

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Bc. Anna Valachová, DiS.

*Evaluační výzkum dopadů
Kodexu Charity ČR jako nástroje organizační
kultury*

Diplomová práce

Vedoucí práce: ThLic. Jakub Doležel, Th.D.

2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

.....

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce, panu ThLic. Jakubu Doleželovi, Th.D. za mnoho cenných rad a impulzů při zpracovávání diplomové práce a rovněž za odborné vedení práce.

Taktéž děkuji respondentům za ochotu mi poskytnout rozhovor a podělit se tak o své zkušenosti.

OBSAH

Úvod	5
1 Kultura organizace.....	7
1.1 Prvky kultury	10
1.1.1 Hodnoty v organizaci.....	11
1.1.2 Předpoklady	14
1.1.3 Normy chování	16
1.1.4 Artefakty	17
1.2 Změny organizační kultury	18
1.2.1 Proces změny a jeho vedení.....	20
1.2.2 Aktéři změny a jejich reakce na změnu.....	21
Závěr kapitoly 1	24
2 Kodex Charity ČR a kultura charitního díla.....	26
2.1 Exkurs do historie charitní práce.....	27
2.2 Nástroje organizace Charity v historii a přítomnosti.....	30
2.3 Charitní praxe v Deus Caritas est	34
2.3.1 Charitní odbornost a pozorné srdce	36
2.3.2 Charitní předpoklad v Deus caritas est.....	38
2.4 Kodex Charity ČR.....	40
2.4.1 Východiska Kodexu	42
2.4.2 Zásady v Kodexu Charity ČR.....	44
2.4.3 Hodnoty Kodexu Charity ČR	45
2.4.4 Specifický charakter charitní služby.....	46
Závěr kapitoly 2	48
Závěr teoretické části.....	51
3 Výzkumná část	53
3.1 Vymezení výzkumné úlohy a cíle výzkumu	53
3.2 Výzkumné metody	54
3.3 Složení zkoumaného souboru.....	57

3.4 Způsob zpracování dat.....	58
3.5 Etická a střetová témata výzkumu.....	59
3.6 Výzkumné výsledky	60
3.6.1 Kodex – impuls pro další soustavnou práci a diskuzi	63
3.6.2 Otázka míry srozumitelnosti Kodexu	66
3.6.3 Nedostatek metodických podnětů.....	67
3.6.4 Kodex jako očekávaný pomocník při řešení dilemat.....	68
3.6.5 Kodex v oblastech organizační kultury	70
3.6.5.1 Potvrzení hodnot	71
3.6.5.2 Oblast norem v Kodexu.....	71
3.6.5.3 Názory pracovníků a charitní vzory	72
3.6.5.4 Charitní duch	73
3.6.5.5 Kodex je i pastorece	74
Závěr výzkumné části	76
Závěr.....	78
Seznam zkratk	83
Seznam obrázků	83
Seznam tabulek	83
Použitá literatura	84
Seznam internetových zdrojů – E-mailem	86
Seznam internetových zdrojů	87
Abstrakt	88
Abstract	88

ÚVOD

Obnova charitní práce v České republice po pádu totality se datuje od devadesátých let, např. Charity Olomoucké arcidiecéze byly ustavována zpravidla v letech 1991 a 1992. Můžeme tedy hovořit o dvacetileté praxi charitní práce v obnovených českých (i moravských) podmínkách. Po celou dobu charitní práce neměla Charita písemně ustanovená obecná závazná (charitní) pravidla týkající se organizační kultury nebo kodexu praxe. Požadavky na pracovníky se opíraly o křesťanské principy a svou oporu charitní činnost nalézala (a nalézá) v Písmu svatém. Ovšem velmi důležitým okamžikem v charitní práci se stal rok 2009, kdy byl schválen Radou Charity ČR a Českou biskupskou konferencí Kodex Charity ČR¹.

Téma diplomové práce se zabývá zatím ještě novým fenoménem v charitní práci, a to Kodexem Charity s aspirací nástroje organizační kultury Charit. Jelikož Charita nedisponuje dokumentem vyjadřujícím a popisujícím kulturu Charity, všímám si nejprve velmi krátce organizační kultury, tak jak ji popisují autoři zabývající se managementem organizace a převážně se zaměřuji na složky organizační kultury. Pro rozsáhlost práce už opomím další témata, jako jsou např. vznik a vývoj organizační kultury, typologie organizací a její modely, styly řízení, personální činnost, apod. Příchod Kodexu do Charit můžeme vnímat jako změnu, která může přinést množství reakcí na změnu, proto je druhá část první kapitoly zaměřena na změnu organizační kultury. Druhá část teoretické práce se zaměřuje na dva významné charitní dokumenty, zmiňuji encykliku Deus Caritas est coby předstup Kodexu a představuji Kodex Charity.

V rámci své výzkumné části prostřednictvím kvalitativního evaluačního výzkumu formou rozhovoru podle návodu oslovuji vybrané Oblastní charity v Olomoucké arcidiecézi a chci zjistit, nakolik a zda li vůbec může být Kodex Charity účinným a efektivním nástrojem rozvíjení a upevňování organizační kultury v Charitě. Zajímá mne tedy, co vnesl Kodex charity do praxe, zda li je vodítkem i tematickým vedením pro charitní praxi a nástrojem upevňování charitní kultury v organizaci. Výzkumná otázka zní: **Má Kodex Charity dopady do organizační kultury Charit a jeví se pracovníkům Kodex jako její dobrý nástroj?**

Na téma dopadů Kodexu do praxe Charit a co Kodex pro Charitu znamená byli rovněž dotázáni tři následující osoby důležité v Charitním díle: Opatrný M.

¹ Kodex Charity ČR budu ve své práci zkracovat na název Kodex nebo Kodex Charity.

z Teologické fakulty Jihočeské univerzity České Budějovice, Haičman O., ředitel Charity ČR v Praze a P. Vitásek B., prezident Arcidiecézní charity Olomouc, jejichž odpovědi tu a tam podepírají některá teoretická zjištění.

Kodex Charity byl schválen roku 2009, představen byl poprvé ředitelům Charit v říjnu roku 2009 a následně byl Kodex Charity uveden mezi charitní pracovníky. Časově mluvíme o období od konce roku 2009 do března 2012, což znamená přes dva roky uvádění Kodexu Charity do charitní praxe. Práce bude zaměřena na zhodnocení tohoto dvouletého období aplikace Kodexu Charity do praxe.

Pro volbu respondentů - vedoucích charitních služeb Olomoucké arcidiecéze, mi byla vodítkem slova otce arcibiskupa Jana Graubnera² z porady ředitelů Olomouckých charit dne 20. 12. 2011 (reprodukce) – *vedoucí je zodpovědný za mezilidské vztahy ve své službě, jeho úkolem je za prvé dodržovat pravidla a zákony, pak povzbuzovat, podporovat vzájemnou důvěru, vytvořit pocit bezpečí a pak můžeme mluvit o duchovních věcech.*

Zajímá mne, jaké zdroje měli a mají vedoucí pracovníci k tomu, aby mohli předávat požadavek praktické aplikace Kodexu Charity, a tedy i duchovních a etických charitních základů na své kolegy a nakolik nacházejí oporu v Kodexu Charity v době řešení pracovních záležitostí a jestli je Kodex Charity nástrojem rozvoje organizační kultury. Kultura organizace je totiž patrná v celém procesu charitní praxe a společně si budeme všimnout, co (nebo dále kam, nakolik nebo v jaké míře) příchod Kodexu do kultury Charit přinesl a nebo nepřinesl.

Získané poznatky by se měly stát vodítkem pro zhodnocení dvouletého období zavádění Kodexu Charity do charitní práce. V rozhovorech s pracovníky budu hledat ‚dobrou praxi‘ zavádění Kodexu do Charit a oblasti dopadů Kodexu Charity do organizační kultury. Výsledky práce by měly vyvolat diskuzi nad tématem organizační kultury v Charitách v souvislosti s existujícím Kodexem Charity.

² Mons. Jan Graubner, arcibiskup olomoucký a metropolita moravský, předseda České biskupské konference.

1 KULTURA ORGANIZACE

Téma organizační kultury je v pomáhajících službách o to významnější naproti firmám výrobním, neboť cílovým příjemcem je člověk a zpravidla člověk určitým způsobem oslaben – nemocí, ale i ne-mocí, osaměním, nevědomostí, okolnostmi, stylem života, věkem, apod. Proto je důležité, aby byla kultura organizace deklarovaná, uvědomovaná a všem jasná, dobře propracovaná a podporovala poslání organizace. Termín organizační kultury se v pomáhajících disciplínách poprvé objevil až v roce 1986 (Del Bueno, D., Vincent, P., 1986, podle Havrdová Z., ... a kol., 2011, s. 75). V Charitách dosud není dokument, který by přímo kulturu Charit mapoval.

Nahlédněme nejprve na autory zabývající se organizační kulturou a seznámíme se s některými definicemi organizační kultury.

Organizační kultura je součástí firemní identity prezentovaná prostřednictvím firemní komunikace směrem jednak dovnitř a jednak ven (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 72). Trefně známým rčením „*Když dva dělají totéž, není to totéž*“ se Musil (2004, s. 19) vyjadřuje ke kultuře v organizaci poskytující sociální služby a jako ojedinělé dílo v České republice zmiňuje kulturu organizace i v optice dilemat v sociální práci (2004, s. 35 – 43).

Kultura v organizaci³ podle Turkeciové je sdělením o tom kdo jsme a jaké zásady upřednostňujeme, které není na první pohled zjevné, ale zato hlouběji zakořeněné (2004, s. 135), jedná se o soubor základních představ a očekávání, kam patří hodnoty, představy, normy chování, symboly, firemní řeč, a rituály (2004, s. 133).

Autoři Lukášová a Nový (a kol., 2004, s. 22) shrnují, že *organizační kultura je souborem předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, ..., které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. Organizační kultura ... je produktem historie organizace, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času.*“

„Kultura je soustava vazeb mezi lidmi a předpoklad spolupráce v organizaci, přičemž důležité jsou ideologie organizace (pozn. nebo jinak hodnoty) a pravidla jednání“ (Musil, 2004, s. 19). Ptáme li se po kultuře v organizaci, ptáme se po

³ Pro kulturu v organizaci existují v literatuře rozdílná označení, obsahující zpravidla totéž. Autoři uvádějí firemní kulturu, kulturu firmy, podnikovou kulturu, organizační kulturu nebo kulturu organizace, pro potřeby této práce používám výrazy dva: a to organizační kulturu nebo kulturu organizace, kam občas přiřazuji sloveso charitní pro zdůraznění typu organizace. Přestože pojem organizační kultura evokuje více na kulturu organizování, vždy v práci jsou oba pojmy používány ve smyslu kultury v organizaci.

pravidlech jednání a ideologii, kterou zastávají pracovníci⁴ a které vedou ke spojení pracovníků do „*akceschopného kolektivu*“ (Musil, 2004, s. 19).

Skutečnosti, které patří do definice organizační kultury podle Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 19) jsou „*souhrn představ a přístupů hodnot, ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*“ a za důležité považují, že se jedná o produkt myšlení lidí, který je spojen také s charakterem provozované činnosti. Popisují základní zákonitosti organizační kultury jako odraz lidských dispozic, myšlení a chování, které jsou předpokladem prosperity organizace (1993, s. 24). Důležitý projev organizační kultury je, že působí na lidské vědomí a podvědomí a v obojím se projevuje. Kultura organizace je „*produktem minulých činností a zároveň omezujícím faktorem činností budoucích*“, lze ji obtížně měřit a možným ukazatelem pro její zkoumání jsou viditelné projevy organizační kultury (1993, s. 24).

Armstrong (2007, s. 257, 259) uvádí, že kultura organizace představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které nemusejí být výslovně formulovány, ale určují způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, co je důležité v chování lidí a chování organizace jako celku. A dále zdůrazňuje, že „*kultuře se lidé učí v průběhu času*“.

Významný autor věnující se organizační kultuře Edgard H. Schein (1992, s. 12) definuje organizační kulturu jako

„...vzorec základních předpokladů, které si skupina osvojila a nadále rozvíjí, aby se vypořádala s problémy adaptace na vnější prostředí a také vnitřní integrace. Tento se prokázal být natolik funkční, aby mohl být považován za platný a mohl být předáván novým členům organizace jako správný způsob, jak myslet, vnímat a řešit problémy...“

Proces definování organizační kultury je ovšem stejně dlouhý, jako budování dobrého jména organizace a uznávané značky pro zákazníka (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 72).

Důležitý význam v charitní práci v sobě nese termín „*společný postoj*“ (Kodex, 2009, s. 3), který vyjadřuje kulturu charitní práce, tak, jak ji zmiňuje Kodex Charity.

Kultura v organizaci v sobě obsahuje „*specifickou strukturální stabilitu*“, která přetrvává i po odchodu členů, její stabilita se odvíjí od „*společného významu jednání a umožňuje jeho předvídání*“. Hloubka stability kultury v organizaci je „*zabořena do*

⁴ V textu diplomové práce používám termín pracovník. Autoři totiž ve svých textech hovoří o jedincích, osobách, zaměstnancích, pracovnících, členech skupiny nebo podskupiny, atp. Snažím se využívat termínu pracovník, (občas jedinec) a tím vyjadřuji ovšem nejen pracovníky v pracovněprávním poměru v organizaci, ale můžeme tím definovat i člověka dobrovolně působícího v organizaci.

nevědomých a obtížně ovlivnitelných částí života skupiny“, proto je i těžko ovlivnitelná (Havrdová Z., ... a kol., 2011, s. 36).

Funkce organizační kultury Salzbrunn a Pobořil (2005, s. 35) definují jako vnější, kam řadí způsob adaptace firmy na okolní podmínky a image organizace, a vnitřní, kde hraje důležitou roli způsob integrace pracovníků uvnitř organizace a průbojnost strategií organizace. Tyto funkce jsou ale závislé na „zdravém působení kultury organizace“, které definují autoři následně:

1. Jasná a všem zřejmá formulace záměrů strategie a poslání firmy.
2. Podpora chápání cílů, s důrazem na kvalitní osvětu a prezentaci cílů.
3. Vhodná volba prostředků k dosažení cílů.
4. Srozumitelná a dosažitelná měřítka úspěchů.
5. Vhodný způsob korekce při neúspěchu.
6. Používání společného jazyka.
7. Získávání vlivu, důvěry a přátelství v pracovních týmech.

Do kultury organizace neodmyslitelně patří zadání od zřizovatele, pro Charitu zadání zní: pomáhat druhým lidem⁵: „*Církev své poslání naplňuje ... charitativní službou trpícím a potřebným ... především však skrze Charitu. Charita jako milosrdná láska, je naplňováním Kristovy výzvy vyhledávat potřebné a pomáhat bližním v nouzi*“ (ČBK, 2005)

Charita je církví vyslaná k pomáhání, je skutečně údem církve, jejíž úkolem je mimo jiné neopomíjet službu lásky - caritas (DCE, čl. 22) formou diakonie⁶ a její charitativní úkol vychází z Písma svatého, např. z verše:

Neboť jsem měl hlad, a dali jste mi najíst, měl jsem žízeň, a dali jste mi napít, byl jsem cizí, a ujali jste se mě, byl jsem nahý, a oblékli jste mě, byl jsem nemocen, a navštívili jste mě, byl jsem ve vězení, a přišli jste ke mně.
(Mt 25, 35-36)

A dále v tradičním podobenství o milosrdném Samaritánovi, který se ujal potřebného, i když příslušel ke zneprátelenému národu (Lk 10, 25-37). Tento příběh můžeme chápat jako model charitní činnosti vyjadřující kulturu charitní práce⁷.

⁵ Definované poslání Charity je: „*pomoc potřebným na celém území České republiky prostřednictvím zdravotních a sociálních služeb. Tyto služby jsou poskytovány spoluobčanům od raného do seniorského věku v terénu či v zařízeních, které provozují jednotlivé Charity v osmi diecézích. Rozsah poskytovaných služeb definuje z větší části zákon; Charita reaguje však i na speciální potřeby, které nejsou v zákoně zakotvené. Charita ČR, praktikující křesťanské principy, vidí ve svých klientech trpící bratry a sestry, kterým pomůže k návratu do běžného života empatický přístup a profesionální pomoc*“ (webové stránky Charity ČR).

⁶ V katolické teologii řecký termín diakonia znamená pomoc chudým a potřebným. Charita se tak stává součástí církevní diakonie.

⁷ Kultura s důrazem na vztah jednak k Bohu a jednak k člověku samotnému a poskytnutí účinné a konkrétní pomoci bez ohledu k příslušnosti adresáta pomoci a postoji pomáhajícího.

Pospíšil (2002, s. 16) zdůrazňuje, že v charit(ativ)ní službě se jedná o mezosobní setkání ve sklonění se k potřebnému (důraz na člověka), což stojí analogicky ke sklonění se Boha k člověku a dále určuje koncepci charitní práce jako „interakci vzájemného ovlivňování sociální práce a diakonie⁸ coby klíčového pojmu praktické teologie, za pomoci kterého označuje poskytování pomoci jako službu potřebným“. Ústředním tématem je proces interakce (vzájemné působení), ovlivňování a komunikace v rámci sociálně charitní práce (Opatrný, 2010, s. 35) a „první hodnotou charitní práce má být druhý člověk a jeho život - zejména život v osamění, ve stínu smrti, život začínající, život utlačovaný a přehlížený, zkrátka život poznamenaný utrpením“ (Opatrný, Lehner, 2010, s. 68).

Jemně jsme se přehoupili z obecné definice organizační kultury ke kultuře charitní práce. Kulturu organizace lze velmi lehce charakterizovat právě z hlediska hodnot, norem, lidských výtvorů. Vraťme se tedy k obecně platným definicím a společně se podívejme na prvky kultury, na které se zaměřují autoři věnující se organizační kultuře a dále na změny organizační kultury. Znalostí jednotlivých vrstev organizační kultury je důležitá k pochopení organizační kultury a jejího celkového vytváření.

1.1 Prvky kultury

Jak již bylo zmíněno, prvky nebo jinak složky kultury podle Turkeciové (2004, s. 133) **znamenají hodnoty, představy, normy chování, dále symboly, firemní řeč, a rituály**, Lukášová a Nový doplňují o **postoje** a Armstrong totéž potvrzuje, ale zdůrazňuje navíc **styl vedení** (2007, s. 257). Vysekalová a Mikeš (2009, s. 68) shrnují prvky organizační kultury do čtyř částí: **symboly, hrdinové, rituály a hodnoty**, naopak od ostatních autorů nezahrnují do organizační kultury **normy a předpoklady**.

Podle Havrdové a spol. pohled na organizaci v optice kultury přináší dosud málo zdůrazňované **hodnoty, postoje a víra** pracovníků organizace. (2011, s. 35)

Nejznámější model struktury organizační kultury, ze kterého autoři vycházejí je od Edgara Scheina (1999, s. 16), který soustředil projevy organizační kultury do tří

⁸ Termín diakonie (diakonia) patří do funkce / k úkolům církevního života a znamená službu bližnímu. Autoři dělí tyto úkoly církve do tří, nebo do čtyř až pěti hlavních úkolů. Klíčovou funkcí církevního života je liturgie (**leiturgia** - slavení eucharistie), **kérygma** (hlásání), konečně **diakonia** (služba), čtvrtým úkolem je **koinonia** (společenství) a pátým **martyria** (živé svědectví). Viz např. trojí úkol církve DCE, čl. 22, s. 31 a 25. a), s. 34. nebo Charitativní služba církve, 2005, a další.

základních skupin. **Artefakty**, kam řadí budovy, vybavení, procesy, používaný jazyk, styl oblékání, viditelné rituály a dále mýty a technologie s produkty. Do **hodnot** a **norem chování** řadí kromě volených strategií a východisek také filozofii organizace a třetí složka obsahuje **základní předpoklady** obsahující neuvědomované představy, vnímání, myšlenky a pocity.

Následující obrázek znázorňuje model podle Scheina. Jednotlivé body budou obsahem dalších podkapitol.

Obrázek č. 1 Scheinův model organizační kultury



(Zdroj: Schein, 1992, s. 29, upraveno)

Po nastínění prvků se budeme v následující kapitole věnovat vybraným prvkům organizační kultury, neboť obsáhlé pojednání o prvcích organizační kultury orientované přímo na charitní organizace by se patřilo probrat v rámci samostatné diplomové práce, ale v nastíněné obecné míře jsou zmíněné prvky platné i v Charitě.

1.1.1 Hodnoty v organizaci

Budeme-li se držet výčtu složek (prvků) kultury v organizaci, pátráme nejprve po hodnotách, na kterých organizace stojí⁹. Rozhodování pracovníka i celé organizace je ovlivněno preferencemi, které vycházejí z obecně uznávaných hodnot, a to nejen celospolečenských (‘makro’ oblast), nýbrž i v rámci jedné organizace (‘mikro’ oblast, např. jedna služba v organizaci). Hodnoty se projevují ve stanoviscích a postojích, které pracovníci v organizaci zaujímají, odráží se v tom, co považují za dobré nebo špatné, za přijatelné nebo nepřijatelné. Zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje co je významné pro něj osobně, organizační hodnoty jsou

⁹ Tématu hodnot v organizaci se není možné pro značnou rozsáhlost věnovat v rámci podkapitolky plně, zmíním zde jen okrajově první nástin.

výrazem významového měřítko, čemu je přikládána důležitost v organizaci jako celku, co si pracovníci myslí že by se v organizaci a dokonce mimo ni mělo dělat, protože to pokládají za korektní vzhledem k uznávaným hodnotám a společnému postoji (Lukášová, 2010, s. 23-23).

S některými hodnotami člověk do organizace přichází sám, na straně druhé musí také přijmout hodnoty stanovené organizací. Zajímavá by byla práce zaměřená na zkoumání hodnot přicházejících do charitní organizace prostřednictvím nových pracovníků a pak jejich aplikace (nebo přetvoření) na hodnoty organizace. Zde je mnoho nuancí, které mohou vést k zajímavým výsledkům.

Důležitou roli v kultuře organizace tvoří hodnoty a rovněž normy. Obě tyto složky se formují čtyřmi způsoby (podle Armstrong, 2007, s. 259):

1. Kulturu definuje vedení, východiskem je i historie organizace (Schein 1990).
2. Kulturu formují významné nebo kritické události, v nichž pracovníci nacházejí poučení o žádoucím chování (Schein 1990).
3. Kulturu vytváří potřeba udržení efektivních pracovních vztahů, což vede k upevnování hodnot (Furnham a Gunter, 1993).
4. Kulturu ovlivňuje vnější prostředí, které prochází změnou.

Turkeciová (2004, s. 134-135) definuje hodnoty jako „*zavazující ideje*“, představy o tom co je žádoucí chování a jednání. Zdůrazňuje „*vnitřní výpověď*“, která je „*přijímána srdcem*“. Důležité názory a cíle tvořící jádro organizační kultury nazývá „*sdílené hodnoty*“.

Hodnoty představují podle Vysekalové a Mikeše „*obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace formy*“ (2009, s. 68). Autoři dále zmiňují, že hodnoty nemusejí být sdíleny všemi pracovníky, ale případně jen vedoucími pracovníky. Naproti tomu stojí jiný názor, neboť Kodex Charity jako dokument společného hodnotového postoje vyjadřující hodnoty charitní práce je zavazující pro všechny charitní pracovníky, včetně dobrovolníků.

I v samotné charitní organizaci se mohou hodnotové žebříčky lišit a to podle druhu služby¹⁰, cílové skupiny, velikosti pracovního kolektivu, struktury jejich religiozity, míře identifikace s organizací a stylu řízení vedoucího pracovníka. Musil (2004, s. 32, 33) věnuje pozornost kolektivně sdíleným hodnotám a střetu s osobními

¹⁰ Například míra hodnot pro charitní práci v pobytovém zařízení pro seniory se významně liší od nízkoprahového zařízení pro osoby bez přístřeší. Základní hodnoty dané Kodexem Charity ČR se musí dodržet vždy – pravda, svoboda, spravedlnost a láska. Ale míra jejich uplatňování je už rozdílná s ohledem na situaci, např. míra svobodné volby uživatele.

preferencemi. Mluví o ideologii organizace, která může být kolektivní (na vyšší úrovni organizace) a dílčí, ve smyslu hodnoty subkultury (např. jedné charitní služby) v organizaci nebo dokonce osobní ideologií hodnot na úrovni pracovníka. Míra shody (ale i neshody) zmíněných preferencí hodnot může být v organizaci značná. Každý pracovník i subkultura uznává kromě kolektivních hodnot také vlastní hodnotové preference na úrovni podskupiny, a ty hodnoty na vyšší úrovni pokud je nesdílí, tak je může respektovat.

Sladění hodnot pracovníků a hodnot organizace je jeden z nejobtížnějších momentů budování organizační kultury. Ovlivnění hodnot souvisí s vlivem na představy zaměstnanců, nezná-li vedení organizace představy zaměstnanců a zastávané hodnoty, stěží uspěje v zavádění změn v hodnotovém žebříčku pracovníků. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 57, 58)

S hodnotami úzce souvisejí **postoje** a **představy**. Postoje jsou definovány jako tendence reagovat poměrně stálým a charakteristickým způsobem (Turkeciová, 2004, s. 135) a vyjadřují konkrétní vztah k lidem okolo, k věcem, dějům a problémům, jestliže jsou hodnoty determinanty hodnocení, produktem hodnocení je postoj. (Lukášová, 2010, s. 22) Představy jsou názory vytvářené samotnými pracovníky (Turkeciová, 2004, s. 134-135).

Hodnotový rámec pro práci charitního zaměstnance nalézáme v Kodexu Charity¹¹, který je tématem druhé kapitoly, tam se budeme věnovat Kodexem vyjmenovaným hodnotám.

Impulsem pro volbu být činný v Charitě (profesně, dobrovolně) může být vlastní hodnotová orientace vedoucí k rozhodnutí pomáhat. Motivace k pomáhání může být různá a nemusí souviset s vírou k Bohu¹². Ve „Zprávě z výzkumu *Názory sociálních pracovníků v církevních charitativních zařízeních*“ Teologické fakulty v Českých Budějovicích z června 2011 (Zpráva ..., s. 19) se dozvíme, že z hodnocení motivačních faktorů sociálně charitní práce se ukazuje jako nejvýznamnější motivace **poctit**

¹¹ Pro usnadnění čtení textu používám pro Kodex Charity ČR pouze zkrácené slovo Kodex, stejně jako pro označení organizace charity používám termín Charita, která zastupuje jakoukoli charitní organizaci.

¹² Motivy k pomáhání mohou být různé, spektrum je široké: od skutečného altruismu, přes křesťanskou motivovanou činnost nebo motivy osobní seberealizace až po pomoc vyplývající ze syndromu pomocníka, kde motivem může být pomáhaní jako výměna za něco, nebo nasycení něčím, dále pomáhaní jako obrana, jako projev bezmocnosti či zapomenutí na něco, dále jako sebeoběť nebo je pomáhaní výrazem touhy po kontaktu... apod. Viz např. SCHMIDBAUER, W. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. Praha: Portál, 2000. ISBN: 80-7178-312-9. S. 171. nebo SCHMIDBAUER, W. *Syndrom pomocníka. Podněty pro duševní hygienu v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. 2008. ISBN 978-80-7367-369-7. S. 240. a další.

životního poslání a potřeba pomáhat. Víra¹³ u zkoumaných pracovníků představuje pro převážnou většinu podporu a jen pro menšinu jako motiv. K významným posilujícím faktorům patří pomoc poskytovaná spolupracovníky a smysluplnost práce. „*To co motivuje zaměstnance charitativních služeb je prostor pro využití vlastních profesních možností a užitečnost pro někoho blízkého*“ (Zpráva ..., s. 19). Tato studie otevírá nový pohled: v charitních službách nepracují lidé jen z důvodu své víry v Boha, nýbrž z motivu pomáhat a naplnit tak své osobní poslání. Což můžeme pozorovat i u zjištění Opatrného, který v Plzeňské diecézi zjistil, že pracovníků, kteří dle jejich vyjádření nejsou členem církve je 58%, v Charitě pracující řeholní kněz či řeholní jáhen 0% a řeholnice a řeholníci jen 1% (2010, s. 25).

1.1.2 Předpoklady

Předpoklady (nebo jinak přesvědčení) v organizaci je nejobtížněji definovatelnou složkou organizační kultury. „*Základní přesvědčení (předpoklady) jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné*“ (Lukášová, 2010, s. 19).

Zdrojem vzniku základních předpokladů je opakovaná zkušenost pracovníka, resp. opakovaně ověřitelná funkčnost konkrétního způsobu řešení situace a takto je to podáváno novým pracovníkům (Lukášová, 2004, s. 27). Mluvíme-li o předpokladech, mluvíme o neuvědomovaných konceptech myšlení, vnímání a chování pracovníků v organizaci. Tyto koncepty jsou pak považovány za samozřejmé, jasné a nezpochybnitelné. Lukášová a Nový (2004, s. 27) dokonce tvrdí, že jsou tak stabilní a odolné změně, že se o nich ani nediskutuje.

Podle Scheina (1992, s. 27-30) se základní předpoklady vztahují ke třem důležitým oblastem a to k externí adaptaci, vnitřní integraci a hlubší podstatě věci:

Do externí adaptace patří předpoklady vztahující se k poslání organizace: zvolené strategie a způsoby dosahování cílů, struktury, systémy a nápravné korekce. Toto přesvědčení ovlivňuje, jak se organizace chová k vnějšímu prostředí, jak se rozvíjí a učí se reagovat na podněty z venku.

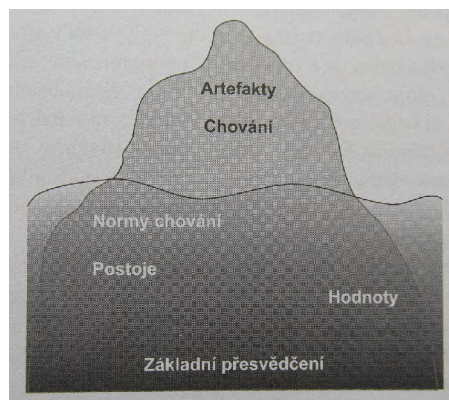
¹³ Křesťanská víra podle této studie hraje v celém souboru okolností překvapivě jen nepatrnou roli. Autoři v kvantitativní části zjišťovali, jak jsou zastoupeny jednotlivé koncepce Boha mezi věřícími (sociálními) pracovníky. Např. „*Bůh milující, spravedlivý, nediskriminující*“ oslovuje polovinu z nich, zatímco „*Boha laskavého k hříšníkům*“ identifikuje čtvrtina. (Zpráva ..., s. 19)

Vnitřní integrace zahrnuje chápání obsahu sdělovaných informací, používaný jazyk, hranice mezi pracovníky a skupinami (soupeřivost, konkurenční rivalita, nebo naopak spolupráce), problematika autority, rozhodování, míry přátelství a důvěrnosti na pracovišti. Toto téma spolu s tématem externí adaptace je pak klíčové pro vnitřní fungování organizace.

Do hlubších témat chápání reality patří podstata pravdy a lidských vztahů, dále podstata času a prostoru.¹⁴ Zde je důležitá oblast pravdy (pravda je v Kodexu Charity zařazena mezi hodnoty), která ovlivňuje rozhodování pracovníků.

Organizační kultura je mnohvrstevnatý jev a autoři popisující organizační kulturu se zpravidla shodují ve skutečnosti, že základní přesvědčení je ukotveno v hlubších vrstvách organizační pyramidy. Lukášová (2010, s. 31) představuje prvky organizační kultury jako ledovec, v jehož nejspodnější části nalézáme předpoklady ovlivňující všechny vrstvy nad sebou. Hodnoty se nacházejí hned v druhém pořadí od základny pomyslného ledovce, první jsou ovšem předpoklady.

Obrázek č. 2 Ledovec organizační kultury



(Zdroj: Lukášová, 2010, s. 31)

V souhrnu předpoklady velmi významně ovlivňuje vnímání, myšlení a pocity pracovníků v organizaci a determinují chování, rozhodování a stanovování priorit, jsou „podloží“, ze kterého organizační kultura „vyrůstá“ (Havrdová Z., ... a kol., 2011, s. 149).

¹⁴ Tento rozměr hlubšího chápání reality podle autora souvisí s širším kontextem chápání kultury na národní úrovni. (Schein, 1992, s. 30)

1.1.3 Normy chování

Další složkou organizační kultury jsou normy chování. „*Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů, ... vyjadřují se pak jazykem ... a rituály*“ (Armstrong, 2007, s. 260). Armstrong (2007, s. 260) dělí normy na neformalizované, tzv. nepsaná ‚*pravidla hry*‘ a zásady, jsou-li v psané formě. Neformalizované normy se předávají ústní formou a vzorem chování, jsou upevňovány reakcemi druhých a prožitými událostmi¹⁵. Turkeciová dělí normy na deklarované, které nacházíme v dokumentech organizace a rovněž normy neformální, které jsou nepsané, ale očekávané, jsou uvědomované a tudíž ovlivnitelné (2004, s. 135).

Musil v tématu norem a pravidel jednání zmiňuje význam moci, kterou označuje jako schopnost pracovníka (příp. skupiny/služby) dosáhnout toho, aby jiní jednali v souladu s jeho zájmy (2004, s. 32), rovněž je důležitá okolnost autority přidělené - vyplývající z pravomoci, nebo přirozené - vyplývající z osobní kvality pracovníka a jeho zkušenosti a odbornosti (2004, s. 92, 93).

Opatrný, spoluautor v pracovních skupinách tvorby Kodexu, se k normativní funkci Kodexu vyjadřuje následovně ve vztahu k hodnotám a zásadám charitní práce (E-mailová korespondence, 8.3.2012):

„Užití Kodexu, který mj. zdůrazňuje princip subsidiarity a lidskou důstojnost, jejíž součástí je svoboda a zodpovědnost, musí předpokládat, že ti, kdo ho čtou, jsou kompetentní, věci týkající se jejich práce pečlivě a odpovědně zvažují (subsidiarita) a zodpovědně se podle toho rozhodují (důstojnost).“

Z Kodexu ovšem není dostatečně jasná jeho závaznost ve smyslu normy. Nabízí se jej řadit mezi deklarované normy a to z důvodů, které čteme v Preambuli: *„jim (dobrovolníkům a pracovníkům) chce Kodex umožnit a usnadnit identifikaci*

¹⁵ V rámci neformalizovaných norem organizační kultury sledujeme následující stránky chování (Armstrong, 2007, s. 260, 261):

1. styl jednání manažerů, jejich jednání s podřízenými a reakce podřízených na vedení, vztahy mezi vedením a podřízenými a naopak,
2. převažující etika práce a očekávaná míra splnění úkolu ze strany vedení (Armstrong zmiňuje např.: „Přijď dříve a zůstaň déle“),
3. míra projevování úcty a respektu k výše postaveným pracovníkům,
4. reakce vedení na ambice pracovníků,
5. míra vynucování dodržování norem a pravidel s důrazem na co neoptimálnější (resp. nejvyšší) výkon,
6. míra moci a jejího využívání (manipulace, manévrování, machinace),
7. přijatelná a nepřijatelná politika (ve smyslu zvolené strategie a taktizování),
8. přístupnost vedení k podřízeným a transparentnost v rozhodování (nebo se vše děje skrytě za zavřenými dveřmi?),
9. míra formalit (oslovování křesťm jménem, styl oblékání, styl neformálních rozhovorů, tj. neformální chování vedoucích k podřízeným tzv. ‘na chodbě’).

s posláním Charity, jejími zásadami a hodnotami, a zároveň poskytnout základní kritéria, podle kterých se mají orientovat při své práci“ (Kodex, 2009, s. 4) a dále v kapitole Uvedení Kodexu do praxe... „Arcidiecézní a diecézní Charity nesou odpovědnost za to, aby vedoucí charitní pracovníci byli s tímto Kodexem seznamováni a v jeho duchu formováni. S ohledem na ostatní pracovníky leží odpovědnost na managementu místních Charit“ s odkazem na jeho účinnost schválením ČBK a podpisem předsedy ČBK lze dovést, že tento dokument je závazný a vyžaduje se jeho plnění. Nuance plnění a vymahatelnost míry plnění v něm ovšem není vyslovená a zatím neexistuje výklad pro tyto pracovně právní situace.

1.1.4 Artefakty

Artefakty znamenají lidské výtvořky, produkty, v organizační kultuře mají význam s hmatatelnými jevy v organizaci, pracovníci je vnímají smysly: vidí, slyší, vnímají je hmatem ... (Armstrong, 2004, s. 261). Artefakty mají v sobě velkou sílu a mnohé o organizaci vypovídají, ovšem bez znalostí obsahu dalších rovin kultury jsou artefakty obtížně dešifrovatelné a interpretovatelné (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 26).

Lukášová a Nový (2004, s. 23) do artefaktů zařazují jazyk, historky, mýty, rituály, ceremoniály a (podle Hofstede, 1991) symboly.

Symboly¹⁶ patří do živého prvku organizační kultury, je to jméno organizace, její znak¹⁷ (logo) a heslo (motto). Symboly mohou být různé zkratky, slangová firemní řeč, způsob oblékání v zaměstnání, symboly postavení v organizaci známé jen členům organizace. Symboly organizace zahrnuje celkový design firmy, ucelený styl prostředků PR komunikace: vizitky, hlavičkový papír, označení budov a vozidel, označení oděvů a předmětů používaných při práci. Symboly jsou integrálními částmi identity organizace a jedná se o způsob, jak svou identitu organizace zviditelňuje a jak oslovuje partnery a zákazníky. (Guenes, Bergh, 2003, s. 34, 35).

Rituály obsahují společenské chování a projevy, formální prvky jako schůze, způsob korespondence, informační a kontrolní systémy, ale i neformální aktivity jako firemní oslavy (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 68), dále gratulace k výročí pracovníků,

¹⁶ V charitní práci mají symboly velmi významný vliv. V charitních zřízeních vidíme symboly vztahu k Bohu – na stěnách visí kříže, budovy jsou vybaveny kaplemi. Samotný výkon profese je podpořen symboly: logem Charity ČR – křížem a ohnivými plameny, lze se domnívat, že i známé logo Tříkrálových charitních koledníků – tříkrálový průvod s hvězdou nad hlavou - viděl snad už každý.

¹⁷V Charitě pro tyto účely slouží Manuál logotypu z roku 2007.

nezapomínejme na rituální zvyky nebo charakteristické *„vtípky a legrácky“* v kolektivech zaměstnanců.

V organizační kultuře hrají nezastupitelnou roli hrdinové. Můžeme mluvit o hrdinech žijících, i o těch, kteří nejsou mezi námi. Typické pro kulturu v církevním prostředí je odkaz na život a dílo světců a blahoslavených, jejichž skutky jsou vzorem pro charitní praxi. Zmiňme krátce postavu Ježíše Krista, jeho Matku Pannu Marii, zakladatele řeholních řádů raného středověku, nebo svatou Anežku Českou, zakladatele charitního díla Vincence de Paul (27.9. Den Charity), nebo hrdiny nedávné doby jako je Matka Tereza. K tématu hrdinů a vzorů charitního jednání se zmíníme ještě v kapitole 2.1 a 2.2.

Jazyk zahrnuje vše okolo dorozumívání, pochopení a porozumění, zpětné vazby a sdělování. I jazyk může být stejně tak dobře nástrojem moci a manipulace jako nástrojem podpory, výrazem porozumění a soucítění (Bělohlávek, 1996, s. 48).

V kapitole 1.1 Prvky organizační kultury jsme společně nahlédli do definic organizační kultury a vydefinovali jsme hlavní prvky organizační kultury. Zásadní zjištění se týkají oblastí hodnot, předpokladů a norem, které pak doprovází artefakty. Organizační kultura není konstantní, důležitá je její pravidelná reflexe a organizace se nevyhne jejím modifikacím nebo změnám. Lze předpokládat, že příchod Kodexu do Charit s sebou přináší i požadavek reakce ze strany pracovníků. Kodex byl předložen jako hotový dokument, na jehož vzniku se přímo Charity nepodílely, s požadavkem jeho aplikace do Charitního prostředí a do jisté míry může být jeho příchod změna. Změna organizační kultury s sebou přináší různost přijetí a reakcí, které vyplývají z osobního či obecného chápání poslání organizace. V následující podkapitole se budeme věnovat některým zajímavým úskalím, které přináší změna organizační kultury, převážně se zaměřením na reakce pracovníků.

1.2 Změny organizační kultury

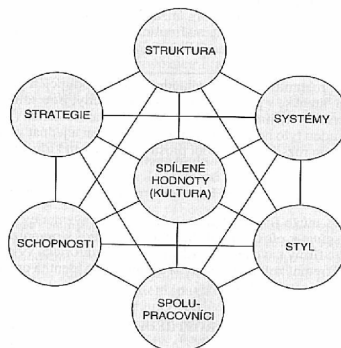
Každodenní nutností organizace je soustavná práce na rozvoji kultury v organizaci. Potřeba změny sdílených kulturních představ, se v zásadě nestává často, obvykle ji vyvolávají vnější determinanty nebo transformace ve vnitřní struktuře. V dlouhodobě působících organizacích může být komplikací i změna zavedených procesů a nemusí se jednat o změnu hodnot. Typickým příkladem změny v organizaci

mohou být kromě změny osob ve vedení, změny ve velikosti organizaci nebo změny v produktech, nebo například nové legislativní požadavky ovlivňující produkt nebo službu (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 63-64). Organizační kultura je mnohvrstevnatý a složitý jev, který skrývá mnohem více informací, než jen, že se „věci u nás takto dělají“. Z pohledu navržení případné změny organizační kultury je velmi důležité pochopení, „proč se věci dělají tak a ne jinak“. Což vede ke zjišťování, co může ve změně bránit či ji podpořit. (Havrdová Z., ... a kol., 2011, s. 81)

Podle Armstronga a Stephensa (2008, s. 122) v organizaci existuje sedm typů změn a změna kultury je jedna z nich¹⁸. Změna kultury znamená vytváření vhodnější soustavy hodnot, které se zaměřují na chování a zajišťují, aby pracovníci žili hodnotami. Významné v organizaci je, aby vyznávané hodnoty management organizace skutečně žil a nedocházelo tak k propasti mezi „rétorikou a realitou“ (2008, s. 127).

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 68) v souvislosti s kontrolou stability a funkčnosti organizační kultury zmiňují koncepci 7S, koncepci „dokonalých podniků“ T. J. Peterse a R. H. Watermana¹⁹, která by mohla být vodítkem při analýze organizační kultury. Tato koncepce zahrnuje sedm nejdůležitějších faktorů a v této koncepci je sjednocujícím prvkem pojem „sdílených hodnot“²⁰ (obrázek č. 3). Nejsou-li hodnoty organizační kultury v souladu s ostatními koncepcemi firmy, je nutná revize organizační kultury (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 68). Tato koncepce důležitých oblastí organizace zapadá do prvků organizační kultury a sdílení hodnot. Změna v organizaci jako první předpokládá změnu sdílených hodnot, které řetězovou reakcí pomohou změnit všechny důležité oblasti organizace jako celku.

Obrázek č. 3 Koncepce 7S (nebo 7S faktorů firmy McKinsey).



(Zdroj: Smejkal, Reis, 2006, s. 34)

¹⁸ Změna postupná, transformační, strategická, organizační, změna systémů a procesů, změna chování a změna kultury. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 122)

¹⁹ Peters, T. J., Waterman, R. H. *Hledání dokonalosti – poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Praha: Svoboda-Libertas, Praha 1993.

²⁰ Analogie termínu „společný postoj“ v Kodexu Charity ČR (Kodex, 2009, s. 4)

Proč je významné pro tuto práci zabývat se změnou organizační kultury ve vztahu k Charitě a Kodexu? Jak bylo v úvodu zmíněno, Kodex se stal rokem 2009 jasným sdělením o hodnotách a zásadách v charitní práci, vyslovují se zde odborné a osobnostní kvality pracovníků, práva a povinnosti, včetně závazků a omezení. To co dříve bylo pouze nejasně očekáváno, bylo deklarováno jako stanovisko zřizovatele. Můžeme tedy Kodex Charity ČR vnímat jako mezník, který s sebou nese změnu od nepsaného k psanému, od očekávaného k jasnému sdělení.

1.2.1 Proces změny a jeho vedení

Autoři (Pfeifer, Umlafová, 1993, s. 70) zdůrazňují etapy změn organizační kultury, které nelze ani přeskočit, ani zanedbat. První etapa na této cestě je „rozmrzování“ vžitě organizační kultury (tedy jejich hodnot, představ, přístupů), dále „ovlivňování“ ve smyslu posílení toho, co je žádoucí, „sladování“ a vyhledávání jednotlivých prvků organizační kultury a „rozvíjení“ harmonického stavu a neustálá korekce žádoucích představ, hodnot a přístupů.

Kotter (2000, s. 29-31) se zabýval problematikou jak vyvolat a vést proces změny a uvádí osm kroků v procesu realizace zásadních změn:

1. Vyvolání vědomí naléhavosti – důležité je prozkoumat konkurenční prostředí, nalézt kritická místa, oblasti potenciálních krizí nebo naopak oblast příležitostí a o všem vzájemně v organizaci diskutovat.
2. Sestavení týmu schopného prosadit, realizovat a řídit změny.
3. Vytvoření vize řízení změny a strategie jejich dosažení.
4. Komunikace transformační vize – zde je kladen velký důraz na komunikaci²¹ jak horizontální tak vertikální a vzorového jednání zvoleného týmu; kvalitní komunikace na všech úrovních napomáhá k trvalému prosazení a zakotvení požadovaných změn.
5. Zaangažování všech zaměstnanců, které povede ke zvnitřnění změny a spolunáležitosti s výsledky změny.
6. Vytváření krátkodobých vítězství – zaměření se na dílčí úspěchy změn spojené s oceňováním zapojených zaměstnanců.
7. Využití dílčích výsledků k podpoře dalších změn a k posílení důvěry a spolupráce.
8. Zaměření nových přístupů na spokojenost zákazníka, poukazování na souvislosti mezi úspěchy a změnami, důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

²¹ Pro efektivní komunikaci dále Kotter (2000, s. 95) zdůrazňuje jednoduchou řeč prostou odborné terminologie, používání metafor a příkladů, využití všech existujících cest formálních i neformálních přenosů informací, vzorové a jasné chování managementu, vysvětlování nesouladů a neustálé opakování a komunikování.

Přeskočení nebo rychlé opuštění některé fáze způsobí kolaps plánované změny a situace se může stát díky nepochopení zaměstnanců ještě horší, než původně byla. Ve všech okamžicích je důležitá komunikace a vzory jednání managementu.

Hlavním důvodem neúspěchu snah o změny organizační kultury je fakt, že vedení nebere v úvahu sílu existující organizační kultury, čím silnější je organizační kultura, tím obtížněji se mění (Harris, Ogbonna, 1998, s. 78-79).

1.2.2 Aktéři změny a jejich reakce na změnu

Velmi důležitou roli v zavádění změn hrají aktéři změn, jejichž zužování by mělo neblahé dopady na zdárné dosažení vytýčených změn v organizační kultuře. Podle role v procesu změny je možné dělit aktéry změny na následující (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 74):

„*Iniciátoři změny*“ vyslovují požadavek změny a zahajují její proces. Těmito iniciátory bývají „*výrazné manažerské individuality*“ disponující převážně neformální autoritou. „*Projektanti změn*“ mají na starosti celý proces změn. Jedná se o tým koordinátorů, kteří mají zdroje, aby celý proces uřídili. Na ně navazují „*instruktoři změny*“, kteří nastolené změny uvádějí do života organizace, jedná se o manažery ve střední linii, kteří jsou spojovacími články mezi vedením a pracovníky.

Nezanedbatelnou úlohu mají v organizaci subkultury²², v Charitě např. služby, a napětí mezi nimi; mezi jednotlivými subkulturami a vedením. Ohlas pracovníků ke změně kultury v rámci subkultur se liší podle jejich ochoty se změnit a síle existující kultury v organizaci. Ochota změny je definována jako nadšení pracovníků k účasti na změnách což stojí v kontrastu ke konceptu síly subkultury a může být viděno jako kolektivní programování skupiny. (Harris, Ogbonna, 1998, s. 78-79) Autoři Harris a Ogbonna vytvořili z výše uvedených dvou důležitých faktorů: za prvé ochoty a schopnosti se změnit a za druhé síly subkultury, matici (tabulka č. 1), která definuje reakce pracovníků na změnu organizační kultury (Harris, Ogbonna, 1998, s. 83-91):

Aktivní přijetí – pracovníci souhlasí se změnami a účastní se změn.

²² Autoři Harris a Ogbonna definují subkulturu v rámci organizace jako skupinu založenou např. na profesní identitě, zeměpisné/regionální poloze, na etniku, pohlaví, hierarchii, členství v jiných skupinách, apod. (Harris, Ogbonna, 1998, s. 82) V Charitě se může subkultura tvořit na základě typologie služby. Rovněž zmiňme i dlouhodobost práce v organizaci, kdy se pracovníci liší na osoby zakládající (např. ti, kteří byli u zrodu nějaké služby nebo projektu) a na ty, co přišli po nich (pozn. autorky).

Selektivní přerod – zde je subkultura v rámci organizačního celku velmi silná, ale její ochota ke změně organizační kultury je střední (ani silná, ani slabá). Pracovníci jsou ochotni přijmout změnu organizační kultury jen v jejích dílčích částech.

Přerod – tato reakce obsahuje zpochybnění a vyvrácení užitečnosti změny organizační kultury. Síla subkultury je nízká a ochota ke změně je výrazně limitovaná. Pracovníci stávající atributy organizační kultury maskují na nové.

Všeobecné přijetí – z hlediska managementu změny lze všeobecné přijetí považovat za druhou nejpříznivější reakci a spolu s aktivním přijetím je považováno za ideální reakci pracovníků. V tomto případě je ochota ke změně vysoká, ale síla subkultury je spíše nízká. Pracovníci vědí, že změna je nutná a rovněž vědí, že se mohou vyjadřovat i k nepohodlí související se změnami.

Disonance – disonanci jako odezvu na změnu lze definovat jako jistou úroveň zmatení, což často vede k charakteristické odpovědi – k nečinnosti. Svou nečinnost zdůvodňují tvrzením, že stávající organizační kultura byla adekvátní a změna vzbuzuje u pracovníků dilema, které hodnoty a chování změnit.

Obecné odmítnutí – v situaci obecného odmítnutí pracovníci reagují nízkou ochotou ke změně a vyslovují široký nesouhlas se změnou.

Reinterpretace – k reinterpretaci dochází, pokud jsou oba hodnotící aspekty – subkulturní síla a ochota ke změně, vysoké. Reakce se vyznačuje tendencí přeložit si změny organizační kultury způsobem, který úmyslně či neúmyslně vede k rozvoji hodnot a chování, které jsou v souladu s oběma kulturami. Síla stávající kultury ovšem brání přechodu na požadovanou kulturu. Tyto reinterpretační reakce mohou vést k nepředvídatelným důsledkům vycházející z různého kontextu.

Selektivní reinterpretace – je přítomna v případě vysoké subkulturní síly a naopak nižší míry ochoty ke změně, podporované změny jsou spojené s výběrovým přehodnocením. Selektivní reinterpretace zahrnuje méně radikální reakci. Zatímco reinterpretace má často za následek neúmyslnou modifikaci přijatých kulturních vlastností, selektivní reinterpretace více zahrnuje úmyslnou a záměrnou reinterpretaci specifických prvků kultury.

Aktivní odmítnutí nastane v případě nízké ochoty ke změně spolu s vysokou silou subkultury. Zde se odmítá změna jak v důvodech, tak prostředcích. Aktivní odmítnutí je nejméně vhodná odezva pracovníků na změnu a vyskytuje se na všech úrovních organizační hierarchie.

Z předchozích vymezení je zřejmé, že změny organizační kultury mohou mít celou řadu reakcí pracovníků a nepředvídatelných a nezamýšlených důsledků. Významná se jeví oblast subkultur. Na kulturu organizace nelze pohlízet jako na jeden celek, nýbrž jako na souběžnou existenci více subkultur (služeb) různé síly. Vymezení síly subkultur nabízí způsob, jak pokusně předvídat rozsah potenciálních odpovědí pracovníků na iniciativy kulturních změn v organizaci. Autoři ve své práci naznačují, že schůdnější cestou organizačních změn je rozvoj silných subkultur prostřednictvím zastřešujících principů s důrazem na zapojení pracovníků při přípravě změn.

Tabulka č. 1 Odpověď zaměstnanců na změnu kultury v organizaci

		Síla subkultury		
		<i>vysoká</i>	<i>střední</i>	<i>nízká</i>
Ochota ke změně	<i>nízká</i>	reinterpretace	obecné přijetí	aktivní přijetí
	<i>střední</i>	selektivní reinterpretace	disonance	selektivní přijetí
	<i>vysoká</i>	odmítnutí	obecné odmítnutí	přetvoření

(Zdroj: Harris, Ogbonna, 1998, s. 83)

Kapitola o změnách organizační kultury nám přináší informace o procesech, na které je třeba myslet při zavádění změn do procesů v organizaci. Návaznost na organizační kulturu jsme našli v konceptu 7S, který přináší vodítko pro analýzu organizační kultury před její změnou. V tomto konceptu se výrazně vynořuje do popředí oblast hodnot, které jsou podstatou všech důležitých oblastí organizace. Mluvíme-li o změně v organizaci, není možné nezmínit 8 fází procesu změny podle Kottera (2000), na které je nutno pamatovat. Nakonec jsme připomněli možné odezvy pracovníků v návaznosti ke skupinovým reakcím na změny v organizaci v souvislosti. Kodex Charity vstupuje docela náhle do charitního prostředí a lze se domnívat, že i takto formalizovaná podoba původně nepsaných pravidel a očekávání může vyvolat reakce. Charita coby velká organizace předpokládá tvoření skupin a různost ohlasů na změny, které může s sebou Kodex přinášet.

ZÁVĚR KAPITOLY 1

Organizační kultura je „*subsystemem organizace a determinantou efektivnosti organizace a kvality pracovního života členů organizace, Organizační kultura je výsledkem procesu učení ... a vždy obsahuje potenciál ke změně*“ (Lukášová 2010, s. 39). Tato citace v sobě zahrnuje souhrn základních hledisek organizační kultury.

Tématem kapitoly jedna bylo definiční uchopení organizační kultury, kde pozornost jsme zaměřili na její složky: hodnoty, normy, základní předpoklady a artefakty. Pro tuto práci si již dalších oblastí organizační kultury nevšímám. Významnou oblastí jsou právě hodnoty, vyjadřující charakter organizace. V hodnotách nalzáme sdělení o východiscích organizace, stylu práce s pracovníky i adresáty služeb a mají převážně normativní charakter. Pro Charitní práci nalzáme hodnotový základ v Kodexu Charity, zde jsou podstatně vyloženy základní hodnoty a zásady, které můžeme rovněž považovat za normu (ač sám se tento dokument nedeklaruje jako norma a toto sdělení čtenářům může scházet) a který představuje typické prostředí Charity. Kodexu se blížeji věnujeme v následující kapitole. Nejobtížněji ovlivnitelnou a na první pohled neidentifikovatelnou složkou organizační kultury jsou základní předpoklady zahrnující individuální vnímání, které významně ovlivňuje hlubší chápání reality a je hůře ovlivnitelné, jelikož se nachází v nejhlubších vrstvách organizační kultury. Pro naše téma je významné vědět tuto okolnost a vědomě (dovedně) individuální formování pracovníků utvářet.

Organizační kultura dále zahrnuje používané artefakty, výtvoř pracovníků, patří sem design kanceláří a budov, styl oblékání, spolu se symboly (charitní logo, oděv pracovníků dle barev loga, označení vozidel a budov ...) vypovídají o hodnotách pracovníků a jejich práce, rovněž tak používaný jazyk, způsob komunikace a vzory, které následují - v Charitách jsou důležitými vzory lidé pomáhající praxe jak ze současnosti, tak z historie.

Představa organizační kultury jako ledovec, kde jsou na spodní části pod hladinou předpoklady, z nich vycházejí hodnoty, následují postoje a normy a na nejvyšším viditelném vrcholu jsou artefakty, věrně představuje hierarchii složek organizační kultury a zároveň předurčuje (naznačuje) cestu jejich formování, ovlivňování a rozvíjení.

S organizační kulturou neodmyslitelně souvisí i míra akceptace změny témat organizační kultury. Kapitola o reakcích na změnu nám předkládá širokou škálu zajímavých reakcí a způsobů přijetí změn v organizaci, se zaměřením na skupiny.

Ty jsou totiž neodmyslitelnou součástí každé organizace, Charity nevyjímaje. Ne vždy a ne každá změna může být přijata a úkolem managementu je účinně pracovat a efektivně ovlivňovat procesy tak, aby organizační kultura byla stabilní, žitá a odpovídala vytýčeným vizím.

Kapitola jedna obsahuje obecné pojetí organizační kultury platné i v Charitách, po zběžném probrání základních hledisek organizační kultury a souvislostí složek nahlédneme do významného dokumentu vypovídajícího o organizační kultuře v Charitě, do Kodexu Charity ČR.

2 KODEX CHARITY ČR A KULTURA CHARITNÍHO DÍLA

Charita ČR je právnickou osobou podle kánonu 312 a 313 Kodexu kanonického práva, je součástí římskokatolické církve²³, je největším nestátním poskytovatelem sociálně-zdravotních služeb v České republice²⁴. Dělí se na dvě arcidiecézní charity (ACH) a šest diecézních charity (DCH), v jednotlivých diecézích jsou Charity s i bez vlastní právní subjektivity²⁵, Arcidiecézní charita Olomouc (ACHO) zaštiťuje Charity v Olomoucké arcidiecézi, a to Charity s právní subjektivitou v počtu 29, dobrovolných Charit bez právní subjektivity v počtu 22 a jeden hospic. Podle počtu Charit si lze představit, že se jedná o velké množství pracovníků, pohybujících se v různě nastavených organizacích a v různých typech služeb v rámci odlišných regionálních specifik. Tito pracovníci ke své práci potřebují jasná stanoviska vyjadřující hodnotový a normativní základ pro svou práci tak, aby byla vykonávána v podobném duchu, jak si ji žádá zřizovatel. Nelze totiž vyvozovat (žel se toto mínění obecně stále traduje), že v Charitě coby církevní organizaci pracují lidé vyznávající křesťanství. V rámci studie prováděné M. Opatrným v Diecézní charitě Plzeň na podzim 2004 bylo zjištěno, že 42% pracovníků jsou praktikující křesťané, z toho 36% v katolické církvi a 6% v jiných církvích, křesťanů bez vazby k církvi bylo 19%, lidé jakkoli nábožensky založení (neurčitý druh religiozity, židovsko-křesťanská tradice, nebo jiné náboženství) představovali 23% a za ateisty se prohlásilo 14%. 2% pracovníků na otázku příslušnosti k církvi a religiozity odpovědělo nevím (Opatrný, 2010, s. 29). Můžeme se bez průzkumu domnívat, že diecéze Plzeň se významně neodlišuje od ostatních diecézí a může imitovat, tu s větší či menší odchylkou, situaci v ostatních diecézích. V rámci Olomoucké arcidiecéze můžeme jedině přepokládat krajové výkyvy např. Charity na území Uherského Hradiště s poměrně silnou katolickou tradicí a například severu Olomoucka (pouze vyvození, neopřeno o výzkum).

Po tomto úvodu do charitní organizace se společně zamysleme nad charitní organizační kulturou. V této kapitole nahlédneme na to, co podstatně předurčuje

²³ Registrované v České republice podle zákona č. 3/2002 Sb. o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech).

²⁴ Charita Česká republika. [On-line]. Dostupné dne 1. 3. 2012 z <http://www.charita.cz/cinnost-v-cr/>

²⁵ "Diecéze je část Božího lidu, která je svěřena do pastýřské péče biskupovi v součinnosti s kněžstvem tak, že, spojená se svým pastýřem a jím skrze evangelium a eucharistií v Duchu Svatém shromážděna, ustavuje místní církve, v níž je skutečně přítomna a působí jedna svatá katolická a apoštolská Kristova církev." *Kodex kanonického práva*, kán. 369.

Např. Brněnská diecéze má jedno identifikační číslo pro celou diecézi, v Olomoucké arcidiecézi mají všechny charity vlastní právní subjektivitu a v Ostravsko-opavské diecézi je kombinace obou přístupů.

organizační kulturu v Charitě, případně odkud ji Charita čerpá a co je pro charitní praxi těmi zásadními vodítky.

2.1 Exkurs do historie charitní práce

Kultura instituce není nový fenomén. Organizační kultura měla svou trvalou existenci i v pomáhajících církevních aktivitách v historii. Jak bylo již zmíněno, důležitým prvkem organizační kultury jsou mimo jiné rituály a vzory. Charitní úsilí je neodmyslitelně navázáno na bohatou historii křesťanství.

Již od počátků křesťanství, v iniciativách jednotlivců a komunit, nalzáme modely a vzory současné charitní práce²⁶. První impuls k organizované činnosti pomáhání i s prvními požadavky na kvalifikaci a popisem obsahu činnosti vidíme ve Skutcích apoštolských kap. 6, 1-6, kdy bylo ustanoveno nejprve sedm mužů, a po té i pověření žen²⁷ (diakonek) a vdov²⁸, kdy jejich úkolem bylo zabezpečovat chudé členy v rámci jejich společenství (Doležel, 2011, s. 73-75). Ve čtvrtém století je podle Doležela (2011, s. 91) ústřední postavou církevní pomáhající praxe biskup, který měl část zdrojů vyhrazené pro potřeby chudých.²⁹ Toto období Umlauf (2009, s. 14) nazývá „*novou érou humanismu zakotvenou v Kristu*“.

Dále můžeme v rámci historie charitní praxe zmínit důležitou centralizovanou pomáhající praxi špitálů a postavu svatého Basila Velikého (329 – 379), arcibiskupa v Kapadocii, který založil špitální komplex pro péči o chudé, cizince, sirotky (tzv. Basielas, „*město milosrdenství*“), přidružil k nim i řemeslné dílny a budovy určené pro personál. Tento model je významný i z důvodu nadčasovosti, jelikož rozvoj špitálnictví v Evropě vidíme až ve středověku. Motiv hodný naší pozornosti je spojení komunitní péče s programem řeholnictví (život ve spiritualitě je program a tento je spojen s pomáhajícím prvkem) a komplexní péče zacílené na různé cílové skupiny.

²⁶ Historicky se pomáhající praxe církve nenazývala charitou. Terminologicky charitní činnost nebo charitu jako takovou (ať už činnost nebo organizaci) v historii nenalezneme. Doležel (2011, s. 21) ve své dizertační práci zmiňuje, že „v 19. století ještě nebyl tento pojem (Charita) v češtině používán pro označení církevně organizované pomáhající praxe. Rieglerův „Slovník naučný“ z roku 1862 zná v tomto ohledu pouze francouzský pojem „charité“ a latinský „caritas“. V našich českých podmínkách je termín Charita používán až v období první republiky.

²⁷ List Římanům 16,1, 1. list Timoteovi 3,11

²⁸ 1. list Timoteovi 5,10

²⁹ Pro chudé měl biskup zdroje: dary od panovníka a dary od věřících, sbírky (pro podporu darování se četla v rámci eucharistické modlitby jména dárců), testamentární odkazy a v posledku i desátek, který je ovšem užíván až od roku 567. Z těchto zdrojů mohl biskup uspokojit potřeby církve. Praxí byly pro současnost inspirativní pravidla „*kvartického systému*“, jeden díl pro potřeby biskupa, druhý pro klérus, třetí na náklady chrámů a čtvrtý díl pro chudé (Doležel, 2011, s. 89-91).

(Doležel, 2011, s. 104-105) Tato koncentrace péče ve specializovaných zařízeních je novou formou (charitní) pomáhající praxe s požadavky na lepší organizační a koncepční práci a jeho praxe trvá dosud. Rovněž můžeme zmínit i svatého Jana Zlatoústého, který hojně podporoval almužny svými promluvami³⁰ (Umlauf, 2009, s. 14).

Dalším vzorem charitní praxe můžeme vzpomenout svatého Martina z Tours (317-397), který po události setkání s Kristem a podělení se s chudým, opouští dosavadní život a začíná mnišský život plný milosrdných skutků, v tehdejší proměně středověku převážně na venkově. Tam, od 6. století (zpočátku ve Francii), vznikají nové církevní struktury s charitní praxí. (Doležel, 2011, s. 107-108)

Osobní zkušenost z pomáhání a individuální poskytování milosrdenství ovládlo od 10. a 11. století (spíše později) všechny společenské třídy. Od této doby vzniká celá řada zbožných ženských a mužských řádů a společenství³¹, které se věnovali nejen péči, ale i výchově a poskytovali centralizovanou i terénní pomoc lidem v různých tíživých situacích. Můžeme jen letmo zmínit charitní vzory sv. František z Assisi, sv. Alžběta Durynská, sv. Hedvika Slezská, sv. Dominik, nezapomeňme u nás na sv. Anežku Českou a sv. Zdislavu z Lemberka, na sv. Ludmilu, sv. Václava, sv. Vojtěcha a sv. Prokopa, kteří byli ochotni osobně poskytovat péči těm nejnuznějším a opovrhovaným, bez ohledu ke svému statusu. Dochází tak k rozvoji individuální (nikoli zatím individualizované) péče.

16. století v období po reformaci je významná osoba hodna našeho pohledu vzhledem k charitním vzorům a „*hrdinům*“ sv. Vincenc de Paul (1581-1660), který propojil farní společenství a péči o chudé a nuzné a vytvořil pro nás dodnes stále potřebný a (občas) chybějící systém dobrovolnické (farní) pomoci („*tzv. vincentýnská společenství*“ Doležel, 2011, s. 129) s důrazem zapojení členů farnosti do pomáhající praxe potřebným. Vzor sv. Vincence de Paul probudil pro nás stále inspirativní iniciativu Ant.- Frédérica Ozanama, pozdějšího profesora Sorbonnské univerzity, který prostřednictvím farních dobrovolníků aktivně pracoval s chudými a tito aktivisté vytvářeli tzv. *charitní konference*, z nichž se později formuje dobrovolnická Společnost svatého Vincence de Paul. (Doležel, 2011, s. 129, 132-133).

³⁰ „Neuctívej Krista zde v chrámu drahými látkami, zatímco venku ho opomíjíš, když trpí hladem a nahotou ... Vaši psi jsou dobře živeni, a vy necháte vedle sebe umírat hladem nikoli člověka, ale samotného Ježíše Krista!“ (Umlauf, 2009, s. 14.)

³¹ Řád sv. Jana Jeruzalémského (johanité), řád sv. Lazara (lazarité), řád německých rytířů, řád sv. Antonína (antonité), řád sv. Ducha, řád křížovníků s červenou hvězdou, řád trinitářů, řád mercedářů a další (Zdroj: Doležel, 2011, s. 116-118)

Rozvoj sociální (a rovněž charitní) práce jako vědní disciplíny je spojen se sociálními tématy 19. stol. S touto dobou je významně spojen zrod sociálního učení církve, resp. „*katolicko-sociálního myšlení*“ (Umlauf, 2011, s. 15), které je reakcí na značný nárůst obyvatelstva ve městech stěhující se za prací a tím ke kumulaci širokého spektra sociálních problémů a posléze i nepokojů. Další aspekt ovlivňující sociální klima vyplývá z ideálů Francouzské revoluce (svoboda živností a osvobození rolníků), to vše spolu vedlo k nezměrné bídě. Církev reagovala na bídu obyvatelstva a neutěšené podmínky dělníků a živnostníků a došlo k sepsání tzv. Borských tezí (Bor u Tachova, 1883) obsahující řadu zásad pro řešení dělnických otázek v křesťanském duchu. Ze zásad Borských tezí se zrodila sociální nauka církve, která je později základem i charitní práce, ve které vystupuje do popředí služba lidské osobě (KSNC, čl. 552). (Umlauf, 2011, s. 15-17)

Konečně se dostáváme k velmi důležitému tématu, a to ke vzniku centrální církevní (charitní) organizace. Historie Charity je spjata s postavou arcibiskupa Antonína Cyrila Stojana, který byl v roce 1922 u vzniku Svazu charity v Olomouci a po té i v Brně. V té době byla nastartována centralizace charitní práce až po mezinárodní úroveň.

Na Svatém Kopečku u Olomouce od roku 1919 působil jako kaplan P. Ludvík Antonín Bláha, který svým způsobem zahájil charitní působení osvětovou činností. Rozeslal dotazníky na všechny řeholní domy v tehdejší Československé republice, aby získal přehled o jejich charitní činnosti. P. L. A. Bláha získané údaje zpracoval a na vlastní náklad vydal ilustrovaný spis „*Několik kapitol z dějin naší Charity*“. Shromažďoval také fotografie, které zachycovaly dobročinné ústavy i jejich činnost a po celé Moravě přednášel o charitním působení té doby. Arcibiskup A. C. Stojan byl jeho činností nadšen, oba se dohodli na spolupráci a zařadili charit(ativní) činnosti do „*veřejného působení církve jako jedné z nejdůležitějších složek*“. V létě 1921 na Velehradském setkání s olomouckým arcibiskupem Stojanem byly vymezeny hlavní body organizace Charity na Moravě a v celé Československé republice. Do funkce prvního ředitele Charity pro olomouckou arcidiecézi byl na základě svých aktivit jmenován arcibiskupem Stojanem P. L. A. Bláha. Brzy po tomto setkání se v Olomouci ustavil Svaz charity, jehož stanovy byly schváleny úřady 7. února 1922 a ve stejné době organizuje charitu i diecéze brněnská, 20. září 1928 vzniká Zemské ústředí Svazů charit v zemi moravsko-slezské a centralizace byla dokončena vznikem Říšského ústředí Svazů katolických charit v ČSR v Praze. Vedle řeholních ústavů

a ústavů ve správě spolků byly členy svazů spolky založené za účelem charitativního poslání. Ve farnostech fungovaly chudinské ústavy a nadace, které podporovaly chudé, staré, sirotky, apod., zde také působily farní odbory charity pod názvem „Ludmily“, jejichž cílem bylo sdružovat charitativní katolické spolky i jednotlivce z důvodu sjednoceného a účelného uskutečňování křesťanské dobročinnosti³². (Ročenka ACHO, 1994, s. 26-28) Dále byly významnými aktéry poskytování (charitní) pomoci řeholní společenství a kongregace a významné rovněž byly nadace a chudinské ústavy³³ poskytující hmotnou podporu těm, kterým již ostatní pomoc odmítli³⁴. Utváření struktur profesionální charitní práce šla ruku v ruce i s rozvojem dobrovolnické práce na úrovni farností³⁵. (Doležel, 2011, s. 201)

Podle Doležela (2011, s. 193) působnost tzv. Ludmilovských spolků, co by nejmenších organizačních charitních jednotek, představovaly „*první strategický plán organizační činnosti*“ (s. 193) Charity po svém ustavení. Tyto spolky v sobě nesou živý odkaz prvních křesťanských obcí dobrovolné pomoci členů místního společenství potřebným ve spolupráci s farností, což můžeme i dnes považovat za aktuální vzor pomáhající křesťanské praxe pro dnešní dobu, jak je rovněž ustanoveno i v Kodexu v čl. 1.6 (2009, s. 6) „*Charita respektuje, že původním místem uplatňování „caritas“ je přirozené sociální prostředí farních společenství. Charita nenahrazuje osobní a nepřenositelnou odpovědnost každého křesťana za sebe samotného a za službu bližním, ale svou činností ji podporuje a doplňuje tam, kde síly a schopnosti jednotlivců nebo místních farních společenství nestačí nebo tam, kde je potřeba zajistit odborný charakter služby.*“

2.2 Nástroje organizace Charity v historii a přítomnosti

V předchozí kapitole jsme se zabývali složkami organizační kultury a stejně tak důležitou skutečností jako je její změna. Rovněž jsme nahlédli na základní historii

³² Velmi poutavě o vzniku centralizované Charity na Moravě a Slezsku, její činnosti a konkrétních aktivit do roku 1929, včetně ekonomických čísel popisuje kniha kněze a ředitele Charity P. L. Brejchy OFM, *Pamětní spis o katolické charitě v zemi Moravsko-Slezské* z roku 1930.

³³ Podle Doležela farní chudinské ústavy a nadace fungovaly ve všech existujících farnostech, např. v Olomoucké Arcidiecézi nefungovaly pouze v osmi případech (2011, s. 193)

³⁴ „...pro nedostatek nějakého právního titulu“ (Brejcha, L., 1930, podle Doležel, 2011, s 193).

³⁵ Podle Doležela dichotomie mezi institucionální charitou a charitní praxí ve farnostech není součástí českých charitních dějin a v literatuře nenalezneme o tomto informace (2011, s. 201).

Charity jako důležitý zdroj organizační kultury. Jakými nástroji organizační kultury historicky charitní práce disponovala? Předchozí byt' velmi krátká exkurze do historie nám nabízí pestrou paletu nástrojů organizační kultury tehdejší (pro tu danou dobu) charitní pomáhající práce.

Jednotná kultura péče o nemohoucí a potřebné v historii neexistovala. Můžeme spíše zmínit individuálně motivované iniciativy, tu více vykonávané skupinkou zapálených jednotlivců po vzoru zvolené autority. V pozadí veškeré pomáhající činnosti stojí jeden velký vzor v postavě Ježíše Krista, sloužícího, uzdravujícího a přijímajícího bez podmínek. Dalším nástrojem charitní pomáhající praxe můžeme vnímat Písmo svaté, jako neustálý zdroj, předloha i námět pomáhající praxe.

Důležitým dalším iniciátorem charitní práce je vzor, kterého jeho následovníci přijali jako model pomáhání. V dějinách nejen naší země nalezneme mnoho zdrojů charitní práce v řeholních společenstvích, které vykonávali ve svých komunitách a v rámci místního společenství charitní práci v duchu svého zakladatele. Vzpomeňme postavu svatého Basila Velikého a jeho špitální komplex pojmenovaný po svém zakladateli basiliady, rovněž Františkánská spiritualita je velkým motivem pro vznik pomáhající praxe, nebo stále aktuální charitní konference Společnosti svatého Vincence de Paul nebo Ludmilovské spolky z prvního období centralizované Charity. Celá historie je bohatá na motivy i pro současnou charitní pomáhající praxi a je i dnes nástrojem organizační kultury Charity³⁶, v encyklice DCE jsou tyto hrdinové charitních dějin nazýváni „*vzory sociální lásky*“ (čl. 40, s. 58), v krátkosti zmiňme Charitu Svaté rodiny v Luhačovicích, Charitu Svaté Anežky Otrokovice, Charitu Svatého Vojtěcha Slavičín, nebo pokud není charitní vzor v názvu Charity, zasvěcují Charity své dílo konkrétní osobě, například Oblastní charita Kroměříž je zasvěcená Matce Tereze (blahoslavené Terezie z Kalkaty). Ovšem tak jako dnes hovoříme o organizační kultuře, v minulosti tento charitní model nebyl takto explicitně pojímán. Můžeme jen vyvozovat ze současné praxe, že argumentem zvolení modelu pomáhání je právě důvod nastavit osnovu práce a sjednocující motiv pro všechny aktéry podle některého z významných osobností pomáhání. V duchu organizační kultury tak hovoříme o hodnotách podle vzoru, mobilizujeme síly pomáhání v duchu hodnot např. svatého Františka, Vincence de Paul (např. 27.9. se v katolické církvi slaví den svatého Vincence de Paul a je to rovněž i Den Charity, kdy se snaží Charita představovat

³⁶ Zajímavá by byla diskuze s pracovníky, jestli o zasvěcení charity konkrétní osobě pracovníci vnímají, umějí s tímto vzorem prakticky pracovat a je tento model do činnosti charit zaváděn a mezi pracovníky diskutován. Bez nároku na výzkum si dovoluji předjímat, že zde charity mají velké rezervy.

veřejnosti svou činnost) nebo svaté Ludmily. Mobilizace aktérů má původ v myšlence subsidiarity a společného dobra³⁷, jako základních zásad občanské společnosti s akcentem k pomáhání v nejnižších člancích společnosti (místního společenství). Zde hraje hlavní úlohu aktivizace (mobilizace) příjemců podpory jako aktivních subjektů pomáhání.

Právě farnosti mohou přinášet do činnosti Charit mnoho pozitivního. Bez výzkumného zjištění v této oblasti můžeme navrhnout pozitiva např. důležitý potenciál dobrovolníků s výraznou znalostí místních podmínek, místních vztahů a místních změn a vzniklých potřeb. Velmi důležitá je součinnost všech, ne vždy pracovníci Charity znají místní podmínky, je to dobrá příležitost být nablízku potřebným se znalostí okolností, souvztažností a podmínek, což je i dobrý start k rozvoji kompetence svépomoci (někdy i drobná pomoc podpoří velké pokroky a zaangažuje ke spolupráci). Což předpokládá jak ze strany Charity, tak ze strany farnosti vzájemný dialog a neizolovanost, považovat se za součást místního prostředí a mít vůli participovat na místních podmínkách.

Po diskuzi o tématech z historie se podívejme dále na existující současné prameny nástrojů Charity. Charita svůj vznik opodstatňuje úkolem církve, je vyslaná církví pomáhat a reaguje na potřeby doby. V průběhu nesení poslání vyvstává potřeba existence vodítka pro charitní pracovníky, ve kterém by nacházeli pracovníci východiska, pilíře a směr své práce. Charita, co by instituce a součást Římskokatolické církve, se řídí deduktivní metodou především dokumenty vydanými církví a dále obecně platnými dokumenty závaznými pro všechny organizace. Kodexem kanonického práva počínaje, koncilními a pokoncilními církevními dokumenty, papežskými encyklikami, Písmem svatým, pokračujeme mezinárodními listinami. Co je však přímou oporou pro práci charitního pracovníka? Mnohokrát slýchané tvrzení, že Charita stojí na *„křesťanských hodnotách“* v minulosti nemělo jasnou oporu: *„nebylo nikde jasně řečeno, co to jsou ony charitní hodnoty, takže odvolání na ně často sloužilo k samoučelnému nátlaku na pracovníky“*, proto máme li již od roku 2009 Kodexem pojmenované hodnoty, na nichž charitní práce stojí, můžeme se tedy konečně ptát, co (resp. které jednání nebo chování) deklarovaným hodnotám odpovídá nebo neodpovídá. (Opatrný, 2012, emailová korespondence)

Podle Pompeye a Doležela (2006, s. 57) nenalezneme mnoho vodítek v oficiálních dokumentech církve pro charitní pomáhající praxi. Službě církve

³⁷ viz. například KSNC čl. 164 – 170, 185 – 188, a další.

diakonie je ve vyjádření magisteria církve věnována jen „malá zmínka a téměř se zahanbujícím způsobem“ malá reflexe oproti ostatním službám církve – zvěstování evangelia a liturgie. Pro příklad uvádějí Katechismus katolické církve z roku 1993, kde pojem charita či diakonie církve v textu žel nenalezneme. Láska k bližnímu se tak opomíjí a nespojuje se službou církve caritas, stejně tak péče o nemocné je spojována s pomazáním nemocných a péče o chudé je zmíněna v rámci pojednání o sedmém přikázání nepokradeš. (Pompey, Doležel, 2006, s. 57)

Opatrný (2010, s. 15) zdůrazňuje, že po roce 1989 v ČR nebyl až do Plenárního sněmu katolické církve v ČR³⁸ roku 1997 vymezen „žádný prostor pro Charitu“, ... „Charita má v teologii teoretický deficit a v české teologii se na Charitu zapomnělo“. Charita tak byla opomenutou spojnicí mezi církví, tedy společností a křesťanstvím a přitom Charita by mohla být významnou inspirací pro šíření povědomí o diakonickém poslání církve (2010, s. 16). Ve stejném duchu ovšem již na téma první encykliky Benedikta XVI. Pompey a Doležel (2006, s. 53) v úvodu upozorňují, že „encyklika je prvním ukotvením a inspirací charitního poslání církve ze strany magisteria a v této systematické podobě rovněž ojedinělým příkladem v teologické tvorbě magisteria“.

První cíleně charitně laděný oficiální dokument vyšel (až) v roce 2005 Českou biskupskou konferencí s názvem „Charitativní služba církve, Pastorační péče o charitu“, vydáno pro vnitřní potřebu farností a Charit. Tedy vidíme, že první oficiální dokument vyšel (až) po čtrnáctiletém aktivním působení charitních organizací po převratu v České republice, bez ohledu na hlubší minulost. Následuje dokument Arcidiecézní charity Olomouc, rovněž v roce 2005 „Vy jim dejte jíst, Materiály pro formaci charitních pracovníků“ a o rok později „Autorita jako služba, Duchovní úvahy pro ředitele a vedoucí pracovníky“. Jedná se o nenáročné, velmi bohaté, jednoduché a inspirující krátké texty pro pracovníky v Charitě, ze kterých lze čerpat do pracovního, ale možno odvozovat i do soukromého života.

Můžeme zmínit také knihu „Teologie služby“ od C. V. Pospíšila (2002), ale dovolím si tuto knihu řadit mezi odbornou literaturu určenou ke studiu, domnívám se, že pro řadového charitního pracovníka, například pečovatele se vzděláním vyučen nebo středním vzděláním, je pro praxi velmi náročná a potřebuje podání zprostředkované.

³⁸ Plenární sněm katolické církve ČR započal na Velehradě 5.7. 1997. Hlavní téma sněmu je *uskutečnění závěrů II. vatikánského koncilu a perspektiva nové evangelizace* v podmínkách České republiky. ČBK-Plenární sněm katolické církve v ČR. [On-line]. Dostupné dne 9. 3. 2012 z <http://snem.cirkev.cz/>

Jisté vodítko nalezneme v sociálních encyklikách jako reakci církve na tíživou masovou chudobu devatenáctého století. „*Sociální nauka církve*³⁹ *chce být ukazatelem, majákem, směrnicí, která chce inspirovat člověka k životu podle evangelia ... základním východiskem je hodnota, kterou člověku dává Bůh.*“ (Botek, 2009, s. 175, 176) Podle Umlaufa (2009, s. 26) praktikovaná láska jako vzor dokonalosti je důležitá pro lidštější společnost ve světle lidské důstojnosti, a má li být opravdová, „*je zapotřebí (na ni) nahlížet v souvislosti s principy SNC*“ (viz. rovněž KSNC, čl. 582).

Významným mezníkem v katolické církvi a v Charitě celého světa byla první encyklika papeže Benedikta XVI. „*Deus caritas est*“ (dále DCE) ze dne 25. 12. 2005. Pompey a Doležel (2006, s. 61) zdůrazňují, že se jedná „*o teologický program, který má sílu proměnit tvář církve. Jde o dokument s vizionářskou inovací, jakou od tohoto papeže čekal málokdo*“. Encyklika DCE tak stojí v pozadí vzniku Kodexu Charity jako jasné sdělení o kultuře, hodnotách a zásadách charitní práce.

2.3 Charitní praxe v Deus Caritas est

Encyklika Deus Caritas est (DCE) z roku 2006, věnovaná (nejen) charitní práci, ať už profesionální nebo dobrovolné, se výstižným a jasným sdělením vyjadřuje k pomáhající charitní praxi. Charita (v encyklice je zmiňována hierarchicky výše církev) je místem vzájemné pomoci a ochoty (po)sloužit a je to úloha nejen jednotlivců, ale i celé komunity. V komunitě nesmí existovat taková forma chudoby, která by vedla k nedůstojnému životu. (DCE, čl. 20, s. 30, 31) Důraz na pozornost druhým papež Benedikt zdůrazňuje vztahem k Bohu, který se formuje podle vztahu k bližnímu, pomáháme li druhému, stáváme se vnímaví vůči Bohu. Jen služba druhému nám otevírá oči, co vše Bůh činí i nám samotným a jak nás miluje. (DCE, čl. 18, s. 27, 28)

Encyklika DCE zdůrazňuje nepostradatelný prvek lásky v pomáhání, rozumějme impulz pomáhání a to nejen prostřednictvím Charity, již dříve zmíněným trojím

³⁹ Cílem sociální nauky církve je předložit sociální skutečnost člověka ve světle základní linie evangelia, úkolem sociální nauky církve je napomoci uskutečňovat spásu prostřednictvím zjevené pravdy o člověku a jeho poslání a o společnosti (Mičo, 2009, s. 117). Umlauf zdůrazňuje dva úkoly sociálního učení církve. Za prvé má uvnitř vést k rozvoji sociálního étosu věřících a podněcovat je k angažovanosti a za druhé plní ve společnosti prorockou funkci svým postojem ke spravedlnosti a lidským hodnotám.

úkolem církve: „hlásání Božího slova (*kerygma-martyria*), slavení svatosti (*leiturgia*), služba lásky (*diakonia*)“. Jedno podmiňuje druhé a nelze tyto úkoly od sebe navzájem oddělovat, ani se jich zříci nebo předat druhému, patří k podstatě církve. (čl. 25a, s. 34, 35) „Církev nesmí opomíjet službu lásky ...“ (čl. 22, s. 31) a nikdy toho církev nemůže být ani zproštěna (čl. 29, s. 41) Tím, že církev pověřila Charitu jako její vlastní součást, mluvíme li zde o úkolu pomáhání, vždy je tento úkol akcentován na Charitu jako organizaci zřízenou církví s primárním důvodem její existence pomáhat.

Podle Opatrného (2010, s. 67) je v souvislosti s encyklikou ovšem s velkým otazníkem víra u pracovníků Charity. Z encykliky papeže totiž není zřejmé, jestli Benedikt XVI. počítá s faktem, že v Charitě pracují i „*nekrěšťané*“ nebo „*lidé nehlásící se k žádné církvi*“. Encyklika zdůrazňuje motivy k pomáhání vyplývající z křesťanské víry nebo bliženecké lásky, která má svůj původ „*v setkání pomáhajícího s Kristem*“ (viz také DCE 31 a), s. 47) Na druhou stranu Opatrný zdůrazňuje, že Benedikt XVI. předpokládá, že k poznání Boha může pracovník dospět i prostřednictvím charitativní práce ve smyslu 1 Jan 4,20 „*Kdo nemiluje svého bratra, kterého vidí, nemůže milovat Boha, kterého nevidí*“. Benedikt XVI. tento verš svatého Jana považuje za cestu setkání se s Kristem.

Encyklika přináší nové impulzy pro reformulaci jednak profesionální organizace (a odlišení se od ostatních společensky přínosných organizací) a jednak jejich základních východisek, jako jsou definice poslání, hodnot a cílů. Bude li takto jasné strukturu rozumět každý pracovník Charity, bude i Charita sama přehlednější a srozumitelnější pro příjemce charitních služeb a širokou veřejnost.

Důležitým a neoddiskutovatelným faktem je ta skutečnost, že encyklika DCE vzbudila (ve smyslu vyvolala ale i obrazně probudila a obnovila) vnímání charitní práce v jejím původním základu a připomněla prameny, které je nutno stále zdůrazňovat, aby charitní duch v praxi nepohasl. Encykliku můžeme považovat jako impuls ke vzniku Kodexu Charity - je předstupem ke Kodexu a rovněž zdrojem k jeho naplňování.

Aby i pracovník Charity vykonával svou práci poctivě, s láskou a kvalitně, encyklika zdůrazňuje odbornou formaci a připravenou mysl (srdce), v následující podkapitolce nahlédneme na tyto zmíněné předpoklady charitního pracovníka.

2.3.1 Charitní odbornost a pozorné srdce

Encyklika DCE, pro charitní (církvní) prostředí překvapivě trendově, přichází s důrazem na odbornost charitního pracovníka⁴⁰ a právě důraz je kladen i z důvodu, že by se mohla charitní činnost církve ztratit, „rozmělnit“⁴¹, do podoby jedné z mnoha společensky prospěšných aktivit (DCE, 2006, čl. 31, s. 46). Na jedné straně Charita pomáhá potřebným, což vyplývá z jejího poslání, ale na straně druhé musejí pracovníci rozvíjet své odborné kompetence a dovednosti, aby rovněž poslání bylo naplňováno.

„Pomáhající musejí být formováni takovým způsobem, aby uměli vykonat dobře, co je třeba, a aby dokázali pokračovat v příslušné péči. 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.“ (DCE, čl. 31a, s. 46, 47)

Stejně tak zdůrazňuje církev „nejprve formaci“ a „potom charitativní aktivity“ (ČBK, 2005, s. 4, 5). I Kodex Charity, kterému se budeme věnovat v následující kapitole, neopomíná důležitost odborné připravenosti charitního pracovníka a duchovní formace. Kodex tomuto tématu věnuje jen velmi krátký odstavec, který odbornost charitního pracovníka jasně vymezuje. Jelikož je kapitola natolik krátká, z důvodu přesnosti se nabízí její celá citace:

„Pracovníci Charity se snaží, na základě poznatků sociální práce, humanitární a rozvojové pomoci, psychologie, pedagogiky, teologie, medicíny, ošetrovatelství a dalších, o dosažení maximální možné kvality charitní služby.

K naplnění tohoto cíle vedou tyto předpoklady:

- 1. profesní odbornost,*
- 2. lidskost (ve smyslu laskavého přístupu a pozornosti věnované druhému)*
- 3. odpovědnost,*
- 4. poctivost,*
- 5. dobré vztahy na pracovišti,*
- 6. vlastní aktivita a tvořivý přístup“.* (Kodex Charity, 2009, s. 11)

Text sice velmi stručný, za to ovšem výstižný, v poznámkách k textu se zdůrazněním na odbornost (Kodex Charity, 2009, s. 11):

„Charitní pracovník usiluje o systematické prohlubování své profesní odbornosti, je zodpovědný za své soustavné celoživotní vzdělávání. Je také žádoucí péče o vlastní formaci duchovní. Každý charitní pracovník zodpovídá za kvalitu služeb, Usiluje o dokonalé zvládnutí své profese a podávání profesionálního výkonu.“

⁴⁰ V sociálních i charitních službách přichází povinnost „pěstovat“ a rozvíjet odbornost až s účinností zákona č. 108/2006 o sociálních službách od 1. 1. 2007. DCE tedy tuto povinnost předběhla.

⁴¹ „...je velmi důležité, aby si charitativní aktivita církve udržela celý svůj jas a nerozmělnila se do podoby společensky obecně prospěšné organizace, jejíž prostou variantou by se stala.“ (DCE, 2006, čl. 31, s. 46)

Křišťan a Musil (2008, s. 94) se věnují reflexi charitní práce z hlediska zmíněných dvou důležitých principů charitní práce: odborná kompetence a pozorné srdce. Podle autorů v encyklice nenalezneme argument, který by vyvozoval, že jeden či druhý princip je důležitější nebo upřednostňovanější. Autoři studovali církevní dokumenty a vyjádření církevních autorit a vytvořili pro interpretaci vztahu obou principů tři následující stanoviska.

První stanovisko „*obojí je neopomenutelné*“ (2008, s. 94) je v duchu encykliky DCE, oba principy jsou stejně důležité a opomenutí jednoho principu by ohrozilo kvalitu křesťanské sociální práce.

Druhé pojetí „*důležité je obojí, neopomenutelné je však formace srdce*“ (2008, 94) tuto představu rozvíjí a zdůrazňuje, že pro křesťanského sociálního pracovníka je důležitá odbornost, ovšem klade důraz na formaci srdce s poukazem na nebezpečí převážení pouhé odborné kompetence.⁴² (Křišťan, Musil, 2008, 95). Další oporou pro důraz na formaci srdce autoři zmiňují brožurku vydanou Arcidiecézní charitou Olomouc „*Autorita jako služba*“ s podtitulem „*Duchovní úvahy pro ředitele a vedoucí pracovníky Charity*“, kde se v úvodním slově arcibiskup J. Graubner vyjadřuje k nutnosti rozvíjet se i po duchovní stránce: „*I když mají patřičné vzdělání a snad i dostatek praxe, musejí na sobě stále pracovat, aby byli schopni vést druhé*“ (ACHO, 2006, s. 2). Odbornost se ve zmíněném dokumentu předpokládá a je „*samořejmostí*“ (ACHO, 2006, s. 2). Autoři Křišťan a Musil (2008, s. 95) tak dovozují, že zanedbáním odborné kompetence pracovník nepokazí tolik, co zanedbáním duchovní formace.

Třetí stanovisko se týká principu důležitosti formovaného srdce. V tomto úhlu pohledu se důležitost odborné kompetence zcela pomíjí, resp. v textech není explicitně zmíněno (2008, s. 95). K tomuto tvrzení autory vede druhá z brožurek sborníkového typu vydaná Arcidiecézní charitou Olomouc „*Vy jim dejte jíst, Materiály pro formaci charitních pracovníků*“ (2005), která se výhradně zabývá duchovními tématy.

V souvislosti s příchodem zákona o sociálních službách a definování povinného vzdělávání a odbornosti na jednotlivých pozicích by byla zajímavá studie, kterému aspektu pracovníci Charit věnují více pozornosti, zda li rozvíjení odborné kompetence nebo duchovnímu růstu a jaké k tomu používají nástroje.

⁴² Jednostranné zdůraznění formovaného srdce na úkor odbornosti autoři již pomíjí.

2.3.2 Charitní předpoklad v Deus caritas est

DCE se ve svých bohatých člancích vyjadřuje k požadavkům a k předpokladům charitního pracovníka, což úzce souvisí i s kulturou Charity. DCE se o charitních pracovnících vyslovuje zřetelně radikálně. V encyklice se očekává, že charitní pracovník, nebo i dobrovolník, je osoba věřící v Boha. Nahlédněme společně do článků DCE a podívejme se, jak na aktivní účastníky Charity nahlíží Benedikt XVI. prostřednictvím encykliky. V článku 18 (s. 27, 28) je zdůrazňována láska k Bohu a „s Bohem“, kdy prostřednictvím tohoto „niterného setkání s Bohem“ pomáháme i těm, kteří nám nejsou příjemní a neznáme je, díváme se na ně očima Ježíše Krista, poněvadž jediné tak je můžeme obdařit pohledem lásky, který tolik potřebují. Služba k bližnímu otevírá naše oči i vůči tomu, co Bůh koná pro nás a jak nás osobně miluje.

Křesťanská charita (čl. 31a, s. 46, 47) je nejprve odpovědí na to, co v určité konkrétní situaci představuje bezprostřední potřebu: je nutno nasytit hladové, obléci nahé, je třeba pečovat o nemocné a usilovat o jejich uzdravení, je třeba navštěvovat vězněné Charita (místní, diecézní, národní, mezinárodní), musí vynaložit veškeré možné úsilí, aby byli k dispozici ochotné ženy a muži, kteří by na sebe přebírali zmíněné úlohy. A aby dar druhé nepokořoval, musíme mu dávat ne něco ze svého, nýbrž sebe samého, musíme být v daru přítomni jako osoba (čl. 34 s. 52), „*tento úkol je ovšem milostí*“ (čl. 35, s. 52).

Podle článku 25a, b, (s. 35) Charita není pro církve určitým druhem společensky prospěšné činnosti, kterou by mohla přenechat někomu jinému, protože patří k její vlastní povaze a představuje neodmyslitelný výraz její vlastní esence podle příkladu Samaritána, s nímž jsme se setkali „náhodou“ (srov. Lk 10, 31) a tento charitní program „*zůstává měřítkem, které ukládá univerzalitu lásky, již je třeba uplatňovat vůči potřebnému člověku*“. Neboť program křesťana je programem milosrdného Samaritána, a rovněž Ježíšovým programem, které je „*vnímavé srdce*“. Takové srdce vidí, kde je zapotřebí lásky, a podle toho také jedná (31b, s. 48). Článek 30a (s. 43) doplňuje, že „*charitativní činnost může a musí dnes zahrnovat naprosto všechny lidi a potřeby*“.

Církev nemůže být nikdy podle článku 29 (s. 42) zproštěna úkolu uplatňovat lásku ve formě organizované aktivity věřících. Zároveň ovšem platí, že nikdy nenastane situace, v níž by nebylo třeba lásky (caritas) každého jednotlivého, „*protože člověk kromě spravedlnosti bude vždycky potřebovat lásku*“.

Po již zmíněné nezbytnosti odborné kompetence a formace srdce, jelikož adresáti pomoci jsou lidské bytosti, které vždy potřebují něco víc (31a, s. 46, 47) DCE zdůrazňuje lidskost, pomáhající navíc má věnovat druhému pozornost, jak mu to vnuká jeho srdce, a to takovým způsobem, aby druzí zakoušeli bohatství lidskosti. Lásky k bližnímu je totiž důsledek vyplývající z víry, nikoli jen uložené příkázání. Proto je nutné přivádět pracovníky „*k onomu setkání s Bohem a Kristem*“, protože „*praktické jednání je nedostatečné, pokud se v něm nestává viditelnou láska k člověku, láska, která se napájí ze setkání s Kristem*“ (čl. 34, s. 51).

Konkrétní nevyhnutelností i v naléhavých situacích je modlitba, která je doporučovaným „*prostředkem pro čerpání stále nových sil z Krista*“ (čl. 36, s. 53), protože „*to Bůh, kdo řídí svět, nikoli my*“. Pomáhající poskytují službu jenom v závislosti na míře vlastních možností a díky tomu, že On k tomu dává sílu (čl. 35, s. 52). Totiž „*láska je možná a my jsme schopni uplatňovat ji, protože jsme stvořeni k Božímu obrazu*“ (čl. 39, s. 55).

Z tohoto rychlého náhledu se očekává od charitního pomáhajícího důvěru v Boha, a uvědomělý úhel pohledu na adresáta pomoci, jakožto bytosti rovněž milované a chtěné Bohem. Charitní práce je namáhavá a vyčerpávající a k tomu dává Bůh své milosti, vzorem je jednání Ježíše Krista. Tento úhel pohledu encykliky je velmi povzbudivý a inspirativní, ovšem encyklika snad nepočítá s možností, že charitní pracovník může nahlížet na svou práci nikoli jako na následování Ježíše v jeho příklonu k chudým a trpícím, ale jako na životní poslání (například bez vazby na Boha). Ve Zprávě z výzkumu Jihočeské univerzity z roku 2011 zaměřené na přístup ke klientům⁴³ se dočteme, že „*minimum pracovníků uvedlo přímý vliv víry ve vztahu ke klientům*“ (s. 8) a „*jen 5 % zdůraznilo lásku k bližnímu napájenou ze vztahu s Bohem*“ (s. 11), což může být situace podobná i v jiných diecézích.

Opatrný (2010, s. 9-12) se ve své práci zabývá názory, jestli má Charita být místem, byť velmi malým, „*společenství věrohodných křesťanů*“ (s. 10), což je postoj

⁴³ Zpráva z výzkumu *Názory sociálních pracovníků v církevních charitativních zařízeních*. (2011) Teologická fakulta Jihočeské univerzity České Budějovice. [On-line]. ...

Pozn. Projekt vycházel z pracovní hypotézy, že hodnocení sociální práce věřících pracovníků v zařízeních deklarujících křesťanskou orientaci se bude lišit alespoň částečně od výkonu ostatních pracovníků, avšak v přístupech ke klientům se rozdílnosti neobjeví. Cílem projektu byla identifikace různých přístupů k sociální práci v závislosti na míře vztahu ke křesťanství a náboženství a analýza role křesťanství a náboženství v procesu pracovního působení sociálních pracovníků. Tato zpráva se ovšem zaměřuje jen na sociální pracovníky v charitních zařízeních, kdežto Opatrný se ve svém výzkumu zaměřil na různé charitní pozice.

H. Pompeye. Na druhou stranu, s postojem R. Zerfaßeho⁴⁴, může být Charita místem pro všechny ty, kteří chtějí pomáhat trpícím. Charita je tak prostorem pro evangelizaci a „*onou lidskou přípravou na příchod Božího království*“ (s. 12).

V příklonu k variantě první by dopadem takové praxe v podmínkách Olomoucké arcidiecéze některé Charity neměly personální obsazení a její činnost by mohla buď zaniknout, nebo přejít pod jinou (spekulujme podnikavější) organizaci, s variantou druhou ztrácí Charita svůj křesťanský základ a svůj úkol svěřený církví a její činnost může nahradit jakákoli občanská aktivita. Obě varianty jsou možné a obě jsou pravdivé a inspirativní. Pozornost (spolu s Opatrným) můžeme věnovat optimističtější variantě v pořadí druhé s nadějí, že Charita je místem chtěným Bohem, místem pozvání a evangelizace, a rovněž nové výzvy. DCE nastavila laťku pracovníkům Charit hodně vysoko. Charita jako jeden z největších poskytovatelů zdravotně-sociálních služeb by měla svou křesťanskou úlohu nejspíš více obhájit.

2.4 Kodex Charity ČR

Poslání, způsob realizace poslání a hodnoty byly před rokem 2009 vyvozovány z Písma svatého, katolické tradice, církevních dokumentů a církevně charitní praxe a jak bylo již řečeno, nebyla písemně (závazně) dána konkrétní kritéria a hodnoty samotné charitní práce. Kodex Charity byl schválen na plenárním zasedání ČBK v Praze dne 21. ledna 2009, byl následně uveřejněn ve sborníku ACTA ČBK, roč. 2009, č. 4. Můžeme hovořit o významné události v novodobém (v ČR po převratu) charitním životě, kdy byla vydána nenápadná brožurka, která má pomoci pracovníkům Charity při identifikaci s charitní organizací a při práci s klienty. Kodex se tak stává předpisem pro práci charitního pracovníka.

Tímto zmíněným dnem nabývá Kodex účinnosti a Arcidiecézní a diecézní Charity nesou odpovědnost za to, aby vedoucí pracovníci v Charitách byli s tímto Kodexem seznamováni⁴⁵ a v jeho duchu formováni. Formace ostatních pracovníků leží

⁴⁴ Heinrich Pompey, německý pastorální teolog, emeritní profesor pro teologii charity a křesťanskou sociální práci na teologické fakultě ve Freiburgu, v letech 2005-2009 rovněž vedoucí Katedry křesťanské sociální práce na CMTF UP v Olomouci.

Rolf Zerfaß, německý pastorální teolog, působil na teologické fakultě ve Würzburgu. Převzato z Opatrný (2010), s. 10-11.

⁴⁵ Dovolím si zdůraznit nedokonavý vid (imperfektivum) opakování děje, nikoli sloveso seznámení ve smyslu jedenkrát.

na odpovědnosti místního managementu Charity⁴⁶. (Kodex ..., 2009, s. 14) Kodex byl poprvé představen ředitelům Charit v Olomoucké arcidiecézi v říjnu roku 2009. V úvodu Kodexu, který napsal předseda ČBK, arcibiskup J. Graubner se dočteme, že „stejně jako někteří lidé v církvi obdrží zvláštní pověření ke službě svátosti, dostávají pracovníci Charity pověření k organizované službě lásky jménem církve ... skrze tuto službu lásky církve mají potřební zakusit dotek samotné Boží lásky“. V preambuli arcibiskup zmiňuje, že toto je právě ten prvek, který odlišuje Charitu, coby poskytovatele služeb od běžných poskytovatelů sociálně-zdravotních služeb. Dále arcibiskup Graubner zdůrazňuje: „Kodex Charity je vodítkem všem charitním pracovníkům, jak dobrovolným, tak zaměstnancům, při vytváření společného postoje“. Kodex informuje o zásadních vlastnostech a povaze charitních služeb, zprostředkovává obraz Charity, stává se vodítkem pro kontrolu kvality a ideálem křesťanské charitní pomoci. (Kodex ..., 2009, s. 3, 4).

*„Poslání Charity pramení z pověření katolické církve šířit ve světě dobro, spravedlnost a naději. V tomto svém úkolu následuje příkladu Ježíše Krista, který během svého života sloužil mnoha lidem v nouzi, pomáhal druhým, aby měli život v plnosti, a svým učedníkům uložil přikázání lásky k Bohu a bližnímu jako nejvyšší přikázání.“*⁴⁷ (Kodex ..., 2009, s. 5)

V souladu s pověřením katolické církve chce Charita být viditelným znamením Boží lásky (*caritas*) ke světu a člověku⁴⁸, zejména k chudým, slabým, trpícím a jakkoliv jinak ohroženým lidem v naší zemi i v zahraničí, ve smyslu evangelia (*srov. Mt 25, 40*).

Prezident Arcidiecézní charity Olomouc P. B. Vitásek o Kodexu říká:

„Kodex vnímám jako nástroj k vytváření totožnosti Charity. Jako pomůcku, která směřuje pracovníky Charity k základu – k Ježíši Kristu, k hodnotám a postojům, které žil a učil a ze kterých vycházíme, protože on je naším "prvotním zřizovatelem". Řečeno dnešními slovy, je Kodex vyjádřením

⁴⁶ „Různé stupně vedoucích pozic nechápu jak zvýhodnění zaměstnance, ale **různě velké nároky na vytváření totožnosti Charity**. Na vedoucích hodně záleží, zda vytvářejí v Charitě prostředí přátelství a vzájemné podpory, spravedlnosti, aby zásady Kodexu byly mezi zaměstnanci živé a prožívané“. (Vitásek, B., Emailová korespondence, 31.3.2012)

⁴⁷ Jednou z hlavních oblastí činnosti církve, spolu s udělováním svátostí a zvěstováním slova, je uplatňování lásky k vdovám a sirotkům, vůči uvězněným, nemocným, potřebným všeho druhu. ... Církev nesmí opomíjet službu lásky, stejně jako nesmí opomíjet vysluhování svátostí a službu slova. (DCE, čl. 22) Církev nemůže být nikdy zproštěna úkolu uplatňovat lásku ve formě organizované aktivity věřících. (DCE, č. 29) Dle rozhodnutí Ústavního soudu je Charita součástí struktury Církve.

⁴⁸ I když je identita Charity založena nábožensky a charitní působení ji nemůže ponechávat stranou, její pracovníci musí ve všech svých pracovních postupech respektovat náboženské vyznání, hodnoty a názorovou orientaci klientů a charitní pomoc se nesmí nikdy ani přímo ani nepřímo stát prostředkem získávání nových věřících a vnucování víry církve. Pracovník Charity „ví, kdy je vhodná doba o Bohu mluvit a kdy je zase správné o něm mlčet a nechat promlouvat pouze lásku“. (DCE, č. 31c).

kultury organizace, která je závazná pro všechny zaměstnance.“ (E-mailová korespondence, 31. 3. 2012)

Kodex je tedy závazný pro všechny profesionální i dobrovolné pracovníky. Opatrný se ovšem k závaznosti Kodexu vyjadřuje následovně: Kodex je nutné využívat jako vztahový bod pro reflexi vlastní práce právě ze strany vedení Charity na všech vedoucích pozicích (od národní úrovně po vedoucí služby), jinak se nikdy nestane Kodex realitou, aby se jím řídili i řadoví pracovníci. Čím vyšší pozice, tím vyšší závaznost ke Kodexu. (E-mailová korespondence, 8.3.2012)

Ředitel Charity ČR O. Haičman obdobně vzpomíná na počátky vzniku Kodexu a možného dopadu:

„Když Kodex před osmi roky v Charitě vznikl, byly okolo toho velké diskuse. Jedna strana tvrdila, že není potřeba žádný Kodex, že charitní pracovník přece má v sobě tyto zásady a principy, druhá strana zase tvrdila, že je potřeba nastavit vzory nebo mantinely, podle čeho by se pracovníci v Charitě měli chovat.“ (E-mailová korespondence, 15.3.2012, nahrávka, upraveno)

Jak již bylo v kapitole o hodnotách zmíněno, hodnotový rámec charitní práce nalzáme v Kodexu, který je pro pracovníky Charity do jisté míry závazný, předpokládá akceptaci Kodexu v plném rozsahu, ale víra v Boha není podmínkou pochopení a přijetí Kodexu. Jak ale mají ke Kodexu přistupovat pracovníci bez víry v Boha? Podíváme li se znovu na výzkum Opatrného, který zjistil, že 47% je pracujících v Charitě *„bez spojení s církví, religiózní lidé a ateisté, ... (z toho) 14% přesvědčených ateistů“* (2010, s. 31), otázka zní, jak mohou plně chápat stanoviska Kodexu a uplatňovat je v praxi? Opatrný na toto téma zdůrazňuje:

„Kodex Charity je vztahovým bodem, který umožňuje pracovníkům Charity porovnávat stávající praxi každodenní charitní práce s hodnotami, na kterých stojí, s cíli, o které má usilovat a s principy, kterými se má řídit. Pokud je Kodex Charity takto chápán a používán, může mít velký potenciál pro rozvoj Charity“. (E-mailová korespondence, 8.3.2012)

V následujícím textu se budeme věnovat Kodexu, jeho obsahu a důležitým pasážím charakterizující charitní práci.

2.4.1 Východiska Kodexu

Kodex je jako jiný kodex ostatních profesí dokument nesoucí profil a identitu organizace, tento veřejný dokument je vodítkem při poskytování služeb, při posuzování rozličných situací a při hledání cesty a rozhodnutí. Kodex nastoluje

obecné principy vlastního přesvědčení organizace v oblastech poslání, hodnot, kvality, a ochrany práv a zájmů nejen uživatelů, ale i pracovníků.

„Z Kodexu jako veřejného dokumentu je patrné, kdo je zakladatelem a zřizovatelem Charity – tedy katolická církev, dále co je posláním Charity jako křesťanské pomáhající organizace a jak má v Kodexu formulovaného poslání dosahovat“. (Opatrný, E-mailová korespondence, 8.3.2012) Kodex je ideál a zve na cestu k naplňování poslání Charity, je prostředníkem k diskuzi a (sebe)reflexi práce charitních pracovníků.

Podle Opatrného je cílem vydání Kodexu bylo *„jasné pojmenování Charity ... i v tom, že je v něm transparentně ukázána křesťanská identita Charity, tzn., že jde o křesťanskou, resp. katolickou organizaci“*, a ke Kodexu je třeba přistupovat z tohoto úhlu pohledu. Kodex není jen nějakým dodatkem k náplni práce a nemůže být nátlakovým nástrojem (E-mailová korespondence, 8.3.2012)

Východiskem Kodexu a obecně křesťanské sociální charitní práce je (mimo jiné⁴⁹) Sociální nauka církve. Sociální nauka církve je teologická hraniční disciplína⁵⁰, která se vyvinula v průběhu 19. stol. z morální teologie. Předmětem sociálního učení církve je *„člověk povoláný ke spáse a to ve vztahu k sociální skutečnosti“*, ve které se právě nachází. Základem sociálního učení církve je důstojnost lidské osoby s jejími nezcizitelnými právy, které tvoří základ pravdy o člověku, *„o člověku jakožto svobodné, Bohem stvořené a chtěné osoby, která v sobě nese nedotknutelnou důstojnost, ale i odpovědnost ...“*. (Umlauf, 2009, s. 11, 12)

Papež Jan XXIII. říká, že *„sociální učení církve je integrální součástí křesťanské nauky o člověku“* (MM, čl. 222). Sociální učení církve je aplikací křesťanského poselství na sociální problémy doby, svůj pohled směřuje na oblast rodiny, vědy, ekonomiku, politicko-právní a kulturně náboženskou. *„Sociální učení tak navazuje na prorocké poslání církve a je součástí integrálně pojaté pastorální služby člověku. K ní patří i obhajoba lidských práv a důstojnosti lidské osoby jakožto hodnot, které nejsou člověku propůjčeny státem, nýbrž svěřeny Bohem“* (Soc. encykliky, 1996, s. 5).

Východiskem a předobrazem Kodexu lze považovat encykliku DCE. Tematicky je DCE výjimečná, významně se odlišuje od předchozích encyklik, ale obsahově

⁴⁹ Východiska charitního díla historicky nalezneme v Písmu svatém, nejen od vzniku prvních křesťanských obcí, ale i ve Starém zákoně nalézáme praxi pomoci chudým, sirotkům, lidem na pokraji společnosti...více patrně s důrazem na spravedlivý řád. Následuje pak bohatá historie charitního díla a charitních osobností,

⁵⁰ V SNC se setkává teologie se sociologií, politologií, ekonomii a dalšími vědeckými disciplínami (Umlauf, 2009, s. 11).

je natolik charitní, že přestože se Kodex na DCE odkazuje jen v úvodní kapitole, DCE můžeme považovat za předvstup vzniku Kodexu a posunula vizi existence Kodexu z návrhu do konkrétní podoby.

2.4.2 Zásady v Kodexu Charity ČR

Zásady jsou v Kodexu Charity stejně jako hodnoty výslovně vyjmenovány, vycházejí z evangelijního poselství, podávají jasný obraz o tom, na co charitní práce klade nejvyšší prioritu a jsou měřítkem hodnocení charitních služeb.

Kodex vyjmenovává důstojnost lidské osoby, společné dobro, solidaritu, subsidiaritu a kvalitu⁵¹.

Důstojnost lidské osoby je v zásadách Kodexu definována (Kodex, 2009, s. 7):

„každý člověk, nezávisle na svém psychickém, morálním, sociálním, fyzickém stavu, je jedinečnou osobou, již přísluší nezcizitelná a nemanipulovatelná důstojnost, zakládající její nevýslovnou hodnotu, garantovanou Bohem. Každá osoba je obdařena právy i povinnostmi. Respekt k důstojnosti osoby zakazuje zvěčňování potřebných na pouhé objekty charitní péče a soucit, ale naopak vyžaduje podporu jejich schopností a odpovědnosti. Charita usiluje o odstranění ponižující chudoby, která je v rozporu s důstojností člověka.“

Úkolem charitního pracovníka je jednat tak, aby vždy chránil důstojnost a základní lidská práva svých uživatelů.

Společné dobro je souhrn podmínek života společnosti, za kterých se mohou jednotlivci i sociální skupiny rozvíjet. Podle sociální nauky církve každý člověk, aniž by byl jakkoli zvýhodňován nebo vylučován, musí mít možnost dosáhnout všeho, co potřebuje ke svému alespoň základnímu rozvoji. Zásada společného dobra také ukládá všem povinnost zasadit se za práva druhých.

Solidarita je pevná a trvalá odhodlanost a postoj usilovat o dobro všech. Solidarita v Charitě je zejména solidaritou s chudými. V rámci solidarity sociální učení církve zdůrazňuje přednostní pomoc těm, kteří *„nemají ve společnosti hlas a nemohou si sami pomoci“*. Charita podporuje jejich práva a podle zásady participace také zapojuje do rozhodovacích procesů, které se jich dotýkají. (KSNC, č. 193)

Princip subsidiarity zavazuje Charitu podporovat rozvoj občanské společnosti. Je původně definován jako: *„To, co mohou jednotlivci provést z vlastní iniciativy a vlastním přičiněním, to se jim nemá brát z rukou a přenášet na společnost“* (KSNC,

⁵¹ Poznámka na okraj, výčet zásad a hodnot je opatřen pouze poznámkami pod čarou s drobným písmem. Tento poznámkový text je ovšem natolik závažný a vyžadující pozornost, že je velká nevýhoda tohoto důležitého sdělení a vysvětlení, které se chová jako doplněk a čtenář jej může opomíjet.

č. 186). Tento princip zavazuje k podpoře a aktivizaci vlastních zdrojů uživatelů se zacílením na dovednost vést samostatný a odpovědný život.

Kvalita je jediná zásada explicitně nevycházející z církevních dokumentů. Kvalita v charitní službě je vícedimenzionální: dimenze odborná ve smyslu odborné sociální kompetence zasahující do různých vědních disciplín, dimenze etická vyžaduje dodržování závazku přístupu s křesťansko-etickým rozměrem k uživatelům a ke své práci, a dimenze duchovní a etická. Kvalita není pro charitní práci něčím přidaným nebo vynuceným na základě okolností (například požadavek Standardů kvality sociálních služeb), kvalita musí „*být přítomna v každém okamžiku profesionálních vztahů*“. (Kodex, 2009, s. 8) Kvalita závisí na splnění hodnoty pravdy, spravedlnosti a svobody, a to vše pramení z lásky. Tyto hodnoty představují „*sloupy*“ kvality každé společenské nebo podnikatelské aktivity. (KSNC, 2008, čl. 205, s. 140)

2.4.3 Hodnoty Kodexu Charity ČR

Jak již bylo zmíněno Kodex Charity je vztahovým bodem, který pomáhá na cestě pracovníkům Charity vykonávat svou charitní práci mezi krajnicemi hodnot a zásad, na kterých charitní práce stojí. Specifikum hodnot a zásad v charitní práci činí právě charitně-sociální práci poskytovanou v duchu DCE: nasycit hladové, obléci nahé, pečovat o nemocné, usilovat o uzdravení, navštěvovat vězněné, avšak odborně a s vnímavým a pozorným srdcem. Pro výkon tohoto povolání Kodex stanovuje hodnoty pramenící z evangelijního poselství a sociálního učení církve. Hodnoty v Kodexu Charity vyjmenované: pravda, svoboda, spravedlnost a láska, ovlivňují realizaci zásad, jsou jejich měřítkem a orientační body autenticity (Kodex, 2009, s. 9):

Pravda – Charita chce směřovat a směřuje k pravdě, respektuje ji a odpovědně ji dosvědčuje. Pravda souvisí úzce s důstojností člověka, jen vztahy mezi lidmi založené na pravdě odpovídají požadavku zachování důstojnosti člověka.

Svoboda je v člověku nejvznešenější známkou Božího obrazu a následně znamením důstojnosti každé lidské osoby. Svoboda znamená realizaci práv a vlastního svobodného rozhodnutí o osobním povolání a smyslu života, s důrazem na osobní odpovědnost ve využívání svých vlastních schopností.

Předmětem **spravedlnosti** je uplatňování a rozvoj vlastních schopností uživatelů, v rámci charitní práce hovoříme o sociální spravedlnosti usilující o spravedlivé uspořádání ve společnosti, která vystupuje proti společenským a politickým

tendencím, které vedou ke znevýhodňování osob a k sociálnímu vyloučení. Spravedlnost znamená postoj vůle, který respektuje druhého jako osobu.

Láska je pro Charitu svrchovaná hodnota, která dává všemu smysl a správnou míru. Láska podmiňuje kvalitu všech charitních služeb a procesů. Láska je východiskem duchovního rozvoje charitního pracovníka bez ohledu na jeho duchovní orientaci. Připomeňme, že KSNC považuje lásku za zdroj všech ostatních hodnot (čl. 205, s. 140) a je nejvyšší kritérium sociální etiky (čl. 204, s. 140) a celá encyklika DCE se převážně věnuje tématu lásky.

Zásady a hodnoty jsou provázané a jedno podmiňuje druhé, existuje mezi nimi vztah (KSCN, 2008, čl. 197, s. 135). Jak již bylo řečeno, zásady a hodnoty nemůžeme od sebe oddělovat, splnění jedné hodnoty v plné míře předpokládá naplnění jiné zásady a opačně, taktéž v souvislosti s ostatními zásadami a hodnotami (ke spravedlnosti se dostaneme přes respekt solidarity, subsidiarity a solidarity, láska není jen solidarita, ale i svoboda, pravda není bez respektu k lidské důstojnosti pravdou, apod.). Hodnoty jsou oceněním aspektů dobra, k jejich uskutečnění jsou zaměřeny zásady, které jsou orientačními body ke správnému uspořádání společnosti i osobního jednání v souladu s ctnostmi⁵². (KSNC, 2008, čl. 197, s. 135) V tradici církevní nauky se při rozlišování zásad a hodnot nejedná o „hierarchii, nýbrž o komplementaritu a vyváženost, mnohdy i zdravé napětí mezi protipóly“ (Umlauf, E-mailová korespondence na dotaz o rozdělení zásad a hodnot, 22. 3. 2012)

Zásady a hodnoty tvoří mantinely cesty k naplnění poslání Charity, poskytují Charitě etické a strategické východisko charitní práce a jsou měřítkem hodnocení charitních služeb a uplatňování hodnot, na kterých Charita stojí. Naplňování zásad přivádí k uskutečňování hodnot, hodnoty jsou cílem zásad a ovlivňují způsob realizace zásad, jsou jejich měřítkem a orientačním bodem jejich autenticity.

2.4.4 Specifický charakter charitní služby

Jak bylo zmíněno, sociálně charitní práce je aktivita podobná běžné sociální práci, řídí se stejnými pravidly, ale je obohacená o motiv prospěchu druhého v duchu evangelijní lásky. Charitní práci můžeme definovat, jako koncepci sociální práce ve smyslu fundované vědní disciplíny ovšem v kombinaci s koncepcí křesťanské diakonie, jako konkrétní odpověď na potřebnost bližního s důrazem na vztah k Bohu.

⁵² Ctnost je morální jednání odpovídající hodnotám (KSNC, 2008, čl. 197, s. 135)

„Imperativ lásky vepsal Stvořitel do samotné lidské přirozenosti“ (DCE, čl. 31, 2006, s. 46) což vybízí ke konání ve prospěch druhého. Jako ten Samařan neobejde zbitého ač nepřítel. Ovšem i „lásky potřebuje také organizaci jakožto předpoklad uspořádané komunitní služby“ (DCE, čl. 20, 2006, s. 30).

Charitu od jiných organizací odlišuje, že „se (pracovníci) neomezují pouze na správné vykonávání toho, co je v daném okamžiku třeba, ale že navíc věnují druhému pozornost ... aby ti druzí zakoušeli bohatství jejich lidskosti... láska k bližnímu pro ně už nebude uložené přikázání, ... nýbrž důsledek vyplývající z jejich víry, která se stává činnou v lásce“ (DCE, 2006, čl. 31a, s. 47).

Respektem k poslání Charity, usilováním o jeho naplnění, a dále úsilím o vytvoření vztahu k vykonávanému zaměstnání jako realizaci osobního poslání tak vtiskují pracovníci Charity do charitní činnosti charakter služby lásky k bližnímu. Charita je tak prostor pro ty, kteří chtějí sloužit potřebným v duchu Kodexu Charity. (Kodex ..., 2009, s. 10)

Pro službu v Charitě je nezbytné kromě odborné přípravy rovněž i formované srdce jako odpověď víry pracovníků, která se „stává činnou v lásce“. Proto mají být pracovníci, ať už placení, či neplacení, vedeni „k onomu setkání s Bohem a Kristem, které by v nich probouzelo lásku a otevíralo jejich duši druhému“ (DCE, čl. 31a, s. 47, podle Kodex, 2009, s. 10). Specifičnost charitní práce vyjadřují autoři Opatrný a Lehner: „Ona nová odlišující kvalita sociální práce křesťanské spočívá v její christologické orientaci“ a tuto kvalitu nazývají „přidanou hodnotou“ (2010, s. 27), kterou vyjadřují slovy I. Baumgartnera (Opatrný, Lehner, 2010, s. 27, podle Baumgartner, 1990, s. 338-339):

„Přidaná hodnota křesťanské služby nespočívá v tom, že pomáhající činnost je interpretována jako událost v prostoru církve a víry. ... Rozhodující skutečnost je dát druhému pocítit, že mi jde opravdu o něj. Přidaná hodnota diakonické pomoci ve srovnání s profánní intervencí se odehrává na straně pomáhajícího a dostává se do zorného úhlu tehdy, když začne na druhého patřit očima víry ... a je připraven v druhých spatřovat místo Božího zjevení“.

Zajímavé by bylo porovnání Kodexu Charity a Etického kodexu sociálních pracovníků ČR v rámci porovnání vymezené odbornosti sociálního pracovníka, důrazů a opomíjených (ve smyslu nevšímaných, nezdůrazňovaných) oblastí týkajících se odborné kompetence výkonu sociální práce. Odborná kompetence charitního sociálního pracovníka by měla a mohla být oproti odborné kompetence sociálního pracovníka v určitých okamžicích jiná, a to doplněná nebo podtržená vlivem charitní formace a příklonem k zmíněnému pozornému srdci. I zde máme mnoho dobrých

důvodů věnovat této problematice výzkumnou pozornost a zaměřit se na vztah mezi pozorným srdcem a odbornou kompetencí co by hnacím motorem k charitnímu konání. Částečnou náhradní odpovědí by nám mohla být již zmíněná *Zpráva z výzkumu Názory sociálních pracovníků v církevních charitativních zařízeních*, kde autoři zjistili, že ve výzkumu definovaná „jinakost pracovního výkonu“ věřících pracovníků se projevuje zejména větším důrazem na duchovní potřeby uživatelů a to v 87% a osobní víra zde hrála roli v 52%, ale vliv křesťanského prostředí byl kladně hodnocen v 70% (s. 5-6). Tento výrok má co do činění s organizační kulturou a jsme opět na počátku této práce, jak organizační kultura ovlivňuje a formuje činnost pracovníka a je důležité, aby byla vědomá, přijatá, srozumitelná a sdílená.

Kodex (spolu s encyklikou DCE) vnáší řadu témat do celé šíře oblastí organizace, zmiňme strategické řízení života organizace, personální oblast - práce s motivací pracovníků, přijímání nových pracovníků a proces jejich adaptace, dále definování základního poslání služeb Charity a celá oblast práce a přístupu k uživatelům služeb. Nezapomeňme také na důležitou část charitní činnosti práce s dobrovolníky a také donory. I těmto je důležité sdělit, na jakých základech Charita stojí a co považuje při své práci za podstatu konání. Zde všude (ale i jinde) Kodex má své zásadní slovo a opomenutí Kodexu v jedné části, se projeví v úseku jinde, protože organizace je jeden provázaný celek.

ZÁVĚR KAPITOLY 2

V kapitole dvě jsme se vnořili nejprve do historie kultury charitní práce, která má své zdroje v křesťanské pomáhající praxi. Bohatou historií charitního díla považují za základ a také zdroj kultury Charit, která je stále živá. V historii církevní pomáhající praxe můžeme vysledovat kulturu pomáhání v konkrétních dílech jednotlivých postav nebo společenství. První impuls k organizované činnosti pomáhání nalzáme ve Skutcích apoštolských, posléze se pomáhající praxe soustřeďovala do rukou biskupů, od 4. stol. se začínají postupně objevovat centralizované prvky, vznikají centra pomoci s návazností na komunitní programy. Téma komunitní práce je dodnes nutnou podmínkou sociálně-charitní práce. S rozmachem řeholních řádů přichází na řadu i terénní charitní práce, která přináší službu lásky do nehostinných podmínek středověké chudoby přímo k adresátům. Poreformační období v sobě nese mnoho

změn, velká potřebnost druhých zasahuje i laiky a začínají se formovat různá dobrovolnická hnutí (Ant.- Fréd. Ozanam, Vincenc de Paul). Přelomové období je pak doba 19. stol., spojená se zrodem sociálního učení církve, reagujícího na palčivá témata své doby. Vznik Charity je spjat s postavou arcibiskupa A. C. Stojana, který byl v roce 1922 u vzniku Svazu charity nejprve v Olomouci a po té v Brně, dále pak centralizace charitní činnosti pokračovala až na mezinárodní úroveň. Významnými aktéry charitní práce byly řeholní společenství a činnost Charity, která kladla důraz na aktivity dobrovolných místních (farních) spolupracovníků, byly zřizovány nadace, ústavy, spolky, odbory sv. Ludmily, vše s důrazem na aktivitu místního společenství směřovanou na pomoc ke svépomoci. Dosud stále platný poukaz na dobrou a ověřenou praxi.

S historií charitní práce úzce souvisí vzor pomáhání, na jehož pozadí stojí postava Ježíše Krista. On je pramen, na kterém vyrostla Charita. Po jeho příkladu pak vtiskují podobu kultury a ideálu pomáhání postavy světců a osobností v průběhu doby až do současnosti. Jejich osobní příklon k nejposlednějšímu je modelem charitní pomoci i v současné době a mnohé Charity zasvěcují své úsilí pod jejich ochranu. Také svátek sv. Vincence de Paul se stal Dnem Charity, kdy 27.9. Charity veřejnosti představují svou činnost. O čem v současnosti hovoříme na platformě organizační kultury a jejich nástrojů, to vnímám jako analogii právě v historii církevní pomáhající praxe. Zde by možná v konkrétní podobě mohl vzniknout podrobnější průzkum na příkladu jedné Charity s návazností na její bohaté historické zdroje.

Modelem pro nás inspirativním je pak napojení pomáhající praxe na dobrovolnickou činnost farních společenství. Tam je možno v současnosti shledávat jisté rezervy, pomoc druhému musí vycházet z místní aktivity, pomoc Charity v místním společenství je zásahem zvenku a její dopomoc je oprávněna tehdy, kde odborná kompetence nestačí. Což ovšem platí i v opačné rovině, kde je potřeba odborné péče, tu nesmí nahrazovat laický zásah.

Kultura Charit nebyla dříve písemně zdokumentována. V oficiálních dokumentech církve pro charitní pomáhající praxi není věnována pozornost charitní práci. První encyklika papeže Benedikta XVI. „*Deus caritas est*“ se tak stala nezamýšleně předúvodem ke Kodexu Charity a nastavila vysokou laťku charitní práci: charitním předpokladem v DCE je pracovník křesťansky ukotven (věří v Boha), s vysokou odbornou kompetencí a neustálou duchovní formací tak, aby druzí zakoušeli bohatství lidskosti. Charitní pracovník se dívá na potřebného očima Ježíše Krista jako

na bytost milovanou a chtěnou Bohem a je v daru pomáhání přítomen jako osoba (sám papež připouští: je milostí). Což můžeme chápat jako hodnotu a normu chování (viz kap. 1.1.1 a 1.1.3). Dlužno říci, že encyklika nepočítá s možností, že charitní pracovník může nahlížet na svou práci nikoli jako na následování Ježíše a jeho příklonu k nejubožejším, ale jako na své osobní životní poslání s motivem pomáhat druhým lidem (rovněž výzkumné zjištění v kap. 1.1.1).

Kodex na encykliku DCE částečně navazuje a deklaruje se jako společný postoj, je odrazem ke společné reflexi charitní práce každého v Charitě. Kodex vyjmenovává zásady: důstojnost lidské osoby, společné dobro, solidaritu, subsidiaritu a kvalitu; a hodnoty: pravdu, svobodu, spravedlnost a lásku, ty ovlivňují realizaci zásad, jsou jejich měřítkem a orientačními body autenticity - tvoří mantinely cesty k naplnění poslání Charity. Specifickým charakterem kvalitní služby je služba lásky po vzoru Ježíše, patřit na druhého očima víry a nechat druhé zakoušet „*dotek samotné Boží lásky*“ (Kodex, 2009, s. 3).

Kodex můžeme tedy považovat za jeden z konkrétních nástrojů kultury organizace, spolu s encyklikou DCE přináší do Charit uvědomělý pohled směrem z historie do budoucnosti. Příchod Kodexu přinesl mnohé odpovědi a nápovědy do důležitých oblastí organizace – strategického řízení, definiční podpory pro stanovení poslání služeb, celá personální oblast zaměřená na lidské zdroje, oblast práce s uživateli služeb, donory a dobrovolníky, a další. Je možné, že na toto téma bude časem zpracována studie, která blížeji zmapuje dopady Kodexu do konkrétních oblastí kultury Charit (Kodex a jak se pracuje s dobrovolníky, co přináší Kodex do tématu práce s lidskými zdroji, jestli má Kodex co říci v tématu fundraisingu, role Kodexu ve strategických dokumentech Charity, apod).

ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

V úvodní části této práce jsme se zabývali teoreticky uchopenou organizační kulturou, její definicí, obsahem a nastínila jsem problematiku změn organizační kultury s možnými reakcemi pracovníků. První kapitola popisuje organizační kulturu tak, jak ji definují významní autoři zabývající se organizační kulturou, zmíněni jsou také autoři, kteří jsou zaměřeni na pomáhající profese. V této části jsem se snažila najít rámcové body organizační kultury Charity, které pak nalézáme i v Kodexu Charity nebo charitní praxi. Společně jsme si vydefinovali prvky organizační kultury: hodnoty, předpoklady, normy chování, dále pak artefakty, rituály a jazyk (velmi okrajově).

Další oblasti organizační kultury pro rozsáhlost práce pomíjím.

V Charitách kultura organizace má svou analogii v počátcích křesťanství a nosnými modely jsou vzory (hrdinové) světců v pověsti svatosti a jejich dílo. Zlomovým bodem pro charitní práci je centralizovaná charitní pomoc, zde nalézáme mnoho zdrojů kultury, ale i aktuální inspirací v akcentu na dobrovolnické zapojení místního společenství, co by experta na domácí podmínky.

Identifikovala jsem prostřednictvím autorů Pompeye, Doležela a Opatrného deficit dokumentů pro charitní praxi, z nichž by pracovníci vyvozovali kritéria a kulturu pomáhání. Mezníkem vstupuje do charitní praxe encyklika Benedikta XVI. „*Deus Caritas est*“ s požadavky na charitní práci, které naopak opomíjí skutečnost, že v Charitě pracují i lidé bez víry v Boha s cílem naplnit své osobní poslání pomáhat druhému. Encykliku považuji za předeheru Kodexu, obsahuje totiž tak silný náboj pro charitní kulturu, že by bylo až neuctivé nepokračovat v započatém směru. Kodex přichází do Charity v době eticky náročné s typickým obecným jevem ztráty hodnot ve společnosti. Kodex má své dopady do celé šíře charitní práce. Poprvé pracovníkům Charity je závazně deklarováno na jakých hodnotách a zásadách jejich práce stojí, Kodex vtiskuje do charitní práce kvalitu s láskou a nezapomíná na práva a povinnosti. Kodex se tak stává nástrojem uvědomované charitní práce. Jestliže Kodex navazuje na encykliku DCE, naopak na Kodex by měly navazovat další dokumenty, které by se věnovaly specifickým oblastem charitních služeb. Vnímám deficit témat věnující se podrobnějšímu sdělení v Kodexu. Hodnoty a zásady jsou pouze vyjmenované a v drobných poznámkách je náročný text, který čtenář může opomíjet, jelikož je může klasifikovat jako doplňující připomínku. Práva i povinnosti, včetně závazků a omezení jsou natolik obecná, že vyžadují bližší vymezení. Jsou-li charitní pracovníci Kodexem vázáni, tato míra závaznosti rovněž není v Kodexu sdělena, podle mého posouzení

je Kodex na počátku, jeho rámcové provedení vyžaduje další rozpracování směrem k jasněji sdělené očekávané kultuře charitního pomáhání. Kodex byl dán shora (vytvořen na půdě ČBK, pak předán ředitelům, a po té vstoupil do Charit k vedoucím, kteří jej představovali pracovníkům) a lze se domnívat, že zpětný směr specifikace zdola nahoru by mohl mít mnoho nečekaných a sekundárních pozitivních dopadů do organizační kultury. Kodex tedy čeká druhá fáze zezdola směrem nahoru a je na Charitách, jestli se tohoto náročného úkolu ujmou.

3 VÝZKUMNÁ ČÁST

Námět diplomové práce se zabývá novým (vzhledem k mnohaleté tradici) a dlouho očekávaným Kodexem Charity jako vodítkem všem charitním pracovníkům, ať už dobrovolně se podílejícím na charitní činnosti, nebo zaměstnancům, stejně tak praktikantům a stážistům při vytváření „společného postoje“ (Kodex, 2009, s. 3). Tento společný postoj všech zúčastněných v charitní činnosti vyjadřuje hodnotovou orientaci organizace a je i očekávaný ze strany příjemců charitních služeb, jejich rodinných příslušníků a spolupracujících organizací. Kodex byl schválen v roce 2009 a svým schválením má být implementován do charitní činnosti v celé České republice.

3.1 Vymezení výzkumné úlohy a cíle výzkumu

Charitní práce v České republice po roce 1989 navazuje na svou mnohaletou tradici a začíná se ustavovat nová struktura charitní pomoci. V letech 2011 a 2012 Charity slaví své dvacetileté výročí znovuoobnovení aktivní charitní pomoci. Po celou dobu charitní práce neměla ustanovená písemná závazná pravidla týkající se organizační kultury a zásad výkonu charitní činnosti, svou hodnotovou základnu opírala o Písmo svaté, křesťanskou a církevní tradici. Zrodem Kodexu a jeho dvouletého zavádění se nabízí otázka, nakolik a zda vůbec je Kodex dobrým nástrojem pro Charitní prostředí a jestli je prvně nastavený způsob zvnitřňování společného postoje ten správný a nevyžaduje nějakou změnu.

Námět diplomové práce se zabývá tématem vlivu Kodexu do organizační kultury Charity a je li Kodex užitečný nástroj kultivace organizační kultury v Charitě. Je Kodex dobrým pomocníkem a rádcem v rukou vedoucích pracovníků při řešení každodenní praxe, nebo se Kodex týká je některých profesionálních situací charitního života? Jaké nástroje a možnosti měli vedoucí pracovníci, aby Kodex poznali a pochopili tak, aby jej mohli uplatňovat v praxi a předávat svým kolegům? Výzkumná otázka zní: **Má Kodex Charity dopady do organizační kultury Charit a jeví se pracovníkům Kodex jako její dobrý nástroj?**

Výsledky z Olomoucké arcidiecéze mohou být přínosné, nebo přinejmenším informativní, i pro jiné Charity. Výsledky mohou sloužit ke zhodnocení dvouletého

úsilí zavádění Kodexu pro charitní praxi a eventuality změny systému zavádění nebo obsahu a podoby Kodexu. Výsledky tohoto výzkumu, ač pozitivní (nalezení dobré praxe) nebo negativní (ve smyslu identifikace obtíží/překážek v zavádění, chybní tématu, apod.) by měly přispět **ke zlepšení systému zavádění Kodexu do charitní praxe nebo k uchování stávajícího; nebo dále může vést k vyvolání diskuze směrem zezdola a následně doplnění stávající verze Kodexu o nová témata.**

Role tohoto výzkumu není v dodání podkladů pro konečné závěry, nýbrž výsledky výzkumu mají vést **k vyvolání diskuze** a možnosti případné změny v aktuálním systému zavádění Kodexu do praxe co by důležitý prvek organizační kultury Charit.

3.2 Výzkumné metody

Výzkumnou metodou byl zvolen **kvalitativní evaluační výzkum formou rozhovoru podle návodu**. Švaříček a Šed'ová (2007, s. 17) definují kvalitativní výzkum:

„Kvalitativní výzkum je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založených na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.“

Ke kvalitativnímu výzkumu potřebuje výzkumník podle Strauss a Corbinové následující dovednosti (1999, s. 11):

- dovednost odstoupit a kriticky analyzovat situaci,
- rozeznat a vyhnout s zkreslení,
- získat spolehlivé údaje,
- schopnost abstraktního myšlení,
- teoretickou a sociální vnímavost,
- zkušenosti k interpretaci toho, co vidí a slyší,
- dobré komunikační dovednosti a být dobrým pozorovatelem,
- *„schopnost dát údajům význam“* (1999, s. 27).

Evaluační výzkum Hendl popisuje definicí Rossiho a Freemana jako: *„systematickou aplikaci sociálněvědních výzkumných metod pro hodnocení pojetí, návrhu, implementace a užitečnosti sociálních intervenčních programů“* (Rossi, P. H., Freeman, H. E. 1993 podle Hendl, J., 2005, s. 289). Podle Handla je evaluační výzkum zaměřen více na praktické aspekty. Prostřednictvím evaluačního výzkumu se přezkoušuje efektivita a užitečnost programů a opatření či změn a jeho výsledky by

měly vést k plánování změn a rozhodování se o dalším způsobu pokračování. V procesu evaluace je možné použít celou škálu kvantitativních i kvalitativních metod (Handel, J., 2005, s. 289, 290). Evaluace může popisovat zvolený program, může jej porovnávat, ale rovněž může dospívat k predikcím na základě vlastností programu nebo prostřednictvím rozhovorů. (Handel, J., 2005, s. 291)

Rozhovor podle návodu, je předem vymezená baterie témat k zodpovězení respondentovi, bez ohledu k pořadí otázek, počtu témat či obsahové úplnosti. Tazatel se zpravidla řídí volně podle situace a spolupráci respondenta s nejvyšším efektem využití předem daného času. Tento způsob dotazování také umožňuje uplatnit vlastní nuance a směr ze strany respondenta. (Handel, J., 2005, s. 174) Volnost v dotazování je výhodou, protože předem vytvořená témata mohou navádět respondenta. Mezi jeho nevýhody patří také velká náročnost na tazatele a obtížná statistická zpracovatelnost výsledků. Pro tazatele je důležité si témata vyslovená respondentem ověřit, jak danou věc myslí, tedy dívat se na věc z pohledu respondenta. (Miovský M., 2006, 159 – 161) Stejně tak je významné získat takové názory respondentů, na které se tazatel neptal nebo které nepředpokládal, což je nosné právě u kvalitativních výzkumů. (Švaříček R., Šed'ová K., 2007, s. 218)

Před rozhovory pro sběr dat do výzkumu byly provedeny 3 pilotní rozhovory s charitními pracovníky, ve kterých jsem se pokoušela identifikovat problémové okruhy podle reakcí respondentů, způsob pokládání otázek, zkoumala jsem míru pochopení dotazů a případné varianty dotazů. Významná obtížnost při rozhovorech vzešla právě v zásadní otázce o organizační kultuře. Charitní vedoucí znají svou službu a Charitu, ale zautomatizované hodnoty, způsob jednání, atmosféra prostředí a vztahy a to vše typické pro Charitu neumějí zasadit do termínu organizační kultura. Potvrdilo se mi sdělení z teoretické práce, že organizační kulturu lze obtížně měřit (Pfeifer L., Umlafová M., 1993, s. 24), kultura organizace nemusí být výslovně formulována (Armstrong M., 2007, s. 257, 259), protože je hlouběji zakořeněná (Turkeciová M., 2004, s. 135), a je těžko ovlivnitelná (Havrdová Z., ... a kol., 2011, s. 36). Proto je seznam otázek následující s tím, že jsem nechala témata o Kodexu a jeho dopadech do konkrétní kultury Charity na jednotlivých respondentech, podle toho, jak sami vnímali důležitost svých zkušeností a co sami pokládali za důležité mi říci.

Seznam nezávazných otázek pro respondenty byl následující:

Úvodní rozehrívací dotazy:

1. Jako vedoucí služby máte jistě mnoho na starosti, co Vás nyní nejvíce v práci trápí? Jak jste dlouho v charitě? Co Vás směřovalo k tomu pracovat v charitě?

2. Povězte mi prosím, jaké bylo Vaše seznámení s Kodexem Charity?
3. Jak se Vaši kolegové ve službě seznámili/seznamují s Kodexem?

Témata ke Kodexu v Charitách:

4. Co pro Vaši charitní práci Kodex znamená?
5. Kdybyste měl/měla vymyslet vhodný způsob seznámení s Kodexem u Vašich pracovníků ve Vaší službě, jak by to probíhalo?
6. Stalo, že jste našli v Kodexu odpověď na nějaké téma pro charitní praxi?
7. Stalo se, že něco v Kodexu chybělo, nějaká oblast, téma, odpověď, kterou jste pro praxi potřeboval/a?
8. V jakých oblastech se Kodex ve Vaší Charitě odrazil? Nezávazná nabídka pro diskuzi např. názory, hodnoty, charitní duch, symbolika charity, pastorece, vzdělávání, komunikace, pravidla, normy, písemnosti ... a další – volná diskuze.

Doplňující otázky pro respondenta, závěrečné ukončení:

9. Je něco, co byste chtěl/a říci?
10. Zapomněla jsem se zeptat na nějakou okolnost, která je důležitá v souvislosti s Kodexem a Vaší službou /Charitou?
11. Chcete z dnešního rozhovoru něco zdůraznit?

Výběr otázek v úvodu směřuje od témat jak se s Kodexem pracuje na začátku při seznamování a dále jak s Kodexem pracovníci pracují během své charitní praxe, dále mne zajímá míra pochopení Kodexu a co by charitním pracovníkům pomohlo v lepší implementaci Kodexu do kultury organizace, protože jedině tak můžeme dále hovořit o dopadech Kodexu do charitních služeb. Zahajující otázky směřují jednak k zahájení diskuze a navození atmosféry (projevení zájmu ze strany tazatele) a jednak ke zjištění doprovodných informací jako je velikost služby, délka pracovního poměru, apod. (nový pracovník nebude mít patrně tolik zkušeností s předáváním informací o Kodexu jako ten, který je v pracovním poměru déle). Jestliže chápeme Kodex Charity jako souhrn základních hodnot charitní práce a soubor požadavků na charitního pracovníka, ptám se tedy, jak je Kodex včleněn do každodenní práce a jaké má dopady do kultury té které služby. Za podmínky, že management je zodpovědný za implementaci Kodexu do charitní práce (Kodex, 2009, s. 14), zajímá mne, co se v jednotlivých Charitách realizovalo, aby Kodex proniknul do kulturních podmínek organizace a co vidí respondenti jako důležité, aby se vědělo – co se jim dařilo a s čím měli obtíže. Pro snazší uchopení dotazů na dopady Kodexu do kultury organizace vedoucím navrhuji orientační témata z oblastí organizační kultury.

3.3 Složení zkoumaného souboru

Výzkum je zaměřen na vedoucí pracovníky jednotlivých služeb, jak je v úvodu a v teoretické části zmíněno, že za atmosféru a kulturu v charitních službách odpovídá management a jsou to tedy významní aktéři v implementaci Kodexu do kultury Charity. A jelikož nositelem organizační kultury je každý pracovník, od pomocného personálu až po administrativu, leží na vedoucích služeb a ředitelích nelehký úkol.

Do výzkumu bylo zařazeno 5 Oblastních charit z Olomoucké arcidiecéze⁵³, celkem bylo osloveno 15 vedoucích, z nichž nakonec 5 nepřistoupilo k rozhovoru. Výběr respondentů probíhal náhodně, ze služeb různě velkých co do počtu pracovníků nebo rozloze působnosti. Osloveni byli vedoucí bez ohledu k typu sociální služby (podle zákona č. 108/2009 Sb. o sociálních službách se jedná o služby sociální prevence, sociální péče, a sociální poradny). Z desíti vedoucích, které souhlasily s rozhovorem byly 4 vedoucí ze služeb sociální péče (z toho jedna velká pobytová služba a jedna velká terénní služba), 5 vedoucích ze služeb sociální prevence a jedna vedoucí ze sociální poradny. Náhodný výběr služeb zasahuje různé cílové skupiny, se kterými se charitní pracovníci při své práci setkávají a při své práci řeší rozličné záležitosti.

Terminologicky v rámci výzkumu je využito termínu vedoucí v ženském rodě, ač v rámci výzkumu byl i jeden mužský zástupce. Dále je nutno pro potřeby tohoto výzkumu vyjasnit, kdo je chápán jako vedoucí. Vedoucí je pověřená osoba ředitelem Charity, která vede tým pracovníků při realizaci některé služby či služeb podle zákona o sociálních službách č. 108/2009 Sb. v rámci organizační struktury Charity⁵⁴.

Respondenti byli nejprve osloveni dopisem prostřednictvím elektronické pošty, kde byly uvedeny informace o výzkumu, s prosbou o spolupráci. Po získání přístupu k rozhovoru byla telefonicky dojednána osobní schůzka. Při osobním setkání se respondenti dozvěděli více o diplomové práci, o motivech tazatele se tímto jevem zabývat, byli seznámeni s průběhem dotazování včetně zajištění anonymity

⁵³ Z důvodu osobní návštěvy tazatele každé charity zvlášť a skutečného osobního dotazování respondentů byly zvoleny charity v kilometricky příznivé blízkosti, nebyly osloveny charity na okraji severní části Olomoucké arcidiecéze. Zvolené Charity ovšem byly krajově rozdílné - podle územního rozdělení na Kraje – 2 charity z Olomouckého kraje a 3 ze Zlínského kraje.

⁵⁴ Jedná se o manažerskou pozici, která má v náplni práce řízení a vedení týmu pracovníků (pro potřeby tohoto výzkumu nejméně dva pracovníky), řízení služby nebo služeb včetně řízení kvality a naplňování cílů, často nese i odpovědnost finančního charakteru, jako je tvorba a částečná realizace finančního rozpočtu včetně fundreisingu, dále má na starosti rozvoj svého sektoru, dobrou spolupráci s návaznými institucemi, a další. Jedná se o širokospektrální činnost v rámci organizace a na vedoucí je kladen velký nárok na osobnostní předpoklady, dovednosti kvalitně a dobře pracovat s lidmi a rovněž odolnost vůči krizovým a stresovým situacím, včetně širokého rozhledu v legislativě.

a obdrželi v písemné podobě témata, na která byli dotazováni⁵⁵. Rozhovor byl veden podle témat, která sám respondent otevíral podle návodu a považoval sám za důležité.

3.4 Způsob zpracování dat

Rozhovor byl s vysloveným souhlasem respondentů nahráván na záznamové zařízení, posléze přepisován do písemné (elektronické) podoby. Na základě doporučení Strauss a Corbinové byly přepisy přesné („*doslovná transkripce*“ podle Handel, J. 2005, s. 208), aby důležité téma neuniklo pozornosti (Strauss A., Corbinová, J., 1999, s. 19). Délka rozhovoru i s úvodními informacemi trvala zpravidla do 60 min. podle okolností a ochoty respondenta rozsáhleji odpovídat.

Všechny rozhovory byly při přepisu anonymizovány prostřednictvím číselných kódů 1-10 a v textu jsou vymazány všechny informace, které by vedly k poznání o jakou osobu se jedná a o jakou sociální službu nebo Charitu. Po přepisu byly všechny audiozáznamy smazány.

Přepsané rozhovory byly pak kódovány a kategorizovány do témat. Klíčová tvrzení pak byla rozšířena o interpretaci, v závorce za interpretací je uveden číselný kód respondenta. Jelikož analýza v zakotvené teorii se podle Strauss a Corbinové skládá ze tří po sobě jdoucích typů (nebo se v nich plynule přechází tam a zpět): otevřené kódování, axiální kódování a selektivní kódování (1999, s. 40), jsem se rozhodla využít pouze otevřené kódování tak jak jej doporučují autoři Švaříček a Šed'ová (2007, s. 211), kteří tuto metodu považují za klíčovou a rovněž velmi využitelnou v celé širší kvalitativních analýz. Kódování představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Text je rozbit na jednotky (významové celky), těmto je následně přiřazen název (kód charakterizující téma) a s takto nově vzniklými kódy výzkumník dále pracuje. (Švaříček R., Šed'ová K., 2007, s. 211-212) Po redukci a kategorizaci dat dochází k interpretaci, tedy odhalené obsahy/kategorie jsou dále induktivně organizovány a tvrzení je opřeno o citace respondentů. Švaříček, Šed'ová (2007, s. 244) pod pojmem interpretace analyzovaných dat míní: „*systematický rozbor toho, co kategorizovaná data a nalezená spojení vlastně znamenají.*“ Hledáme odpověď na otázky o čem získaná data vypovídají a případně proč k popsáním jevům dochází.

⁵⁵ Po pilotních rozhovorech se jevílo prospěšné, že během rozhovoru měli respondenti možnost nahlédnout na témata k diskuzi. Snížilo se tak možné napětí a obavy ze strany respondentů.

3.5 Etická a střetová témata výzkumu

Účastníci výzkumného rozhovoru byli předem písemně dotázáni na souhlas s rozhovorem pro potřeby diplomové práce, a tento dotaz byl opětovně vznesen při osobní schůzce. Rovněž při osobním setkání tazatel opět krátce představil svou diplomovou práci, aby respondent věděl, na jaké téma je diplomová práce zpracovávána, co je jejím cílem a jak se bude nakládat se získanými informacemi. Po souhlasu respondenta s rozhovorem byl tento souhlas nahrán na záznamové zařízení, kde bylo patrné, že respondent souhlasí s rozhovorem pro účely diplomové práce a že se rozhovor smí nahrávat.

Při přípravě k rozhovorům a při uskutečňování rozhovorů bylo nutné mít na zřeteli možná rizika a obavy, která při rozhovoru mohou vzniknout. Předně bylo nutné vyslovit fakt, že tazatel se nachází na pozici ředitel Charity⁵⁶. Což samo o sobě mohlo vyvolávat obavy a nechuť vyjevovat citlivá nebo negativně laděná témata. Ať z pocitu, že tazatel je obecně v nadřízené pozici, nebo z pocitu vyjevení témat v rámci kolegiálního vztahu s příslušným ředitelem. Tazatel přichází k respondentovi v roli studenta a nikoli ředitele jiné Charity, ač od tohoto faktu se nelze vždy zcela oprostít. Respondenti byli opakovaně ujišťováni, že zjištěné informace se nikdo adresně nedozví, že rozhovory budou zpracovány anonymně a některé identifikační formulace budou pozměněny a nebude tedy zřejmé, z které Charity nebo od kterého pracovníka téma vzešlo. Pozměněné informace se týkají jmen osob, názvů místa, názvů Charity a služeb, včetně typologie sociální služby.

Rovněž s faktem, že tazatel je na pozici ředitele, může dojít jistým způsobem k možnému ovlivnění, protože charitní prostředí tazatel dobře zná a může neuvědomovaně otázky či odpovědi korigovat podle svého vnitřního chápání a pojetí. Na stranu druhou tazatel charitnímu prostředí rozumí a je si vědom překážek ovlivňující zavádění Kodexu do praxe. Snahou tazatele je snaha o nejvyšší možnou nezávislost v přístupu k vysloveným tématům.

Kodex je ač velmi jednoduchý, tak i velmi vyhraněný. Je možné, že některý z respondentů bude mít pocit nucení k jeho přijetí a aplikaci, nebo neztotožnění s některými ustanoveními Kodexu. Kodex zahrnuje (neboť na nich stojí a vychází z nich) křesťanské principy, ale respondent je nemusí ani znát, ani jimi žít, natožpak je předávat druhým, což může být pro něj velmi obtížné. Lze rovněž předpokládat,

⁵⁶ Tazatel tuto informaci považuje za důležitou ji sdělit respondentům. V diskuzi se tak otevřel prostor otevřít toto téma a bylo možné pobavit se o odbourání obav a ujištění anonymity.

že pracovníci – zástupci jiných církví budou ke ‚katolické‘ verzi Kodexu přistupovat s předsudky nebo obavami.

Další problémovou okolností může být neochota k nahrávce. Jedna z respondentek tuto obavu vyslovila⁵⁷.

Možnou obtížnou situací, se kterou tazatel původně počítal a vyskytla se pouze v jednom případě, byla snaha podat informace v lepším světle z důvodu neochoty či obav vyslovit negativum o své službě nebo se vyjádřit o svém vlastním nepochopení Kodexu nebo nepochopení někoho ze svých kolegů. Rozhovor se tedy dále vedl na odbourání obav, k čemuž posloužily informace z Charity tazatele, že i jiné Charity bojují s překážkami.

Dále obtížná situace v rozhovoru by mohla vzejít, pokud vedoucí právě řeší krizovou situaci ve službě a téma zavádění Kodexu do služby a diskuze nad dobrou praxí u něj nemusí být na prvním místě.

3.6 Výzkumné výsledky

Před zahájením rozhovorů jsem si baterii témat vyzkoušela u tří vedoucích služeb. Sledovala jsem, jak respondenti reagují na dotazy, jestli jim rozumějí, zda li předem zvolená témata umějí popsat ze své praxe a nečiní jim překážky o tématech hovořit, zda li neexistuje oblast, na kterou se neptám a pro vedoucí je tato oblast významná. Už při pilotních rozhovorech bylo patrné, že vedoucím není zcela zřejmá oblast organizační kultury v Charitě. Což se i nadále potvrdilo i v následujících rozhovorech. Téma organizační kultury je skryto v mnoha typických a opakujících se jevech v organizaci jako např. jak se chováme ke klientům a na pracovišti, jak se pracovníci oblékají, co zdůrazňují při své práci, jaké hodnoty uznávají, co máme na vizitkách a čím je naše práce typická a pracovníci je považují za natolik samozřejmé a snad automatické, že na otázku o organizační kultuře pociťovali zpravidla obavy, že nevědí, co odpovědět, co je to ta ‚jejich kultura‘ a hledali složité teoretické vyjádření. Tedy již v počátku před zahájením rozhovorů bylo patrné, že se u managementu může projevit nízká citlivost k chápání a propojování

⁵⁷ Při vyslovení této obavy bylo s respondentkou projednáno – jaké má obavy, proč to takto vnímá, společně jsme se zamyslely nad alternativami zaznamenání rozhovoru. Nakonec respondentka k nahrávce přistoupila.

organizační kultury Charity a Kodexu Charity. Tato zkušenost tedy naznačuje očekávané intuitivní pojetí charitní práce ze strany managementu Charity.

Doprovodnými informacemi k výzkumu jsou i některá kvantitativní data, která podtrhují kontext některých informací, které je rovněž dobré vědět pro zasazení do širších souvislostí.

„*Rozehřívací*“ otázky se týkaly témat naladění na rozhovor, délky práce v Charitě, počet osob v charitní službě a impuls pracovat v Charitě. V úvodu rozhovoru uvedlo 7 vedoucích, že se potýkají s běžnými pracovními starostmi a 2 vedoucí trápily finanční potíže ve službě, jedna pak uvedla vážnou situaci v rodině. Z pěti oslovených Charit jedna neměla pastoračního asistenta (pozn. k datu 8. 9. 2012 podle sdělení prezidenta ACHO v Olomoucké arcidiecézi nemá 10 Charit pastoračního asistenta, v jedné sloučené Charitě jdou dva).

Nároky na vedoucího pracovníka a jeho manažerské dovednosti včetně vytváření kultury na pracovišti se odvíjí i od počtu podřízených pracovníků, z oslovených vedoucích zodpovídaly vedoucí za kolektiv ve dvou případech do 3 pracovníků, ve čtyřech případech do 15 pracovníků, a dále ve dvou do 35 pracovníků a dvě vedoucí měly pod sebou do 40 pracovníků.

Impulsem pracovat v Charitním zařízení bylo následující:

Tabulka č. 2 Motivy zaměstnanců pracovat v Charitě

<i>Motiv</i>	<i>Frekvence</i>
Pomáhání lidem	3
Pomáhání lidem a víra v Boha	3
Pomáhání lidem a víra v Boha a sociální škola	2 + výhodná pracovní doba
Pomáhání lidem a sociální škola	1
Pomáhání lidem a dávat druhým něco navíc	1

Všechny vedoucí uvedly jako impuls k zaměstnání v Charitě „*pomáhat druhým lidem*“ nebo „*práci s lidmi*“ (viz kap. 3.3.2 motiv následování Ježíše versus motiv pomáhání trpícím), z desíti vedoucích pak tři uvedly jako první podnět „*sociálně zaměřenou školu*“ (1x byla zmíněna církevní škola a 1x křesťanská akademie). „*Víra v Boha*“ je pak popudem k charitní práci v pěti případech. V jednom případě respondentka uvedla příznivou pracovní dobu vzhledem k její situaci a v jednom případě byla zmíněna i předchozí velmi dobrá spolupráce v rámci dalších institucí s důrazem na „*rozdílný přístup ke klientkám*“ (zde matkám s dětmi) v Charitě (10). Tímto se potvrzuje studie teologické fakulty o motivačních faktorech (kap. 1.1.1),

která zjistila jako nejvýznamnější faktor pocit životního poslání a potřebu pomáhat (Názory..., 2011, s. 19).

Délka pracovního poměru v Charitě u jednotlivých respondentů byla následující:

Tabulka č. 3 Délka pracovního poměru v Charitě

<i>Délka pracovního poměru v Charitě</i>	<i>Uvedlo počet osob:</i>
do 3 let	5 vedoucích
7 let	2 vedoucí
8 let	1 vedoucí
9 let	1 vedoucí
10 let	1 vedoucí

Tedy 5 vedoucích z deseti bylo v Charitě zaměstnáno víc než 7 let, což naznačuje jistou zkušenost v Charitní práci.

Respondenti hodnotili práci v Charitě jako „*hodně odbornou*“ (7), s poukazem na velký posun: „*Charita už nenabízí jen ten namazaný chleba, ... , ale práce vyžaduje opravdu vysoký stupeň profesionality*“ (8) a „*dávání něčeho navíc*“ (10).

Způsoby seznamování pracovníků s Kodexem respondenti uvedli následovně:

Tabulka č. 4 Seznamování s Kodexem Charity

<i>Způsob seznamování s Kodexem</i>	<i>Četnost výskytu:</i>
Samostudium pracovníka	10
Prostřednictvím pastoračního asistenta	8
Společná diskuze mezi pracovníky	7
Prostřednictvím ředitele	5
Kurzy vlastní v rámci jedné Charity	3
Prostřednictvím externisty	3
Adaptační kurz pořádaný ACHO pro více Charit	2
Prostřednictvím kněze	1
Pohovor (vedoucí – pracovník) v rámci ročního hodnocení	1

Z výčtu uvedeného v tabulce je patrné, že největší důraz při seznamování s Kodexem je samostudium, ale i řízený rozhovor s ředitelem, pastoračním asistentem, knězem nebo externím spolupracovníkem. Všimněme si, že manažerský nástroj vedoucího – roční pohovor se zaměstnancem – byl uveden jen u jedné respondentky.

Dále můžeme považovat za velmi přínosný nástroj managementu pro utvrzování organizační kultury vytváření vlastních výjezdních nebo společných setkání na téma Kodexu. Výhodou těchto setkání je, že „*probíhají v pracovním klidu a naladění*“ (10) a také, že se na pobytu „*lidé lépe poznávají nejen po pracovní, ale i po lidské stránce*“ (5) a (Kodex) „*se může stát pro každého z nás srozumitelným*“ (8).

Arcidiecézní charita Olomouc pořádá dvakrát do roka tzv. Adaptační kurzy pro nové pracovníky. Tato výjezdní setkání průřezem všech Charit obsahuje témata o struktuře Charit, poslání, historie charitního díla a také Kodex Charity.

„Na adaptačním pobytu, který nás mohl oslovit, a mohli se seznámit nejen s Kodexem, ale celkově s organizací charity, s jinými charitami a hierarchií celé Charity a možná ne víc pochopit, ale aspoň se s tím seznámit se.“ (5)

„Účastnila jsem se setkání pracovníků Charit na sv. Hostýně, kde tématu Kodexu byla věnována podstatná část výuky. Myslím, že tato poslední forma (respondentka uváděla formy seznamování s Kodexem) byla nejpřínosnější, protože probíhala v pracovním „klidu“ a v dokonalém soustředění a naladění na otázky Kodexu.“ (10)

Tento vzdělávací projekt Arcidiecézní charity Olomouc ve spolupráci s vyučujícími CMTF UP Olomouc, který se koná v duchovním prostředí Velehradu nebo svatého Hostýna a rovněž výjezdní setkání pracovníků v rámci jedné Charity, přináší více aspektů, než je jen přednáška o Kodexu a hierarchii Charity. Můžeme tento vzdělávací projekt vyhodnotit jako dobře nastavený nástroj implementace Kodexu do praxe a rovněž přispěje k nastartování u nových pracovníků, nebo posílení u stávajících pracovníků, identifikace pracovníků s charitní kulturou. Vzdělávací projekt v sobě nese oba principy encykliky DCE – rozvoj odborné kompetence, ale i duchovní formace (kap. 2.3.1).

Dále jsem v odpovědích identifikovala následující kategorie, které se vinuly všemi rozhovory:

- Kodex – impuls pro další systematickou činnost a soustavou diskuzi
- Otázka míry srozumitelnosti Kodexu
- Nedostatek metodických podnětů
- Kodex jako očekávaný pomocník při řešení dilemat
- Kodex v oblastech organizační kultury

3.6.1 Kodex – impuls pro další soustavnou práci a diskuzi

Všichni respondenti považují Kodex za velmi důležitý pro jejich práci a celkově pro směřování celého charitního díla. Společně vyjadřují význam nad Kodexem diskutovat a uvádět průběžně a systematicky Kodex do praxe, což znamená

dlouhodobě s Kodexem pracovat a postupně vnášet Kodex do práce charitního pracovníka. Souhlasně se vyjádřily, že nelze s Kodexem pracovat jen ojedinele, vykonat několik setkání (ať už přednáškových nebo diskusních) nad Kodexem a po té očekávat, že pracovníci budou umět sami implementovat Kodex do své každodenní práce.

Důležitost soustavné komunikace a sdělování (rovněž i sdílení) osobních zkušeností aplikace Kodexu do praxe se jeví značně podpůrně a inspirativně nejen pro organizační kulturu, ale rovněž podporuje týmovou dynamiku, slouží jako prevence vyhoření a celkově zlepšuje atmosféru v týmu, což se zpětně odrazí u uživatelů služeb a v celé v organizaci.

Ve vzájemné diskuzi „*to (témata z Kodexu) zapadá, že tomu lépe rozumím*“ (3), „*na společných setkáních se to (Kodex) stává pro každého z nás srozumitelným*“ (8) a máme možnost „*promýšlet tu konkrétní hodnotu na pozadí té naší služby*“ (7). „*Důležité je prodiskutovat to a vysvětlit si – co jsou to ty zásady ... co to pro mne a mou službu znamená? A co za tím vidíme?*“ (8)

Ze zjištěných informací z rozhovorů bylo zjevné, že management Charit klade velký důraz na diskuzi nad tématy o Kodexu, diskuze je pomocníkem, jak Kodex vnímat jako součást charitní praxe, zmíněna byla i potřeba diskutovat o Kodexu na kolégiích⁵⁸ v rámci Arcidiecézní charity v Olomouci (tam Kodex podle sdělení respondentek neprobírají, např. „*Pokud vím, zatím se neprobíral. Spíš ty standardy pořád dokolečka a občas nějaká aktuální věc, když se vyvine, nebo třeba změny v zákonech a takové, to je třeba dobré. Ale Kodex ne*“ (3). Kodex stanovuje pravidla ‚hry‘, nebo ‚mantinely‘ předpokládaného jednání v rámci kulturního prostředí Charity. Diskuze nad pravidly očekávaného jednání pomáhá, jak již bylo napsáno, ke spojení akceschopného kolektivu a podporuje firemní identitu (kap. 1 o kultuře organizace). Dopady sdílení zkušeností o Kodexu respondentky vnímají v perspektivě celé služby – do pracovního kolektivu, směrem k uživatelům, jako nástroj vzdělávání a podpory týmu, ale také k utvrzení, že tým pracuje v souladu s posláním. V mnohým metodikách služby a pracovních postupech by se měl Kodex zobrazit také.

Je možné, že diskuze neřízené odborníkem vytvoří zdánlivě velký prostor pro vlastní interpretaci, což v rámci neustálých diskuzí bez metodického vedení může vést

⁵⁸ V rámci (arci)diecézní charitní práce se uskutečňují pravidelná odborná setkání, tzv. kolégia, která jsou specializovaná podle typů sociálních služeb nebo cílových skupin. Na těchto kolégiích si mohou pracovníci sdílet své profesní zkušenosti. Pro vedoucí charitních služeb je účast povinná.

k převládajícímu výkladu a utvrzení, že konají správně. Vedoucí sdělovaly své obavy, že neexistuje metodický manuál nebo metodické vedení či zpětná vazba jak s Kodexem pracovat. Jejich současná starost je, jak na implementaci Kodexu jít tou správnou cestou, protože na nich leží tíha odpovědnosti vyplývající ze samotného Kodexu a nemají jistotu, že jejich konání má ten správný dopad.

Dále je Kodex obecně ze strany vedoucích vnímán jako podnět pro kvalitní charitní práci, je vnímán inspirativně pro další rozvoj a v návaznosti na potřebu soustavné diskuze poukazují na to, že zautomatizování jednání dle Kodexu v praxi je dlouhodobým procesem, který zahrnuje postupné přetváření nejen navykých postupů a metod práce s klientem, ale i zažitých zvyklostí v přímé péči s klienty a také v oblasti organizace práce, rovněž vyvolává potřebu intenzivnějšího metodického vedení a dalšího vzdělávání charitních pracovníků:

„Kodex je pro mně inspirací, je to něco od čeho se můžeme odrazit, Kodex je na odraz. Přirovnání – Kodex by se dal přirovnat k tomu, že je to duch svatý, nevím, jak ho uchopit, potřebuje ho, aby byl jako obraz celkově s charitou celistvý, ale ne každý ho umí uchopit. Tak jak neumím uchopit ducha sv., tak i Kodex je inspirací, která přichází v pravý čas.“ (5)

Z rozhovorů vyplývá, že pracovníci vnímají Kodex jako dokument pro další rozpracování. Je-li Kodex dokumentem pro další práci, stojí před managementem charitních služeb fáze pro vyhodnocení a dalších následných kroků vedoucích ke konečné implementaci do kultury Charity včetně zavedení ověřovacích, ale i dalších posilovacích mechanismů.

Kodex je počátek, jeho dopady nalézáme v celém procesu charitní práce, Kodex startuje ke zdravému vývoji celý „živý organismus“ (Havrdová Z., ... a kol., 2011, s. 27 – 28). Organizace jako živý organismus potřebuje ke svému životu homeostázi (schopnost udržovat stabilní vnitřní prostředí, které je nezbytnou podmínkou jejich fungování a existence, i když se vnější podmínky mění), má-li nějakou část nezdravou, je nemocný i celek. Kodex může k této homeostázi organizace zažitými hodnotami v charitní práci přispět.

„Pro konkrétní praxi je to dokument inspirující, nikoli popisující“ ... „Proto ten prostor Kodex přináší a koneckonců je to materiál na zpracování“. ... „Čím obecnější rovina, tím víc potřebujete se těmi hodnotami zabývat, obecně, čím konkrétnější norma, tak tím konkrétněji je potřeba ty pracovníky vidět s těmi hodnotami zažité.“ (7)

3.6.2 Otázka míry srozumitelnosti Kodexu

Kodex ve své podstatě nepřináší nová objevná témata, obsahuje v sobě základní stanoviska sociálního učení církve a souhrn pravidel pro charitní pracovníky, jejichž základy sahají do hluboké historie církve (kap. 2.1). Nové sdělení zde mohou nacházet pracovníci bez víry v Boha: *„zvláště nevěřícím holkám se to zdá nepochopitelné, protože tomu (sdělení Kodexu) nerozumí. Myslím si, že nevěřící člověk nemůže vědět, proč to tam zrovna je a proč se tím má řídit.“* (6)

„... láska k bližnímu, odkaz na Bibli, tak to je pro ně složité, protože neví, co je Bible, nebo ví, ale neorientují se, když objeví se nějaká kapitola, verš, tak vůbec neví, co to je za písmenka a číslice. Něco třeba nějaký základ znají, ale pro ně spíš byly takové ty konkrétnější body jako práva, omezení, to co už se jich dotýkalo, co nebylo už tak obecně zaměřené.“ (3)

Mluvíme-li o srozumitelnosti, můžeme o ní hovořit ve dvou rovinách. Za prvé se jedná o srozumitelnost textu, který by například s vysvětlením pochopili pracovníci na pozicích pečovatelka nebo uklízečka. Tito jsou rovněž důležití nositelé kultury organizace a měli by požadovanou kulturu znát. Druhá rovina se týká srozumitelnosti i po osoby bez víry. I vysoce vzdělaný člověk, který se v životě nepodílí na duchovním životě církve (jakékoli), nemusí (teologickému) jazyku sdělení Kodexu rovněž rozumět. Řada vedoucích tedy projevila nespokojenost s formou Kodexu jednak po vizuální stránce – důležité a vysvětlující poznámky velmi drobného písma (malé písmenko měří 1mm), ale i co do složitosti témat. Témata obsahují theologické termíny, kterým může rozumět jen užší část pracovníků a témata vyžadují výklad, zvláště pro pracovníky v přímé péči⁵⁹. Kodex je dokument pro náročnějšího čtenáře: *„...bylo by lepší napsat (Kodex) trošku jednodušeji“* (4), *„je těžký (Kodex) a v některých věcech nemusí být srozumitelný jak pro věřící, natož tak pro nevěřící.“* (5). Což je pravým opakem trendů v sociálních službách, kde se klade významný důraz na srozumitelnost dokumentů.

Jestliže se v Kodexu v Preambuli dočteme, že *„chce umožnit a usnadnit identifikaci s posláním Charity ... a zároveň poskytnout základní kritéria, podle kterých se mají orientovat...“* (Kodex, 2009, s. 4) je významné přiblížit Kodex tak, aby byl srozumitelný všem, tedy těm, kterým je určen: *„všem dobrovolným i placeným pracovníkům Charity“* (Kodex, 2009, s. 4). Je nyní na managementu Charity, jak

⁵⁹ Vzdělání pracovníků v přímé péči se často pohybuje maximálně do výše středoškolského vzdělání. Tato pozice může být kumulovaná s pomocnými pracemi a nezřídka se stává, že pracovník v přímé péči má základní vzdělání a kurz pro pracovníky v přímé péči.

se k tomuto úkolu postaví. Nabízí se varianta, po které volá management Charity v další kategorii, a to vznik manuálu (návodu) pro implementaci Kodexu s vysvětlujícími odkazy jak vhodně prezentovat některá témata nebo vyslyšet poukaz jedné respondentky (5), která očekává aktualizaci Kodexu. Je li Kodex zásadním dokumentem vyjadřující kulturu Charity, měl by být i dostatečně srozumitelný a reprezentativní i navenek. Vždyť Kodex má sloužit různému spektru aktérů v Charitě a je nutné počítat s různou mírou vzdělanostního vybavení (dobrovolníci senioři nebo studenti, klienti služeb, pečovatelky, pomocný personál, ale i lékař, supervizor, psycholog, apod.).

3.6.3 Nedostatek metodických podnětů

Ze sdělení vedoucích vyplynula potřeba vzniku návodu, jak s Kodexem coby inspirujícím dokumentem dále pracovat nebo navrhuji pravidelnou realizaci metodických setkání. Samy ve své praxi došly ke zjištění, že k implementaci Kodexu do kultury služby jim pomáhá diskuze nad tím, jak se Kodex odráží v pozadí jejich praxe (kategorie 1) a vytanula na povrch i potřeba srozumitelnosti vyjádření Kodexu (kategorie 2), ale managementu služeb schází jasnější návody, jak s Kodexem prakticky pracovat, zvláště, mají li Kodex prezentovat svým kolegům. Vzhledem ke skladbě charitních pracovníků z pohledu víry a nevíry v Boha nebo příslušnosti k církvi je situace vedoucích Charit v rámci povinnosti zavedení Kodexu velmi náročná a vyžaduje jistou úroveň zkušeností při implementaci Kodexu v tak různorodé skupině pracovníků a v tak náročném prostředí, které pomáhající profese s sebou nese. Nedefinovaný systém zavádění (obligatorních požadavků) Kodexu s chybějícím výkladem variability a nulovou ověřovací činností (o předávání Kodexu kolegům: *„nevím, jestli to dělám vůbec dobře? Chybí mi vodítko, jak Kodex předat.“* (10) pak může vést k tendenci některým požadavkům Kodexu rozumět buď podle toho, co od nich sami očekávají a co si myslí vedoucí služeb, že by v nich měli nalézt, nebo se snaží Kodex vykládat tak, aby vytvořená představa o zavedení Kodexu do praxe se jevila být v souladu s požadavkem nejvyššího managementu Charity. Metodický manuál nebo realizace metodických setkání by oklikou doplnil témata, která mohou v Kodexu scházet, vedoucí se vyjadřovaly ve smyslu toho, že jim chybí jasné sdělení Kodexu směrem k vymahatelnosti (což se rovněž blíží k prvku kultury: k normám chování, kap. 1.1.3)

V Kodexu chybí např.:

*„deklarace nedotknutelnosti lidského života se všemi důsledky, co to znamená, že pro nás je neakceptovatelný pracovník, který by prosazoval potraty, eutanazii nebo tohle veřejně nějakým způsobem propagoval, tak ať je to řečeno“ ...
„Protože v tomto Kodexu my najdeme inspiraci, ale my bychom potřebovali ještě i normy, které z toho Kodexu vyplývají do té praxe.“ (7)*

Z rozhovorů s vedením Charit se zřetelně rýsuje potřeba srozumitelného výkladu a vytvoření metodického manuálu. Vedení Charit vnímá Kodex jako zavazující dokument, ale život v Charitě přináší pestrou šálu různorodosti, že v tak variantním prostředí a různosti vážných (někdy až ohrožujících) témat se není možné intuitivně a samovolně řídit bez výkladu. Poznatek o chybějících pravidlech (normách) a nabízených variantách přístupu v rozličných situacích byl vysloven. Opět se vracíme k chybějícímu metodickému návodu pro pracovníky, kam až a kam nikoli je možno v charitní práci vstoupit, tak jak říká respondentka č. 5: *„chybí téma hranic, pomohla by specifikace Kodexu na jednotlivé služby.“* (5) Zde již respondentka naznačuje možné řešení, a to rozpracování ustanovení Kodexu podle potřeb nebo specifikací cílových skupin.

Jen jedna respondentka z desíti vyslovila úplnost Kodexu *„Já si myslím, že tam asi nic nechybí, já bych tam možná asi už nic nepřidávala aby opravdu těch informací, jak se říká: někdy méně znamená více, že?“* (4) Další důležitou okolností, kterou ovšem zmínila tato respondentka č. 4, že s Kodexem by měli být seznámeni i supervizoři. Její sdělení je velmi důležité, ač zazněl jen jeden hlas. V supervizní práci se otevírají důležitá témata, která by měla být podepřena vyjádřením Kodexu. Zde se tedy otevírá další významný důvod pro tvorbu metodického manuálu, ač byl vysloven jen jednou, zní tento hlas velmi pravdivě. Supervizní podpora je velmi významná v charitní práci, na supervizora jsou kladeny vysoké nároky a měl by znát nejen specifiky cílové skupiny a té které služby, nýbrž by měl supervizor dobře znát i charitní prostředí. Téma supervize a řešení eticky náročných situací úzce souvisí s následující kategorií.

3.6.4 Kodex jako očekávaný pomocník při řešení dilemat

K uvedení této kategorie použiji slova vyslovená na adresu potřebnosti návodu při řešení dilematických otázek, které nepochybně patří k sociálně charitní práci.

„Je řada témat, která samozřejmě Kodex popsat nemůže, nevejde se už svým zaměřením toho, jak je určen do všech etických dilemat a záležitostí a do toho, jak se třeba k některým věcem stavět. Myslím si, že by bylo alibistické zůstat u toho, že máme Kodex, který popisuje nějaké hodnoty a nebavit se o těch úskalích, které v praxi s tímto souvisí. Já si myslím, že je nemálo témat, které má i hluboce věřící člověk pokud se objeví v některé sociální službě a že má právo na tato témata znát odpověď. A bohužel v Charitě je to v současnosti tak, že ty odpovědi nemáme.“ (7)

Tato kategorie vznikla na základě rozsáhlých sdělení od devíti respondentek (z desíti). Přímá otázka v rozhovoru na téma dilemat v charitní práci od tazatele nepadla. V rozhovorech respondentky zmiňovaly potřeby vzniku specifikace Kodexu podle témat, kde by se objevily (alespoň některé typické nebo časté) dilematické situace. Téma návodu pro hraniční a dilematické situace úzce souvisí se stanoviskem nejvyššího vedení Charity. Tam by měla tato témata zaznít a charitní pracovníci by měli obdržet výklad (na jehož tvorbě by se také podíleli), který by napomáhal jasněji se v sociálně charitní práci orientovat tak, aby jednání bylo v souladu s kulturou církevní organizace, kterou Charita je, s poukazem např. na kolizi se sociální legislativou (např. v poradenství podávání návrhu na rozvod, na azylovém domě práce s těhotnou ženou žádající potrat, v kontaktním centru výměna injekčních stříkaček a nabízení kondomů, a další). Vedoucí se svými kolegy řeší mnoho dilematických situací ve službách, setkávají se s ožehavými tématy, které mají mnohdy variantní řešení podle okolností. Na jedné straně vedoucí sdělují, že vědí, že nelze do jednoho dokumentu popsat všechny situace, na druhou stranu by na příkladech konkrétních situací mohly být popsány základní principy, které by pak byly dále odvoditelné. Pokračuji sdělením na počátku: *„přece nemůžeme chtít po charitních pracovnících, aby implementovali tak výsostné a úžasné hodnoty, které sice máme popsány do konkrétní podoby té praxe tak, aby byly v souladu se sociálním učením církve, se všemi hodnotami i s učením o člověku. Myslím si, že to téma je přesahující a že je na tom ještě hodně práce do budoucna.“ (7)*

Management Charit volá po návodu, který by jim byl pomocníkem při řešení dilematických situací v rámci jednotlivých služeb. Pracovníci jsou vystaveni extrémním situacím, ve kterých by jim při jejich řešení pomohlo opřít se o stanovisko např. z Kodexu (či podobného dokumentu zaměřeného na konkrétní službu). Kodex by měl oslovit i pracovníky v přímé péči, protože právě pracovníci přímé péče jsou v každodenním těsném kontaktu s klienty a na tom, jestli je Kodex implementován do jejich denní práce, jak jej sami pochopí a přijmou, nejvíce závisí reálná

implementace Kodexu a jeho přenos do kultury organizace. Vedoucí služeb často musejí objasňovat svým podřízeným očekávané jednání a existence instrukcí by byla pro ně pomůckou. Nechat se pozvat Kodexem do dilemat sociálně charitní práce by bylo i motivujícím výzvou k pravidelnému setkávání se nad obtížnými situacemi. V rámci přípravy těchto návodů by byl vhodné využít zpracování diplomových prací na téma aplikace Kodexu do jednotlivých sociálních služeb nebo využít bohatých a mnoholetých zkušeností odborných kolegií při Arcidiecézní charitě Olomouc. Kodex ve stávající podobě je pouze rámcovým dokumentem napříč všemi službami, ale neřeší etická dilemata, která denně provází charitní pracovníky.

3.6.5 Kodex v oblastech organizační kultury

Jelikož v pilotních a pak i v následujících rozhovorech bylo těžké ze strany vedoucích hovořit o organizační kultuře, ať už z důvodu, že nevědí, co vše se za termínem skrývá, nebo neschopnosti v daný okamžik přiřadit tématu vhodné příklady z praxe, či jak je možno se oprávněně domnívat, ze strany vyššího managementu jim toto nikdo nesdělil (chybí průprava v teorii organizační kultury? Existuje k organizační kultuře Charit nějaký dokument charakterizující kulturu Charity?), otevírala jsem téma o organizační kultuře s nápovědou, o čem se respondentka v rozhovoru může zmínit, co sama vnímá za důležité, kde vidí stopy Kodexu v rámci organizační kultury její charitní služby (příp. služeb). Navrhla jsem tedy témata: pravidla, normy, hodnoty, charitní duch, symbolika charit, komunikace, písemnosti, vzdělávání, pastorece, názory.

V následující tabulce jsem seřadila četnost sdělení, kde Kodex ovlivňuje nebo potvrzuje organizační kulturu Charit:

Tabulka č. 5 Do jakých oblastí organizační kultury se Kodex vtiskl

<i>Oblasti organizační kultury, ve kterých má Kodex dopady</i>	<i>Četnost výskytu</i>
hodnoty	10
komunikace, pravidla, normy	9
písemnosti	9
charitní duch, symbolika charit	8
vzdělávání	8
pastorece	7
názory	7

3.6.5.1 Potvrzení hodnot

Nejjistěji respondentky viděly potvrzení Kodexu v rámci hodnot charitní kultury, v hodnotách vidí zřetelně se rýsující kulturu organizace. V Kodexu, ač jsou hodnoty jen vyjmenované s poznámkami pod čarou, hodnotám rozumějí a tuší, co se za termínem v Kodexu může skrývat. Zde by bylo lepší pracovat s jistotou, nikoli tušením, tudíž se potvrzuje volání po výkladu. Také pracovníci, kteří studovali obor zahrnující sociálně charitní práci mají lepší přehled: „škola dala základ chápání charitních hodnot“ (2). Významný vliv na formování pracovníků byl i typ školy (oboru), který studovali.

V rámci rozhovoru byly hodnoty připodobněny k setbě: „...je to taková setba toho charitního prostředí a něco z toho se urodí a něco se neurodí. Někdy zrníčka mají výživu a někdy nemají, některá padnou do trní, některá na cestu a jsou i taková, která vydají užitek i stonásobný.“ (7) V pozadí se rýsuje zřetelná nutnost duchovní formace spolu s prohlubováním odbornosti (kapitola 2.3.1), nabízí se již realizovaná spolupráce s pastoračními asistenty Charit (dobrá praxe Charit) nebo kněžími farností spolu s realizací metodických setkání (kap. 3.6.3) se zapojením kolégií. Zde se nabízí různá škála podnětů, jak se v Charitách o kultuře Charit bavit.

3.6.5.2 Oblast norem v Kodexu

Jak bylo zmíněno, normy v souvislosti s ustanovením Kodexu charitním pracovníkům scházejí. Kodex je v jisté míře závazný, samotná míra nebo rozsah platnosti Kodexu není vyjádřená. Aby vedoucí pracovníci uměli aplikovat některá ustanovení Kodexu v praxi, nejasná je pro ně jeho vymahatelnost. Mají li vedoucí pracovníci v duchu Kodexu formovat charitní pracovníky a nesou li za to odpovědnost (Kodex, 2009, s. 14), patrně by věci prospěla zřejmější vyjádření Kodexu.

Vedoucí sdělují, že jsou si vědomy, že Kodex je pouze rámcový dokument, který nemůže obsáhnout všechny situace a pravidla, na druhou stranu by v praxi využily alespoň návody pro praktickou aplikaci Kodexu, ať už pro rozvojové a vzdělávací aktivity v týmech o tématech Kodexu (10) nebo pro účely strategického plánování Charit (7), dále pro rozšíření pracovněprávních témat – doba adaptace nových

pracovníků by zahrnovala postupné zaučování i v Kodexu (1) nebo k ročním pohovorům se zaměstnanci (4). Zásadní v této oblasti je systematická komunikace o normách a pravidlech napříč službami v Charitě a v rámci jednotlivých služeb.

„Není to vymahatelné a jak by ty normy a pravidla do kultury organizace byly vymahatelné v rámci světského práva, je to dobrá idea, ale nevymahatelná.“ (5)

S vymahatelností také souvisí návaznost norem a pravidel s písemnostmi, které každá služba standardně vypracovává. Zde se Kodex v mnoha ohledech odráží, ale v praxi se na něj nepoukazuje. Vedoucí v rámci rozhovoru přicházely na to, že mohou Kodex využít i v písemnostech s odkazem na Kodex – směrnice, metodické a pracovní manuály, strategické plány, a další. Tam je Charita teprve na počátku.

„V oblasti pravidel a norem myslím, že ještě jsme nedorostli k tomu, abychom si brali Kodex a třeba projížděli ty směrnice, který princip tam naplňujeme, nenaplňujeme, v tomhle máme co dělat spíš abychom ty směrnice ledaskdy měli...“.

Zajímavé je, že nikdo v rámci diskuze nad Kodexem nezminil jiné profesní kodexy, například Mezinárodní Kodex sociálních pracovníků a jejich shoda, provázanost či nesoulad.

3.6.5.3 Názory pracovníků a charitní vzory

V sedmi případech rozhovorů byla vyslovena zkušenost, že Kodex, co by nástroj směřování kultury charitního prostředí ovlivňuje i názory (předpoklady) pracovníků. Obecně vedoucí potvrzovali pravidlo, že lidé hlásící se do Charity jsou dvojího typu: lidé, kteří potřebují jakékoli zaměstnání a jejich názor se v Charitním prostředí teprve formuje, nebo typ druhý, že lidé nově přicházející do charity mají představu o charitním prostředí a jsou názorově ztotožnění s očekávanou kulturou organizace.

Významný formující vliv na názory pracovníků má prostředí a vzory kolegů, včetně managementu. Přestože předpoklady a názory jsou ovlivnitelné v malé míře, je právě vzor chápán jako významný a pozitivní zdroj formace názorů a předpokladů (kap. 1.1) Kodex přinesl osvětlení, co se očekává v charitní práci a je na každém, aby se sladil s Kodexem: *„Dopad Kodexu na názory je patrný, protože se každý musí tříbit s tím, jak to má, s tou danou hodnotou.“ (7)*

S názory a jejich případnou korekcí úzce souvisí zmíněné normy, ale i vzor managementu (kap. 1.1.3., 1.1.4). *„Je třeba důležité, jaké má názory v podstatě to vedení, to úzké vedení, které pak předávají dál“* (6)

„Dostalo se mi jednoznačného potvrzení pravidla: být vzorem v dobrém chování a při výkonu své práce, sama ukazovat druhým, že to jde.“ (10)

Vedoucí vyjadřují důraz na vzorové chování a jednání managementu. Vedou li tým pracovníků, oni jsou těmi prvními, kteří musejí pravidla dodržovat. Považují to za dobrou praxi předávání kultury svým podřízeným a není zde možnost ústupků.

S názory a vzory je provázána i charitní atmosféra ve službě, kterému se věnuje následující podkategorie.

3.6.5.4 Charitní duch

V rozhovorech bylo zjevné, že na téma charitního ducha nebo jinak atmosféry v charitě se vedoucím hovořilo mnohem snáz, než na jiná témata. Na jednu stranu hledaly složité (možná vznešené) vyjádření, ale v jednoduchosti pak vydefinovaly, co v jejich Charitě charitní duch znamená a že i Kodex Charity má hodně co říci do atmosféry na pracovištích.

Samotný Kodex je vnímán za důležitý nástroj pro tvorbu atmosféry týmu a naopak, atmosféra v týmu pracovníků podporuje implementaci Kodexu: *„Hlavním nástrojem implementace je atmosféra toho týmu. Nic nemůže lépe předat tu danou hodnotu než to, že je žita těmi kolegy v reálných podmínkách té které služby.“* (7)

Při definici atmosféry týmu (charitního ducha) byly použity následující vyjádření: snaha přiložit ruku k dílu, angažovanost pracovníků navíc než je uloženo jako povinnost, obětavost směrem ke kolegům a klientům služeb, laskavý a vstřícný přístup, příklon ke slabým a trpícím, tolerance, respekt, partnerský přístup a pěkné vycházení spolu navzájem. Často byla zmiňována služba s láskou. Orientace na lásku je v Charitě považována za základní předpoklad, bez ohledu k víře v Boha. Láska se stává směrnicí, která vytyčuje pravidla platná v širokém spektru charitních situací.

Také neopomínají vedoucí zdůraznit, že se na atmosféře musí aktivně podílet celý tým pracovníků, kvalitní týmová charitní atmosféra se dlouhodobě tvoří a vyžaduje nasazení všech a vytrvalé úsilí.

3.6.5.5 Kodex je i pastorec

Pastoraci považují charitní pracovníci za samozřejmou součást charitního prostředí, dokonce sám Kodex je vnímán jako pastorační slovo a klíčový nástroj v pozadí norem. Přestože je Charita organizace zřízená církví s primárním důvodem pomáhat (nikoli evangelizovat), přesto není možné pastorec vyloučit. Zde se nabízí spolupráce s farnostmi (viz také kap. 2.2). V praxi je pak velmi vítaná součinnost s Olomouckým arcibiskupstvím, které v Charitách pověřuje vyškolené pastorační asistenty pro práci s klienty i pracovníky. V osmi případech sdělily vedoucí, že k setkávání nad Kodexem využívají právě pastorační asistenty, kteří umějí témata Kodexu lépe ozřejmit, další dvě služby pastoračního asistenta neměly a vyslovily zájem mít v Charitě tuto pozici také. Samotná činnost pastoračního asistenta nad tématy o Kodexu je vnímána jako vzdělávací a rozvojová aktivita pro pracovníky (formace srdce i zvyšování odbornosti, kap. 2.3.1). Průběžné pastorační vzdělávání jako nástroj šíření a upevňování charitní kultury bylo vnímáno s velmi pozitivními dopady v rámci organizační kultury.

„Kodex je vzdělávání, obohacuje naše vnímání, říká nám něco nového např. o osobním poslání každého z nás – do doby setkání s Kodexem jsem si to já sama neuměla vydefinovat.“ (10)

Diskuze s respondenty nad tématem Kodexu se vinula samovolně kolem problematiky víry a ne-víry pracovníků v Boha. Je možné, že pohled z venku na Charitu vzbuzuje představu, že v Charitě pracují lidé křesťanské víry, ponejvíce *„katolíci“*:

„Tak já jsem měla představu, že v Charitě pracuje větší množství lidí, tak jako věřících. Což se mi nepotvrdilo, takže jsem se s tím musela trošičku vyrovnávat.“ (6)

Ale nutno mít na zřeteli, že *„Charita je otevřená všem a musíme především pracovat s lidmi, Ti jsou nositelé Kodexu“*. ... a *„pokud ten člověk jedná v duchu Kodexu, ať už tak nějak z přirozenosti, nebo to v sobě tak nastaveno má, protože vím, že tady třeba jsou pracovníci, kteří říkají ano, já jsem nevěřící, ale ti lidé jsou jinak v podstatě úžasní. A dokážou s těmi klienty pracovat možná lépe, v duchu toho Kodexu.“ (8)*

S tímto faktem je nutné se v současné době smířit, že jisté procento charitních pracovníků jsou tzv. *„hledajících“* a i Kodex by měl svá vyjádření podat vhodným způsobem tak, aby byl srozumitelný i pro tyto pracovníky.

Jaké jsou a budou dopady Kodexu do organizační kultury Charit ve výsledku je podmíněno zvnitřněním Kodexu od vyššího managementu Charit směrem dolů. Jelikož Kodex vznikl *„od shora dolů“* (a nikoli nejprve z nejnižších pater struktury Charity) je důležité, aby management Charit byl připraven Kodex předávat dál v míře schopné přijímat a aplikovat (hodnotami z Kodexu žít) ze strany charitních pracovníků na všech pozicích.

ZÁVĚR VÝZKUMNÉ ČÁSTI

Výzkumná část byla realizována v pěti Oblastních charitách Arcidiecéze Olomoucké, respondenti byli vedoucí charitních služeb (ve velikosti od 3 do 40 zaměstnanců), kteří pracovali v Charitě v rozmezí od 3 až 10 let, z nichž polovina pracovala v Charitě víc jak 7 let.

Výzkumná otázka je zaměřena na hledání dopadů Kodexu Charity do kultury Charit: **Má Kodex Charity dopady do organizační kultury Charit a jeví se pracovníkům Kodex jako její dobrý nástroj?**

Výzkumnou metodou byl zvolen kvalitativní výzkum formou rozhovoru podle návodu. Data z rozhovoru byla fixována prostřednictvím záznamníku, zpracována byla přesným přepisem, pak otevřeným kódováním podle autorů Švaříčka a Šed'ové (2007, s. 211) a kategorizací do pěti témat, které se vinuly téměř všemi rozhovory:

- Kodex – impuls pro další systematickou činnost a soustavou diskuzi
- Otázka míry srozumitelnosti Kodexu
- Nedostatek metodických podnětů
- Kodex jako očekávaný pomocník při řešení dilemat
- Kodex v oblastech organizační kultury

Úvod výzkumu obsahuje doprovodná kvantitativní data, která podtrhují kontext sdělení. Významným motivem pro charitní práci byl motiv pomáhat druhým lidem (100% respondentů) což potvrdilo teoretické zjištění (kap. 1.1.1) a víra respondentů v Boha (30%), startem pro rozhodnutí pracovat v Charitě byla v případech absolvování sociální školy (20%), dávat druhým lidem něco navíc uvedlo 10% respondentů.

Při seznamování s Kodexem u pracovníků je kladen důraz převážně na samostudium (100%), ale dále je využíván řízený rozhovor s ředitelem (5%), pastoračním asistentem (80%), knězem (1%) nebo externím spolupracovníkem (30%). Pastorační asistent byl přítomen v Charitách v 80%⁶⁰. Nástroj šíření organizační kultury prostřednictvím adaptačního projektu Arcidiecézní charity Olomouc využívá 20% a vlastní projekty Charit (výjezdní aktivity) pořádá 30% respondentů. Tedy i tuto aktivitu můžeme přiřadit do ověřených nástrojů organizační kultury Charit.

Respondenti přiřadili při implementaci Kodexu, který ve skutečnosti probíhá systematicky neustále, významnou úlohu diskusním setkáním nad tématy Kodexu v charitní praxi (nebo lépe lze toto vyjádřit sdělování/sdílení zkušeností) mezi

⁶⁰ Přítomnost pastoračního asistenta v Charitách je v režii Arcibiskupství Olomouckého (AO). AO platí jeho mzdu, což je obecně v řadách Charit považováno za velmi vstřícný krok a velká pomoc OA k Charitám (pozn. autorky).

pracovníky, ať už v rámci jedné nebo více Charit (např. návrh témata o Kodexu přidat k setkávání na kolegiích při Arcidiecézní charitě Olomouc). Kodex je považován za nástroj posilovacích a utvrzovacích mechanismů směrem ke kvalitní charitní práci v lásce, tak jak ji požaduje zřizovatel a vyplývá z poslání Charity, nebo také nabízí encyklika Deus Caritas est (kap. 2.3). I zde se nám potvrdilo teoretické východisko, že Kodex je odrazem ke společné reflexi práce každého v Charitě (Závěr kap. 2).

V rozhovorech jsem zachytila volání po aktualizaci Kodexu, management Charit očekává vysvětlení témat v Kodexu směrem k pracovníkům v přímé péči, protože na nich leží nejvýznamnější část v charitní práci – jsou v nejtěsnějším kontaktu s uživateli a jsou nositeli organizační kultury v první linii Charity. Tato aktualizace by s sebou měla přinést srozumitelnost, která je významná při reprezentaci Charity dovnitř, ale i navenek. Se srozumitelností úzce souvisí i požadavek managementu Charit po metodickém manuálu pro aplikaci Kodexu do charitních služeb a realizaci metodického vedení. Kodex se vyjadřuje terminologií katolické teologie a mnozí pracovníci teologickým výrazům nerozumějí. Tento manuál by byl k dispozici i supervizorům, kteří nejednou řeší velmi komplikované situace charitních služeb a potřeba dobré znalosti podmínek a kultury charitního prostředí je u supervizorů (a dalších odborných spolupracujících osob a institucí) nevyhnutelná. Existence metodického manuálu by řešila i další očekávání vedoucích služeb, a to vyjasnění hranic chování (norem) a jednání charitního pracovníka. Kodex mantinely chování a jednání jen vzdáleně naznačuje, ale vedoucím schází vyjasnění závaznosti a vymahatelnosti ustanovení Kodexu. Se vznikem metodického manuálu (nebo pravidelnou realizací metodických setkání) rovněž souvisí i řešení dilematických situací v rámci poskytování sociálně charitních služeb. Zde management Charit vyzývá vyšší struktury Charit ke vzniku rozpracování Kodexu podle specifických potřeb (a dilemat) jednotlivých charitních služeb. K tomuto účelu může významně přispět dlouhodobá zkušenost odborných kolegií při Arcidiecézní charitě Olomouc nebo se nabízí využití diplomových prací studentů. Samozřejmou součástí by bylo i zadání přímo do Charit, které by aktivně přinesly své dlouholeté zkušenosti.

Očekávání tazatele, že příchod Kodexu do Charit byla změna se ve výzkumu nepotvrdilo. Automaticky a podvědomě jsou charitní ideály plynoucí z historie předávány a očekávány. Kodex je pouze popsal a zpřehlednil, což je první předpoklad pro další práci s Kodexem.

ZÁVĚR

Organizační kultura je systém vazeb mezi pracovníky a předpoklad spolupráce v organizaci, kde hrají hlavní úlohu hodnoty podle charakteru činnosti včetně zadání zřizovatele. Dalšími složkami kultury jsou poslání a pravidla jednání (normy) včetně předpokladů (názorů) pracovníků, které stmelují pracovníky do „*akceschopného kolektivu*“ (Musil, 2004, s. 19). Tento souhrn hodnot, představ, norem, a přístupů, nemusí být vždy výslovně formulován, ale určuje způsob jednání lidí a celých pracovních kolektivů a předurčují i přetrvání po odchodu členů organizace. Je-li organizační kultura deklarována, je vždy pro orientaci pracovníka užitečná jasná (písemná) formulace organizační kultury. Při tvorbě kultury je významným prvkem historie organizace s následováním ideálních vzorů, a dále potenciál ke změně podle měnících se podmínek (učící se organizace).

Kultura organizace má dopady na život celé organizace. Do kultury organizace je potřeba proniknout, pochopit ji, vhodně sladit a rozvíjet v optice poslání organizace a výše zadáním zřizovatele. Jinak hrozí ztráta původního poslání. Cílem této práce bylo zjistit zda li **Kodex ovlivňuje organizační kulturu Charit, jaké má na ni dopady a je li Kodex užitečný nástroj managementu pro charitní kulturu.**

Jako hlavní zdroj formování organizační kultury jsem identifikovala bohatou historii pomáhající praxe. Evangelijní poselství se vtisklo do kultury pomáhání církve, a ač přímo nepojmenováno jako charitní pomáhání se vinulo tokem času až do současnosti. V historii nalezneme mnoho motivů a vzorů pro pomáhající praxi, ve své práci jsem zmínila od prvních křesťanských obcí, přes aktivity jednotlivců i řeholních společenství až po organizovanou pomoc prvních ustavených charitních organizací třicátých let. V každém historickém úseku můžeme najít bohatou nabídku a inspirací, jejichž odraz nalézáme v kultuře současných Charit. Pro Charitu je významný dokument zasahující do organizační kultury od roku 2009 Kodex Charity ČR. Má nyní za sebou víc jak dvouletou cestu k pracovníkům Charit a do kulturních prvků Charity.

Podhoubím pro vznik Kodexu byla encyklika papeže Benedikta XVI., která probudila a vyvolala vnímání charitní práce v optice jejího samotného charitního základu a jasně zdůraznila Charitu jako nenahraditelnou součást se svými úkoly ve struktuře církve. Encyklika zdůrazňuje, a na ni navazuje i Kodex, esenci charitní práce lásku, která se snoubí v celé šíři charitní pomáhající práce se všemi činnostmi a je také závazkem všem aktérům charitní práce. Dále zdůrazňuje důležitost odborného růstu, ovšem ruku v ruce s duchovním růstem pracovníků, jedno nemůže být v Charitní

práci bez druhého. Encyklika bez zaváhání považuje charitního pracovníka za osobu křesťansky ukotvenou, nebo alespoň věřící v Boha. Ovšem praxe toto čekávání nepotvrzuje.

Kodex arcibiskup ve svém úvodu představuje jako „*vodítko při vytváření společného postoje*“, ovšem tato nabídka není nikterak svobodná, implementace Kodexu do Charit má svou závaznost, která se může (pouze) odvodit ze závěrečného ustanovení, včetně odpovědnosti za ni. Kodex charitním pracovníkům představuje posláním a cíle Charity, vyjmenovává hodnoty a zásady, nastiňuje specifika charitní služby a odborné a osobnostní kvality pracovníků, nezapomíná na práva a povinnosti, závazky a omezení. Vše je tak stručné, že text je vysvětlen poznámkami pod čarou (v rozsahu širším než je samotný text, avšak velikostí písma sotva čitelného), bez nichž by čtený nejpodstatnější text ztrácel smysl. Tato obecná ustanovení si zaslouží rozsáhlejší a pečlivější vymezení. Podle mého posouzení je Kodex pouze rámcové provedení a vyžaduje rozpracování opačným směrem než byl dán, tedy zezdola, specifikací v jednotlivých oblastech charitní práce, k čemuž může významně napomoci zkušenost kolégií při Arcidiecézní charitě Olomouc (spolu s Charitami) nebo se částečně nabízí využití diplomových prací.

Výzkumná část se zaměřuje na praktické dopady Kodexu do organizační kultury. V rozhovorech s charitními vedoucími jsme společně hledali vliv Kodexu v oblastech organizační kultury. V rámci mého výzkumu jsem hovořila s desítkami vedoucími různě velkých charitních služeb (až do 40 zaměstnanců). Již v prvních pilotních a pak následně ve výzkumných rozhovorech jsem identifikovala u vedoucích nejasnost organizační kultury v Charitě a nepropojení Kodexu s kulturou Charity. Což patrně bylo i důvodem, že 5 oslovených respondentů odmítlo rozhovor. Kultura charitní organizace je na jedné straně známá a očekávaná dokonce ze strany veřejnosti, ale na straně druhé není nikde (ani písemně) deklarovaná a není možné nahlédnout do dokumentu, aby si ji v nejasné pracovní situaci pracovník ověřil. Zde se nabízí otázka, zdali v charitní praxi neschází systematická práce na poli formace pracovníků v kultuře Charit. Nezměřitelná organizační kultura sice je, jak říká teorie, ale lze ji s jistotou popsat a k tomu by mohl sloužit Kodex, na něm je ovšem nutné dále pracovat.

V rozhovorech jsem zachytila následující kategorie oblastí dopadů do organizační kultury, které byly nejvíce zmiňovány:

Důležitým prvkem při implementaci Kodexu do kultury organizace byly diskuze s pracovníky. Tyto diskuze můžeme označit jako sdílení zkušeností, kde si vzájemně mohou pracovníci ověřovat svou praxi. Opět bylo zmíněno, že není dostatečně využito kreditu kolégií, kde by byla více organizační kultura prodiskutována. Organizační kultura je opomíjená a témata se soustřeďují na provozní a příp. vzdělávací témata.

Významným nástrojem pro implementaci a rozvoj organizační kultury jsem identifikovala výjezdní setkání pracovníků (dobrá praxe Charit), ať už v rámci Arcidiecézní charity Olomouc nebo v rámci jedné Charity, kde se probírají témata věnovaná Kodexu Charit a slouží rovněž jako utužení pracovních týmů a k řešení provozních otázek, zde se prakticky spojuje duchovní formace s odborným rozvojem.

Kodex je vnímán jako inspirace k upevňování organizační kultury v Charitách, kterému ovšem schází vymezení podle specifík služeb s nabídkou návodu v situacích eticky problémových. Rovněž také nároky na pracovníky (normy a požadavky) by bylo potřeba blížeji popsat a vymežit závaznost. Tato aktualizace Kodexu by podle vedoucích měla rovněž obsahovat metodický manuál a nemělo by se zapomínat, že v Charitě pracují lidé, kteří sami sebe charakterizují jako lidé bez víry v Boha a dále lidé se vzděláním středním a níže, pro které se může jevit Kodex terminologicky cizí a nesrozumitelný pro jejich práci (naopak Kodex by měl být vodítkem a návodem k dobré praxi). S Kodexem mohou v Charitách dále pracovat i jiné odborné instituce - supervizoři, odborníci na strategie organizací, vzdělávací instituce, apod., které Kodex mohou využívat jako podkladový dokument, na němž staví svou činnost. K tomu všemu by bylo žádoucí operacionalizovat principy Kodexu podle konkrétních specifík té které služby, který by podtrhl metodický manuál (návod) pro další práci s Kodexem.

Vedoucí pracovníci si jsou vědomi, že aplikace Kodexu jako nástroje organizační kultury je nikdy nekončící proces, je ale dobrým pomocníkem, protože (konečně) vymezuje základní aspekty charitní práce a kultury Charit. Je to ovšem dokument rámcový vyžadující dopracování. Kodex tedy podle vedoucích charitních zařízení má před sebou další cestu, tentokrát ovšem v opačném směru – zezdola nahoru, což může mít velmi pozitivní dopady na celou organizační kulturu Charit (též teoretické vyvození Závěr teoretické části).

Během své teoretické reflexe a v rámci rozhovorů mne napadla další témata, která by mohla být dále zkoumána:

Zajímavé by bylo porovnání, jak účinně, jak rychle a s jakými problematickými okolnostmi se Charity potýkaly s požadavkem zvedení zákona o sociálních službách do praxe v roce 2007 a stejně tak, zda li věnovali pracovníci stejné úsilí k zavedení nově ustanoveného Kodexu, který má rovněž zavazující povahu jako standardy. Osobně, bez výzkumného šetření, se domnívám, že převažující snaha a úsilí bude na straně standardů.

Dále by byla zajímavá práce zaměřená na zkoumání hodnot přicházejících do Charity prostřednictvím nových pracovníků a pak jejich aplikace nebo adaptace na kulturu Charity. Zde je pak mnoho nuancí, které mohou vést k zajímavým výsledkům.

Zajímavé zjištění by konkrétním Charitám přinesl výzkum, jaký vliv měla na konkrétní Charitu její historie, se zaměřením na vývoj filantropie místního společenství. Jistě by toto téma probudilo zájem v průkopnicích Charity a sekundárním dopadem by byl i zájem veřejnosti, samosprávy a dalších institucí.

Další námět mne napadá, jak se ve farnostech pracuje se sociálními tématy, zda li vůbec ve svých farnostech řeší a na pastoračních radách probírají sociální otázky své farnosti s návrhem na jejich řešení vlastními silami, nebo aktivitu přenechávají pouze profesním organizacím? Jak se vůbec stavějí kněží k sociálním otázkám farností?

V rámci této práce mne také zaujala myšlenka, kterým aspektům věnují pracovníci Charit více pozornosti, jestli duchovní formaci nebo rozvoji odborné kompetence (ať už sociálně právní, psychologicky/sociálně terapeutickou, apod.). K této otázce mne vedla myšlenka Benedikta XVI., který zmiňuje oba principy.

Rovněž není zatím práce zaměřená na vykreslení počtu charitních pracovníků v Olomoucké arcidiecézi, která by zjistila poměr pracovníků *„věřících“* a *„nevěřících“* a jaké víry jsou Tak, jak ji zrealizoval M. Opatrný v Plzeňské diecézi.

S tímto tématem úzce souvisí další námět: srovnání osobních zdrojů a motivací pomáhat u charitních pracovníků v rámci Olomoucké arcidiecéze, jestli být činný v Charitě plyne z osobního sklonění se k potřebnému po vzoru Ježíše versus jestli plyne z rozhodnutí pomáhat druhému jako životní poslání. Otázka by byla, konají tito pracovníci pomáhající profesi stejně kvalitně?

Další námět se týká jednání pracovníků v dilematických situacích, podle čeho se jednotliví pracovníci řídí a jaké mají zdroje k rozhodování: zajímavé by bylo porovnání pracovník v Charitě versus pracovník v běžné pomáhající organizaci (tedy necírkevní).

Nebo zajímavá práce by byla, která by mapovala dopady Kodexu už v konkrétních oblastech Charit – význam Kodexu ve spolupráci s dobrovolníky, co přináší Kodex do tématu práce s lidskými zdroji, jestli má Kodex co říci v oblasti fundraisingu, role Kodexu ve strategických dokumentech Charity, apod.

SEZNAM ZKRATEK

ACH	Arcidiecézní charita
ACHO	Arcidiecézní charita Olomouc
CMTF UP	Cyriľometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
ČBK	Česká biskupská konference
ČR	Česká republika
DCE	Encyklika Deus caritas est nejvyššího pontifika Benedikta XVI.
DCH	Diecézní charita
kap.	kapitola
KSNC	Kompendium sociální nauky církve
Lk	Evangelium podle Lukáše (ekumenické vydání 1991)
Mt	Evangelium podle Matouše (ekumenické vydání 1991)
MM	Encyklika Mater et magistra (1961)
např.	například
PR	Public relations
resp.	respektive
SNC	sociální nauka církve

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1	Scheinův model organizační kultury	11
Obrázek č. 2	Ledovec organizační kultury	15
Obrázek č. 3	Koncepce 7S (nebo 7S faktorů firmy McKinsey)	19

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1	Odpověď zaměstnanců na změnu kultury v organizaci	23
Tabulka č. 2	Motivy zaměstnanců pracovat v Charitě	61
Tabulka č. 3	Délka pracovního poměru v Charitě	62
Tabulka č. 4	Seznamování s Kodexem Charity ČR	62
Tabulka č. 5	Do jakých oblastí organizační kultury se Kodex vtiskl	70

POUŽITÁ LITERATURA

- ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC. (2006) *Autorita jako služba: Duchovní úvahy pro ředitele a vedoucí pracovníky Charit*. Olomouc. S. 25.
- ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC. (2005) *Vy jim dejte jíst: Materiály pro formaci charitních pracovníků*. Olomouc. S. 49.
- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3. S. 800.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS T. (2008) *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 9789-80.247-2177-4. S. 272.
- BAUMGARTNER, I. (1990) *Pastoralpsychologie: Einführung in die Praxis heilender Seelsorge*. Düsseldorf, Patmos.
- BĚLOHLÁVEK, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s. r. o. ISBN 80-85839-09-1. S. 343.
- BOTEK, L. (2009). Úvaha nad některými styčnými body Kompendia sociálního učení církve a práva. In Černuška, P., Pospíšil, C. Václav, Staněk, F. (Eds) *Interdisciplinární úvod do četby Kompendia sociální nauky církve*. Brno, L. Marek. ISBN 978-80-87127-16-2. S 175 - 190.
- BREJCHA, L. (1930) *Pamětní spis o katolické charitě (milosrdné lásce) v zemi moravsko-slezské*. Olomouc-Brno: Diecézní svaz charity.
- ČESKÁ BISKUPSKÁ KONFERENCE. (2005). *Charitativní služba církve. Pastorační péče o charitu*. (Pro vnitřní potřebu). Praha.
- DOLEŽEL, J. (2011) *Teoretické ukotvení církevní sociální práce na pozadí obecných a českých charitních dějin až po encykliku Deus caritas est*. Disertační práce. Olomouc: UP v Olomouci. Cyrilometodějská teologická fakulta.
- Encyklika Deus caritas est nejvyššího pontifika Benedikta XVI.* (2006). Praha: Paulínky: Česká biskupská konference. ISBN: 80-86949-03-6. S. 64.
- HARRIS, E., OGBONNA, E. (1998). Employee responses to cultural change efforts. *Human resource management journal*. Vol. 8, no 2, S. 78-92.
- HAVRDOVÁ, Z., ŠMÍDOVÁ, O., ŠAFR, J., ŠTEGMANNOVÁ, I. (2011). *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK. ISBN: 978-80-87398-15-9. S. 206.
- HENDL, J. (2005) *Kvalitativní výzkum – základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2. S. 408.
- CHARITA ČESKÁ REPUBLIKA. (2009). *Kodex Charity Česká republika*. Olomouc.

- Kodex kanonického práva.* (1994) Praha: Zvon. ISBN 80-7113-082-6.
- Kompendium sociální nauky církve,* (2008). Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. ISBN 978-80-7195-014-1.
- KOTTER, J. P. (2000). *Vedení procesu změny.* Praha: Management Press. ISBN 80-7261-015-5. S. 192.
- KŘIŠŤAN, A., MUSIL, L. (2008). Nezodpovězená otázka vztahu „pozorného srdce“ a „odbornosti“ v křesťansky zakotvené praxi sociální práce. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4. ISSN 1213-6204. S. 93-99.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. A KOL. (2004). *Organizační kultura - od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: Grada, Praha. ISBN 80-247-0648-2. S. 176.
- LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada, Praha. ISBN 978-80-247-2951-0. S. 240.
- MIOVSKÝ, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-13624.
- MUSIL, L. (2004). „Ráda bych Vám pomohla, ale“. *Dilemata práce s klienty v organizacích.* Brno: Marek Zeman. ISBN 80-903070-1-9. S. 243.
- MUSIL, L. (2007). Kvalifikovaný sociální pracovník je schopen s klientem samostatně pracovat. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 1. ISSN 1213-6204. S. 7-11.
- OPATRNÝ, M. (2010). *Charita jako místo evangelizace.* České Budějovice: TF JU. ISBN 978-80-7394-250-2. S. 139.
- OPATRNÝ, M., LEHNER, M. A KOL. (2010). *Teorie a praxe charitativní práce. Uvedení do problematiky, Praktická reflexe a aplikace.* České Budějovice: TF JU, ISBN 978-80-7394-214-4. S. 91.
- PFEIFER, L, UMLAUFOVÁ, M. (1993). *Firemní kultura.* Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-018-X. S. 144.
- PELSMACKER DE, P., GUENES, M., BERGH VAN DEN, J. (2003). *Marketingová komunikace.* Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0254-1. S. 600.
- POMPEY, H, DOLEŽEL, J. (2006). Impulzy pro sociální práci církve – encyklika *Deus caritas est.* *Studia Theologica*, č. 3, roč. VIII, s. 53-61. ISSN 1212-8570.
- SALZBRUNN, R. POBOŘIL, M. (2005) *Řízení lidských zdrojů.* Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. ISBN 80-86764-32-X. S. 176.
- SCHEIN, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco, Jossey Bass Publishers. ISBN: 1-55542-487-2.

- SCHEIN, E. H. (1999). *Corporate Culture - Survival Guide*. San Francisco, Jossey Bass Publishers. ISBN: 0-13-272220-8.
- SMEJKAL, V., REIS, K. (2006). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1667-4. S. 300.
- Sociální encykliky (1891-1991)*. (1996). Praha: Zvon. ISBN 80-7113-154-7.
- STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J. (1999) *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert. ISBN 80-85834-60-X. S. 228.
- SUCHÁNEK, J., HORECKÁ, H., JAHODA, M. (1994) Z historie Charity na Moravě. In *Arcidiecézní charita Olomouc, Ročenka 1994*. Olomouc: Moravská tiskárna Olomouc, spol. s.r.o.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., A KOL. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0. S. 377.
- TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6. S. 172.
- UMLAUF, M (2009). Sociální nauka církve – integrální součást křesťanské nauky o člověku. In Černuška, P., Pospíšil, C. Václav, Staněk, F. (Eds) *Interdisciplinární úvod do četby Kompendia sociální nauky církve*. Brno, L. Marek. ISBN 978-80-87127-16-2. S 10-30.
- UMLAUF, M. (2011). Sociální nauka jako východisko zásad a hodnot Kodexu Charity ČR. In (Eds) *Sborník odborných příspěvků z mezinárodního odborného semináře „Profesionalita charity“* 16. 3. – 18. 3. 2011 v Tatranské Kotlině. (5 – 21). ISBN 978-80-260-1360-0.
- VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. (2009). *Image a firemní identita*. Grada Publishing. ISBN 978_80-247-2790-5. S. 192.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ – E-MAILEM

- HAIČMAN, O. (15. 3. 2012) E-mailová korespondence. (Nahrávka)
- OPATRNÝ, M. (8. 3. 2012) E-mailová korespondence.
- UMLAUF, M. (22. 3. 2012) E-mailová korespondence.
- VITÁSEK, B. (31. 3. 2012) E-mailová korespondence.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- Arcidiecézní charita Olomouc. [On-line]. Dostupné dne 2. 3. 2012
http://www.acho.caritas.cz/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1
- ČBK-Plenární sněm katolické církve v ČR. [On-line]. Dostupné dne 9. 3. 2012
z <http://snem.cirkev.cz/>
- Charita Česká republika. [On-line]. Dostupné dne 1. 3. 2012
z <http://www.charita.cz/cinnost-v-cr/>
- Katolická církev v České republice: Diecéze v ČR. [On-line]. Dostupné dne 1. 3. 2012
z <http://www.cirkev.cz/cirkev-v-cr/dieceze-v-cr/>
- Zpráva z výzkumu Názory sociálních pracovníků v církevních charitativních zařízeních.* (2011) Teologická fakulta Jihočeské univerzity České Budějovice.
[On-line]. S. 20. Dostupné dne 1. 5. 2012
<http://www.tf.jcu.cz/getfile/728cae193a305a3f>.

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje Kodexu Charity ČR jako nástroje organizační kultury Charit v Olomoucké arcidiecézi. Nejprve se zaměřuje na představení kultury organizace a jejích prvků tak, jak ji nejčastěji zmiňují někteří autoři. K významné etapě kultury organizace patří také téma jejích změn a reakcí pracovníků na tuto změnu.

Druhá kapitola svou pozornost přesunuje na Kodex Charity ČR, jemuž připravila příhodnou půdu v rámci kultury charitní práce encyklika Deus Caritas est. Podstatný vliv na kulturu Charity diplomová práce nalézá v bohaté historii církevní pomáhající praxe.

Výzkumná část nachází prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky nejen dobrou praxi práce s Kodexem Charity ČR a jeho dopadů v rámci kultury organizace, ale i nová témata úzce související s pokračující implementací Kodexu Charity ČR do charitní práce, kterým by bylo vhodné věnovat pozornost.

ABSTRACT

This diploma thesis is focusing on Code of Charity Czech Republic as an instrument of organisational culture in Archdiocese of Olomouc. First of all it is concentrating on organisation culture introduction and its elements as frequently mentioned by some authors. The theme of culture organisation changes and staff reactions belongs to a very important phase in this problem.

Second chapter transfers its attention to Codex of Charity Czech Republic, where the appropriate conditions within the framework of charity work culture have been prepared by the encyclical 'Deus Caritas est'. The diploma thesis finds the essential influence on Charity culture in rich history of church helping practise.

Through the interviews with the lower management members the researching part finds not just a good practise with Codex of Charity and its influence within an organisation culture but also new topics closely relating with an ongoing implementation of Codex of Charity Czech Republic into charity work to which it would be appropriate to devote the attention as well.