER, M. a kol. *Teorie a praxe charitativní práce: Uvedení do problematiky. Praktická reflexe a aplikace*. České Budějovice: JU, Teologická fakulta, 2010. ISBN 978-80-7394-214-4, s. 66-70.

OPATRŇÝ, M. Pastorační práce u křesťanských poskytovatelů sociálních služeb- mezi interní supervizí a coachingem. In OPATRŇÝ, M., LEHNER, M. a kol. *Teorie a praxe charitativní práce: Uvedení do problematiky. Praktická reflexe a aplikace*, České Budějovice: JU, Teologická fakulta, 2010. s. 66-70. ISBN 978-80-7394-214-4, s. 62-72.

OPATRŇÝ, M. *Sociální Práce a teologie. Inspirace a podněty sociální práce pro teologii*. Praha: Vyšehrad, spol. s. r. o., 2013. ISBN 978-80-7429-408-2.

OPATRŇÝ, M. Sociální práce jako znamení času. In KAPLÁNEK, M. (ed.) In *Teologie a sociální práce, dvacet let dialogu*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2013. ISBN 978-80-904681-1-5. s. 29-39.

OPATRŇÝ, M., FLÍDROVÁ, M., SÝKOROVÁ, M. Návrat ke klientovi: K současnému hledání smyslu sociální práce. *Caritas et veritas: Časopis pro reflexi křesťanských souvislostí v sociálních a humanitních oborech*, 2015, roč. 1, ISSN 1805-0948. 144-153.

OPATRŇÝ, M. MORONGOVÁ, T. Strukturálně-kritická sociální práce v církevním hávu: Contradictio in adjecto? In *Sociální práce v nejisté době*. Sborník vědeckých textů z konference XII. Hradecké dny sociální práce .Hradec Králové 2. až 3. října 2015. ŠTĚCH, O. PATYL, P. TRUHLÁŘOVÁ, Z. (Eds.), Hradec Králové: Gaudeamus, 2016. ISBN 978-80-7435-648-3. s. 36-46.

PATOČKA., J. *Kacířské eseje o filosofii dějin*. Praha: Academia, 1990. ISBN 80-200-0263-4.

PATOČKA., J. *Lovaňské přednášky*. Praha: Oikoymenh, 2016. ISBN 978-80-7298-217-2.

POSPÍŠIL, C., V. *Teologie služby*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2002. ISBN 80-7192-748-1.

RŮŽIČKOVÁ., D. MUSIL., L. Hledají sociální pracovníci kolektivní identitu? *Sociální práce/ Sociálna práca*, 2009, roč. 9, č. 3, s. 79-92.

SCHEIN, E., H. *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2004. ISBN 0-7879-6845-5.

SMUTEK, M. Kvazitrah a marketizace. In. MATOUŠEK, O., a kol. *Encyklopedie sociální práce*, Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7. s. 244-246.

SOKOL. J. *Malá filosofie člověka a slovník filosofických pojmů*. 1996. s. 166. Vyšehrad: Praha 1996. ISBN 80-7021-253-5.

SPAEMANN, R. *Základní mravní pojmy a postoje*. Praha: Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0484-2.

STEJSKALOVÁ, J. Krize sociální práce aneb máme to ještě ve svých rukou? *Sociální práce/ Sociálna práca*, 2014, roč. 14, č. 3, s. 11-13.

SÝKOROVÁ, A., ELICHOVÁ, M. Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. In ELICHOVA, M. *Pojetí kvality sociální práce*. Sborník z konference *Pojetí kvality sociální práce v souvislosti se sebedefinováním sociálního pracovníka a jeho pomáhající profese* České Budějovice: JU, Teologická fakulta, 2015. ISBN 978-80-7394-543-5. s. 52-65.

ŠIKLOVÁ., J. Sociální práce v našem státě od druhé světové války do současnosti. In MATOUŠEK, O., a kol. *Základy sociální práce*. Praha: Portál 2001. ISBN 80-7178-473-7. s. 139-153.

ŠRAJER., J. KOLÁŘOVÁ., L. a kol. In *Gaudium et spes Padesát let poté*. Brno: CDK (Centrum pro studium demokracie a kultury), 2015. ISBN 978-80-7325-391-2.

ŠRAJER, J. Etika a požadavek komplexnosti v sociální práci. *Sociální práce/ Sociální práce*, 2012, roč. 12, č. 3, s. 81-89.

ŠRAJER, J. Lidská důstojnost a sociální práce. *Sociální práce/Sociální práce*. 2006, č. 2, s. 109-114.

ŠIMÍKOVÁ, I. Možné důsledky implementace zákona o sociálních službách perspektivou kritiky modelu New Public Management. *Sociální práce/ Sociální práce*, 2015, roč. 15, č. 1, s. 24-36.

VRÁNA, D. Víme, kde jsme? *Sociální práce/ Sociální práce*, 2014, roč. 14, č. 3, s. 6-7.

Charita České republiky Diecézní charita České Budějovice. *Výroční zpráva*, 2016:a

Charita České republiky. *Výroční zpráva*. Diecézní charita České Budějovice, 2016:b

ZAJACOVÁ, M. Profesionální sociální pracovník v současné společnosti. *Sociální práce/ Sociální práce*, 2014, roč. 14, č. 3, s. 8-10.

Elektronické odkazy:

Biskupství českobudějovické. Dekret. Č.j.: 995/98.V Českých Budějovicích dne 28. 8. 1998. [online]. In *Stanovy Diecézní charity České Budějovice*. [online]. [cit. 20-03-2018]. Dostupné na: <<http://www.dchcb.cz/res/archive/080/008892.pdf?seek=1392403399>>.

Etický kodex společnosti sociálních pracovníků [online]. [cit. 26-03-2018]. Dostupné na: <http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/eticky_kodex_sspcr.pdf>.

MICHALICOVÁ, V. Diecézní charita České Budějovice má nového ředitele, In *O nás*, 2016, [online] © 2018 Charita Česká republika.[cit. 26-03-2018]. Dostupné na: <<http://www.dchcb.cz/kdo-jsme/diecezni-charita-ceske-budejovice-ma-noveho-reditele/>>.

NEČASOVÁ., M. *Mezinárodní etický kodex sociální práce- principy: definice sociální práce*. [online].[cit. 20-03-2018]. Dostupné na: <<http://sspcr.xf.cz/EK.html>>.

Slavnostní bohoslužba za charitu, In *O nás*, 2016, [online] © 2018 Charita Česká republika.[cit. 26-03-2018]. Dostupné na:<<http://www.dchcb.cz/kdo-jsme/slavnostni-bohosluzba-za-charitu-20-9-2016-v-c-budejovicich/>>.

Sociální práce/ Sociálna práca [online]. Potřebují sociální pracovníci v ČR profesní komoru?, *O čem se mluví. Archív anket*. [cit. 21-03-2018]. Dostupné na: <<http://www.socialniprace.cz/ankety.php?sekce=&podsekce=&ukol=1&id=11>>.

Sociální práce/ Sociálna práca [online]. Je vhodnější, aby zákon o sociálních pracovnících delegoval kontrolu přístupu sociálních pracovníků k výkonu sociální práce na komoru sociálních pracovníků, nebo na pověřený úřad státní správy?, *O čem se mluví. Archív anket*. [cit. 21-03-2018]. Dostupné na: <<http://www.socialniprace.cz/ankety.php?sekce=&podsekce=&ukol=1&id=10>>.

Stanovy Diecézní charity České Budějovice. [online]. [cit. 20-03-2018], s 1-7. Dostupné na: <<http://www.socialniprace.cz/ankety.php?sekce=&podsekce=&ukol=1&id=11>>.

Nepublikované zdroje:

BAUMANN, K. Mezi mnoha židlemi, Teorie charity jako interdisciplinární obor praktické teologie, In Mezinárodní konference. *Místo teologie v teoriích a metodách sociální práce: potenciály a rizika*. České Budějovice, 2017. Nepublikované poznámky autorky.

EIDT, E. Interpenetrace mezi sociální prací, teologie a diakonií v teorii a praxi? Systemicko-konstruktivistická perspektiva, In Mezinárodní konference. *Místo teologie v teoriích a metodách sociální práce: potenciály a rizika*. České Budějovice, 2017. Nepublikované poznámky autorky.

ELICHOVÁ, M. Standardy vzdělávání v ČR, In Mezinárodní konference. *Místo teologie v teoriích a metodách sociální práce: potenciály a rizika*. České Budějovice, 2017. Nepublikované poznámky autorky.

MAYER, N., J., CURYLO, L. Úvodní řeč, In Konference *Caritas Cares Report: Sociální situace v České republice pohledem Charity*, Praha, 2018. Nepublikované poznámky autorky.

ŽUFFA, J. Potenciály a rizika implementace výuky teologie do studijních programů v sociální práci, In Mezinárodní konference. *Místo teologie v teoriích a metodách sociální práce: potenciály a rizika*. České Budějovice, 2017. Nepublikované poznámky autorky.

ABSTRAKT:

SMOLÍKOVÁ, Lucie. *Organizační kultura Diecézní charity České Budějovice optikou svých sociálních pracovníků*, 2018. Diplomová práce. Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra etiky, psychologie a charitativní práce. Vedoucí práce Markéta Elichová.

Klíčová slova: organizační kultura, management, sociální práce, charita, hodnoty, postmoderna

Práce se zabývá organizační kulturou Diecézní charity v Českých Budějovicích, dále jen DCH ČB a to optikou sociálních pracovníků, které působí v projektech, které DCH ČB zastřešuje. V úvodní části se zrcadlí současný stav sociální práce a postavení sociálních pracovníků v postmoderní společnosti, kdy sociální pracovníci dávají raději přednost menším společenstvím, kde mohou lépe korigovat a spoluvytvářet pravidla fungování organizace a sdílet diskurz s lidmi se kterými je spojuje společná představa o tom, co je sociální práce a jak ji, co nejlépe vykonávat a kontrolovat. V návaznosti na vyplývající poznatky se blíže seznamujeme s organizační kulturou DCH ČB, která byla sestavena podle Scheinerovy modelace organizační kultury. V souvislosti s touto organizační kulturou se zamýšlíme nad možností inklinace DCH ČB k ideologickému vedení bez možnosti spoluvytváření pravidel fungování organizace a nereflektování autonomie sociálních pracovníků projektů DCH ČB, kdy je DCH ČB postavena do role Ideologického Hegemona.

ABSTRAKT:

SMOLÍKOVÁ, Lucie. The organization structure of the Diocese Charity in České Budějovice viewed through the eyes of its social workers

Keywords: organization structure, management, social work, charity, values, post-modernism

The thesis deals with the organization structure of the Diocese Charity in České Budějovice (DCH ČB) as viewed through the eyes of social workers who are involved in the projects which DCH ČB arches over. In the introductory part of the thesis there is a description of the contemporary state of social work and the position of social workers in our post-modern society where social workers prefer to work in smaller communities where they can more easily adapt and co-form the rules for the organization and share ideas with people who have similar attitude to social work and how to control and carry it out the best. In connection with the outcome of the study there is a more detailed description of the organization structure of the DCH ČB which was set up according to Scheiner's formation of organization structures. In accordance with the organization structure there is a contemplation whether the DCH ČB does not have a tendency to incline towards ideological management without a possibility for the social workers to co-form the rules and have some autonomy in the projects of the DCH ČB, while the DCH ČB is in a position of an Ideological Hegemon.