

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
Katolická teologická fakulta  
Katedra teologické etiky a spirituální teologie

Tomáš Roubal

PRACOVNÍ VZTAH NADŘÍZENÝ – PODŘÍZENÝ  
VE SVĚTLE KŘESŤANSKÉ ETIKY A SPIRITUALITY

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Prof. Dr. Albert-Peter Rethmann

PRAHA 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a v seznamu literatury a pramenů uvedl veškeré informační zdroje, které jsem použil.

V Praze dne 30.dubna 2009

Tomáš Roubal

## OBSAH

ÚVOD .....	5
1 VÝCHODISKA .....	8
1.1 Určující křesťanská zkušenost: Bůh, který se rozhodl spasit člověka vzájemným vztahem .....	8
1.2 Etika a spiritualita: jejich základní úlohy a vztah .....	12
1.3 Křesťanská etika jako etika možnosti .....	13
1.4 Individuální a sociální etika a jejich vztah .....	16
1.5 „Vtělená“ spiritualita jako určující směr soudobé křesťanské spirituality .....	18
1.6 Křesťanská láska k bližnímu jako nejcennější „možnost“ člověka a rozhodující síla v lidských vztazích .....	19
2 KLÍČOVÉ PRINCIPY A PODNĚTY SOCIÁLNÍ NAUKY CÍRKVE .....	24
2.1 Principy personality, obecného dobra, solidarity a subsidiarity .....	24
2.2 Smysl práce: „Práce slouží člověku, ne člověk práci“ .....	26
2.3 Podstatné souvislosti: prvenství práce před kapitálem, problematika vlastnictví, nepřímí zaměstnavatelé .....	29
2.4 Současná proměna práce a některé její důsledky: na cestě ke společnosti služeb a informační společnosti .....	31
2.5 Převažující přístupy pracovníků vzhledem k jejich pracovním pozicím v podnikové hierarchii .....	33
3 PODNIK A PODNIKOVÁ KULTURA .....	36
3.1 Úloha podniku: co je a co není úlohou podniku .....	36
3.2 Podniková kultura a společenská odpovědnost podniku .....	37
3.3 Autorita jako služba člověku a společenství .....	40
4 SEBEPOZNÁNÍ, PÉČE O VLASTNÍ ROZVOJ A SEBEPŘIJETÍ JAKO ETICKÝ ÚKOL .....	43
4.1 Spiritualita shora a zdola .....	45
4.2 Ctnosti jako vnitřní stabilizace jednání člověka .....	46

4.3	Modlitba jako pomoc při sebepoznání .....	53
4.4	Základní rozhodnutí a jeho realizace .....	53
5	PRÁCE A PÉČE O ZDRAVÉ PRACOVNÍ VZTAHY JAKO DUCHOVNÍ ÚKOL	56
5.1	Mezilidská důvěra jako „úhelný kámen“ pracovních vztahů a „ekonomická kategorie“ .....	58
5.2	Náročnost pracovních situací jako duchovní výzvy .....	62
5.3	Také každodenní pracovní setkávání je hlásáním .....	69
	ZÁVĚR .....	73
	Seznam literatury .....	76
	Resumé .....	79
	Anglické resumé .....	81
	5 klíčových pojmů v angličtině .....	81
	Údaj o počtu znaků.....	82

## ÚVOD

Výdělečná práce<sup>1</sup> a s ní spojené vztahy k druhým lidem – pracovní vztahy – patří v našich evropských kulturně-společenských podmínkách obvykle podstatně do celku života člověka.

Také na pracovišti, v podniku či v organizaci, svobodně, neotrocky smýšlející člověk zakouší a poznává či může poznávat sám sebe i druhé lidi. Také zde hledá či může hledat a nalézat odpovědi nejen na otázku: Kým jsem? ale také na otázku Kým chci být? – Jakou roli hraje práce v mém životě? Jakým člověkem chci být ve vztahu k druhým lidem: svým spolupracovníkům či klientům? Jakým člověkem chci být ve vztahu ke svým kolegům jako jejich nadřízený či podřízený? Co mohu a mám dělat pro to, abych se ve vztahu k sobě i druhým stával tím kým chci být? Ptá či může ptát také: Jakým „etosem“ je pracoviště na němž působím utvářeno, z jakých východisek a principů zde komunikace mezi lidmi vychází? Jaký je můj „příspěvek“ k němu? Je zde nastolený „etos“ dobrý, spravedlivý? Co mohu a mám dělat, aby mohl být lepší, spravedlivější?

Pro křesťana je trvalá aktuálnost všednodenní problematiky pracovního vztahu nadřízený – podřízený zřejmá. Často právě ve světě práce (v naší společnosti většinou vykonávané mimo prostředí vlastní rodiny) může kriticky vnímat jednání své vlastní i druhých. Může mít také na vědomí a více či méně intenzivně pociťovat skutečnost silně formulovanou například slovy pastorální konstituce *Gaudium et spes* II. vatikánského koncilu: „(...) Rozpor, který je u mnoha lidí mezi vírou, ke které se hlásí, a denním životem, je třeba počítat mezi nejzávažnější omyly naší doby (...)“<sup>2</sup>

Při celospolečenském pohledu lze právě uvedené podpořit tím, že také v České republice je aktuálnost problematiky zvýrazněna dynamičností a mnohostrannou náročností procesu jakéhosi znovuobjevování či spíše stále nového objevování smyslu, pojetí a postavení práce v životě člověka, rodiny a celé společnosti, jenž s novým dynamismem započal po roce 1989.

---

<sup>1</sup> Chceme-li se v této bakalářské práci zabývat pracovním vztahem nadřízený – podřízený v oblasti výdělečné práce je současně (alespoň formou této poznámky) namísto vnímat význam a přínos práce nevýdělečné a odváděné bezplatně – práce v domácnostech (zejména matek), ve spolcích, církvích, odborech, politických stranách, atd. Více in: RETHMANN Albert–Peter: Sociální encyklika Jana Pavla II. a sociálně-vědní pojetí práce, in: FIALA Petr, HANUŠ Jiří, VYBÍRAL Jan: Katolická sociální nauka a současná věda, CDK Vyšehrad, Brno, 2004, 136–140.

<sup>2</sup> DRUHÝ VATIKÁNSKÝ KONCIL: Pastorální konstituce O církvi v dnešním světě *Gaudium et spes*, in: Dokumenty II. vatikánského koncilu, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2002, čl. 43.

Viditelná úskalí této bakalářské práce se zdají poměrně zřetelná. O jejím tématu lze, s jistou nadsázkou, říci jak to, že mu „rozumí každý“, tak i to, že je téměř tak široké, mnohovrstevnaté a různými způsoby uchopitelné či neuchopitelné jako život sám. Lze jej vnímat a popisovat z řady pohledů – například z pohledů obecnějších či naopak cíleně zaměřených na určitý okruh otázek, na určité problematiky a situace. Je též evidentní, že k dílčím problematikám pracovního vztahu nadřizený – podřizený mají mnoho co říci a svými různými pohledy, způsoby a metodami se vyjadřují obory psychologie, právo, sociologie, ekonomie, pedagogika, historie a další.

Věřím, že širší a rozmanitost otázek spojených s naším tématem neznamena pro člověka nutnost rezignovat na úsilí formulovat a uplatňovat vlastní, vždy dalšímu poznání otevřený, a současně „usoustavňující“, obecnější postoj k celku problematiky. Věřím, že vnímání širší a složitosti problematiky je naopak výzvou k takovému úsilí a zdůrazněním jeho potřeby.

Záměrem této bakalářské práce je tedy: usilovat vyjádřit – v souladu s vlastní současnou úrovní víry a myšlení – výběrem a kompilací studií získaných či ověřených myšlenek, poznatků a podnětů křesťanské etiky a spirituality ty momenty a souvislosti, které nyní vnímám jako klíče a klíčové akcenty křesťanského pohledu na pracovní vztah nadřizený – podřizený. Současně pokládám za zřejmé, že řada těchto „akcentů“ má v mezilidském jednání obecnější a podstatně širší místo a uplatnění než je dáno názvem tématu této bakalářské práce.

Tento „křesťanský vhled“ či „křesťanské předporozumění“ problematice chápu jako nosný avšak pružný myšlenkový základ, klíč a orientační směrnici. Vnímám, že podporuje člověka v tom, aby byl schopen – v nezbytném a žádoucím diskurzu s odbornými poznatky a požadavky konkrétní profese a dalších, zvláště výše již zmíněných, oborů – v komunikaci s druhými lidmi tvořivě nalézat, nabízet a uplatňovat konkrétní eticky vydařená řešení situací, které pracovní vztah nadřizený – podřizený přináší v bezpočtu jejich kontextů a nuancí – přirozeně významně utvářených též individuálním naturelem, věkem, pohlavím, vzděláním, zdravotním stavem a dalšími dispozicemi zúčastněných osob, které vyplývají z jejich životních příběhů.

Chápu „vhled“, který nabízí křesťanská etika a spiritualita resp. sociální nauka církve také jako velmi potřebnou podporu a pomoc k tomu, aby se při řešení konkrétních situací neustrnulo ani na pozicích sice činné, avšak neuvážené, nevyvážené, přepjaté, pyšné jednostrannosti, ani na pasivních pozicích nikomu a ničemu nepomáhající apatie, nekonstruktivní kritiky či neplodného lamentování nad údajným úpadkem hodnot a mravů.

Vzhledem k naznačenému záměru je téma práce předloženo v obecnější poloze, se snahou vnímat zásadní souvislosti promítnutí vztahu Boha a člověka v lidském (mezilidském) jednání ve vzájemně se ovlivňujících úrovních celospolečenské, podnikové, osobní mezilidské.

Obsah hlavních částí stati práce lze vymezit takto:

- vyjádření „křesťanských východisek“ tj. vyjádření určující křesťanské zkušenosti, charakteru, pojetí a vzájemných vztahů křesťanské etiky a spirituality a charakteru „poznávacího znamení křesťanů“ – křesťanské lásky k bližnímu;
- předložení základních principů a vybraných podnětů křesťanské etiky a spirituality resp. sociální nauky církve vztahujících se k lidské práci a pracovním vztahům;
- ozřejnění účelu a úloh podniku a předložení vybraných podnětů k tématu podniková kultura resp. podnikatelská etika;
- vyjádření vybraných etických a duchovních podnětů reflektujících problematiku sebepoznání, sebepřijetí a péče o vlastní mravní rozvoj člověka;
- předložení vybraných etických a duchovních podnětů reflektujících osobní rovinu mezilidského pracovního vztahu nadřízený – podřízený.

S vědomím, že dům, má-li obstát, je třeba jej stavět od základů, nejlépe „na skále“<sup>3</sup> chceme nejprve jako základy při „výstavbě“ této práce vyjádřit určující křesťanskou zkušenost, z níž dále vyrůstá křesťanská etika a i konkrétní spiritualita křesťana žijícího v současné pluralitní společnosti; přiblížit vybrané základní pojmy, vztahy a souvislosti křesťanské etiky a spirituality; ukázat charakter křesťanské etiky jako „etiky možnosti“ a určující směr křesťanské spirituality – „vtělenou“ spiritualitu. Protože nejcennější „možností“ člověka je láska bude pro další rozvinutí naší práce též důležité objasnit charakter křesťanské lásky k bližnímu.

## 1.1 URČUJÍCÍ KŘESŤANSKÁ ZKUŠENOST: BŮH, KTERÝ SE ROZHODL SPASIT ČLOVĚKA VZÁJEMNÝM VZTAHEM

Člověk „dělá“ zkušenost, svým životem získává určité životní poznání. Platí však také současně, že zkušenost „dělá“ člověka. Působení zkušenosti nás nenechává beze změn, nýbrž nás, zpravidla pomalu a postupně, „připodobňuje svému obsahu a poselství.“<sup>4</sup> Člověk svou životní zkušenost reflektuje ve svém rozhodování a jednání.

Chceme-li se dále v této práci zabývat křesťanským pohledem na určitou, byť jistě mnohotvárnou problematiku vztahu člověka k člověku, jakou je problematika pracovního vztahu nadřízený – podřízený, máme za potřebné usilovat nejprve vyjádřit jaká je základní a určující křesťanská zkušenost s Bohem, s člověkem tj. se sebou samým a s druhými lidmi, se světem?

To je třeba činit jednak s vědomím nezbadatelného bohatství biblických a z jejích kořenů vyrůstajících nebiblických výpovědí o této dějinné zkušenosti člověka a současně s vědomím, že křesťanská zkušenost vztahu s Bohem a způsob jejího vyjádření je vždy také – svým vlastním charakterem – osobní, niterný, a už tím ne snadno a ne plně sdělitelný druhým. Obecně platný princip „Cokoliv se přijímá, je přijímáno po způsobu příjemce“<sup>5</sup> reflektující skutečnost, že každý člověk je jedinečný a je při vnímání podnětů „determinován“ právě svými, jemu danými možnostmi i omezeními to zřetelně vyjadřuje.

---

<sup>3</sup> Srov. Mt 7,25.

<sup>4</sup> KOHUT Pavel Vojtěch., Zkušenost křesťanská, in: FIORES Stefano de, GOFFI Tullio: Slovník spirituality, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 1999, 1223–1229, 1227.

<sup>5</sup> Tamtéž, 1226.



„Máš něco, co bys nebyl dostal?“ (1 Kor 4,7). Otázka, kterou klade člověku apoštol Pavel, směřuje k vyjádření existenciálního významu, hierarchie a charakteru našich vztahů.

Odpověď člověka – křesťana může znít:

Ne, nemám nic, co bych nebyl dostal. Nejsem Tvůrcem a Původcem světa, života, jejich řádu a potencialit. Nedal jsem si sám sobě své „hřivny“<sup>6</sup>. Nejsem také tím, kdo by vůbec mohl existovat bez druhých lidí – počínaje rodiči – a bez vztahů a součinnosti s nimi.

Avšak – jsem stvořen k „Božím obrazu“<sup>7</sup>. Vnímám, že bytí člověka je zakotveno „výše“ než „jen“ v člověku. Vnímám, že nejsem náhoda ponechaná ve světě bez možnosti orientovat svůj život na Stvořitele s touhou být mu „blízko a blízký“ s radostnou vděčností za vše co jsem dostal a dostávám a se svým jednáním, které je jejím vyjádřením.

Díky tomu co jsem nezaslouženě dostal a dostávám mohu a můžeme spolu s druhými tyto dary – možnosti stvořeného světa, tj. také možnosti vlastní, druhých, společné – v harmonii užitků vlastního, druhých i celého společenství poznávat, rozvíjet a užívat. Mohu vnímat radost ze „spolupráce“ s jejich Tvůrcem a Dárce – jedním-li v jeho Duchu.

V tom Duchu, který člověku vyjevil Ježíš z Nazareta, v němž víra, darovaná a vedená týmž Božím Duchem, „který z Otce i Syna vychází“ (Kredo) poznává Boží Slovo, které se stalo tělem – Krista, Syna božího, Vykupitele a Spasitele člověka. V duchu adoptivního Božího synovství, kterým je veden Bohem shromážděný lid – církev, v němž díky Ježíši a spolu s Ježíšem mohu a můžeme spolu s druhými říkat Bohu „Abba, Otče“ (Gal 4,6). To jest: v duchu lidského bratrství – v duchu Ježíšova přikázání lásky (Mt 22,38-40), které Ježíš člověku dává a nabízí proto (i přesto), že „sám dobře věděl, co je v člověku“ (J 2,25), když říká „Beze mě nemůžete činit nic“ (J 15,5). Apoštol Pavel tuto existenciální zakotvenost člověka v trojjediném Bohu vyjadřuje slovy „(...)v něm žijeme, pohybujeme se a jsme.“ (Sk 17,28).

To, že tento Duch – Duch svatý, je velikou a člověkem nezaslouženou Boží milostí a darem vyjadřuje apoštol Pavel slovy, která opět souzní s lidskou zkušeností: „Nikdo nemůže říci Ježíš je Pán, leč z Ducha svatého“ (1 Kor 12,3). Sv. Augustin svou maximou „Bůh pracuje bez nás a spolupracuje s námi“ vyjadřuje zásadní myšlenku: „obrácení na víru je dílo boží, ale křesťanský život nabývá podoby spolupráce (třebaže ne nezbytně „rovnoprávné“ spolupráce) mezi věřícím člověkem a Bohem.“<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Srov. Mt 25,14–30.

<sup>7</sup> Srov. Gn 1,27.

<sup>8</sup> McGRATH Alister: Křesťanská spiritualita, Volvox Globator, Praha, 2001, 73.

Současný papež Benedikt XVI. v encyklice *Deus caritas est* shrnuje základní křesťanskou zkušenost například prostými slovy: „Uvěřili jsme v Boží lásku.“<sup>9</sup> Zvýrazňuje, že „na počátku křesťanského života člověka není určité etické rozhodnutí nebo nějaká velká idea, nýbrž setkání s událostí, s Osobou“<sup>10</sup> – s osobou Ježíše Krista, „která otevírá před životem člověka nový obzor a dává mu rozhodující zaměření“.<sup>11</sup>

„Jan Kalvín poukázal na to, že poznávat Boha znamená být jím měněn. Myšlenka nezainteresovaného poznávání Boha je vyloučena.“<sup>12</sup> S vědomím nesnáze každé analogie můžeme vyjádřit: tzv. nezaujatě mluvit o poznávání Boha „je stejně málo realistické jako chtít, aby milenec mluvil o milované nevzrušeně.“<sup>13</sup> Člověk ostatně dobře rozumí tomu, že nemůže skutečně hluboce poznávat druhého, nebude-li jím – jeho jednáním – hluboce zaujat a ovlivněn.

Křesťanská myšlenka, že druhého člověka vidíme správně jen srdcem vychází z právě uvedeného a vyjadřuje především: správně vidíme druhého tehdy, vnímáme-li náš vzájemný mezilidský vztah s druhým(i) jako primárně nám darovaný – vycházející z Božího synovství druhého člověka i mého vlastního a tedy našeho vzájemného lidského bratrství. To, že tato podstatná, dějinná i osobní, niterná zkušenost křesťanů koresponduje s člověku Bohem danou přirozeností a je blízká tomu, co celé lidské společenství, např. prostřednictvím svých politických představitelů, jednohlasně, byť s různou argumentací<sup>14</sup> a tedy s možností posunutí či dokonce zasunutí pro křesťany zásadního akcentu, deklaruje např. v úvodním článku Všeobecné deklarace lidských práv OSN<sup>15</sup> odpovídá přesvědčení křesťanů, že Bůh není daleko žádnému člověku.

Sv. Tomáš Akvinský základní vztah člověka k Bohu a k jeho stvoření, jehož je člověk Bohem privilegovanou součástí, vyjadřuje myšlenkou: nakolik člověk zůstává poslušný Bohu, natolik jsou mu podrobena nižší věci – pozemské skutečnosti.<sup>16</sup> Odpovídá tím na klíčovou otázku po pojetí lidské svobody – ne sebe i druhé omezující a do izolace nesvobody vhánějící pyšná svévole člověka – egoismus, k němuž má člověk sklon v důsledku „situace dědičné viny“ do níž se rodí – ale otevřená „synovská“ poslušnost vůči všemohoucímu Bohu otevírající prostor pro skutečnou svobodu tj. svobodu k dobrému – k tvořivosti inspirované mravními možnostmi.

---

<sup>9</sup> BENEDIKT XVI.: Encyklika *Deus caritas est*, Paulínky, Praha, 2006, čl. 1.

<sup>10</sup> Tamtéž.

<sup>11</sup> Tamtéž.

<sup>12</sup> McGRATH: op. cit. 50.

<sup>13</sup> Tamtéž.

<sup>14</sup> Srov. SUTOR Bernhard: *Politická etika*, Oikúmené, Praha, 1996, 174–175.

<sup>15</sup> „Všichni lidé se rodí svobodní a sobě rovni co do důstojnosti a práv. Jsou nadáni rozumem a svědomím a mají spolu jednat v duchu bratrství“.

<sup>16</sup> Srov. SKOBLÍK Jiří: *Křesťanská etika – úvod*, kap. 3.2.2, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-1-3.htm](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-1-3.htm), (20.12.2008)

S porozuměním mravním možnostem člověka souvisí křesťanské chápání „autonomie pozemských skutečností“.<sup>17</sup> V kontextu, který jsme výše vyjádřili myšlenkou sv. Tomáše Akvinského je porozumění této autonomii zásadní také pro další rozvinutí tématu této naší práce. Proto zde citujeme z článku 36 pastorální konstituce o církvi v dnešním světě II. vatikánského koncilu, který reflektuje soudobou celospolečenskou situaci a ozřejmuje křesťanský pohled na oprávněnost této autonomie:

„(...) Rozumíme-li autonomií pozemských skutečností to, že stvořené věci a společenské útvary mají vlastní zákony a hodnoty, které má člověk postupně poznávat, používat jich a pořádat je, pak je taková autonomie požadavek naprosto oprávněný; nejenže to vyžadují dnešní lidé, je to i shodné s vůlí Stvořitele. Z toho, jak byly stvořeny, mají všechny věci vlastní trvalost, pravdivost, hodnotu, vlastní zákony i uspořádání; to všechno musí člověk respektovat a uznat právo jednotlivých oborů na vlastní metody. Když se provádí metodické bádání ve všech vědních oborech skutečně vědecky a podle mravních zásad, nebude nikdy ve skutečném rozporu s vírou, protože věci světské i věci víry pocházejí od jednoho a téhož Boha. Kdo se snaží pokorně a vytrvale zkoumat tajemství skutečnosti, ten je, třeba i nevědomky, jakoby veden Bohem, který udržuje všechny věci a působí, že jsou to, co jsou. (...)

Rozumí-li se však slovům „autonomie časných skutečností“ tak, že stvořené věci nejsou závislé na Bohu a že jich člověk může používat bez vztahu ke Stvořiteli, pak cítí každý, kdo uznává Boha, jak jsou takové názory mylné. Vždyť tvor se bez Stvořitele ztrácí. Ostatně všichni věřící jakéhokoliv náboženského vyznání slyšeli v mluvčím tvorstva jeho hlas a projev. Kromě toho: když se zapomene na Boha lze stěžít pochopit člověka“<sup>18</sup>

Křesťanský pohled na člověka, na jím tvořená společenství a na společenské problémy v nejužším i nejširším slova smyslu vystihuje výše citovaná pastorální konstituce slovy:

„Nevyrovnanosti, jimiž trpí dnešní svět, souvisí s hlubší nevyrovnaností, tkvící v srdci člověka. V lidském nitru se střetává mnoho činitelů. Jelikož je člověk bytostí stvořenou, na jedné straně zakouší, že je mnoha způsoby omezován, na druhé straně však cítí, že je neomezený ve svých touhách a že je povolán k vyššímu životu. Je nucen neustále volit mezi mnoha věcmi, které ho vábí a některých se zříkat. Navíc je slabý a hříšný a proto nezřídka činí, co nechce, a co by chtěl učinit, nedělá. Proto trpí rozpolceností, z níž vzniká tolik závažných neshod ve společnosti. (...)<sup>19</sup>

Velký učitel církve svatý Augustin vystihl vztah Boha a člověka a základní situaci člověka ve světě jedinečnou větou: „Stvořil jsi nás pro sebe Bože a neklidné je naše srdce, dokud nespočine v Tobě.“<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Srov. Gaudium et spes, čl. 36.

<sup>18</sup> Tamtéž.

<sup>19</sup> Tamtéž, čl. 10.

<sup>20</sup> STÖRIG Hans Joachim: Malé dějiny filosofie, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2000, 171.

## 1.2. ETIKA A SPIRITUALITA: ZÁKLADNÍ ÚLOHY A VZTAH

V předcházející kapitole jsme usilovali vyjádřit „základní filosofii“ křesťanského pohledu na Boha, člověka a Bohem stvořený svět. Činili jsme tak a dále budeme činit se samozřejmostí vědomí, že jakákoliv etika a spiritualita – křesťanská i jakákoliv jiná – usiluje předkládat hodnoty a přesvědčení jimž věří, z nichž vyrůstá a k nimž se vztahuje.

Již z uznání potřeby reflektovat svým jednáním otázky, které jsme vyjádřili hned v Úvodu této bakalářské práce vysvítají základní úlohy jakékoliv, tj. nejen křesťanské, etiky a spirituality:

- Etiky jako teoretické vědy o mravní praxi – o morálce. Etika usiluje poskytovat člověku teoretickou kompetenci a tím ho vést ke kompetenci praktické – k dobrému, vydařenému životu.<sup>21</sup>
- Spirituality jako osobního životního přístupu člověka, tj. toho, co člověka primárně v jeho hloubce podněcuje, „oživuje“ a je mu cestou k zacházení s každodenními problémy.<sup>22</sup>

Snahou o „definování“ základních úloh etiky a spirituality chceme také ukázat vzájemnou propojenost etiky a spirituality:

Etické principy a normy mohou mít podstatný význam pro vydařený život člověka a společnosti především tehdy, jsou-li člověkem (lidmi) pozitivně hodnoceny a jako hodnoty pro život dobré a důležité přijímány, zvnitřňovány a v konkrétním jednání respektovány.

Stejně tak je zřetelné, že člověk svou osobní spiritualitou reflektuje a rezonuje určitým konkrétním způsobem obecně lidské a širším lidským společenstvím přijímané hodnoty. Přitom je evidentní, že především akcentuje a rezonuje ty hodnoty jež ho oslovují a jimž věří. „Z toho je patrná závislost jakékoliv etiky (křesťanské či jakékoliv jiné) na příslušné filozofii člověka.“<sup>23</sup>

Provázanost etiky a spirituality dobře ukazuje výrok: „Etická reflexe zůstává beze smyslu, když lidé neukazují dobrou vůli, aby s tím, co je mravně správné, začali v konkrétní situaci. Dobrá vůle přesahuje pouhé přijetí argumentů. Zahrnuje také připravenost, učinit

---

<sup>21</sup> Srov. HUNOLD Gerfried W., LUBACH Thomas, GREIS Andreas: Theologische Ethik. Ein Werkbuch, Tübingen: A. Francke Verlag, 2000, neautorizovaný český překlad MILFAIT René, 7.

<sup>22</sup> Srov. GRÜN Anselm: Pracovat i žít, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří 2006, 11.

<sup>23</sup> SKOBLÍK: op. cit., Fundamentální morálka, kap. 1, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-1-1.htm](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-1-1.htm), (20.12.2008).

to, co je poznáno jako dobré a správné, principem vlastního jednání. Proto křesťanská etika vyzývá člověka, aby jednal s vlastní odpovědností a svobodně.<sup>24</sup>

### 1.3. KŘESŤANSKÁ ETIKA JAKO ETIKA MOŽNOSTI

„Sami sebe prožíváme jako bytí zodpovědné za svůj způsob života. Na této lidské zkušenosti je založena veškerá etika. Bez ní by byla jen souhrnem svévolně stanovených pravidel.“<sup>25</sup> Tuto zkušenost ilustruje výrok: „Před každým stojí obraz toho, kterým se má (může) stát. Dokud jím není, není jeho mír úplný. (Friedrich Rückert).“<sup>26</sup>

Křesťanská etika je etikou v horizontu křesťanské víry.<sup>27</sup> Sama sebe se chápe jako etika možností<sup>28</sup>, jako etika Boží milosti – možnosti člověka stávat se tím, kým může a má z Boží vůle být. „To rozhodující křesťanské víry je vyznání a přesvědčení, že Boží příslib spásy platí pro všechny lidi a tím nese a umožňuje dobré a správné jednání.“<sup>29</sup>

„Zásadní pro Ježíšovo chápání člověka – a tím pro křesťanské chápání člověka – je Ježíšovo vědomí a jím umožněná víra křesťanů, že lidé jsou Bohem stvořeni, milováni a povoláni k odpovědnosti za své jednání. Tímto adoptivním Božím synovstvím se formulují dvě podstatné charakteristiky člověka: rovnocennost a jedinečnost. Každý člověk je o sobě jedinečný a nenahraditelný, ale nevyzdvižen před ostatními. Opce jednání, které pro křesťana vyrůstají z tohoto Ježíšova chápání člověka a jím přislíbené spásy jsou solidarita člověka s člověkem, pomoc utlačovaným a slabým, hájení lidské důstojnosti, nasazení pro spravedlnost, ochrana všeho živého a kritický odpor proti každému ideologickému zabránění, přivlastnění člověka. Základní tenor těchto opcí jednání je formulován skrze přikázání lásky k Bohu, k sobě a k bližnímu.“<sup>30</sup>

Při četbě evangelií můžeme vnímat, že Ježíši samotnému šlo, aniž by jakkoliv umenšoval význam lidského jednání, jakoby méně o toto jednotlivé jednání a jeho následky, nýbrž především o jednajícího člověka<sup>31</sup> – o jeho aktuální a především celostní životní prospěch, o jeho spásu. Lze to vnímat například na Ježíšově jednání ve sporu o sobotu (Mk 2,23-28) a jeho slovech „Sobota je učiněna pro člověka, ne člověk pro

<sup>24</sup> HUNOLD, LUBACH, GREIS: neautorizovaný český překlad MILFAIT, op. cit., 6.

<sup>25</sup> SUTOR: op. cit. 22.

<sup>26</sup> SKOBLÍK: op. cit., Fundamentální morálka, kap. 7.2, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2-7.htm#nedokonalost](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2-7.htm#nedokonalost), (20.12.2008).

<sup>27</sup> Srov. HUNOLD, LUBACH, GREIS: neautorizovaný český překlad MILFAIT, op. cit., 9.

<sup>28</sup> Srov. tamtéž, 34.

<sup>29</sup> Tamtéž, 31.

<sup>30</sup> Tamtéž, 31–32.

<sup>31</sup> Srov. tamtéž, 23.

sobotu“ (Mk 2,27).<sup>32</sup> V pro naše téma významné encyklice papeže Jana Pavla II. o lidské práci *Laborem exercens* můžeme vnímat, že právě této biblické inspiraci analogicky odpovídá výrok „Práce má sloužit člověku, a ne člověk práci.“<sup>33</sup>

Z celého Ježíšova jednání je zřejmé, že křesťanská etika „nemůže být formulována jako etika o hříších, která dohlíží na doslovné dodržování norem. Je spíše právě etikou možnosti, ‚etikou kreativního jednání‘, která sází na mravní sílu lidí, aniž by tím snižovala význam norem.“<sup>34</sup> „Bytí křesťana stojí jednoznačně pod primátem Boží milosti, pod primátem vykoupení, nikoliv pod primátem hříchu.“<sup>35</sup> Realistické přiznání viny (křesťanská pokora, která dbá o vzdělání svědomí, touží v něm poznávat Boží hlas, naslouchat mu a díky němu poznat, uznat a Bohu vyznat vlastní hříšnost) „spojuje minulost a budoucnost v životě člověka, protože tvoří předpoklady pro překonání selhání. Obrácení žije z nového začátku. „Osvobozující Ježíšovo poselství zní: člověk je s Boží pomocí v každé fázi svého ‚být vinen‘ schopen ke korektuře svého životního postoje.“<sup>36</sup> Proto křesťan při úsilí o dobré jednání i při svém selhávání může dobře rozumět heslu „Nikdy nezačíněj přestávat, nikdy nepřestávej začínat.“<sup>37</sup>

„Centrálním momentem křesťanského poselství je zaslíbený nový počátek, vykoupení, spása člověka. Ne odplata za vinu stojí ve středu evangelia, nýbrž nechat se přijmout do prostřednictvím Ježíše Krista darovaného smíření, které se již událo.“<sup>38</sup> Ježíšem člověku otevřená perspektiva Božího království, k jehož zlomkovitému uskutečňování je člověk Bohem povolán poskytuje křesťanskému jednání celkový smysl<sup>39</sup> – život člověka je chápán jako cesta od Boha s Boží pomocí (v Bohu) k Bohu. Eschatologický rozměr křesťanské naděje se podstatně projevuje či může a má projevovat v jednání křesťanů ve světě. „Bonhoeffer k tomu píše: Křesťanský život netvoří ani radikalismus, ani kompromis. Radikalismus se vždy rodí z vědomé či nevědomé nenávisti k tomu co existuje. Kompromis se vždy rodí z nenávisti k posledním skutečnostem... Radikalismus nenávidí míru, kompromis nezměřitelné. Problém křesťanského života nenachází konečnou odpověď ani v radikalismu ani v kompromisu, ale jen v Ježíši Kristu. Jen v něm lze vyřešit vztah mezi posledními a předposledními skutečnostmi. Znamená to ne radikální oddělení jako v Kristu není oddělen člověk a Bůh, ale také nezaměňování dvou řádů věcí. Je třeba žít v zaujetí pro předposlední věci a věřit v poslední skutečnosti.

---

<sup>32</sup> Srov. tamtéž, 87.

<sup>33</sup> JAN PAVEL II., Encyklika *Laborem exercens*, Zvon, Praha, 1991, čl. 6.

<sup>34</sup> HUNOLD, LUBACH, GREIS: neautorizovaný český překlad MILFAIT, op. cit., 87.

<sup>35</sup> Tamtéž, 120.

<sup>36</sup> Tamtéž.

<sup>37</sup> PEREIRA Alfonso: *Myšlenky a modlitby*, Zvon, Praha, 1991, 60.

<sup>38</sup> HUNOLD, LUBACH, GREIS: neautorizovaný český překlad MILFAIT, op. cit., 120.

<sup>39</sup> Srov. tamtéž, 24.

(...) Poslední a předposlední věci jsou mezi sebou vnitřně spojené. Je tedy třeba posílit předposlední mocným ohlašováním posledních, a stejně tak chránit poslední věci zajištěním předposledních.<sup>40</sup>

Víra, jako zdroj mravních intuicí, „otevřít člověku základní představu o tom, že se může a za jakých předpokladů lidský život vydařit.“<sup>41</sup> Avšak: „jakkoli etická reflexe sice umožňuje dojít v nějaké situaci k rozumným soudům a jednáním nepřipravuje a nemá přichystán žádný katalog jednání pro všechny situace života, nýbrž musí stále znovu nově docházet při vyrovnávání se s konkrétní situací nebo problematikou k správným soudům a rozhodnutím.“<sup>42</sup> Platí: „co je v dané situaci dobré, správné a lepší nelze zjistit vyvozením závěrů z principů a norem, nýbrž pouze analýzou konkrétní situace s pomocí principů a norem.“<sup>43</sup>

Při formulování a předkládání principů a norem pro jednání křesťanská etika usiluje: jednak „varovat se toho, aby vykládala jako Boží vůli to, co jako takové není dostatečně zdůvodněno“<sup>44</sup>; jednak předkládat své nálezy a doporučení vždy jako dotazovatelné. Je si totiž dobře vědoma, že „výpověď víry ‚Bůh chce spásu lidí‘, zůstává prázdnou formulí, není-li ‚člověkem zakoušena jako existenčně hýbající pravda“ (Mieth: *Welterfahrung* 217).<sup>45</sup> Ví také, že „lidé poznávají sice často to, co je dobré a správné, ale nejsou často schopni, aby také to poznané konali.“<sup>46</sup> Vnímá tedy, že pro mravní jednání je proto vedle odůvodnění toho, co je správné, také podstatné to individuální konkrétního člověka: „moci a chtít“ (Maurer: *Homo* 131).<sup>47</sup>

Křesťanská etika se proto nezaměřuje na neplodné mentorování člověka, ale usiluje o to, co je lidské a tedy člověku možné. Podporuje zakotvení mravního úsudku a jednání člověka v jeho autonomii – usiluje vyjadřovat, že víra je vždy ve vzájemném vztahu s dalšími ústředními momenty etického diskursu, kterými jsou svoboda, rozum (znalosti, dovednosti), přirozenost, zkušenost (vlastní i druhých), svědomí a odpovědnost člověka.<sup>48</sup>

---

<sup>40</sup> GIUDICI A[...], heslo Eschatologie, in: FIORES Stefano de, GOFFI Tullio: *Slovník spirituality*, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 1999, 227–238, 237.

<sup>41</sup> HUNOLD, LUBACH, GREIS: neautorizovaný český překlad MILFAIT, op. cit., 9.

<sup>42</sup> Tamtéž, 8.

<sup>43</sup> SUTOR: op. cit., 54.

<sup>44</sup> SKOBLÍK: op. cit., *Křesťanská etika – úvod. Úvod do morální teologie*, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-1-a.htm](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-1-a.htm) (20.12.2008).

<sup>45</sup> HUNOLD, LUBACH, GREIS: neautorizovaný český překlad MILFAIT, op. cit., 32.

<sup>46</sup> Tamtéž, 7.

<sup>47</sup> Tamtéž.

<sup>48</sup> Srov. tamtéž, 10.

Díky tomu může i vůči těm, kdo víru nesdílejí zastávat své principy, normy a přesvědčení o správném jednání argumentačně a své důvody pro určité jednání učinit transparentní.<sup>49</sup> Zvláště patrné je to právě v případě sociální nauky církve, jejíž podněty přesahují „hranice“ církve a směřují podstatně také do oblasti „světa práce“. V této souvislosti je důležité zdůraznit, že sociální nauka církve nenahrazuje vědecké obory a politiku, nepředkládá hospodářské a politické systémy ani programy. Věrna svému „člověk – cesta církve“ usiluje zůstat v rovině akcentace individuální osoby. Chce člověku napomáhat k očišťování rozumu a „při formování svědomí, aby ve světě vzrůstalo vnímání skutečných požadavků spravedlnosti a zároveň také odhodlání podle toho jednat, a to i kdyby to bylo v rozporu s vlastními úzce osobními zájmy“.<sup>50</sup> Zřetelnost a harmonie Ježíšovy nauky a jeho jednání a současně jeho vždy svobodu a dobrovolnost člověka důsledně respektující „Kdo chce jít za mnou, (...). (Lk 9,23, Mk 8,34, Mt 16,24) jsou pro metodologii křesťanské etiky klíčové.<sup>51</sup>

#### 1.4 INDIVIDUÁLNÍ A SOCIÁLNÍ ETIKA A JEJICH VZTAH

Křesťanská etika chápe individuální a sociální etiku jako dvě spolu propojená (v konkrétním případě více či méně úzce) významná hlediska. To platí samozřejmě také při etickém hodnocení konkrétních případů a problematik, které vznikají v pracovních vztazích typu nadřízený – podřízený.

Individuální etika se věnuje neopomenutelné osobní odpovědnosti člověka za jeho postoj a jednání. Přitom nezakrývá, že mravní praxe probíhá v společenském kontextu a má tedy podstatně interaktivní povahu.<sup>52</sup>

Sociální etika reflektuje skutečnost zpevnění sociálních vztahů tj. existenci, význam a působení institucionálních společenských útvarů, struktur, systémů pravidel, vytvářejících člověku určité rámce či „mantinely“ pro jeho jednání. Ústřední otázka sociální etiky tedy zní: „Jsou dané institucionální útvary spravedlivé?“<sup>53</sup>

Každý člověk se se svými aktuálními individuálními dispozicemi nepochybně pohybuje v rámci („v mantinelech“) – celé řady zpevněných sociálních struktur, jež mají jistě vliv na jeho jednání. Naši aktéři – nadřízený a podřízený – se pohybují například

---

<sup>49</sup> Srov. tamtéž.

<sup>50</sup> Deus caritas est, op. cit., čl. 28.

<sup>51</sup> Srov. MERCATALI A[...] , heslo Otec duchovní, in: FIORES Stefano de, GOFFI Tullio: Slovník spirituality, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 1999, 612–626, 622.

<sup>52</sup> Srov. ANZENBACHER Arno: Křesťanská sociální etika. Úvod a principy.,CDK, 2004, 11.

<sup>53</sup> Tamtéž, 12.



v rámci pracovního řádu a podnikové kultury konkrétního podniku či pracoviště v podniku. Podnik je také sám opět určitým způsobem determinován vyššími společenskými útvary, zejména státem formou předpisů různé právní síly.

Máme-li v konkrétní situaci otázku po spravedlnosti konkrétní instituce správně reflektovat je nutné především rozumět významu institucí – tj. je ani nepodceňovat ani nepřeceňovat.<sup>54</sup> „Instituce poskytují sociálnímu životu jistou stabilitu a bezpečnost a jednajícím člověku orientaci. Svoji existencí nás zbavují každodenního stále nového začátku a právě tím nám dávají svobodu pro nové iniciativy a formy.“<sup>55</sup> Avšak: jakkoli oprávněně vznášejí určité etické požadavky jimiž nepochybně ovlivňují jednání člověka neovládají jeho morální podstatu. „Musí proto zůstat omezeny na to co je pro ně možné.“<sup>56</sup> Nemohou nahradit individuální mravní jednání. Je tedy nebezpečným omylem si myslet, že lepší je takový řád společenství (tj. také řád podniku či organizace), který na své členy klade co nejvyšší morální nároky a chce sám a vlastní mocí vytvářet „nového člověka“. Takový řád společenství vede k diktatuře. Lepší řád je spíše ten, který, s vědomím průměrné, ambivalentní povahy lidí náchylných k dobrému ale i ke zlému, členům daného společenství vyhovuje, usnadňuje jejich morální jednání, otevírá jejich vlastní vůli k osobnímu rozvoji a zabraňuje jejich morálně pochybnému jednání. Takový řád „umožňuje člověku, aby sledoval své zájmy, hájil svá práva a právě tím přispíval k obecnému dobru.“<sup>57</sup>

Z pohledu našeho tématu můžeme propojenost individuální a sociální etiky dále rozvinout a přiblížit například těmito základními situacemi a souvislostmi:

- Podstatné změny podnikové kultury a pracovního řádu jsou možné především za předpokladu probuzení zájmu o daný problém u širšího okruhu osob se vztahem ke konkrétní problematice. Teprve „společenský tlak“ vyvolá procesy spolupráce, které pak vedou k „společenské změně“. Současně však neopomenutelně a podstatně platí, že tématem individuální etiky je to, do jaké míry a jakým způsobem se v těchto diskusích a procesech spolupráce – např. při prosazování „společenské změny“ (ale i naopak: na zachování existujícího stavu, jenž je vnímán jako dobrý, žádoucí) – morálně angažují jednotlivé osoby.<sup>58</sup>

- S vědomím vztahu individuální a sociální etiky lze snad také lépe vnímat, co znamená, jsou-li při etickém hodnocení závažných společenských problémů souvisejících s fungováním institucí vyslovovány např. církevními autoritami pojmy společenské zlo,

---

<sup>54</sup> Srov. SUTOR: op. cit., 75.

<sup>55</sup> Tamtéž.

<sup>56</sup> Tamtéž.

<sup>57</sup> Tamtéž, 76.

<sup>58</sup> Srov. ANZENBACHER: op. cit., 13.

struktury zla, struktury hříchu, apod. Takovéto struktury (byť je nelze chápat jako pouhou sumu individuálně přičitatelného jednání) často vznikají a krystalizují právě jako důsledky individuálních mravních selhání – hříchů (z pohledu nevěřících viny či spoluviny). Právě zde se často nepřesvědčivé propojení individuální a sociální etiky projevuje: na straně jedné v přeceňování „seberealizace“ (zde spíše a přesněji sebeprosazování) a subjektivistickým moralizováním, na straně druhé v příliš malé účinnosti myšlenky solidarity s druhými a společenstvím.<sup>59</sup>

- V těchto souvislostech je viditelnou skutečností, že čím společensky odpovědnější pozice, tím je zpravidla širší a závažnější dopad mravních postojů jejího nositele na jím vedené společenství. Například pýcha vrcholového manažera má zpravidla širší a závažnější společenský dopad než pýcha dělníka. To také, mimo jiné, zvýrazňuje význam správného sebehodnocení a sebpřijetí člověka odpovědného za vedení společenství (viz kapitoly v části 4 této práce).

## 1.5 „VTĚLENÁ“ SPIRITUALITA JAKO URČUJÍCÍ SMĚR SOUDOBÉ KŘESŤANSKÉ SPIRITUALITY

Křesťanská spiritualita má charakter odpovědi na Boží iniciativu. Vztahuje se k působení třetí božské osoby – k působení Ducha svatého<sup>60</sup>, „který z Otce i Syna vychází“ (Kredo). Lze vyjádřit, že konkrétní spiritualita člověka – která se projevuje jako více „činná“ či více „kontemplativní“ – je natolik křesťanskou, nakolik se duch člověka (jeho smýšlení a jednání) shoduje s Duchem svatým, s duchem novozákonní zvěsti.<sup>61</sup>

Jakkoliv se zdá, že v námi pojednávané problematice jde více o činnost než o kontemplaci nepochybně pro křesťana trvale platí slova svatého Augustina: „Nikdo by neměl být tak kontemplativní, že by ve své kontemplaci nemyslel na užitek bližního, ani tak činný, aby neusiloval o kontemplaci Boha.“ (De civitate Dei)<sup>62</sup>

Ježíš posílá své učedníky k druhým lidem, do světa. Křesťané rozumí jeho slovům v modlitbě za učedníky: „Neprosím, abys je vzal ze světa, ale abys je zachoval od zlého. Nejsou ze světa, jako ani já nejsem ze světa. Posvěť je pravdou; tvoje slovo je pravda. Jako ty jsi mne poslal do světa, tak i já jsem je poslal do světa. (Jan 17,15-18)“ Proslulá úvodní

<sup>59</sup> Srov. SUTOR: op. cit., 12.

<sup>60</sup> Srov. KOHUT: heslo Spiritualita, in: FIORES Stefano de, GOFFI Tullio: Slovník spirituality, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 1999, 904–912, 905.

<sup>61</sup> Srov. FIORES Stefano de, heslo Spiritualita soudobá, in: FIORES Stefano de, GOFFI Tullio: Slovník spirituality, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 1999, 912–931, 920.

<sup>62</sup> GIUDICI A[...] : op. cit., 234.

věta pastorální konstituce o církvi v dnešním světě II. vatikánského koncilu tento zásadní charakter křesťanského života reflektuje: „Rádost a naděje, smutek a úzkost lidí naší doby, zvláště chudých a všech, kteří nějak trpí, je radostí i nadějí, smutkem i úzkostí Kristových učedníků, a není nic opravdu lidského, co by nenašlo v jejich srdci odezvu.“<sup>63</sup> Je zřejmé, že tento postoj nelze jen deklarovat, ale je třeba ho prakticky provádět.<sup>64</sup>

S vědomím, že právě profesní činnost je zřejmě nejvýznamnější oblastí, v níž se člověk ve vztahu ke společnosti realizuje<sup>65</sup> tak můžeme vnímat určující akcent soudobé křesťanské – a zvláště laické – spirituality. Vyjadřuje: Ano “vtělené“ spiritualitě tj. spiritualitě působení v Bohem stvořeném světě, s důvěrou v Boží prozřetelnost a tedy s vědomím Boží pomoci a vznešenosti perspektivy být Božím učedníkem – „solí země“<sup>66</sup> v Božím plánu dobra pro člověka. Ne spiritualitě „úniku ze světa“ jen do sebe, své rodiny či farnosti a svět jen soudící a odsuzující, světu nepomáhající a proto nemohoucí být „solí země“.

## 1.6 KŘESŤANSKÁ LÁSKA K BLIŽNÍMU JAKO NEJCENNĚJŠÍ „MOŽNOST“ ČLOVĚKA A ROZHODUJÍCÍ SÍLA V LIDSKÝCH VZTAZÍCH

Z lidské zkušenosti víme o obou pólech mezilidských vztahů – člověk může být druhému člověku bratrem ale i vlkem.<sup>67</sup>

Láska k bližnímu je nejcennější „možností“ člověka a „cestou“ křesťana k Bohu. „Můj bližní je každý, kdo mě potřebuje a komu mohu pomoci.“<sup>68</sup> Proto jistě můžeme hovořit také o lásce ke spolupracovníkům na pracovišti. A to především ve smyslu, který vyjádřil například Dominik Pecka, když napsal: „Lze říkat humanita, solidarita, altruismus – ale v podstatě je to láska k bližnímu – a není-li, není to vůbec nic nebo podvod.“<sup>69</sup>

Láska Boha a člověka a její projev, kterým je křesťanská láska člověka k druhému člověku je středem křesťanské zvěsti a „poznávacím znamením“ autenticity křesťana.

Ježíšova slova přikázání lásky jsou jasná: „Miluj Hospodina, Boha svého, celým svým srdcem, celou svou duší, celou svou myslí. To je největší a první přikázání. Druhé je mu podobné: Miluj svého bližního jako sám sebe. Na těch dvou přikázáních spočívá celý

---

<sup>63</sup> Gaudium et spes, čl. 1.

<sup>64</sup> Srov. OPATRNÝ Aleš: Pastorační péče v méně obvyklých situacích II., Pastorační středisko, Praha, 2001, 7.

<sup>65</sup> Srov. FURGER Franz: Etika seberealizace, osobních vztahů a politiky, Academia, Praha, 2003, 50.

<sup>66</sup> Srov. Mt 5,13.

<sup>67</sup> Srov. SUTOR: op. cit., 70.

<sup>68</sup> Deus caritas est, čl. 15.

<sup>69</sup> PECKA, Dominik, Člověk. Filosofická antropologie. díl. II., Křesťanská akademie, Řím, 1971, 442.

Zákon i Proroci." (Mt 22,38-40); Ježíš také říká: „Podle toho všichni poznají, že jste moji učedníci, budete-li mít lásku jedni k druhým." (Jan 13,35). V Ježíšově podobenství o posledním soudu (Mt 25,31–46) také křesťan vnímá, že jeho láska k druhým je kritériem pro konečné Boží rozhodnutí ohledně hodnoty či bezcennosti jeho lidského života.<sup>70</sup>

Termínu láska je však rozuměno různě – „je jedním z nejužívanějších a také nejvíce zneužívaných a často se mu dávají naprosto odlišné významy.“<sup>71</sup> Proto je třeba také v naší práci vnímat a vyjádřit odlišnost „lásky světa“ a „křesťanské lásky“:

Láska k druhému člověku je mnohými („světem“) chápána především jako láska emocionální – jako cit.<sup>72</sup> Tuto mentalitu vyjadřuje často zřetelně jednostranný postoj: „Jestliže já vůči tobě necítím lásku pak tě nemiluji.“<sup>73</sup> S tímto postojem souvisí také omyly spočívající ve ztotožnění sympatie (pocitu souladu s druhým) s láskou či antipatie (pocitu nechuti vůči druhému) s nenávisť.

Křesťanská láska je odlišná, má širší a hlubší záběr. Není nezbytně emocionální láskou (jakkoliv je zřejmé, že sympatie lásku „usnadňuje a podporuje“). Křesťanská láska k bližnímu – chtít něčí dobro – je rozhodnutí: „Já tě nemiluji proto, že nezbytně cítím vůči tobě nějakou přitažlivost ale já tě miluji proto, že se rozhoduji tě milovat.“<sup>74</sup> Křesťan vnímá, že „sympatie není láska a antipatie není nenávisť“.<sup>75</sup>

Může se však vůbec člověk pro lásku k druhému člověku rozhodnout?

Zásadní křesťanské výpovědi k této otázce vyjadřuje současný papež Benedikt XVI. v encyklice *Deus caritas est*. Pro zásadnost významu tématu této kapitoly citujeme obsáhleji nejvyšší církevní autoritu:

Ježíšovo „přikázání lásky se stává možným jedině proto, že to není pouze požadavek: lásku lze „přikázat“, protože předtím byla darována.“<sup>76</sup> „Jelikož Bůh nás miloval jako první, láska už není pouze přikázáním, nýbrž odpovědí na dar lásky, s nímž nám Bůh vychází v ústrety.“<sup>77</sup> „Je vnitřním zakoušením Bohem darované lásky. Lásky, která kvůli své vlastní povaze musí být následně sdílena druhým.“<sup>78</sup>

Papež v uvedené encyklice dále objasňuje klíčovou souvislost lásky k Bohu a lásky k bližnímu: „Jestliže v mém životě schází kontakt s Bohem, pak mohu v tom druhém vidět

---

<sup>70</sup> *Deus caritas est*, čl. 15.

<sup>71</sup> Tamtéž, čl. 2.

<sup>72</sup> Srov. VELLA Ellias: *Zakotvit svůj život v Bohu*, Matice cyrilometodějská, Olomouc, 1999, 53.

<sup>73</sup> Tamtéž.

<sup>74</sup> Tamtéž, 53–54.

<sup>75</sup> Tamtéž, 54.

<sup>76</sup> *Deus caritas est*, čl. 14.

<sup>77</sup> Tamtéž, čl. 1.

<sup>78</sup> Tamtéž, čl. 18.

jen druhého a nedokáže v něm uznávat Boží obraz. Jestliže však ve svém životě kompletně nedbám na pozornost vůči druhému a chci být pouze ‚zbožný‘, naplňovat své ‚náboženské povinnosti‘, pak vysychá také vztah k Bohu. Jedině má ochota vycházet v ústrety bližnímu a projevovat mu lásku mne činí vnímavým také vůči Bohu. Jedině služba bližnímu otevírá mé oči vůči tomu, co Bůh koná pro mne, i vůči tomu, jak mne Bůh miluje.<sup>79</sup> „Tvrzení o lásce k Bohu se stává lží, když se člověk uzavírá bližnímu, nebo ho dokonce nenávidí. Lásky k bližnímu je cestou k setkání s Bohem, uzavření očí před bližním činí člověka slepým i vůči Bohu.“<sup>80</sup>

„Ten, kdo uplatňuje lásku se nebude nikdy snažit o to, aby druhým vnucoval víru církve. Takový člověk totiž ví, že láska ve své čistotě a nezištnosti je tím nejlepším svědectvím vydávaným Bohu, v něhož věříme a jenž nás pohnul k tomu, abychom milovali. Křesťan ví, kdy je vhodná doba o Bohu mluvit a kdy je zase správné o NĚm mlčet a nechat promlouvat pouze lásku.“<sup>81</sup> „Zralost lásky se vyznačuje tím, že zahrnuje všechny schopnosti člověka a pojímá do sebe, abychom tak řekli, člověka v jeho celistvosti.“<sup>82</sup>

„Kdo chce darovat lásku, musí také sám lásku přijímat jako dar.“<sup>83</sup> Dar Boží lásky je podstatným zdrojem křesťanova vědomí o své vlastní hodnotě. Toto vědomí – takto plně oprávněná láska k sobě samému – je také zdrojem jeho jednání k druhým lidem. Značnou měrou platí: „Jak zacházím sám se sebou, tak budu zacházet i s druhými.“<sup>84</sup>

Papež v jmenované encyklice dále píše: „Člověk se může, jak praví Pán, stát pramenem, z něhož prýští proudy živé vody (srov. Jan 7,37- 38). Má-li se člověk opravdu stát takovým pramenem musí se sám stále znovu napájet z onoho prvního a původního zdroje, jímž je Ježíš Kristus, z jehož probodeného srdce prýští Boží láska“ (srov. J 19,34).<sup>85</sup> (Zde stojí za zmínku, že „vrcholný manažer českého království Karel IV., ve svém životopise, psaném jako příklad z učebnice vládnutí, nabádá své nástupce ‚ke svatým sestoupit proudům.“<sup>86</sup>).

Zásadní je také vyjádření charakteru základních pokušení, které člověka provázejí, když chce dávat lásku. Papež zde upozorňuje, aby člověk – ve svém vlastním zájmu i v zájmu druhých a celého společenství – dobře vnímal svou situaci:

---

<sup>79</sup> Tamtéž.

<sup>80</sup> Tamtéž, čl. 16.

<sup>81</sup> Tamtéž, čl. 31.

<sup>82</sup> Tamtéž, čl. 17.

<sup>83</sup> Tamtéž, čl. 7.

<sup>84</sup> ASSLÄNDER Friedrich, GRÜN Anselm: Řízení jako duchovní úkol, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2008, 21.

<sup>85</sup> Deus caritas est, čl. 7.

<sup>86</sup> RYCHETNÍK Luděk: Podnikatelská etika a spiritualita, in: sborník z konference Etika v podnikání. Za svět spravedlivý pro člověka a rodinu, Velehrad, 2006, 40.

„Někdy bude docházet k tomu, že nadmíra potřeb těch druhých a meze vlastních pracovních možností člověka budou vystavovat pokušení propadnout malomyslnosti. Právě v takových okamžicích mu pomůže vědomí, že on sám není víc než nástroj v Pánových rukou, a tak se osvobodí od domněni, že musí sám osobně provést nutné vylepšení světa. V pokoře udělá to co je v jeho možnostech, a zbytek pokorně svěří Pánu. Je to Bůh, kdo řídí svět, nikoliv my.“<sup>87</sup>

„Z druhé strany se uvedené zakoušení nezměrnosti potřeb může stát pokušením k netečnosti, neboť hrozí, že nabudeme dojmu, jako by vlastně ani nešlo nic udělat. Právě v takové situaci představuje živý kontakt s Kristem rozhodující pomoc k tomu, abychom nepropadli jednak pýše, která pohrdá člověkem, ve skutečnosti však nejenže nevytváří nic, ale spíše ničí, jednak malomyslností, která by znemožňovala nechat se vést láskou, a tak sloužit člověku. Modlitba jako prostředek čerpání stále nových sil z Krista se tak pro křesťana stává konkrétní nevyhnutelností.“<sup>88</sup> Důvěrný vztah s Bohem a „odevzdání se“ do jeho vůle představují hráz proti degradaci člověka – zachraňují ho ze zajetí ideologií a doktrín.

Apoštol Pavel hovoří o lásce jako o nejvzácnější cestě: Díky němu se můžeme sami sebe – svého nitra – tázat na svou lásku k druhým: Jsem laskavý, trpělivý, nezávidím, nevychloubám se, nejsem domýšlivý, nejednám nečestně, nehledám jen svůj prospěch, nenechám se vydráždit, nepočítám křivdy, nemám radost ze špatnosti, raduji se vždy z pravdy, vytrvám v lásce k druhému i v obtížích?<sup>89</sup>

Láska jako vědomý, angažovaný, v člověku hluboce zasazený a v jednání se projevující kladný vztah k bližnímu je mnohem víc než pouhý aktivismus: Ježíšovo „Milosrdenství chci, ne obět“ (Mt 9,13) reflektuje na základě lidské zkušenosti apoštol Pavel slovy: „A kdybych rozdal všechno co mám, ano, kdybych vydal sám sebe k upálení, ale lásku bych neměl, nic mi to neprospěje“ (1 Kor 13,3)<sup>90</sup>. Láska projevující se ve vztahu ke spolupracovníkům přijetím, úctou, uznáním, důvěrou, trpělivou podporou v dobrém a k dobrému, a z toho plynoucího úsilí o spravedlnost při organizaci práce, při hodnocení druhých a jejich odměňování je rozhodující silou. Je silou, která dokáže člověka i společenství proměňovat a pozvedávat.

S vědomím podstatnosti obsahu této kapitoly naší práce vnímám pro každodenní žití vztahu nadřizený – podřizený jako užitečnou pomůcku prostou myšlenku Elliase Velly:

---

<sup>87</sup> Deus caritas est, čl. 35.

<sup>88</sup> Tamtéž, čl. 36.

<sup>89</sup> Srov. 1 Kor 13

<sup>90</sup> Deus caritas est, čl. 34.

Člověk je blízko Bohu natolik, nakolik je blízko (nakolik je svou láskou blízko) té jemu nejbližší osobě tj. tomu bližnímu, kterého, lidově řečeno, „opravdu nemusí“.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> VELLA: op. cit., 52.

## 2 KLÍČOVÉ PRINCIPY A VYBRANÉ PODNĚTY SOCIÁLNÍ NAUKY CÍRKVE

V této části práce chceme z bohatství sociální nauky církve vyjádřit její základní obecné principy, jejich vztah k lidské práci a pracovním vztahům a též další vybrané podněty, které reflektují současný svět práce a poskytují impulsy podporující důstojnost pracujícího člověka.

### 2.1 PRINCIPY PERSONALITY, OBECNÉHO DOBRA, SOLIDARITY A SUBSIDIARITY

Hlavní, spolu vnitřně úzce související, principy katolické sociální nauky můžeme vztáhnout k našemu tématu takto:

- Princip personality:

Princip personality vyjadřuje zásadní myšlenku sociální nauky církve: „Člověk, stvořený k Božímu obrazu – lidská osoba, jako svobodný a o sobě rozhodující podmět je nositel, tvůrce a cíl všech společenských institucí.“<sup>92</sup> V oblasti světa práce toto dále dobře vyjadřují slova encykliky *Laborem exercens*: „Práce slouží člověku, ne člověk práci.“<sup>93</sup>; „Cílem práce není produkt, ať už jde o cokoliv, třeba velmi vznešeného, nýbrž sám člověk, jeho seberealizace.“<sup>94</sup>

Jde tedy o zásadní princip jehož respektování chrání Bohem danou plnou důstojnost člověka před tím, aby byl redukován na pouhý prostředek – např. na pouhou pracovní sílu či jen nákladovou položku v hospodaření podniku.

- Princip obecného dobra:

Princip obecného dobra značí spjatost jedince se společenstvím. Společenství je nezbytným předpokladem osobního rozvoje člověka. Společenství dobře slouží člověku jako jedinci tehdy, pokud lidé jako jedinci dobře slouží společenství. Obecné dobro je tedy „společné dobro lidí žijících ve vzájemném propojení při utváření svého bytí a uspokojování svých potřeb.“<sup>95</sup>

Oba principy – osobního a obecného dobra – sledují harmonii člověka a proto vyvážené uspořádání společenství, v němž se nemá prosadit ani přepjatý individualismus

---

<sup>92</sup> *Gaudium et spes*, čl. 25; JAN PAVEL II., Encyklika *Laborem exercens*, Zvon, Praha, 1991, čl. 6.

<sup>93</sup> *Laborem exercens*, čl. 6.

<sup>94</sup> SKOBLÍK: op. cit., *Konkrétní morálka 2.*, kap. 7.4, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/km99-7t.htm#socialni\\_h](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/km99-7t.htm#socialni_h), (20.12.2008).

<sup>95</sup> FURGER: op. cit. 145.



tj. právo silnějšího v důsledku egoismu, k němuž má člověk sklon, ani podobně přepjatý kolektivismus, zabírající totálním plánováním svobodný prostor, který rovněž podstatně náleží člověku, a zásadně podřizující až obětující člověka a jeho zájmy kolektivu.<sup>96</sup>

- Princip subsidiarity:

„Princip subsidiarity je vlastně řídicím pravidlem pro stanovení kompetencí při uskutečňování obecného dobra daného společenství.“<sup>97</sup> Vyjadřuje „požadavek, že všude tam, kde jednotlivec nebo menší skupina může způsobem všechny uspokojujícím zajistit obecné dobro (tj. v našem případě např. situace, kdy pracovník či pracovní skupina všechny uspokojivým způsobem zajišťuje svěřené úkoly), nemá zasahovat nadřízená instance. Avšak tam, kde už toho ve změněných okolnostech nejsou schopni, vzniká pro nadřízeného (vyšší instanci) funkční povinnost poskytnout resp. zajistit účinnou pomoc.“<sup>98</sup>

- Princip solidarity:

Princip solidarity vyjadřuje fakt partnerství – skutečnost, že nadřízený i podřízený jsou spolu „na jedné lodi“<sup>99</sup> – „dobro jednoho souvisí s dobrem druhého“<sup>100</sup>. Vyžaduje od silnějšího (kterým jistě nemusí být v konkrétních situacích vždy jen nadřízený) vnímavost a ohled na potřeby a zájmy slabšího. Slabší má v dané věci uznávat pořádkující autoritu silnějšího. Je však povinen pomoc silnějšího sobecky nezneužívat např. vlastní neodůvodněnou nečinností, na straně druhé má v situaci ohrožení jím uspokojivě zvládaných kompetencí „žádat o bdělou kontrolu“<sup>101</sup>. Pokud je to věcně odůvodněné a možné má být pomoc silnějšího slabšímu pomocí ke svépomoci. Zvláště nadřízený má také vnímat, že „ten, kdo se zásadně prohřešuje proti nutné minimální míře solidarity při užívání moci, rychle ztrácí u druhých důvěru, kterou potřebuje k obhajobě svých vlastních zájmů v souvislosti se zájmy ostatních“<sup>102</sup> a jím vedeného společenství – má vnímat, že tomu kdo nejde „cestou solidarity“ nakonec zbývá jen pro něj i druhé nešťastná „cesta násilí“<sup>103</sup>.

---

<sup>96</sup> Srov. tamtéž, 146.

<sup>97</sup> SUTOR: op. cit., 41.

<sup>98</sup> FURGER: op. cit., 146.

<sup>99</sup> SUTOR: op. cit., 36.

<sup>100</sup> Tamtéž

<sup>101</sup> FURGER: op. cit., 147.

<sup>102</sup> SUTOR: op. cit., 69.

<sup>103</sup> Tamtéž.

## 2.2 SMYSL PRÁCE: „PRÁCE SLOUŽÍ ČLOVĚKU, NE ČLOVĚK PRÁCI“

„Prvním základem hodnoty práce je sám člověk – její podmět.“<sup>104</sup> Člověk, který je „Božím obrazem“<sup>105</sup> také právě tím, že je Bohem povolán aby si svou činností – prací – „podmanil zemi“.<sup>106</sup> „Plněním tohoto pověření se v každém člověku zrcadlí činnost samého Boha – Tvůrce vesmíru“.<sup>107</sup>

Zvláště s vědomím v současnosti celospolečensky výrazně akcentovaného enviromentálního aspektu lidské práce může již sám biblický termín „podmanit“ člověku mnohé ukazovat. Je to jistě spíše než cokoliv jiného řeč o možnosti lidského zaujetí až okouzlení krásou a možnostmi země a o „důvtipu“ (kreativitě) člověka a tedy o žádoucí dobré vzájemné spolupráci lidí při poznávání jí Stvořitelem daných zákonitostí, a tak o možnosti být mnohostranně obdarováván z jejího stvořeného bohatství. Je to řeč o něčem ne zcela nepodobném tomu, čeho je zapotřebí k získání, k podmanění si ctnostné a krásné ženy. Biblické „podmaňte si zemi“ tedy znamená jistě něco jiného, mnohem většího a pro člověka poutavějšího než představují neutrální či „drsnější“ pojmy obhospodařovat, používat, využívat, vyzískat či dokonce vydrancovat a jiné.

Zdá se nám též (a také proto tak v této kapitole postupujeme), že právě od dnes často zvýrazňovaného enviromentálního aspektu lidské práce vede či může vést pro mnoho současných lidí snad zřetelněji než dříve cesta též k porozumění zásadnímu a celostněji chápanému sociálnímu rozměru lidské práce, která má sloužit dobru člověka.

Křesťanská etika chápe lidskou práci jako „vědomé nasazení lidské osoby s jejími duševními a tělesnými schopnostmi za účelem tvorby hodnot“<sup>108</sup> „Nepochybuje o povinnosti člověka práci se nevyhýbat. Svatý Pavel píše: „Kdo nechce pracovat, ať nejí!“ (2 Sol 3,10).<sup>109</sup> Zásadní přínos práce pro člověka ale i námahy člověka s ní spojené vystihl svatý Tomáš Akvinský pojmem „bonum arduum“ – dobro obtížné.<sup>110</sup> Tímto dobrem – spolu úzce souvisejícími hodnotami práce – jsou seberealizace člověka a služba druhým a společenství uskutečňované v duchu Ježíšova přikázání lásky, jemuž odpovídají již námi vyjádřené základní principy osobního a obecného dobra, solidarity a subsidiarity.

<sup>104</sup> Laborem exercens, čl. 6.

<sup>105</sup> Srov. Gn 1,27

<sup>106</sup> Srov. Gn 1,28

<sup>107</sup> Laborem exercens, čl. 4.

<sup>108</sup> SKOBLÍK: op. cit., Konkrétní morálka 2, kap. 7.4,

[http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/km99-7t.htm#socialni\\_h](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/km99-7t.htm#socialni_h), (20.12.2008).

<sup>109</sup> Tamtéž.

<sup>110</sup> Srov. RETHMANN Albert–Peter: Sociální encykliky Jana Pavla II. a sociálně-vědní pojetí práce, in: FIALA Petr, HANUŠ Jiří, VYBÍRAL Jan: Katolická sociální nauka a současná věda, CDK Vyšehrad, Brno, 2004, 124.

Člověk zpravidla chce ve svém životě projevit své schopnosti, něco vytvořit, na něčem se podílet. V současné západní pluralitní společnosti je však jistě značně „subjektivní, jaké hodnoty své práce považuje konkrétní jednatel za prioritní – slouží-li mu práce přednostně k zabezpečení sebe a rodiny; chce-li v ní realizovat svou vynalézavost; vidí-li v ní možnost pracovat s druhými lidmi na produktu, který lze vyrábět jen týmově; spatřuje-li v ní službu danému společenství a celé společnosti, atd.“<sup>111</sup> Obecnější a velmi důležité je, že „také uznání docházíme do značné míry skrze výdělečnou činnost.“<sup>112</sup> Profese je v naší společnosti chápána jako „ústřední místo seberealizace člověka ve vztahu společnosti“ – výdělečná práce tak člověku podstatně zajišťuje „společenský status“.<sup>113</sup>

Papež Jan Pavel II. píše v encyklice *Laborem exercens* o lidské práci jako o „pravděpodobně nejdůležitějším klíči“ k celé sociální otázce.<sup>114</sup> Zvýrazňuje „etickou substanci“<sup>115</sup> práce, spočívající v tom, že ten, který jí koná „je člověk, osoba, uvědomělý a svobodný neboli o sobě rozhodující subjekt“<sup>116</sup> „.....konečným cílem práce – jakékoliv práce člověka, i kdyby byla sebevíc služebná, jednotvárná, podle běžného hodnocení přímo ponižující – zůstane vždycky sám člověk.“<sup>117</sup>

Přináší také dva významné pojmy, když rozlišuje objektivní a subjektivní smysl práce:

- Objektivní smysl práce spočívá v člověkem vytvořeném díle (výrobciích a službách které mají dobře sloužit lidem v jejich potřebách hmotných, duševních i duchovních) a rovněž při této práci člověkem použitých nástrojích a technických prostředcích, které jsou samozřejmě také objektivním výsledkem práce člověka<sup>118</sup>
- Subjektivní smysl práce znamená, „že subjektem práce je člověk jakožto osoba a že různé činnosti náležející k pracovnímu procesu mají mimo svojí objektivní platnost sloužit k uskutečnění jeho lidství“<sup>119</sup>, které spočívá v tom, že se člověk rozvíjí jako personální, ve vztazích s druhými lidmi – svými bližními – žijící bytost.<sup>120</sup>

---

<sup>111</sup> Tamtéž, 131.

<sup>112</sup> Tamtéž, 127.

<sup>113</sup> FURGER: op. cit., 50.

<sup>114</sup> *Laborem exercens*, čl. 3.

<sup>115</sup> RETHMANN: op. cit., 131.

<sup>116</sup> Tamtéž, čl. 6

<sup>117</sup> Tamtéž.

<sup>118</sup> Srov. tamtéž, 131.

<sup>119</sup> Tamtéž

<sup>120</sup> SUTOR, op. cit., 277.

„Dobra spojeného s prací lze dosáhnout jen tehdy, zůstane-li její objektivní smysl podřízen subjektivnímu, když se nestaneme otroky naší dychtivosti po práci, po výdělku a po výtvorech naší práce.“<sup>121</sup> „Práce je na jedné straně ‚základní rozměr pozemské existence člověka‘ (LE 4) povolání Bohem k tomu, aby si podmanil zemi, na straně druhé je třeba vůči ní i určité distance, abychom se jí nedali zotročit. ‚Musí ponechávat vnitřní prostor, v němž se člověk ... stává tím, kým má z vůle boží být...‘ (LE 25)“<sup>122</sup>

Tedy: „Základem pro hodnocení práce není především druh vykonávané činnosti, ale fakt, že ten, kdo jí koná, je osoba. Kořeny důstojnosti lidské práce je třeba hledat v její subjektivní stránce, ne v objektivní“.<sup>123</sup>

„Je proto proviněním proti důstojnosti člověka stavět objektivní smysl práce nad subjektivní.“<sup>124</sup>

„Práce má sloužit člověku, ne člověk práci.“<sup>125</sup> Práce má umožňovat člověku seberealizaci nejen prostřednictvím spravedlivé odměny<sup>126</sup> za vykonanou práci, ale tím, že člověk při práci poznává druhé lidi i sám sebe, že se tak mnohému naučí, uplatní vlastní schopnosti a tvořivost, že při práci zakouší vzájemné lidské sdílení s druhými a prožívání zážitků spojených s úsilím o dosažení úspěchů práce, včetně radosti z úspěchů práce.

Z toho vyplývá obecný etický úkol, jehož konkrétní realizace však vždy vyžaduje vědomí individuálních rozdílů mezi lidmi a vnímání situace konkrétního člověka. Jde zejména o to, současně dbát, na jedné straně, aby člověk svou prací nezakrnil a mohl uplatňovat svou tvořivost, na straně druhé, aby nadměrnými požadavky nebyly překračovány hranice jeho lidských možností. Jde o takovou podporu člověka v jeho rozvoji umožňující jemu samotnému vhodně zasadit jím vykonávanou výdělečnou práci do celku jeho života.<sup>127</sup>

---

<sup>121</sup> Tamtéž.

<sup>122</sup> RETHMANN: op. cit., 124–125.

<sup>123</sup> Laborem exercens, čl. 6.

<sup>124</sup> SKOBLÍK: op. cit., Konkrétní morálka 2., kap. 7.4,

[http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/km99-7t.htm#socialni\\_h](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/km99-7t.htm#socialni_h), (20.12.2008)

<sup>125</sup> Laborem exercens, čl. 6.

<sup>126</sup> Spravedlivou mzdu učebnice křesťanské etiky obvykle charakterizují takto: má zrcadlit potřeby zaměstnance, jeho rodiny, hodnotu jeho práce, zodpovědnost postavení, zvláštní zátěže, přípravu na kvalifikaci, situaci podniku.

<sup>127</sup> Srov. SKOBLÍK: op. cit., Konkrétní morálka 2., kap. 7.4,

[http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/km99-7t.htm#socialni\\_h](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/km99-7t.htm#socialni_h), (20.12.2008)

## 2.3 PODSTATNÉ SOUVISLOSTI: PRVENSTVÍ PRÁCE PŘED KAPITÁLEM, PROBLEMATIKA VLASTNICTVÍ, NEPŘÍMÍ ZAMĚSTNAVATELÉ

Není záměrem této bakalářské práce zabývat se podrobně velmi obsažnými problematikami, které každý z pojmů uvedených v nadpise této kapitoly představuje. Chceme-li však vnímat pojednávané téma v žádoucích podstatných souvislostech celospolečenského rámce máme za potřebné vyjádřit alespoň ve zkratce (heslovitě) základní obecné roviny pohledu katolické sociální nauky na závažné problematiky, které pojmy problematika vlastnictví, prvenství práce před kapitálem či nepřímí zaměstnavatelé představují a otevírají.

### - Prvenství práce před kapitálem:

Papež Jan Pavel II. v encyklice o lidské práci *Laborem exercens* ozřejmuje prvenství práce před kapitálem jako „zjevnou pravdu“<sup>128</sup> s významnými důsledky. Označuje za zásadní omyl a neštěstí, jsou-li lidská práce a kapitál postaveny proti sobě, jako by to byly dvě anonymní síly, dva faktory výroby stojící na stejné rovině.<sup>129</sup> Připomíná také, že za pojmy práce a kapitál stojí vždy konkrétní lidé se vzájemnou odpovědností. Papež v zájmu a ve prospěch člověka a jeho práce jasně zdůrazňuje: „Jedině člověk jako subjekt práce, a to bez ohledu na to, jakou práci dělá, je osobou. Tato pravda má zásadní důležitost a platí jako měřítko posuzování.“<sup>130</sup> Kapitál a všechno co slouží práci je plodem lidské práce, často plodem práce mnoha lidských generací. Je nástrojem, který má být ovládan tak, aby v duchu Kristova přikázání lásky sloužil lidem<sup>131</sup>, tj. podstatně také jejich práci – vytvářením práce (pracovních míst) a zlepšováním důstojnosti podmínek lidské práce.

Pomoc pro porozumění a praktické uchopení problematiky dává historická zkušenost: kdo, zcela právem, kritizuje socialismus (marxismus), měl by současně dobře vědět, že ho zrodily nehumánní podmínky kapitalismu 19. století.<sup>132</sup>

### - Problematika vlastnictví:

Skutečným vlastníkem, Stvořitelem, Původcem všeho včetně člověka je Bůh. Člověk, jenž je Bohem povolán, aby si práci „podmanil zemi“ je tedy spíše odpovědným správcem než vlastníkem. Vlastnictví má zásadně instrumentální ráz – slouží realizaci člověka a potřebám společenství. Protože Bůh stvořil zemi pro všechny lidi a národy má

<sup>128</sup> *Laborem exercens*, čl. 12.

<sup>129</sup> Srov. MARTINEK Cyril: *Cesta k solidaritě*, Trinitas, Svitavy, 1998, 99.

<sup>130</sup> *Laborem exercens*, čl. 12

<sup>131</sup> Srov. tamtéž.

<sup>132</sup> Srov. SKOBLÍK: op. cit. Konkrétní morálka 2. kap. 7.4, [http://ktf.cuni.cz/~skoblík/km\\_puvodni/km99-7t.htm#socialni\\_h](http://ktf.cuni.cz/~skoblík/km_puvodni/km99-7t.htm#socialni_h), (20.12.2008)

univerzální (všeobecné) vlastnictví Božího stvoření všemi lidmi a národy přednost před vlastnictvím soukromým či jeho jinými formami.<sup>133</sup> „Soukromé vlastnictví dává člověku nezávislost a chrání jeho svobodu.“<sup>134</sup> Proto jej církev vnímá jako zpravidla, nikoliv však vždy a bezvýhradně, nejoptimálnější formu zabezpečení správy majetku. Stanovisko „tvrdého“ kapitalismu, které hájí výlučné právo na soukromé vlastnictví výrobních prostředků jako nedotknutelné dogma hospodářského života je však nepřijatelné. Oprávněné vlastnictví majetku je chráněno a zajištěno respektuje-li člověk sedmé a desáté Boží přikázání.<sup>135</sup>

Právo člověka disponovat pozemskými statky není nikdy absolutní a podléhá autoritě Stvořitele. Ve smyslu Kristova přikázání lásky k bližnímu má majetek vždy sociální funkci, je zatížen „sociální hypotékou“. Obdobně jako práce, také majetek (pro jehož získání je práce prvotním právním titulem) má sloužit člověku, ne člověk majetku. „Evangelijní dokonalost spočívá ve vnitřní nezávislosti na majetku. Není tomu tak proto, že by bohatství bylo samo o sobě špatné, nýbrž proto, že se snadno může stát překážkou pravé lásky k Bohu.“<sup>136</sup> Hospodářské zřetele nejsou jediným činitelem určujícím společenské vztahy. Proto se majetek a jeho hromadění nesmí stát samoučelem (modlou).<sup>137</sup> Kristus pohlíží na člověka jako na správce hřiven a darů, které obdržel, a z nichž bude muset před Bohem skládat účty.<sup>138</sup>

- Nepřímí zaměstnavatelé:

Papež Jan Pavel II. v encyklice o lidské práci *Laborem exercens* upozorňuje pojmem nepřímí zaměstnavatelé na složitou a širokou spleť podmínek a zájmů, v nichž působí přímý zaměstnavatel, se kterým uzavírá pracovník bezprostřední smlouvu o práci.<sup>139</sup> Papež rozhodně nesnižuje zřejmou mravní odpovědnost přímého zaměstnavatele. Zvýrazňuje však významnou mravní odpovědnost zejména státu a nadnárodních institucí, (potažmo konkrétních osob – politiků), vytvářejících konkrétní pracovní a sociální politikou pravidla hry pro přímé zaměstnavatele a jejich jednání se zaměstnanci.

„V socioekonomických systémech, v nichž působí mnoho podniků formou akciových společností, jejichž vlastníci často zůstávají anonymní a jejichž jednání nezřídka určují zájmy akcionářů“ vyrůstají z papežem formulovaného pojmu další podněty. Směřují

---

<sup>133</sup> Srov. PESCHKE Karl-Heinz: *Křesťanská etika*, Vyšehrad, Praha 1999, 586.

<sup>134</sup> Tamtéž, 584.

<sup>135</sup> Srov. tamtéž, 581.

<sup>136</sup> Tamtéž, 580.

<sup>137</sup> Srov. tamtéž, 582–583.

<sup>138</sup> Srov. tamtéž, 600.

<sup>139</sup> Srov. *Laborem exercens*, čl. 17.

k tomu, že „je třeba do úvah o humanizaci světa práce a tedy do plánování hospodářských aktivit zahrnout i nepřímé zaměstnavatele“, vedle státu a nadnárodních institucí – v duchu stále se vyvíjející teorie participujících skupin (stakeholders) – také další participující skupiny s jejich oprávněnými zájmy a odpovědností.<sup>140</sup> To znamená nejen akcionáře, ale též zaměstnance, zákazníky, místní komunitu (obec apod.), dodavatele (právě uvedené skupiny shrnuje pojem primární stakeholders) a také odbory, konkurenci, média (tyto skupiny jsou označovány jako sekundární stakeholders). Jak jsme již vyjádřili teorie stakeholders získává podporovatele a je rozvíjena – její zásadní otázkou a úkolem je především specifikace práv a povinností jednotlivých participujících skupin.<sup>141</sup>

## 2.4 SOUČASNÁ PROMĚNA PRÁCE A NĚKTERÉ JEJÍ DŮSLEDKY: NA CESTĚ KE SPOLEČNOSTI SLUŽEB A INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI

Donedávna, a zvláště v zemích, v nichž byla deklarována „vláda dělníků, rolníků a pracující inteligence“ bylo prací označováno především přesouvání a zpracovávání hmotných předmětů a vše ostatní byla chápáno jen jako přídavná funkce či nadstavba.<sup>142</sup> Současná situace je výrazně jiná, v jistém smyslu takřka opačná. Vypovídá o tom zmenšování podílu osob pracujících přímo ve výrobě a rostoucí podíl osob činných v tzv. sektoru služeb, který je již nyní většinový.<sup>143</sup>

Růst významu sektoru služeb (v širokém slova smyslu), z něhož vycházejí podněty pro další racionalizace výroby, které často vedou, mimo jiné, právě k dalšímu snižování počtu zvláště méně kvalifikovaných pracovníků v přímé výrobní sféře (a tím také nezdědka k jejich nezaměstnanosti) osvětluje na příkladu konkrétního, právě tradičně zřetelně průmyslového, odvětví například tato slova:

„Dnes je práce v zásadě komunikací a produkcí vědění. Vyrobit nebo navrhnout čip, to je služba ze strany vědců, kteří studovali chemii a fyziku; snížení konečné ceny auta je službou poskytovanou lidmi, kteří něco vynalézají. Auto kupříkladu bereme jako materiální předmět, a jak moc je materiální, si všimneme (nejpozději) při nehodě. A přesto přibližně 70 až 80 procent takového auta tvoří služby. Kdyby se to dalo znázornit, museli bychom konstatovat, že auto je skoro nehmotná věc. Plech lze snadno zformovat, motor

<sup>140</sup> Srov. RETHMANN: op. cit., 129.

<sup>141</sup> PUTNOVÁ Anna, SEKNIČKA Pavel: Etické řízení ve firmě, Grada, Praha, 2007, 128–131.

<sup>142</sup> Srov. RETHMANN: op. cit., 129.

<sup>143</sup> Tamtéž.

rychle vyrobit a součástky rychle smontovat tehdy, když splnily svou roli služby, kterých bylo zapotřebí předtím. Hodnota služeb je obsažena ve výrobku a v jeho ceně.<sup>144</sup>

Chceme-li vyjádřit důsledky, které přináší tato proměna práce pro pracovní vztah nadřizený – podřizený je třeba si všimnout zvláště skutečností, že práce v sektoru služeb se od produktivní „výrobní“ práce v užším slova smyslu odlišuje zejména v tom, že „službám chybí bezprostřední materiální výraz v relativně snadno hodnotitelných věcných produktech“ a že „význam či hodnota služeb není dána jimi samotnými ale poptávkou.“<sup>145</sup>

Zde lze vidět důležitou skutečnost: „Společnost, která se stále více profiluje jako společnost služeb, působí zpětně na své členy, neboť do společnosti se člověk zařazuje především prostřednictvím vzdělání. Příjmy se rozdělují skrze pozice. Výkonnostní soutěž je nejprve a především soutěží vzdělání. A ten, kdo soutěží o pozice musí prezentovat sebe a svou výkonnost. Její posouzení je však mnohem těžší, než posouzení výkonu někoho, kdo tvrdě pracuje na samotném výrobku a jehož výkon je prostě a jasně viditelný a hodnotitelný.

Z toho plyne otázka: Nemůže-li být zaměstnanec ohodnocen jednoznačně, jak se pak má hodnotit sám? Následně vzniká problém odpovídající hierarchie – vztahů nadřizenosti a podřizenosti. Roste nejistota a konflikty, protože neexistují zcela jasné směrnice pro hodnocení toho co se dělá.“<sup>146</sup>

To lze dobře vidět kupříkladu na problematice nesnadného časového normování jednotlivých pracovních činností a spotřeby práce – a tedy její potřeby – ve službách u nichž nelze zajistit jednoznačně kvantifikovatelnou a kvalitativně hodnotitelnou poptávku.

Stále se rozšiřující „společnost služeb si tak vytváří vlastní neurózy – masově rozšířené konflikty zaměstnanců ohledně vlastní hodnoty. Důsledky těchto konfliktů nezůstávají omezeny jen na svět práce. Poznávají dospělé a tím znejišťují a narušují rodinná prostředí, kde rodičům pro jejich děti nezřídka nezbývá emocionální energie, a kde děti vyrůstají s nejistotami svých rodičů.“<sup>147</sup>

---

<sup>144</sup> Tamtéž.

<sup>145</sup> Tamtéž, 128.

<sup>146</sup> Tamtéž, 129-130.

<sup>147</sup> Tamtéž, 130.



## 2.5 PŘEVAŽUJÍCÍ PŘÍSTUPY PRACOVNÍKŮ VZHLEDEM K JEJICH PRACOVNÍM POZICÍM V PODNIKOVÉ HIERARCHII

S vědomím jedinečnosti každého člověka, individuálnosti a složitosti lidské psychiky a tedy různosti lidských přístupů, postojů a jednání a také s vědomím různosti a značné dynamiky soudobých proměn pracovních oborů, profesí a podmínek práce chceme v této kapitole vnímat, byť vzhledem k právě uvedenému schematicky a orientačně, převažující rozdíly „duchovních“ pozic pracovníků s různou mírou kompetencí a odpovědnosti za celek podniku či organizace (především zaměstnanců, zvláště velkých podniků, ale případně a v jisté míře i vlastníků menších podniků, v nichž sami zastávají manažerskou roli). Je zřejmé, že problematika úzce souvisí s rozdíly ve vnímání účelu, úloh a priorit podniku u jednotlivých „společenských vrstev“. (viz též kapitoly části 3 této práce).

V kontextu naší práce můžeme hovořit o třech „společenských vrstvách“:

- a) manažeři tj. příslušníci vrcholového managementu podniků a organizací,
- b) střední skupina tj. učitelé, novináři, samostatní odborníci, vedoucí středních a nižších stupňů řízení podniků a organizací, úředníci apod.,
- c) dělníci tj. dělníci a v současnosti stále výrazněji též nižší provozní a administrativní pracovníci<sup>148</sup>

G. Mattai při hodnocení a komentování výsledků příslušných sociologických výzkumů jednak upozorňuje na spolu související skutečnosti a tendence:

- „že v důsledku automatizace výroby mizí čistě výkonná práce dělníků,
- že dříve tradiční rozlišování mezi manuálními dělníky a nižšími provozními a administrativními pracovníky spěje, i pokud jde o smlouvu a odměnu, ke svému zániku,
- že má stále menší smysl hovořit o elitní střední skupině protože je pozorována její rostoucí proletarizace, a to ani ne tak z hlediska hospodářského vykořisťování ale z důvodů společenských a psychologických.“<sup>149</sup>

Tyto společenské a psychologické důvody lze, zejména z pohledu početné střední skupiny, spatřovat především:

- z menší části jednak právě ve skutečnosti smazávání rozdílů mezi střední skupinou a dělníky jež je však převážně chápáno jako společenský pokrok,

<sup>148</sup> Srov. MATTAI G[...], heslo Pracující, in: FIORES Stefano de, GOFFI Tullio: Slovník spirituality, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 1999, 710–722, 711.

<sup>149</sup> Tamtéž.

- z podstatně větší části v tom, že početní členové střední skupiny se stále výrazněji dostávají do pozic „nepříliš dobrovolných vazalů“ vůči skupině manažerů, navíc si své „vazalství“ dobře uvědomují a chápou je převážně jako nepříliš spravedlivou společenskou realitu.

Dále uvedený komentář G. Mattaie k příslušným sociologickým výzkumům tuto interpretaci situace odůvodňuje či alespoň připouští, když konstatuje, že:

- „zatímco pro vedoucí podniku je práce jedním z faktorů výroby, je pro dělníka jeho práce podstatně spojena s hodnotou jeho osoby“<sup>150</sup>
- „u masy dělníků, zejména v pásové výrobě apod., často skoro úplně chybí vzlet a otevřenost, které by je povzbuzovaly přistupovat ke každodenní dřině jinak, než aby jí pasivně přijímali a snášeli bez vnitřního uspokojení nebo s palčivou frustrací,
- pružnější a otevřenější duchovní přístupy jsou shledávány tou měrou, jak vystupujeme po příčkách pracovní kvalifikace,
- ztuhnutí a uzavřenost z hlediska mravního a náboženského se znovu objevují na vrcholu podniku, tj. u manažerů, kde jsou práce a její „kvantifikovatelný úspěch“ povýšeny na nejvyšší a nezřídka jediný cíl existence.<sup>151</sup> Zde jsou zřejmou klíčovou otázkou vztahy, mravní postoje a tedy priority vlastníků (akcionářů) podniku a manažerů.

Dělníky a střední skupinou je výrazně vnímáno, že zmíněný úspěch bývá ne zcela zřídka problematický – zvláště je-li realizován v režimu, jehož jediným kritériem je rychlý zisk („vše je dobré, co pomáhá zvýšení kursu akcií a okamžité maximalizaci zisku“<sup>152</sup>). „V tomto režimu se plně akceptuje snižovat mzdové náklady a propouštět pracovníky, často s odůvodněním, že je nutno obstát v konkurenci. V témže režimu jsou však manažeři odměňováni ne za hospodářský rozvoj podniku, ale zato, že dokázali odolat tlakům“ – nezřídka právě více od vzdělanější střední skupiny než od samotných dělníků (kterých navíc ubývá) – „proti snížení nákladů a že podnik dosahuje vysokých momentálních zisků.“<sup>153</sup>

Obecnější tendence situace ilustruje číselný údaj z USA: „od roku 1980 zde stouply reálné roční platy zaměstnanců ze 14900 dolarů jen na 15900 dolarů, tj. o 7 procent, příjmy ředitelů společností ale z 625000 dolarů na 4500000 dolarů, tj. o 614 procent (pramen: John Bogle, „Kapitalismus ztratil svoji duši. To je problém.“, Tages Anzeiger, 23.1.2006,

<sup>150</sup> Tamtéž, 712.

<sup>151</sup> Srov. tamtéž, 714.

<sup>152</sup> VYMĚTALÍK Bedřich: Etika a sociální spravedlnost – rozhodující faktor pro další osud globalizace, in: sborník z konference Etika v podnikání – Za svět spravedlivý pro člověka a rodinu, Velehrad, 2006, 35.

<sup>153</sup> Tamtéž.

Švýcarsko)<sup>154</sup>. Je proto také jistě významné, zda a jakým poučením se stane právě aktuální „celosvětová finanční a hospodářská krize“.

---

<sup>154</sup> Tamtéž, 35-36.

### 3 PODNIK A PODNIKOVÁ KULTURA

Konkrétní lidské společenství – tedy též podnik jako celek a i například každá jeho samostatná provozovna – je sociálním útvarem. Jako takový jej lze popsat třemi charakteristikami:

- „jedná se o jednotu vztahů, které mají určitý specifický smysl či účel,
- žije z konsensu svých příslušníků při sledování společného účelu,
- má určitý řád, které si vyžaduje autoritu“<sup>155</sup>

V této části naší práce chceme na tyto charakteristiky blíže nahlédnout.

#### 3.1 ÚČEL PODNIKU: CO JE A CO NENÍ ÚČELEM PODNIKU

Ptát se, co je a co není úlohou podniku není zbytečnou otázkou. Právě nedostatek základního povědomí o účelu a úloze podniku se v praxi často stává zdrojem nedorozumění mezi nadřízenými a podřízenými. Současně je třeba vnímat, že jde také o otázku trvale otevřenou dalšímu společenskému vývoji. Na něm mohou mít a mají podíl také křesťané.

Prvotním společensky definovaným účelem podniku je, aby racionálním způsobem vyráběl výrobky či poskytoval služby, které budou na trhu vyhovovat preferencím zákazníků. Podnik tedy není zastupitelským orgánem, sousedským či dobročinným spolkem ani duchovní či psychoterapeutickou institucí. Podnikatelské koncepty by se rovněž měly vyhnout pojetí podniku, který usiluje o to člověka „úplně hýčkat a stávat se mu sociálním zaopatřovatelem“ a „domovem“ Takovéto přehánění musí vést nejen ke zklamání, ale je i morálně zcestné. Je totiž nesprávné usilovat u zaměstnance o vymazávání vědomí, že existují také jiné životní obsahy a perspektivy než jen pracovní.<sup>156</sup>

Tak podnik vytváří předpoklady a umožňuje či má umožňovat to, co jsme již vyjádřili zvláště v kapitole o smyslu lidské práce: umožňuje člověku seberealizaci nejen prostřednictvím spravedlivé odměny za vykonanou práci, ale už tím, že člověk při práci poznává druhé lidi i sám sebe, že se mnohému naučí a uplatní vlastní schopnosti, že při práci zakouší vzájemné lidské sdílení s druhými a prožívání zážitků spojených s úsilím o dosažení úspěchů práce, včetně radosti z úspěchů práce.

---

<sup>155</sup> SUTOR: op. cit., 32.

<sup>156</sup> Srov. MOLITOR Bruno: Etika hospodářství, Česká křesťanská akademie, Praha, 1998, 108–109.

„Podnik plní svůj účel tím lépe, čím více je to, co se v něm stalo předmětem podnikání společnou záležitostí všech zúčastněných. Z toho také plyne, že už z čistě podnikatelských zájmů v žádném případě neexistuje nepřekonatelný konflikt mezi zájmem podnikatele a motivujícím stylem řízení.“<sup>157</sup> „Diskusi o podnikatelské etice je proto třeba rozšířit a vymanit z úzké perspektivy, do které se dostává z hlediska maximalizace zisku. Již z čistě podnikatelského hlediska nesmí být tento cíl absolutizován. Každý podnikatel ví, že se mnohdy musí krátkodobě zříct vysokého zisku, aby dlouhodobě zajistil rentabilitu použitého kapitálu. Vedle nepostradatelného zisku jsou důležité i jiné cíle, jako je zachování podniku, pokračování v podnikové tradici, inovace výrobních postupů, spolupráce se zaměstnanci a zachování pracovních míst. Z hlediska podnikového hospodářství se tedy může jednat jen o optimalizaci zisku a o optimální sloučení zisku s jinými cíly.“<sup>158</sup>

Právě z těchto myšlenek můžeme vyjít, chceme-li dále reflektovat pojmy podniková kultura a společenská odpovědnost organizací.

### 3.2 PODNIKOVÁ KULTURA A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKU

Pojmy, které se také v České republice stávají stále více frekventovanými jsou podniková kultura a společenská odpovědnost organizací.

„Podniky nefungují izolovaně od okolního světa – jsou jeho součástí.“<sup>159</sup> Rozhodovací procesy v podniku mají často výrazný sociální a etický rozměr, případně též enviromentální aspekt.

Podniková kultura se rodí a společenská odpovědnost podnikatele a vlastně každého pracovníka začíná již úvahou o vlastní motivaci k práci – k podnikání a formulováním toho, jaké služby či výrobky a jakým způsobem chci (chceme) druhým lidem poskytovat. Již v počáteční zárodečné fázi podniku je nějakým způsobem vnímán přinejmenším právní řád státu. Orientací, napomáhající k překonání možných pokušení se zde může stát snad také vědomí, že „křesťanská etika všech dob – z níž právní řády v našem civilizačním okruhu značnou měrou vyrůstají – označuje jisté „obory“, „práce“ či „profese“ jako objektivně nemorální tj. neslučitelné s lidskou důstojností a s pokojným

---

<sup>157</sup> SUTOR: op. cit., 274.

<sup>158</sup> Tamtéž.

<sup>159</sup> NĚMCOVÁ Lidmila: Úvod do etiky v podnikání, in: sborník z konference Etika v podnikání – Za svět spravedlivý pro člověka a rodinu, Velehrad, 2006, 16.

a spořádaným soužitím a trvá jasně na stanovisku, že tyto musí být rozhodně odmítnuty a nelze je „vykoupit“ žádnou „subjektivní alchymii“.<sup>160</sup>

Podniková kultura (identita podniku) a etika podnikatelské praxe nepochybně závisejí na mravní vyspělosti vedoucích pracovníků podniku. Křesťanská etika proto podporuje a usiluje vnášet do společnosti takovou změnu ekonomického paradigmatu, která představuje vedení firmy (podnikatele a řídicí pracovníky) jako odpovědné vůdce, kteří slouží v duchu odpovědnosti vůči všem participujícím skupinám (stakeholders) a usilují jít ve svém jednání, při zachování respektu k psaným zákonům, od litery zákona k vzájemné důvěře se svými partnery.

Zdá se nám, že tento žádoucí kvalitativní posun ideálu vedoucího pracovníka – směrem od vedoucího pracovníka „manažera“ k vedoucímu pracovníku odpovědnému „vůdci“ – vydařeně vyjadřují slova mezinárodně uznávaného odborníka na teorii a praxi vedení organizací Warrena Benise:

"Manažer administruje, vůdce inovuje. Manažer je kopie, vůdce je originál. Manažer udržuje, vůdce rozvíjí. Manažer je zaměřen na systém a strukturu, vůdce na lidi. Manažer se spoléhá na kontrolu, vůdce inspiruje důvěru. Manažerův výhled je krátkodobý, vůdcova perspektiva dlouhodobá. Manažer se ptá jak a kdy, vůdce se ptá co a proč. Manažer má svůj pohled vždy upřen na termíny splnění konkrétních úkolů, vůdce na obzor cesty. Manažer napodobuje, vůdce tvoří. Manažer akceptuje status quo, vůdce jej zpochybňuje. Manažer je klasický dobrý voják, vůdce je svébytná osobnost. Manažer dělá věci správně, vůdce dělá správné věci." (Warren Bennis, *Managing People Is Like Herding Cats* (London: Kogan Page Limited, 1998)<sup>161</sup>

Skutečná hodnota podniku spočívá v mozcích zaměstnanců, tzn. v jejich iniciativě, nápaditosti, tvořivosti ale také v dobré pověsti podniku, která závisí do značné míry právě na tom, jakým směrem a způsobem dokáže vedení podniku zmíněný potenciál zaměstnanců využít. „K základním etickým nástrojům, které by mělo vedení podniku, (a ve smyslu principu subsidiarity každý nadřizený v podniku), využít k tomu, aby pozvedlo výdělečnou práci z atmosféry pouhé každodenní honby za živobytím, patří zejména:

- dobrá informovanost zaměstnanců o cíli, situaci a potřebách podniku,
- decentralizace v pracovních skupinách s odpovídající vlastní odpovědností,

<sup>160</sup> Srov. MATTAI G[...]: op. cit., 719.

<sup>161</sup> HARRINGTON Donal: Farní pastorační rady - problémy a trendy, (poznámka č. 14), [http://www.pastorace.cz/index.php?typ=texty&sel\\_char=&sel\\_tema=74&sel\\_podtema=411&sel\\_text=2136](http://www.pastorace.cz/index.php?typ=texty&sel_char=&sel_tema=74&sel_podtema=411&sel_text=2136), (20.12.2008).

- podpora kreativity pracovníků,
- umožnění přiměřeného spolurozhodování pracovníků dle principu subsidiarity
- „diferencované odměňování až po účast na zisku,“<sup>162</sup>

Jako další pomocné nástroje, které mají a mohou napomáhat k sebeuvědomování a posílení vědomí vlastní mravní odpovědnosti pracovníků podniku a tak ke zlepšování etického klimatu uvádí literatura zpravidla: etické vzdělávání a poradenství, vydávání etických kodexů, horké linky, sociální a etický audit, apod.<sup>163</sup> Roli těchto nástrojů, které mohou mít i značný pozitivní význam rozhodně nemíníme snižovat. Chceme však zvýraznit, že podstatnou a zásadní zůstává již výše vyjádřená potřeba: vůle vedení podniku jít cestou od litery zákona k budování vzájemné důvěry. Je totiž zřejmé, že bez autentičnosti tohoto postoje může být zavedení zmíněných nástrojů také jen nečistým obchodnickým trikem, který má budit zdání něčeho, co ve skutečnosti chybí – tj. férovosti a věrohodnosti jednání.

Určitou základní orientaci při vnímání různosti úrovní podnikových kultur (identit) podniků a jejich společenské odpovědnosti nabízí tzv. Reidenbachův a Robinův model morálního rozvoje podniku.<sup>164</sup> Rozlišuje:

- amorální organizace – podstatou je princip „Získat maximum co jde a utéct“,
- formálně-právní organizace – podstatou je princip „Co není zákonem výslovně zakázáno, je dovoleno“,
- společensky odpovědná organizace – podstatou je princip „Etické chování je tržně výhodné“,
- eticky se rodící organizace – podstatou je princip „Lze konat správnou věc“,
- etická organizace – podstatou je princip „Etické hodnoty jsou nedílnou součástí firemní kultury“.

Je však namístě vnímat, že uvedený model poskytuje právě jen základní orientaci při srovnání různosti existujících podnikových kultur. Nelze z něj „automaticky“, dovozovat vývoj podniku, který rozhodně nemusí být a obvykle není neměnným a neměnitelným. Je také zřejmé, že rozhodně není nutné, ani žádoucí a ani obvyklé, aby podnik procházel vývojem od nespodnějšiho stupně až po stupně eticky nejvyšší.

<sup>162</sup> MARTINEK Cyril: Cesta k solidaritě, Trinitas, Svitavy, 1998, 203.

<sup>163</sup> Srov. PUTNOVÁ, SEKNIČKA: op. cit., 70.

<sup>164</sup> Srov. tamtéž, 98–99.

### 3.3 AUTORITA JAKO SLUŽBA ČLOVĚKU A SPOLEČENSTVÍ

Problematika vztahu nadřízený – podřízený je v myslích mnoha lidí v zásadě oprávněně vztažena ale současně také často nesprávně redukována (zejména subjektivismem a nevnímáním souvislostí) právě na otázku uplatňování autority a vlastního postoje k uplatňované autoritě. Je také důležitou (a známou) skutečností, že pracovníci vnímají svůj vztah k celému podniku významnou měrou právě optikou svého vztahu s jim bezprostředním nadřízeným pracovníkem, jenž je jim nejbližší lidskou autoritou reprezentující podnik v příslušné oblasti konkrétních každodenních pracovních záležitostí. Proto je otázka autority významná také pro naši práci.

Katechismus katolické církve zřetelně konstatuje fakt: „Soužití mezi lidmi nemůže být uspořádané a plodné, není-li v něm právoplatná autorita, která zajišťuje pořádek a stará se dostatečným způsobem o společné dobro.“<sup>165</sup>

Pro chování v lidských skupinách je určující křesťanskou zásadou Ježíšovo „Kdo chceš být první, buď služebník všech“ (Mk 9,35) To znamená: „nikoliv nechat si sloužit, nýbrž být ochoten sloužit druhým a ve prospěch celku.“<sup>166</sup>

„Autorita má být tedy založena partnersky, tzn. na konstruktivní službě druhému, nikoliv panovačně, tj. na pouhém sebepotvrzení.“<sup>167</sup> Partnerství – to znamená „služba a přijetí druhého v úloze jemu přidělené“. „Tak se partnerstvím míní sice i vzájemná závislost, ale rovněž vzájemné respektování a odpovědnost za prospěch a dobro celku, z něhož teprve může být zajištěno také dobro jednotlivce.“<sup>168</sup> Nositel autority má tedy svým konkrétním jednáním do společenství vnášet a v něm podporovat přístupy a postoje vyrůstající z principů personality, obecného dobra, subsidiarity a solidarity.

Podnik, organizace či jejich samostatná pracoviště jako dynamické celky nepochybně potřebují dělbu úloh: koordinující vedoucí a specialisty. Ve smyslu výše uvedeného je však velmi zásadní, že tyto pracovní pozice je třeba vidět a vnímat „vždy a primárně jako funkce v celku podniku (pracoviště), nikoliv jako singulární pozice jednotlivců.“<sup>169</sup>

Již jsme vyjádřili, že má-li být uspokojivě naplňován účel podniku spočívá základní etický úkol nadřízených i podřízených podstatně právě v péči o dobrou vzájemnou komunikaci. To znamená: „shora zdokonalovat argumentaci a využívat zpětnou vazbu,

---

<sup>165</sup> KATECHISMUS KATOLICKÉ CÍRKVE, Zvon, Praha, 1995, čl. 1897.

<sup>166</sup> FURGER: op. cit., 122.

<sup>167</sup> Tamtéž.

<sup>168</sup> Tamtéž, 123.

<sup>169</sup> Tamtéž, 122.



zdola snažit se nároku porozumět, čili pečovat o optimální motivaci pro přijetí závazku. To nijak nevyklučuje eticky korektní diskusi. Není-li racionální shody v širokém měřítku dosaženo, má platit pro obě strany ochota se problémem a jeho optimálním řešením nadále zabývat.<sup>170</sup>

Respektování autority tedy není slepou či „otrockou“ poslušností. Nemusí však nutně a velmi často zcela oprávněně neznamena ani to, že abych „poslechl“ musím mít sám nutně vhléd do věci. Autorita se totiž neobrací se svým požadavkem jen k mému rozumu ale také k mé vůli respektovat pokyny toho, který je mým představeným a má tak v dané oblasti legitimitu – odpovědnost a právo pokyny vydávat a žádat po mě potřebnou součinnost. Člověk ostatně může a má vědět a vnímat snadno doložitelnou skutečnost, že většinu svých přesvědčení „dostává“ od druhých lidí a uznává je právě proto, že to tvrdí druzí.<sup>171</sup> Toho by si měl být vědom také ten, kdo si myslí že může autoritám zásadně odporovat, či ten, kdo neuváženě<sup>172</sup> a předem nevěrohodně tvrdí, že věří jedině sám sobě a jen svému rozumu. Obzvláště tito by měli velmi svědomitě zkoumat jakým autoritám ve skutečnosti věří.<sup>173</sup>

Křesťan však také ví, že „slyší se poslouchat více Boha než člověka.“ Ví, že by bylo protilidským a protispolečenským povyšováním se člověka nad druhého člověka, kdyby pokyny a příkazy nadřízeného vůči jemu podřízeným nějakým způsobem dobře nesloužily a neměly dobře sloužit druhým tj. kdyby autorita nadřízeného vydávajícího pokyny druhým nevycházely ze „zdravého rozumu“ tj. z respektu k Bohem stanovenému řádu věcí. Zde je však současně etickým úkolem křesťana nepodléhat vlastnímu subjektivismu a pokrytectví, tj. vnímat náročnost výkonu služby lidské autority, mít trpělivost s nositeli autorit, přiznat jim spravedlivě také právo na případnou neznalost, omylnost a chyby. „Teprve staví-li se nařízení autority proti autoritě vyšší: proti ústavě, mravnímu zákonu, víře, někdy i jen proti tomu, co se dá spravedlivě požadovat začíná být poslušnost vůči autoritě nepovinná popř. dokonce zakázaná.“<sup>174</sup> Podstatným zdrojem, impulsem a korektivem pro správně vyvážené jednání člověka je zde Ježíšovo: „Jak to, že vidíš třísku v oku svého bratra, ale trám ve vlastním oku nepozoruješ? Jak to, že říkáš svému bratru: 'Dovol, ať ti vyjmu třísku z oka' - a hle, trám ve tvém vlastním oku!

---

<sup>170</sup> SKOBLÍK: op.cit., Křesťanská morálka – nové texty. O individuálním a sociálním rozvoji člověka, [http://ktf.cuni.cz/~skoblík/km\\_nove/texty/2-hodina-km.doc](http://ktf.cuni.cz/~skoblík/km_nove/texty/2-hodina-km.doc), (20.12.2008).

<sup>171</sup> Srov. LOBKOWICZ Nikolaus: Problémy s autoritou, in: Teologické texty 1 (2007), 22–23, 23.

<sup>172</sup> Zde nemáme na mysli k stupni vývoje mladého člověka náležející, zdravý, přirozeně kritický vztah vůči autoritám.

<sup>173</sup> LOBKOWICZ: op. cit., 23.

<sup>174</sup> Tamtéž.

Pokrytče, nejprve vyjmi ze svého oka trám, a pak teprve prohlédneš, abys mohl vyjmout třísku z oka svého bratra.“ (Mt 7,3-5)

Vést lidi – to znamená především podporovat je, pomáhat jim k rozvinutí jejich možností s vědomím potřeb obecného dobra společenství. Nejde o nic menšího než o toto: „Kdo bližnímu skutečně pomáhá, ten mu doopravdy vládne, pomáhá mu, aby dosáhl cíle, kvůli kterému přišel na svět. V rodině jsou to rodiče. K vládě tohoto druhu jsou povoláni i vedoucí v podnicích, organizacích, ve státě a všude jinde.“<sup>175</sup>

Právě předložené podněty jsou také v souladu se současnými výzkumy tzv. human relations, které jsou vedeny především z pozic ryze podnikových zájmů, jako jsou zvyšování výroby, rozšiřování působnosti, zlepšování výrobků a služeb, menší personální rotace, prevence nehod aj. Tyto výzkumy zřetelně ukazují, jak úzce souvisejí tyto zájmy s dobrým osobně vztahovým životním a pracovním klimatem, a jak si proto zaslouží být zohledněny nejen z hlediska této věcné užitečnosti, nýbrž i ze skutečně lidských, tedy etických důvodů. Proto z principu subsidiarity vycházející tzv. participační styl řízení jež chce nechat každého pracovníka přiměřeně se podílet na procesu rozhodování, patří k podstatným požadavkům křesťanské etiky.<sup>176</sup> „Tam kde naproti tomu pracovník představuje pouhý nákladový faktor v podnikové bilanci a jeho dobro je zohledňováno jen ve vztahu k jeho pracovní síle, nejen, že nevzniká partnerský vztah, nýbrž vytváří se spíše nálada třídního boje. Zde pak už lze stěží společně řešit soubor příslušných potíží, jako je třeba konjunkturální nebo dokonce strukturální recese.“<sup>177</sup> Již dříve jsme vyjádřili varovné: autoritě, která nejde cestou partnerství a solidarity nakonec zbývá jen pro druhé i pro ní samu nešťastná „cesta násilí“.

---

<sup>175</sup> ŠPIDLÍK Tomáš: Církevní otcové s Tomášem Špidlíkem, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří 2006, 61.

<sup>176</sup> Srov. FURGER: op. cit., 122.

<sup>177</sup> Tamtéž.

#### 4 SEBEPOZNÁNÍ, PÉČE O VLASTNÍ ROZVOJ A SEBEPŘIJETÍ JAKO ETICKÝ ÚKOL

Schopnost řídit, vést sám sebe je předpokladem dobré součinnosti a komunikace dospělých lidí. Je také zásadním předpokladem dobrého řízení, vedení druhých. Platí: „Jak zacházím se sebou, tak budu zacházet i s druhými; jak budu řídit sám sebe, tak budu řídit druhé“<sup>178</sup> Přesto bývá vedení sebe samého – „práce na sobě“ – nezřídka ve svém významu podceňováno. Často máme spíše tendenci požadovat, aby se měnili druzí: v podnikovém prostředí šéf, spolupracovník, atd.<sup>179</sup> Proto chceme v této části práce vyjádřit vybrané důležité aspekty vztahující se k podstatným etickým úkolům člověka – vlastnímu sebepoznání, péči o vlastní rozvoj a sebepřijetí.

V každodenní životní praxi lze vidět, jak je namístě realistické zhodnocení konkrétních vlastních schopností a slabostí v zájmu vlastní duševní vyrovnanosti i v zájmu druhých lidí společenství v němž člověk působí či má působit. Současně – proti postoji vlastní pohodlnosti – je třeba vyjádřit, že své meze poznáváme právě především tehdy, když na ně narazíme.

Směr v jakém by se mělo lidské sebeuvědomování hledat ukazuje žalmistova moudrost: „Nemám, Hospodine, domýšlivé srdce ani povýšený pohled. Neženu se za velkými věcmi, za divy jež nevystihnu, nýbrž chovám se klidně a tiše jako odstavené dítě u své matky“. (Žalm 131.1.2).<sup>180</sup>

Křesťanská etika a spiritualita akcentují, že při této „práci se sebou a na sobě“ má jít o poznání a vyvážený rozvoj vlastních tělesných, psychických a intelektuálně duchovních schopností<sup>181</sup>, v němž vedle péče o tělo a odborného (profesního) vzdělání rozumu má jít také o „vzdělání srdce“<sup>182</sup> kultivující svědomí. Je současně zřejmé, že toto úsilí člověka bude mít vždy svůj vlastní ráz daný zejména věkem, pohlavím a individuálním naturelem.<sup>183</sup>

Zásadní oprávněnost tohoto „požadavku vyváženosti“ ilustrují (sice hanlivě ale výstižně) zlidovělá označení výrazných případů nežádoucí jednostrannosti v životní

---

<sup>178</sup> ASSLÄNDER, GRÜN: op. cit., 21.

<sup>179</sup> Srov. tamtéž

<sup>180</sup> FURGER: op. cit., 35.

<sup>181</sup> Srov. tamtéž, 34.

<sup>182</sup> Srov. tamtéž, 41.

<sup>183</sup> Srov. tamtéž, 19.

koncepti konkrétního člověka: „svalnatec“, „tažný kůň“, „odborný idiot“, „inteligentní bestie“, „chytrý lump“, „zbožná dušinka“ apod.<sup>184</sup>

Zde je snad také namístě opatrně vyjádřit, že vnímá-li a domýšlí-li, křesťan, že „práce je pro člověka a ne člověk pro práci“<sup>185</sup> nepodléhá či může nepodléhat i v dnešním, na výkonnost orientovaném světě práce, pokušení odvozovat hodnotu své lidské existence pouze od své profese resp. růstu své profesní kariéry. Zakouší totiž, že „nejen chlebem (a prací na něj) živ je člověk“ a vnímá Bohem garantovanou stejnou lidskou důstojnost rolí jak „výrazné květiny“ (např. „vrcholového vedoucího pracovníka“) tak i "obyčejné trávy" („řadového pracovníka“) na „Boží zahrádce“ uprostřed které a s jejíž pomocí „výrazné květiny“ vyrůstají. Vidí a zakouší rozdíl mezi lidskou a Boží spravedlností, mezi „světským“ úspěchem a příkladem Ježíšovy lidské cesty k úspěchu u Boha. Ví však také dobře o své odpovědnosti, k níž je Bohem povolán a vyzván, aby tam kde je poctivě spravoval a přinášel užitek právě jemu Bohem darovanými „hřivnami“. Tak cítí a vnímá a zakouší význam Ježíšových slov a jeho jednání vůči Bohu Otci: „Ne jak já chci, ale jak Ty chceš.“ (Mt 26,39)

Franz Furger připomíná, že ani úsilí o pravé sebepoznání – které vždy vyžaduje určitý odstup od shonu každodenního života – „nebude nikdy zcela objektivní: podle charakterového založení se budeme klonit k sebepřeceňování nebo sebepodceňování (někdy se dokonce projeví obojí – pro různé oblasti jinak). Přesto se sebepoznání v určité míře uskuteční – zejména tehdy, nebudeme-li odmítat kritiku druhých lidí jako útok a urážku – a tím se mohou projevit skutečné možnosti bez zhoubných nadměrných požadavků.“<sup>186</sup>

„S úsilím o poctivé sebepoznání je podstatně spojena také péče o důvěru, přičemž zdravá sebedůvěra evidentně staví na schopnosti k mezilidské důvěře, a dokonce k nejzdašší, tedy nějakým způsobem náboženské důvěře ve smysl.“<sup>187</sup> Zde – zejména v zájmu spravedlivého postoje přijetí druhého člověka – je namístě realisticky brát v úvahu také možnosti existencí neblahých rodinných a jiných okolností jeho životního příběhu. Je totiž zřejmé, že nedostatek zkušenosti lásky a důvěry druhých lidí a tedy nedostatek mezilidského uznání, nadměrné požadavky, potlačování pudů apod. mohou

---

<sup>184</sup> Srov. tamtéž, 19 a 40.

<sup>185</sup> Laborem exercens, čl. 6.

<sup>186</sup> FURGER: op. cit., 35.

<sup>187</sup> Tamtéž.

závažně narušovat či narušit psychickou skutečnost člověka a tak mu znesnadňují jeho sebedůvěru, sebepřijetí a tedy i jeho důvěru a postoje k druhým lidem.<sup>188</sup>

K sebepoznání člověka patří také vědomí potřeby schopnosti kultivovaně ovládat své vášně – např. radost, hněv, touhu (tj. též např. své profesní ambice), bolest (zármutek), odvahu, strach. Křesťanské etice zde rozhodně nejde o stoický, nehybný či dokonce apatický postoj člověka. Jde o požadavek schopnosti člověka své vášně kultivovaně ovládat a v jednání správným způsobem využívat, tj. o protiklad toho být svými vášněmi ovládán a vláčen. Vášně jsou chápány jako mravně neutrální psychofyzické reakce člověka na zevní podněty, které jsou člověkem vnímány jako dobré nebo zlé. „Cena vášni jako charakteristické složky ve výbavě lidské psychiky pro mravní život je dobře patrná právě například při řídicím a výchovném procesu: člověk apatický v sobě často nenalézá sílu proti zlu zasáhnout (protože je odkázán na vůli, která se nemůže opřít o vašeň), člověk disponující kultivovaným hněvem má při své službě dobru ve vášni spojení.“<sup>189</sup>

#### 4.1 SPIRITUALITA SHORA A ZDOLA

Pojmy „spiritualita shora“ a „spiritualita zdola“ dosti uceleně vyjadřují situaci křesťana na cestě k Bohu, která zpravidla není rovnou a „širokou cestou“<sup>190</sup> ale spíše vede oklikami a bludnými stezkami, tj. také cestou ran, krachů a různých zklamání nad sebou samým.<sup>191</sup>

Spiritualita shora odpovídá lidské touze být stále lepší, vystupovat stále výš, stále víc a více se přibližovat Bohu. Člověk – křesťan – si tak před sebe staví ideály, jež usiluje s pomocí sebekázně a modlitby naplňovat: křesťanské ctnosti a zácvik v nich, etické normy a církevní příkázání, následování příkladného jednání a života druhých lidí a podobně. Tyto ideály jsou, zvláště pro mladého člověka, nesmírně důležité. Vedou nás k překonávání sama sebe, rozvíjejí nás a objevují nám nové možnosti lidského růstu.<sup>192</sup>

---

<sup>188</sup> Srov. tamtéž, 34–35.

<sup>189</sup> SKOBLÍK: op. cit., Křesťanská etika – úvod., kap. 3, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2-3.htm](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2-3.htm), (20.12.2008).

<sup>190</sup> Srov. Mt 7,13

<sup>191</sup> Srov. GRÜN Anselm, DUFNER Meinrad: Spiritualita zdola. Překročit svůj vlastní stín. 2 vydání, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří 2002, 5.

<sup>192</sup> Srov. tamtéž, 9.

Při tomto svém úsilí člověk zakouší také rány, krachy, vlastní selhání a zklamání a naráží na limity svých sil. Tuto lidskou skutečnost hlubšího poznání sama sebe, kterou si člověk obvykle uvědomuje a zakouší nejpozději v polovině svého života, reflektuje spiritualita zdola. Jde o zkušenost, kterou prožil apoštol Petr, který poté co Ježíše třikrát zapřel „vyšel ven a hořce se rozplakal“ (Mt 26,75). Jde o zkušenost člověka, „že za sebe nemůže zcela ručit, dokonce ani tehdy ne, když to slavnostně slibuje.“<sup>193</sup> Anselm Grün píše: „Právě pro svou vinu se Petr stal skálou pro ostatní, neboť ze zkušenosti věděl, že skálou není on, nýbrž jedině víra, na níž se on musí upnout, aby zůstal Kristu věrný.“<sup>194</sup>

Druhý z velkých apoštolů svatý Pavel přijímá pozitivně tuto svou lidskou nemohoucnost a slabost, když píše: „Když jsem slabý, právě tehdy jsem silný.“ (2 Kor 12,10) – uvědomuje si, že ve své slabosti je osvobozen od pokušení vzpínat se Bohu vlastní silou a je tak ve svém nitru otevřen Bohu naslouchat.<sup>195</sup>

Křesťan, bere-li svou realitu vážně, poznává, obdobně jako velcí apoštolové, že svým vlastním úsilím – bez Božího „pozvednutí“ – Boha dosáhnout nemůžeme. Spiritualita zdola je proto označována jako cesta pokory.<sup>196</sup> Pokory – která je uznáním a uznáváním poznané vlastní reality a vyvozením příslušných důsledků ve smýšlení a jednání. (Je namístě zvýraznit, že pokora je základním náboženským postojem člověka – je přijetím vlastní reality ve vztahu s Bohem. Pokorou tedy rozhodně není postoj ustrašenosti či bojácnosti před druhými lidmi). Křesťanská pokora je předpokladem realistické trpělivosti a tolerance vůči sobě samému i vůči druhým lidem, tj. ke křesťanskému postoji, který vyjadřuje heslo svatého Augustina „nenávidět hřích a milovat hříšníka“.

#### 4.2 CTNOSTI JAKO VNITŘNÍ STABILIZACE MRAVNÍHO JEDNÁNÍ ČLOVĚKA

V kapitole Individuální a sociální etika a jejich vztah jsme již vyjádřili, že instituce mají napomáhat jednání člověka jako jeho vnější stabilizace. Mají sloužit jako podpora, jako správně nastavené „mantinely“ pro jeho jednání. Nikdo však současně nepochybuje o tom, že v tomto rámci hrají ve vzájemných mezilidských vztazích velmi zásadní roli dobré i špatné vlastnosti – ctnosti i nectnosti (neřesti) – jejich aktérů.

---

<sup>193</sup> Tamtéž, 14.

<sup>194</sup> Tamtéž.

<sup>195</sup> Srov. tamtéž, 15.

<sup>196</sup> Srov. tamtéž, 7.

Křesťanská etika proto chápe ctnosti jako podstatnou vnitřní stabilizaci jednání člověka.

Pojem ctnost není v současné „lidové“ češtině příliš frekventovaný. Proto jako více ilustrativní se nám proto může jevit například jeho německý překlad „die Tugend“, které vychází ze slovesa taugen znamenající „k něčemu být“, „za něco stát“.<sup>197</sup>

Ctností rozumí křesťanská etika trvalou a pevnou, životní praxí tj. angažovaným životním návykem („návíkem“) získanou zdatnost konat dobro.<sup>198</sup> Ctnost podstatně spočívá v správné míře jednání, v uměřeném „středu“ mezi nesprávnými krajnostmi – například štědrost stojí mezi lakomstvím a rozhazovačností.<sup>199</sup> K poznání charakteru a významu ctností přispívá též psychologie, jejíž teorie chování zjišťují, že „každý vyšší projev života závisí na schopnosti tvořit návyky. Vyšší výkonnost závisí na automatizaci odezvy na situaci, která umožňuje vydat minimum energie i kontroly; právě tím je získána úspora, kterou lze investovat v prospěch úsilí o uskutečnění vyšších, náročnějších úkolů – bohatšího, dokonalejšího života“.<sup>200</sup>

Opakem ctnosti je neřest, kterou lze chápat nejen jako špatný návyk ale také jako určitý dezorientační sklon člověka – jeho odklon od jeho vlastního dobra i dobra společenství.<sup>201</sup>

Běžně chápané „pracovní ctnosti“ jako např. píle, odpovědnost, spolehlivost, pečlivost, pořádkumilovnost, dochvilnost, loajalita a další jsou jistě pro naše téma, tj. v pracovním vztahu nadřizený – podřizený, velmi důležité. Přesto zde chceme dbát učebnic křesťanské etiky, které upozorňují na potřebu respektovat hierarchii hodnot. Je totiž zcela zřejmé, že například námi právě uvedené ctnosti se snadno mohou stát nectnostmi tehdy, slouží-li špatné věci.<sup>202</sup>

Křesťanská etika tradičně označuje jako základní, „kardinální“ lidské ctnosti moudrost, spravedlnost, statečnost, mírnost. („lat. cardo = veřej; kolem nichž se celý mravní život člověka točí jako dveře ve veřejích“<sup>203</sup>) Ostatní lidské ctnosti jsou těmito ctnostem podřizeny. Křesťan také vnímá či může vnímat zřejmou sounáležitost a vzájemnou propojenost kardinálních ctností. Pociťuje či může pociťovat, že ztráta jedné

<sup>197</sup> Srov. ASSLÄNDER, GRÜN: op. cit., 79.

<sup>198</sup> Srov. SKOBLÍK: op. cit., Fundamentální morálka., kap. 8.3.1, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost), (20.12.2008).

<sup>199</sup> Srov. tamtéž.

<sup>200</sup> Tamtéž.

<sup>201</sup> Srov. tamtéž.

<sup>202</sup> Srov. SUTOR: op. cit., 80.

<sup>203</sup> SKOBLÍK: Fundamentální morálka., kap. 8.3.1, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost), (20.12.2008).

z kardinálních ctností je fakticky narušením či ztrátou i ctností dalších – tj. ztrátou možnosti harmonie lidského jednání.<sup>204</sup>

- Spravedlnost:

„Spravedlnost je obvykle chápána jako nejdůležitější ‚sociální‘ ctnost.“<sup>205</sup> Není tak pochyb o tom, že péče o spravedlnost je také podstatným předpokladem zdravé podnikové kultury a tak také v podnikové praxi zásadním a stálým duchovním úkolem.

Spravedlnost se zakládá na pozitivním a realistickém vztahu k druhému člověku, jako k partnerovi v právu, který má stejnou lidskou důstojnost. Josef Pieper vyjadřuje myšlenku, že „spravedlnost znamená uznání také tam, kde nemůžeme milovat, ale právě uznání a ne odmítnutí.“<sup>206</sup> Je trvalou vůlí udělit (přiznat) každému jeho právo – tzn. způsobilost něco mít, činit, žádat, vymáhat, opomenout atd. V případě našeho tématu půjde například o spravedlivé rozdělení, udělení, přiznání úkolů, kompetencí, odpovědnosti, spravedlivé rozlišení a hodnocení možností, výkonů, výsledků, spravedlivé rozdělování odměny a dalších potřebných např. i věcných prostředků k práci, atd.<sup>207</sup>

„Spravedlnost předpokládá existenci práva – může být nastolena pouze tehdy, existuje-li právo.“<sup>208</sup> Pojem práva zde chceme přiblížit klasickou definicí zákona od svatého Tomáše Akvinského: „Zákon je rozumné uspořádání k obecnému dobru, prohlášené od toho, kdo pečuje o společnost.“<sup>209</sup> Je zřejmé, že pro křesťana jsou těmi, kdo pečují o lidskou společnost Bůh i člověk – byť jimi prohlášená uspořádání mají různou „právní“ sílu odpovídající rozdílnosti moci a autority „zákonodárce“.<sup>210</sup>

Spravedlnost rozhodně neznamená rovnostářství. Spravedlivě se chovat a jednat se spolupracovníky s vědomím jejich povahové různorodosti a s přihlédnutím k jejich rozdílné minulosti je spíše uměním, které vyžaduje vlastní vnitřní vyzrálou, řád, svobodu, pozornost vůči druhému, schopnost vcítit se do jeho mentality, do jeho situace a možností, oproštění se od vlastního ega v duchu služby druhým.<sup>211</sup>

---

<sup>204</sup> Srov. SKOBLÍK: op. cit., Fundamentální morálka., kap. 8.3.1, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost), (20.12.2008).

<sup>205</sup> SUTOR: op. cit., 110.

<sup>206</sup> Tamtéž, 111.

<sup>207</sup> Srov. SKOBLÍK: op. cit., Fundamentální morálka., kap. 8.3.1, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost), (20.12.2008).

<sup>208</sup> SUTOR: op. cit., 101.

<sup>209</sup> SKOBLÍK: op. cit., Fundamentální morálka., kap. 4.1, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2-4.htm#vstup](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2-4.htm#vstup), (20.12.2008).

<sup>210</sup> Tamtéž.

<sup>211</sup> Srov. ASSLÄNDER, GRÜN: op. cit., 82.



Velmi důležitý je vztah spravedlnosti a lásky, který vyjadřuje citát: „Spravedlnost dává co je jeho, láska dává, co je mé“<sup>212</sup> Spravedlnost je tedy jakýmsi minimem lásky.<sup>213</sup> „Láska však není náhradou za spravedlnost.“<sup>214</sup> Vztah spravedlnosti a lásky, zásadní přínos lásky, která směřuje nad rámec spravedlnosti (práva) a současně důležitou charakteristiku určující „kvalitu života“ jakéhokoliv společenství vyjadřil sv. Tomáš Akvinský: „Milosrdenství bez spravedlnosti je začátkem rozkladu – spravedlnost bez milosrdenství je ukrutnost“.<sup>215</sup> Podobně poučný je také výrok „Láska je podmínkou toho, aby spravedlnost viděla“.<sup>216</sup>

Princip nalézání spravedlivého jednání souvisí také se schopností zevšeobecňování: Kantův kategorický imperativ vyjadřuje myšlenku, že člověk má v zájmu spravedlnosti usilovat učinit pravidlem svého jednání pouze takové zásady, které může chtít jako všeobecné zásady platné pro všechny. Při jednáních vycházejících z této klíčové zásady je však třeba umět vnímat a odlišit zásady a konkrétní jednání v konkrétní situaci podle těchto zásad, jež musí brát v potaz také „to individuální“ – situaci a možnosti konkrétního člověka.<sup>217</sup>

Porušení spravedlnosti vyžaduje úsilí o její obnovení včetně úsilí o náhradu vzniklých škod (tu lze asi nejlépe stanovit u spravedlnosti směnné). Delikty proti spravedlnosti jsou různého druhu. V podmínkách našeho tématu lze například snadno vidět, že jinak je spravedlnost narušena krádeží (kdy je mravní povinností vzniklou škodu nahradit) jinak nespravedlivým „nadržováním“, jinak nactiutrháním, pomluvou (kde je namísto omluva, příp. veřejná omluva a žádost o odpuštění) atd.<sup>218</sup>

- Moudrost:

Moudrost (prozíravost, rozvaha, střízlivost) bývá označována též jako „situační svědomí“<sup>219</sup>. Poznává dobra, která můžeme a tedy máme vykonat i zla, kterým se máme vyhnout.<sup>220</sup>

Bernhard Sutor píše: „Moudrý je ten

---

<sup>212</sup> SKOBLÍK: op. cit. Fundamentální morálka., kap. 8.3.1, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost), (20.12.2008).

<sup>213</sup> Tamtéž.

<sup>214</sup> SUTOR: op. cit., 125–126.

<sup>215</sup> Tamtéž, 130.

<sup>216</sup> Tamtéž, 150.

<sup>217</sup> Srov. SUTOR: op. cit., 121.

<sup>218</sup> Srov. SKOBLÍK: Fundamentální morálka., kap. 8.3.1, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost), (20.12.2008).

<sup>219</sup> SUTOR: op. cit. 81.

<sup>220</sup> Srov. KKC, čl. 1806.

- kdo se orientuje na nezpochybnitelné principy a dobré cíle, ale není tím, kdo na nich slepě, formalisticky lpí;
- kdo se snaží poznat a ovlivnit složité skutečnosti, ale nestaví věci nad člověka;
- kdo umí pochopit a posoudit složité situace a zvládnout je, ale nestane se tím, kdo se bezzásadově přizpůsobuje okolnostem a bezohledně využívá příležitosti.<sup>221</sup>

Moudrost podstatně spočívá také v uznání, že nejsme zcela pány našeho života, společenství, celé společnosti, dějin. „Absolutní moudrostí člověk nedisponuje – jeho moudrost spočívá často v tom nenechat se ani odradit, ani nejednat bezstarostně, nýbrž usilovat ve svém jednání o „morální“ jistotu, která dovoluje, aby se trvalá rizika jevila jako rizika, za něž lze převzít odpovědnost.“<sup>222</sup>

„Proti moudrosti je vlastně každý hřích. Moudrost není ani bázlivostí ani vychytralostí či lstivostí. Nedostatek moudrosti se projevuje často jako zbrkllost, nestálost, nedbalost.“<sup>223</sup>

- Statečnost:

Statečnost při obtížích zabezpečuje pevnost a vytrvalost ve snaze o dobro. Statečnost uschopňuje odporovat pokušení a překonávat překážky mravního života. „Je proto předpokladem pro cvičení se v každé ctnosti.“<sup>224</sup>

Požadavek statečnosti neznamena, že se člověk nesmí bát, ale že nemá strachu podléhat. Psychiatr Roberto Assagioli doporučuje relativizovat strach postojem: „Mám strach, ale sám nejsem tím strachem.“<sup>225</sup>

Statečnost v důležitém spojení s touhou po spravedlnosti, s moudrostí a s mírností (uměřeností) uschopňuje „přijmout výzvu a konflikt, pustit se do boje a čestnými prostředky zápasit.“<sup>226</sup>

„Jako ctnosti přidružené k statečnosti jsou uváděny velkomyslnost, věrnost, trpělivost, vytrvalost. Proti statečnosti je na jedné straně zbabělost, na druhé straně nezodpovědné hazardérství.“<sup>227</sup>

---

<sup>221</sup> SUTOR: op. cit., 81.

<sup>222</sup> Tamtéž, 84.

<sup>223</sup> SKOBLÍK: op. cit. Fundamentální morálka., kap. 8.3.1, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost), (20.12.2008).

<sup>224</sup> Srov. Tamtéž.

<sup>225</sup> GRÜN: Pracovat i žít, op. cit., 24.

<sup>226</sup> ASSLÄNDER, GRÜN: op. cit., 83.

<sup>227</sup> SKOBLÍK: op. cit. Fundamentální morálka., kap. 8.3.1, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2-8.htm#ctnost), (20.12.2008).

- Mírnost:

Mírnost (uměřenost, střídmost, střízlivost, schopnost vnímat a v jednání nalézat „správnou míru“) je „ctnost, usměrňující do správných mezí žádostivost člověka, týkající se věcí správných i dovolených, které však mohou v životě člověka nabýt nesprávného významu.“<sup>228</sup> Postoj mírnosti (uměřenosti) se v podmínkách našeho tématu týká hodnot jako jsou například společenské uznání, vědění, spravedlnost. Uměřenost se zde projevuje střídmostí, skromností, střízlivostí, obezřetným výběrem informací, ukázněným zasazováním se o spravedlnost.<sup>229</sup>

Nalézat „správnou míru“, uměřenost, vyváženost při jednání v nepřeborné rozmanitosti pracovních situací, jejich kontextů a nuancí je duchovním úkolem a uměním. Může jít například často o toto: nalézat „správnou míru“ v zájmu člověka i efektivity podniku nepřetěžovat ani nepodceňovat možnosti spolupracovníků i vlastní, o ovládání vlastních vášní a tedy též o žádoucí „pomalost ke hněvu“ vůči spolupracovníkům, o moudré, spravedlivé, statečné nalézání vyváženosti potřebného klidu i potřebných změn v podniku či na pracovišti a vůbec o vhodné zasazení práce a dalších složek do celku života člověka.

Chceme-li poté co jsme předložili stručné charakteristiky základních přirozených lidských ctností vyjádřit jejich již zmíněnou vzájemnou úzkou sounáležitost a propojenost lze například v pořadí v němž jsme je předložili vidět:

- že nespravedlnost je nemoudrá neboť z neprozíravosti či naopak z nečestné vychytralosti nestatečně podléhá pokušením (často pokušením lhostejnosti, zbabělosti) a tak poškozují člověka a společenství nemírností – nepřiměřeností jednání dané situaci;
- že nemoudrost bývá často nestatečná v boji s pokušeními a v důsledku toho nemírná nepřiměřeností jednání dané situaci, a tedy neschopná usilovat o dobro spravedlnosti pro člověka a společenství;
- že nestatečnost podléhající pokušením nedokáže bojovat za správnou míru věci (za uměřenost) a bývá tak nespravedlivá a proto i nemoudrá neboť deficit spravedlnosti jako základní sociální ctnosti poškozují člověka a „narušuje“ celé společenství;
- že nemírnost (nepřiměřenost jednání dané situaci) bývá často nespravedlivá a tedy nemoudrá, protože neusiluje dostatečně o osobní i obecné dobro, nestatečná v boji s pokušeními, bránícími dosažení uměřenosti a vyváženosti těchto dober.

---

<sup>228</sup> Tamtéž.

<sup>229</sup> Srov. tamtéž.

Člověk – křesťan zakouší a vnímá, že ctnosti, „které jsou lidé schopni si osvojit na základě přirozených schopností jsou omezené a potřebují, aby byly prostoupeny a pozdvihnuty „vlitými, Božskými ctnostmi“<sup>230</sup> – vírou, nadějí, láskou. Autentickým křesťanským postojem je tedy právě trvalá otevřenost vůči Bohu a těmto jeho darům.

- Víra:

jako vědomí existenciální vztaženosti (vztahu) člověka k vždy jej nekonečně přesahujícímu, všemohoucímu, spravedlivému, milosrdnému a blízkému Bohu „nenahrazuje pozemské schopnosti, odborné znalosti a dovednosti ale osvobozuje od zužování a omezování, které mají původ v našem egoismu a které v jeho důsledku jen velmi málo umožňují rozvinout přirozené lidské ctnosti.“<sup>231</sup>

- Naděje:

Křesťanská naděje vyrůstá z křesťanské zkušenosti víry, z vědomí Božího působení a tedy věrohodnosti Božího příslibu. Uvolňuje v člověku síly aby „chránil poslední věci zajištěním přeposledních“<sup>232</sup>, tj. vede ho k úsilí o zlepšení pozemských a společenských poměrů. Vnímá nemožnost „sebespasení“ člověka a tedy vede křesťana k tomu, aby řádně konal to, co je v lidských silách a co spadá do lidské odpovědnosti, s důvěrou, že naše „neukončené dílo“ dosáhne Boží milosti.

Křesťanská naděje je vedena realismem víry. „Není ani lacinou útěchou ani povrchním a nezodpovědným „optimismem“ podle hesla: Všechno přece dopadne dobře!“<sup>233</sup> Dobře ví také o historické zkušenosti, že člověk, je-li veden ve svém jednání pyšnými lidskými ideologiemi a utopiemi slibujícími „ráj na zemi“ vytvořil a vytváří spíše než cokoliv jiného „peklo“ diktatur různého typu.

- Lásky:

je podstatně umožněná vědomím Boží lásky k člověku a tedy podporovaná vírou a nadějí, je ‘formující silou ostatních ctností’, „která vede křesťana, aby v zápasech o řešení problémů udělal co je v jeho mravních možnostech, právě i tehdy, když se poměry staví proti, situace je zmatená, konflikty týkající se cílů jsou těžko řešitelné, cesty nejasné a prostředky nedostupné.“<sup>234</sup>

---

<sup>230</sup> SUTOR: op. cit., 146.

<sup>231</sup> Tamtéž, 147.

<sup>232</sup> GIUDICI: op. cit., 237.

<sup>233</sup> SUTOR: op. cit., 147–149.

<sup>234</sup> Tamtéž, 149.

#### 4.3 MODLITBA JAKO POMOC PŘI SEBEPOZNÁNÍ

Křesťan věří a vnímá, že „jen Duch svatý dává pravé sebepoznání, bez něj se nemůže ani ten nejmoudřejší náležitě poznat nebo pochopit stav své vlastní duše“.<sup>235</sup>

Psycholog C. G. Jung vysvětluje pozitivní funkci modlitby pro lidské sebepoznání následovně: „Modlitba“ – prosebná, děkovná, přímlybná, chvála – „staví člověka současně do dvojí polohy – já (člověk) a Ty (Bůh) . Tato dvojznačnost umožňuje člověku, vystoupit ze svého malého já a vidět se z jiné pozice. Prostřednictvím modlitby může člověk, který převážně žije v oblasti vědomí, dát slovo i nevědomí.“<sup>236</sup> „Modlitba pomáhá člověku proniknout od jeho malého já, které je spoutané ve vědomí, k vlastnímu jádru osobnosti, které spojuje vědomí i nevědomí, Boha i člověka. To je podle Junga nutné pro proces sebeuvědomění.“<sup>237</sup>

Modlitba je setkáním a rozhovorem člověka s Bohem. „Ale aby se mohl člověk s Bohem setkat jako ten, kdo je sám sebou, nemůže si o sobě nic předstírat, ale musí své myšlenky a pocity nejdříve před Bohem předestřít. A teprve tehdy až v rozhovoru pozná, kým vlastně je a jakém stavu se nachází, teprve tehdy se může uskutečnit pravé setkání, v němž se člověk neukrývá za pokornou masku, ale dovolí Bohu přistoupit blízko, do nejtěsnější blízkosti, a to bez zbožné masky.“<sup>238</sup>

„K sebepoznání nedochází jen při pohledu na sebe sama, ale v rozhodující míře také při pohledu na bližního.“<sup>239</sup> „Kdo se pokusí vidět druhého v Božím světle, jako někoho, koho Bůh miluje, ten přestane do druhého promítat své vlastní chyby a slabosti. Modlitba za bližní je účinným prostředkem, jak tuto projekci odbourat a poznat tak své vlastní nitro. Současně také modlitba vede k lepšímu poznání druhého, k poznání, které neodsuzuje, ale chápe a je schopno s druhým společně trpět i mu pomáhat.“<sup>240</sup>

#### 4.4 ZÁKLADNÍ ROZHODNUTÍ A JEHO REALIZACE

Základní rozhodnutí „par excellence“ – touha „stávat se Kristovým učedníkem“, která, nevzniká jen úkonem člověka ale má především charakter odpovědi na Boží iniciativu

---

<sup>235</sup> GRÜN Anselm: Vyznej se sám v sobě: Jak zacházet s myšlenkami. Modlitba a sebepoznání, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří 2006, 97.

<sup>236</sup> Tamtéž, 98.

<sup>237</sup> Tamtéž.

<sup>238</sup> Tamtéž, 101.

<sup>239</sup> Tamtéž, 103.

<sup>240</sup> Tamtéž, 104.

se promítá (má promítat) do konkrétních životních rozhodnutí křesťana – do volby cílů jeho rozhodnutí a způsobu jejich realizace.

Člověk, chce-li být prozíravým, a pro druhé věrohodným „člověkem z jednoho kusu“ může a má vnímat, že některá jeho rozhodnutí připravují a ovlivňují budoucnost jeho vlastní ale také často budoucnost druhých lidí zvláště „intenzivním způsobem“.<sup>241</sup> Tato rozhodnutí se mohou vztahovat ke slavnostně daným slibům a zásadním rozhodnutím „životní koncepce“ člověka. Mohou se tak také dotýkat člověkem zamýšlených „koncepčních“ postojů k jeho spolupracovníkům. Takovým důležitým rozhodnutím může být například již samo rozhodnutí o převzetí případně nepřevzetí odpovědnosti za budoucnost podniku či pracoviště a jeho zaměstnanců a stanovení podnikové koncepce a strategie.

Proto chceme blíže ozřejmit křesťanskou etikou používaný pojem „základní rozhodnutí“. Sám pojem naznačuje, že tato důležitá rozhodnutí, mají být formulována na základě zodpovědné úvahy: analýzy situace, střízlivého sebehodnocení vlastních možností, schopností a omezení, odvážně avšak neukvapeně, s potřebnou dávkou předběžné opatrnosti.

Podstatné je, zda činy, které následují po základním rozhodnutí, které je vnímáno nitrem člověka – jeho svědomím – jako správné, hodnotné, jsou s tímto základním rozhodnutím v souladu nebo naopak. „Aby základní rozhodnutí stále víc pronikalo celou činností člověka je třeba vědomě usilovat o vyřazování rušivých, s ním nesouladných postojů v průběhu každodenního rozhodování. (Toto úsilí o zacílení a hierarchizaci vlastních sil lze právem označit slovy křesťanská askeze.) Nezávislá-li totiž základní rozhodnutí trvale na hloubce a šíří tím, že se prosadí v celém životním slohu člověka, je stále ohroženo. Omlouvá-li si člověk nedodržování závazků spojených se základním rozhodnutím tím, že takové činy nemají na jeho věrnost vůči základnímu rozhodnutí vliv, propadá omylu. Tehdy je nutná změna smýšlení, vyvození v přítomné situaci nutných, byť i nepříjemných důsledků umožňujících návrat k základnímu rozhodnutí, které bylo fakticky opuštěno.“<sup>242</sup> Je však namístě zdůraznit: Jde o postoj věrnosti poznanému správnému rozhodnutí, které je ve svědomí vnímáno jako správné. Nejde o postoj strnulosti a neschopnosti odůvodněně změnit své názory, rozhodnutí a jednání.

Současná psychologie potvrzuje starou a zřejmou zkušenost: Se základním rozhodnutím a jeho realizací tj. se stanovením cíle, který správně reflektuje řád člověkem

---

<sup>241</sup> SKOBLÍK: op. cit. Fundamentální morálka., kap. 8.2,  
[http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2-8.htm#rozhodnuti](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2-8.htm#rozhodnuti), (20.12.2008).

<sup>242</sup> Tamtéž.

poznanych hodnot a s kázní resp. sebekázní (askezí) na cestě k jejich naplnění úzce souvisí vědomí naplněnosti a pocit lidského štěstí: „směřuji k hodnotnému cíli – dokázal jsem to, dosáhl jsem hodnotného cíle“.<sup>243</sup>

---

<sup>243</sup> Srov. ASSLÄNDER, GRÜN: op. cit., 21.

V kapitolách této části práce chceme předložit některé vybrané podněty relevantních duchovních autorů – zvláště Anselma Grüna, Friedricha Assländera a Hermanna Stengera – které vnímáme jako velmi cenné pro správné porozumění člověka sobě i druhým ve světě práce, pro rozhodování a jednání v každodenních pracovních situacích ve vztazích se spolupracovníky. Tyto podněty vyrůstají z respektu k hodnotám, které jsme již určitým způsobem reflektovali v předcházejících částech této práce.

Křesťanský postoj při rozhodování a jednání člověka je či má být směřován Ježíšovým slovem: „Hleďte především Boží království a spravedlnost, a všechno ostatní vám bude přidáno“ (Mt 6,33). Křesťan vnímá to, co svatý Ignác z Loyoly zřetelně vyjadřuje ve svém proslulém díle *Duchovní cvičení*: že na své životní cestě k Bohu „bude dělat pokroky jen natolik, nakolik vyjde ze svého sobectví, umíněnosti a zjištnosti.“<sup>244</sup> Svatý Ignác proto jako důležitou „křesťanskou směrnicí“ pro každé lidské jednání uvádí: „Když jsem získal o určité věci jasno, nemám se svého rozhodnutí křečovitě držet jako nějaké své kořisti, nýbrž mám tuto "volbu" přinést Pánu tak, aby s ní mohl podle libosti zcela disponovat. Potom si nepřejme ani nehledejme nic jiného, než ve všem a skrze všechno vždy větší chválu a oslavu Boha, našeho Pána.“<sup>245</sup>

Anselm Grün tuto podstatnou myšlenkovou linii promítá na naše pracovní rozhodování a jednání: „Práce je sama o sobě duchovním úkolem. Nejde v ní totiž o sebestřednost. Naopak – abych člověku a věci posloužil, je třeba vycházet vstříc konkrétní osobě a konkrétnímu projektu. To se podaří pouze za předpokladu, že ustoupím od vlastního já a že v sobě otevířu prostor pro druhého a jeho potřeby – prostor Duchu svatému.“<sup>246</sup>

V pracovních vztazích tj. v mezilidské součinnosti a spolupráci je zřejmé, že „vyzařování a role vzoru (dobrého příkladu) jsou nejúčinnějšími prostředky ovlivňování a řízení druhého člověka – druhých lidí. Vyrůstají z dobré úrovně sebezřetnosti, sebekázně a sociální kompetence, která vidí druhého člověka takového, jaký je, i z duchovní kompetence, která dokáže druhého podporovat v rozvoji“<sup>247</sup>

Při hledání a nalézání odpovědí na otázky jak dobře spolupracovat s druhými lidmi a v pozici nadřízeného jak druhé lidi dobře vést je velmi užitečné si uvědomovat, jaké

<sup>244</sup> BAUMERT Norbert : *Dem Geist Jesu folgen* (IV. Teil), Vier-Türme-Verlag, Münsterschwarzach, 1988, in: OPATRŇY Aleš, dokument *Rozlišuj duchy*, <http://ktf.cuni.cz/~opatny/>, (20.12.2008)

<sup>245</sup> Tamtéž.

<sup>246</sup> ASSLÄNDER, GRÜN: op. cit., 10.

<sup>247</sup> Tamtéž, 22.



jednání druhých nás samé motivuje a podporuje k dobrému.<sup>248</sup> Tak můžeme také lépe vnímat celkovou nesprávnost a meze „mechanistického“ pojetí motivování člověka, které vyrůstá buď z iluzorní představy, že zná-li člověk „návod k použití“ druhého člověka uvádí jej „do chodu“ dle svých představ a požadavků podobně jako stroj,<sup>249</sup> nebo dokonce jen z nezralého, dětinského postoje „Ty prostě musíš dělat to, co chci já!“.

Každý člověk může zakoušet, že je ovlivňován, řízen či veden podstatně komplexněji:

- „těmi lidmi, ke kterým máme úzký vztah;
- ve vlastním nitru zakotvenými hodnotami, pravdami víry a životními koncepty;
- bezděky přijímanými „úkoly“ a skrytou loajalitou: ty se mohou vymykat jakékoliv logice a rozumovým úvahám;
- řízením prozřetelnosti, osudovými událostmi, které na nás doléhají: buď s nimi můžeme vést spor, nebo na ně hledíme jako na zvláštní úkol;
- lidmi, jimž se vědomě podřizujeme, vědomě přijímáme poslušnost, posloucháme je.<sup>250</sup>

Náčrtem toho, čím jsme ovlivňováni a řízeni chceme především osvětlit zřejmé: při ovlivňování a řízení druhých je namístě realistické vědomí (křesťanská pokora), že nejsem tím, kdo má a musí mít vždy a vše plně v rukou. Z tohoto vědomí také může a má pramenit lidštější a obezřetnější přístup k druhým lidem – tj. chápání potřeby sounáležitosti s druhými a jejich svobodou a porozumění zásadnímu významu vzájemné důvěry, má-li být společná práce dobře vykonávána a skutečně správně, v širokém slova smyslu, sloužit člověku.

Dobré řízení má vždy na zřeteli jak jednotlivce tak cíle celku daného společenství a návaznosti na širší společenské souvislosti.<sup>251</sup> Prostředky jak spolupracovat s druhými, jak ovlivňovat druhé jsou každému člověku jistě dány podstatně již jeho individuálním naturelem a temperamentem – někdo například je spíše mlčenlivý a třeba už jen pohledem působí na druhé, jiný mnohdy zvedne hlas atd.<sup>252</sup> Křesťanská etika tuto rozdílnost povah lidí chápe jednoznačně kladně, jako různost, která lidské společenství i jeho jednotlivé členy obohacuje či má obohacovat a vytváří tak pro člověka a lidmi tvořené společenské útvary nové možnosti.

Chceme-li vyjádřit naopak to, co působí v mezilidských a tedy také pracovních vztazích problémy (a vyjdeme-li přitom z obráceného tj. „negativního gardu“ mnohého

---

<sup>248</sup> Srov. Lk 3,31: „Jak chcete, aby lidé jednali s vámi, tak ve všem jednejte vy s nimi.“

<sup>249</sup> Srov. ASSLÄNDER, GRÜN: op. cit. 17.

<sup>250</sup> Tamtéž, 26.

<sup>251</sup> Srov. tamtéž, 20.

<sup>252</sup> Srov. tamtéž, 18.

z toho, co jsme již předložili) lze zjednodušeně říci: potíže ve vztazích vznikají tehdy jednáme-li s druhým(i) způsobem odporujícím klíčovým principům personality, obecného blaha, subsidiarity a solidarity; tj. rezignujeme-li na touhu po uplatňování a vyváženosti ctností spravedlnosti, moudrosti, mírnosti, statečnosti; nevidíme-li v druhém člověku svého bližního ale pouze našemu egoismu sloužící prostředek; jednáme-li s ním bez důvěry, bez víry a naděje v jeho možnosti – bez lásky.

## 5.1 MEZILIDSKÁ DŮVĚRA JAKO „ÚHELNÝ KÁMEN“ PRACOVNÍCH VZTAHŮ A „EKONOMICKÁ KATEGORIE“

Pouhé rozdělení pracovních pozic, úkolů a pravomocí samo o sobě k zajištění plodné lidské spolupráce nestačí. Člověk se totiž dokáže klidně a plně věnovat svému dílčímu úkolu ve prospěch celku podniku jen tehdy, může-li důvěřovat, že i druzí jeho spolupracovníci, nadřízení a podřízení dodržují úmluvy a dohody a podle svých nejlepších sil usilují při plnění jim svěřených dílčích úkolů o totéž.<sup>253</sup>

Mezilidská důvěra je tak „úhelným kamenem“ a nezbytným „pojivem“ dobré lidské spolupráce. Na vzájemné důvěře mezi nadřízenými a podřízenými podstatnou měrou stojí úroveň a efektivita spolupráce v podniku: kvalita tj. pravdivost a „průchodnost“ pro dobré, efektivní fungování podniku či pracoviště nezbytných komunikačních a informačních kanálů.

Kenneth Arrow vyjadřuje „ekonomickou dimenzi“ důvěry, která bývá označována též jako „neviditelné aktivum podniku“<sup>254</sup> takto: „Důvěra má velmi důležitou pragmatickou hodnotu – kdyby nic jiného. Je důležitým mazadlem společenského systému. Je extrémně efektivní, šetří to mnoho trablů, pokud se můžeme spolehnout na slovo a jednání druhých lidí. Není však komoditou, kterou lze snadno koupit. I kdybyste si jí koupili už budete mít pochyby, co jste vlastně koupili. Hodnoty jako důvěra a další ctnosti (např. loajalita nebo pravdomluvnost) ekonomové nazývají „externalitami“. Jsou to statky mající reálnou, praktickou ekonomickou hodnotu; zvyšují efektivitu systému (...). Ale nejsou komoditami, pro něž by obchod na otevřeném trhu byl technicky možný či dokonce smysluplný.“ (‘Limits of Organization’, 1974, cit. podle Fukuyama 1995).<sup>255</sup>

---

<sup>253</sup> FURGER: op. cit., 109.

<sup>254</sup> MLČOCH Lubomír, *Ekonomie důvěry a společného dobra. Česká republika v Evropské unii: pokus o nástín perspektivy*, Karolinum, Praha, 2006, 69.

<sup>255</sup> Tamtéž, 91–92

Ulrich Golüke dobře vystihuje podstatný aspekt důvěry: „Nemůžete nikoho přimět, aby vám důvěřoval. Můžete být jen hodni jeho důvěry.“<sup>256</sup> Důvěra přímo souvisí se zkušeností s druhým. „Je výsledkem opakovaných interakcí a jejich „monitorování“ a vyhodnocování v myslích“ aktérů vztahu.<sup>257</sup> Anselm Grün zvýrazňuje známou skutečnost a zkušenost „Lidé jednoznačně vycítí, jestli jde někomu jen či především o vlastní ego, o „kariéru“, o slávu, o vlastní oblíbenost – nebo jestli se nadřizený pracovník upřímně zajímá o své podřízené a o společnou věc.“<sup>258</sup>

Už z hlediska čistě podnikových zájmů a o to více z širších hledisek křesťanské etiky, která svými podněty sleduje vydařenost celku života člověka je zřejmé, že pozorné naslouchání a další „projevy důvěry, úcty a uznání spolupracovníkům jsou nejúčinnějšími a nejlevnějšími motivačními prostředky“<sup>259</sup>

Výměna informací v podniku není jen pouhou výměnou věcných údajů ale má umožňovat druhému cítit se lépe orientován – být více „in“ a tím tak také být „formován“ k dobrému – tj. prostřednictvím sdělení druhých sám objevovat, vnímat a poznávat svou vlastní podobu, pracovní i obecnější úkoly, úlohu, své možnosti – své osobní povolání.<sup>260</sup>

Důležité je zde vědomí významu i schopnost praktického využívání zpětných vazeb (feedback). Anselm Grün zvýrazňuje: „každá komunikace má své obsahové a vztahové hledisko. Druhé hledisko přitom podmiňuje první, nikoliv naopak. Každá zpráva je nositelem nejen obsahové výpovědi, ale obsahuje také sdělení o vztahu k příjemci.“<sup>261</sup> „Známé pravidlo moderace: ‚Poruchy mají přednost‘ chce vyjádřit, že „objeví-li se v komunikaci náznaky nevyjasněné roviny vztahů je velmi užitečné opustit na chvíli věcné téma a vztahy mezi zúčastněnými si objasnit. Dobrá věcná diskuse je možná až po vyjasnění obtíží na úrovni vztahů.“<sup>262</sup>

Správné tj. pravdivé, upřímné, taktní využívání posilujících a rozvojových zpětných vazeb je proto podstatným prvkem a úkolem při vedení druhých. Je tím, co významně buduje vzájemnou důvěru. Dobrá zpětná vazba zahrnuje a vzájemně propojuje obě roviny komunikace – věcnou a vztahovou. Dobrou posilující zpětnou vazbou tj. oceněním, pochvalou získává spolupracovník pocit vnitřní jistoty, že to co dělá, dělá správně. Cílem posilující zpětné vazby je zachování nebo zvýšení jeho výkonu. Dobrou vývojovou zpětnou vazbou tj. korekcí pak získává orientaci, na čem nejvíc záleží, co má a může dělat.

---

<sup>256</sup> Tamtéž, 80.

<sup>257</sup> Tamtéž, 81.

<sup>258</sup> ASSLÄNDER, GRÜN: op. cit., 60 a 62.

<sup>259</sup> Tamtéž, 65.

<sup>260</sup> Srov. tamtéž, 139.

<sup>261</sup> Tamtéž, 36.

<sup>262</sup> Tamtéž, 37.

Příště tak může díky vyšší úrovni vlastního vhledu do situace dosáhnout lepšího výsledku.<sup>263</sup>

Anselm Grün upozorňuje, že „obou forem zpětné vazby je důležité používat odděleně. V opačném případě se smíchají posilující impulsy s rozvojovými a zaměstnanec pak nedokáže roztrždit, kam co patří.“<sup>264</sup> Zásadním je, že každá správná, kvalifikovaná zpětná vazba – včetně na rozvoj zaměřené kritiky – má být podporou a motivací k dobrému, má poskytnout vedenému člověku oprávněný pocit, že není přehlížen, že je důležitý.

Další dobrou „pomůckou“ pro motivující komunikaci nadřízeného a podřízeného je též například porozumění pravidlu „Řídí ten, kdo se ptá!“<sup>265</sup>

Nízká schopnost či neschopnost budovat vzájemnou důvěru spočívá především v egoismu – v soustředění se jen na sebe samého v jednání s druhým, v rozhovoru s druhým: bez ochoty druhému člověku pozorně naslouchat, bez ochoty vzít na vědomí jeho situaci, podněty, oprávněné zájmy a potřeby. Komunikace se při takovéto neschopnosti často omezuje na udílení pokynů a sdílení jen vlastních potřeb. Situace končí zklamáním druhého člověka. Opakují-li se tato zklamání vedou k frustraci a apatii a tím také, zvláště u podřízeného, ke snížení jeho pracovního výkonu a tím „zpětně“ i k nespokojenosti nadřízeného, čímž vzniká nešťastný kruh chybné komunikace.<sup>266</sup>

Důsledky těžkých či dlouhodobých narušení vzájemné mezilidské důvěry – tj. nedůvěra, nejistota, nespokojenost – jsou závažné a mohou vést k mnohým zatížením a deformacím nejen v osobní mezilidské ale podstatně také v „podnikové“ rovině.

Aniž máme při vyjádření možných dopadů nedostatku vzájemné mezilidské důvěry pro podnik v úmyslu nadměrně psychologizovat či zjednodušeně paušalizovat a jakkoliv vnímáme odůvodněnost a často užitečnost řady „přirozených“, zvláště „institucionalizovaných“ konfliktů mezi nadřízeným a podřízeným lze uvést, že:

- V důsledku různě projevovaného egoismu – arogance, konsumerismus, neodpovědnost za důsledky vlastních činů, zášť, atd. – dochází k narušení či deformování pro dobré fungování podniku nezbytných komunikačních a informačních kanálů – zpětných vazeb (více viz níže).

V důsledku vedením nevyužívaných či nedostatečných (narušených, deformovaných, často ne dost statečných) zpětných vazeb bývá takto nedostatečně zorientovaným vedením podniku nezřídka přistupováno k v dané situaci neadekvátním, necitlivým, tvrdým až

---

<sup>263</sup> Srov. tamtéž, 101–102.

<sup>264</sup> Tamtéž, 101.

<sup>265</sup> Tamtéž, 44.

<sup>266</sup> Srov. tamtéž, 42.

násilným krokům a opatřením. Ty nezřídka vyvolávají více než cokoliv pozitivního odpor, strach či apatii podřízených pracovníků. K tomu dochází často např. tehdy, je-li postupováno v rozporu s moudrým uplatňováním principu subsidiarity, kdy jsou oklešťovány možnosti spolupracovníků na přiměřené spolurozhodování v podniku. Tak se ztrácí či podvazuje pracovní iniciativa pracovníků, tj. podstatný potenciál podniku a u řady pracovníků nezřídka i jejich vnímání vlastní odpovědnosti.

(Vedení podniku mnohdy přistupuje k těmto krokům sice s pravdivou argumentací potřeby čelit konkurenci, která samozřejmě nespí. Tato argumentace je však v dané situaci právě takto nesprávně jednajícím vedením užívána paradoxně až „tragikomicky“.)

- Je nezřídka vnímaným jevem, že v podnicích či na pracovištích, kde se nedostává ve vztazích nadřízený – podřízený vzájemné důvěry bývá posilována (někdy až hypertroficky) kontrola, narůstají a „bobtnají“ náklady jdoucí k tíži produktivity a tedy konkurenceschopnosti podniku (např. náklady na další kontrolu činností pracovníků, na ochranu informací a majetku před jejich zneužitím, atd.) To současně odčerpává, podvazuje a omezuje síly a možnosti rozvoje „produktivních“ činností podniku a tedy právě růst jeho konkurenceschopnosti.

- Není-li pracovníky vnímána potřebná péče o vzájemnou důvěru či o její znovuoobnovení (např. upřímným přiznáním vlastního pochybení) ztrácí se v důsledku opakovaných negativních zkušeností s tím, že zpětná vazba je závažně či dlouhodobě opomíjena, nereflektována či „pošlapávána“ významnou měrou vůle a ochota poskytovat pravdivou (realistickou) zpětnou vazbu, čímž je jen dále komplikována orientace vedení podniku.

- Zejména s ohledem ke konkrétním podmínkám na trhu práce a možnostem vlastního pracovního uplatnění každého jednotlivce se při výše naznačeném jednání vedení podniku v podniku nezřídka šíří spíše strach (často projevovaný podlézavou devótností vůči vedení na straně jedné či naopak negativistickou kritikou a lamentací vůči témuž vedení na straně druhé) či nechut' spolupracovat s tím či s těmi, kdo nejsou hodni důvěry (která může být projevna např. i právními kroky vůči vedení).

„Paralyzování“ v některých případech až existenčním strachem volí pracovníci nezřídka postoje spíše alibismu, formalismu, „výkaznictví“ než pozitivní, tvořivé a tedy hodnoty vytvářející přístupy k práci. V důsledku vážných zklamání důvěry (frustrací) dochází u řady pracovníků k narušení či ke ztrátě jejich vnitřní identifikace s podnikem – k jejich „únikům do vnitřní emigrace“ či dokonce k „odreagováním“ a „kompenzacím“ zklamání pracovní nedbalostí, zvýšenou nemocností (skutečnou i předstíranou) či např. i krádežemi

v podniku apod.<sup>267</sup> Nezřídka dochází ke zvýšení četnosti odchodů kvalitních pracovníků, k nárůstu nežádoucí fluktuace, atd., atd.

Tak může v konečných důsledcích docházet až k výraznému poklesu kvality podnikem poskytovaných služeb či vyráběných výrobků, s čímž jsou spojeny s fungováním trhu související a pro celek podniku a jeho pracovníky negativní dopady.

(S tím, že tuto pro pracovníky tísnivou a růstu podniku neprospívající atmosféru lze také navodit „programově“, s předem propracovanými nečestnými záměry (jejichž hlavní charakteristikou bývá krátkodobé, dlouhodobější rozvoj podniku a jeho pracovníků opomíjející, jednání vedení podniku, které sleduje především maximalizaci „okamžitých“ zisků) by v naší zemi asi souhlasili zvláště ti zaměstnanci, kteří sami zažili například „předprivatizační agónii“ ústící do „vytunelování“ podniku, v němž pracovali.)

Jako podpůrný avšak významný „ekonomický argument“ ve prospěch touhy a snahy jednat způsobem nepoškozujícím vzájemnou mezilidskou důvěru lze vnímat názor řady psychologů, že „zhruba čtyřicet procent potenciálu firem se ztrácí kvůli podobným (výše námi naznačeným) nezralým hrátkám“<sup>268</sup>.

## 5.2 NÁROČNOST PRACOVNÍCH SITUACÍ JAKO DUCHOVNÍ VÝZVY:

V kapitole Křesťanská etika jako etika možnosti jsme vyjádřili, že není na teoretické etice, aby nahrazovala intimní sféru osobního rozhodování člověka. Co naopak má a může poskytovat je střízlivá pomoc při vyjasňování argumentace k takovým pro realizaci člověka nezbytným rozhodnutím.<sup>269</sup> Záměrem této kapitoly proto rozhodně není a nemůže být předložit „taxativní výčet“ situací vzájemného jednání nadřizeného a podřizeného či nesprávných postojů těchto jeho aktérů – takový neexistuje. Nejde nám zde ani o „psychologizaci“ problematiky, jakkoliv je zřejmé, že právě dobrá psychologie může k porozumění osobně mezilidské roviny pracovního vztahu pozitivně přispět mnohým podstatným.<sup>270</sup>

Záměrem této kapitoly je spíše vyjít od myšlenek předchozí kapitoly o důvěře a výběrem a předložením jednak několik málo základních podnětů (příkladů) a dále formou otázek – nástinu „zrcadla spolupracovníka“ ilustrovat často vnímané základní

---

<sup>267</sup> Srov. tamtéž, 81–82.

<sup>268</sup> Tamtéž, 138.

<sup>269</sup> Srov. FURGER: op. cit., 11–12.

<sup>270</sup> V případném dalším kvalitativním stupni zpracování tématu této práce by zřejmě bylo užitečné zde pojednávanou problematiku obohatit právě o vybrané podněty a poznatky z oboru psychologie.

etické aspekty běžných situací, kterými je vzájemná důvěra ve „všednodenním“ pracovním jednání mezi nadřízeným a podřízeným prověřována: budována či narušována. Přitom máme zato, že z kontextu toho, co již bylo v předchozích částech této práce vysloveno mnohé pro tuto kapitolu vyplývá. Nemáme zde proto v úmyslu opakovat to co již bylo v obecnější poloze předloženo ale chceme spíše ukázat „možné konkrétní rozměry duchovní výzvy“, kterou náročnost pracovních situací pro pracujícího člověka představuje či může představovat.

„Hesla ‚stále víc‘, ‚stále větší‘, ‚stále rychleji‘ se lidem – zvláště těm, kteří zastávají zodpovědná vedoucí místa – mění poznenáhlu v ‚hororový scénář‘. Podnikové procesy se odvíjejí ve stále rostoucím tempu, na jednotlivce jsou kladeny stále vyšší nároky.“<sup>271</sup> Tato slova Friedricha Assländera výstižně ilustrují situaci v mnoha podnicích: dynamicky se proměňující organizační a technologické podmínky práce, tlak na její efektivitu, produktivitu a rentabilitu s cílem mít ekonomický úspěch a obstát v konkurenci. S dynamičností vývoje také souvisí zvyšování náročnosti pracovních situací mezi nadřízenými a podřízenými – může vzrůstat četnost skrytých i otevřených vzájemných konfliktů, pracovní stres a na něj nezřídka navazující, někdy až existenční strach, zda pracovním nárokům člověk stačí.

Současně je zřejmé, že objektivní náročnost pracovních úkolů je lépe či hůře zvládnutelnou v důsledku interních faktorů, kterými jsou zvláště správně „zacílená“<sup>272</sup> organizace práce na pracovišti a jednání každého pracovníka. Podstatnou roli zde přitom hraje jak úroveň „tvrdých dovedností“ (hard skills), tj. úzce odborných, specifických znalostí konkrétní profese, tak i stále významněji (již např. vzhledem k dynamickým proměnám pracovních technologií) „měkké dovednosti“ (soft skills) tj. schopnosti komunikovat, získávat informace a budovat vzájemnou důvěru a partnerství se spolupracovníky. Je zřejmé, že tyto „měkké dovednosti“ se v současném světě práce stávají stále více nezbytnými pro úspěch pracovní spolupráce – pro zvládnutí náročných společných pracovních úkolů i pro vlastní uplatnění se jedince na pracovním trhu.

Také i v tomto kontextu člověk – křesťan vnímá a zakouší, že potenciál a úspěch jeho působení na druhé lidi vždy podstatně závisí na tom, do jaké míry přijímá Boží pomoc a dokáže se tak osvobodit od vlastních duševních šrámů minulých i současných,

---

<sup>271</sup> ASSLÄNDER, GRŮN: op. cit., 11.

<sup>272</sup> Srov. tamtéž, 156.: „Nezacílenost“ projevující se až chaotickou „čínorodostí“ vedení některých podniků a pracovišť výstižně charakterizuje výrok Marka Twaina: „Když ztratili cíl z očí zdvojnásobili své úsilí.“

skutečných i domnělých křivd, od strachu, zahořklosti, zloby a nenávisti; na tom, jak pravdivě, realisticky, láskyplně a s nadějí dokáže s druhými jednat.<sup>273</sup>

Přitom jako všednodenní prostředky dobré spolupráce či naopak jako nesprávné postoje aktérů pracovního vztahu nadřízený – podřízený, jimž je třeba se vyvarovat, může v podnikové praxi vnímat například:

- *Schopnost nadřízeného nalézat správnou míru mezi výkonem podřízených spolupracovníků pro zákazníky a jejich potřebou vzájemně se sdílet.*

Tuto vyváženost lze nalézt: „jsou-li spolupracovníci spokojeni, protože se těší respektu, úctě a podpoře vlastní kreativity stoupá i jejich pracovní výkon.“<sup>274</sup> Je zřejmé, že s vědomím účelu a cílů podniku je třeba nalézat „správnou míru“ tj. vyhnout se zejména dvěma spolu úzce souvisejícím krajnostem – dlouhodobému přetěžování spolupracovníků na straně jedné a neefektivitě při rozvinutí jejich potenciálu na straně druhé.

- *Schopnost přiznat vlastní nedostatky a chyby.*

Sebemrškačství není namístě. Avšak schopnost nealibisticky přiznat vlastní slabší stránky, nedostatek či chybu atmosféru na pracovišti zlidšťuje. Je-li práce člověkem vnímána jako služba druhým a společenství a jde-li mu o „věc“ je zřejmé, že právě přiznání vlastních omezení či chyb a současně vnímání schopností druhých vytváří předpoklad dobré, rozumné komunikace a tím plodné spolupráce na pracovišti – spolupráce k níž každý nejučinněji přispěje právě především svými silnými stránkami, vlastnostmi a schopnostmi.

- *Pohodlnost, nespolehlivost, nedbalost, nedochvilnost*

jsou na základě každodenní zkušenosti pocíťovány jako nepříjemnost a zátěž narušující lidské soužití a spolupráci. Jejím základem je sice většinou spíše pohodlnost či nepozornost než bezohledné úsilí o vlastní prospěch přesto mnohdy působí nemalé potíže.<sup>275</sup> Problém i náznak jeho možných řešení v sobě obsahuje například rčení: „Pohodlný je druhým nepohodlný.“

- *Nadávání na nepřítomné či dokonce klamné výpovědi o nich a také neúcta a neupřímnost v jednání s přítomnými*

připravují člověka o kapitál věrohodnosti nezbytný k efektivnímu ovlivňování a řízení druhých. „Spolupracovníci odůvodněně předpokládají, že se o nich v jejich nepřítomnosti hovoří stejně kladně či záporně, jak to u nadřízeného či spolupracovníků pozorují a zažívají. Nezřídka lze také pozorovat, že lidé, kteří si rádi zanadávají na nepřítomné,

---

<sup>273</sup> Srov. RYCHETNÍK: op. cit., 41.

<sup>274</sup> ASSLÄNDER, GRÜN: op. cit., 40.

<sup>275</sup> Srov. FURGER: op. cit., 110.



hovoří v jejich přítomnosti úplně jinak. Takové chování je jistou cestou ke ztrátě věrohodnosti<sup>276</sup> a vážně poškozuje důvěru nezbytnou k dobré spolupráci.

Cestou k nápravě je především vyvarování se pomluv či nactiutrhání i pasivní účasti na nich, případně omluva a snaha o narovnání takto poškozených vztahů.

- *Schopnost přijetí kritiky, schopnost vnímat, že také „nepohodlní“ spolupracovníci přispívají k rozvoji svého okolí protože ho nutí přezkoumávat své chování a jednání.*

Nepohodlnými spolupracovníky jsou zde ovšem míněni pozitivní kritici jimž jde o „věc“, nikoliv „věční rejpalové a pesimisté“.<sup>277</sup> Takto poskytovaná zpětná vazba je mimořádně cenná. Pro podporu schopnosti ji odpovídajícím způsobem přijmout a zpracovat si lze připomenout například to, že „ve středověku si moudří panovníci drželi u dvora šaška, jehož úkolem bylo nastavovat panovníkovi zrcadlo a poskytovat tak zpětnou vazbu.“<sup>278</sup>

- *Schopnost pozitivní kritiky.*

Tolerance vůči druhým a současně odvaha vyslovit v případě věcné potřeby s vědomím prioritního „milovat bloudícího člověka“ pozitivně formulovanou věcnou kritiku nahlas je velmi důležitá. „Ti, kteří takto umějí vyjádřit kritiku přímo, jsou považováni za spolehlivé. Ostatní o nich vědí, že problémy jsou schopni řešit kultivovaným – slušným, přímým, nezáludným způsobem. Tím přispívají k dobrému prostředí v podniku.“<sup>279</sup>

- *„Nejsme zodpovědni pouze zato, jak vedeme druhé, ale také zato, jak se dáme vést.“<sup>280</sup>*

Jaké vzorce jednání probouzíme v těch s nimiž jednáme – nejsme neuměřeně podrobiví či naopak autoritářští? Anselm Grün situaci trefně vyjadřuje např. takto: „Když se chováme jako ‚hodný synek‘ nebo ‚poslušná dcerka‘ bude s námi zacházet ‚autoritářský tatík‘“.<sup>281</sup> Současně „křesťanský postoj znamená věřit navzdory nezralosti druhého v jeho dobré jádro“. To může být skrze tuto víru „probuzeno“: „Signalizují-li nadřizenému jednoznačný postoj a svobodu a zároveň mu ukážu, že ho respektuji jako člověka, může změnit svůj způsob řízení. Ten kdo ví, že je přijímán a ctěn přestává mít potřebu se autoritářsky prosazovat.“<sup>282</sup> „Psychiatr Albert Görres kdysi řekl, že nikdo nepáchá zlo kvůli potěšení ze zla, ale vždycky jen ze zoufalství. Pokud máme s některým spolupracovníkem těžké potíže, vždycky to má své důvody. Často nedokáže vyjít sám se sebou nebo trpí rodinnými

<sup>276</sup> ASSLÄNDER, GRÜN: op. cit., 68.

<sup>277</sup> Tamtéž, 28.

<sup>278</sup> Tamtéž.

<sup>279</sup> Srov. tamtéž.

<sup>280</sup> Tamtéž, 30.

<sup>281</sup> Tamtéž.

<sup>282</sup> Tamtéž, 31.

problémy. Tím, že nepoutám k jeho nepříjemnému jednání, ale věřím v dobro v něm, otevírám mu nové možnosti, jak své chování změnit.<sup>283</sup>

- *Nesprávný postoj stavění se do role „obětního beránka“.*

Jakkoliv je zřejmé, že obětování vlastního pohodlí, času či prostředků ve prospěch druhých je neodmyslitelnou podmínkou vydařené realizace člověka archetyp „obětního beránka“ člověku nepřísluší: „nemáme na to“ – nejsme spasitelé, tím je Kristus. (C. G. Jung)<sup>284</sup>

Lidským postojem, že „zlí či neschopní jsou jen ti okolo nás, ti se musí změnit – my sami nemůžeme a nepotřebujeme nic dělat.“ člověk škodí sám sobě i druhým. Ten, kdo se cítí jako oběť je blokován pro jakékoliv jednání.<sup>285</sup>

Nápravou je realizace účinné strategie „nenaříkat ale tvořivě jednat. Teprve, když se začneme namáhat a přijmeme na sebe i rizika neúspěchu, můžeme začít vnímat také úspěch a tím i pocit štěstí.<sup>286</sup>

Řadu výše vyjádřených a dalších podnětů (zvláště z prací Anselma Grüna, v nichž se zabývá námi pojednávanou problematikou), které mohou ukázat konkrétní šíři rozměrů duchovní výzvy pro pracujícího člověka lze předložit také formou spolu souvisejících otázek – jakéhosi nástinu „zrcadla“ člověka jako spolupracovníka, Člověk se může sám sebe – svého nitra – například ptát:

Usiluji o vhodnou integraci výdělečné práce a pracovních vztahů do celku svého života?

Respektuji právo na tuto vhodnou integraci také u svých spolupracovníků?

Chci sebe i druhé podporovat k dobrému rozvinutí svých i jejich pracovních a obecně lidských možností?

Jaké hodnoty chci svým jednáním druhým lidem zprostředkovávat a předávat a jaké hodnoty jim zprostředkovávám a předávám? Jak sloužím svým spolupracovníkům?

Jaký je přínos mého působení k atmosféře v podniku, na pracovišti?

Nejsem pohodlný, líný, nespolehlivý, nedbalý, nedochvilný a tak svým spolupracovníkům nepohodlný?

Jsou cíle k nimž jako nadřizený vedu své spolupracovníky pozitivně formulované, náročné a současně realistické, dostatečně konkrétní a hodnotitelné?

Respektuji omezenost možností a sil svých spolupracovníků i svých vlastních?

---

<sup>283</sup> Tamtéž, 141.

<sup>284</sup> Srov. GRÜN Anselm: *Bud' dobrý sám k sobě*, 3. vydání., Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2004, 40– 41.

<sup>285</sup> Srov. ASSLÄNDER, GRÜN: *op. cit.*, 54.

<sup>286</sup> Tamtéž.

Jsem schopen v zájmu spolupracovníků i efektivity plnění stanovených cílů podniku či pracoviště nalézat „správnou míru“ mezi prací spolupracovníků pro zákazníky a jejich potřebou vzájemně se sdílet?

Nejsem či nestávám se „závislým otrokem“ svých cílů, své osobní prestiže, své profesní kariéry, peněz a jiných hmotných požitků či své pohodlnosti?

Jaká je má komunikace s druhými (se spolupracovníky)?

Chci a učím se svým spolupracovníkům pozorně naslouchat?

Jak a jakou jim poskytuji zpětnou vazbu?

Vnímám a využívám správně zpětných vazeb kterých se mi od druhých dostává?

Jsem schopen bez sebemrskáčství a alibismu přiznat svou slabou stránku či chybu a tak „zlidštit“ pracovní klíma?

Působím tak, aby ke zdaru společné práce mohl každý spolupracovník přispět především svými silnými stránkami a schopnostmi?

Jaká je má úcta a loajalita vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům? Jsem přiměřeně trpělivý a tolerantní, nešířím nepokoje?

Nezavírám oči před nespravedlnostmi mezi spolupracovníky, zvláště v mnou řízeném pracovním týmu? Umím se jasně vymezit vůči vážné nespravedlnosti? Jsem schopen moudře se nasadit při obhajobě spravedlnosti pro druhé?

Jsem schopen vidět a respektuji při jakýchkoliv nepřijemnostech plynoucích z nedostatků mých spolupracovníků jejich osobní důstojnost a dobré jádro?

Nepovyšuji se nad žádného svého spolupracovníka?

Nepěstuji vlastní výhody na úkor svých spolupracovníků?

Nejednám vůči svým spolupracovníkům tyransky?

Nedestabilizuji pracovní tým vydáváním „tvrdých“, „bojovných“ situací nepřiměřených pokynů a opatření? Vnímám jako nadřízený, že má „bojovná“ rozhodnutí mohou mít své poražené? Neztrácím tak významnou část pracovního potenciálu spolupracovníků?

Neobklopuji se jen „mě obdivujícími trpaslíky“<sup>287</sup>?

Jak postupuji, když jsem nucen spolupracovníka napomenout? Usiluji o dar rozlišování – „nerozbívím nádobu, když se z ní pokouším příliš horlivě seškrábat rez“?<sup>288</sup> Neprobouzím v neplodným „moralizováním“ v druhých jen odpor?

Umím být vděčný za úspěch Bohu i lidem, kteří se na něm podíleli? Umím se také radovat z pracovních úspěchů a dobrého lidského rozvoje svého spolupracovníka?

Nepodléhám při úspěchu „usnutí na vavřínech“?

---

<sup>287</sup> Srov. tamtéž, 138.

<sup>288</sup> Tamtéž, 76.

Nedostávám se pod diktát úspěchu – do křeče vlastní „závislosti“ na úspěchu, na vždy jen pozitivním (a už proto nepravdivém) hodnocení a ocenění vlastní osoby ze strany druhých lidí?

Nechybí mi při práci přiměřený nadhled a humor?

Jak přijímám neúspěch? Dokážu být vděčný také za něj? Umím se z neúspěchu poučit?

Dokážu uznat a přijmout vlastní odpovědnost, za chyby, za neúspěch? Nejsem alibistou?

Umím přijmout kritiku druhých, reflektovat jí a poučit se z ní?

„Neparalyzuji“ sám sebe a nepoškozují druhé stavěním se vnějškově či ve svém nitru do role „obětního beránka“, kdy zlí či neschopní jsou ti okolo a jen ti, a ne já, se musí měnit?

Umím a učím se ovládat své vášně? Nejsem však jen „vlažný“<sup>289</sup>, apatický?

Jak zacházím se svými stresy, strachy?

Umím a učím se vést se svým stresem či strachem dialog – relativizovat ho a současně mu nepopřávat mu příliš sluchu?

Nepřenáším „záměrně“ stres na své spolupracovníky?

„Nástin zrcadla spolupracovníka“, který jsme právě formou otázek předložili ukazuje, že spravedlivé, moudré, statečné a uměřené zvládnutí náročných pracovních podmínek a situací je či se může pracujícímu člověku stávat skutečnými trvalými duchovními výzvami sledujícími uskutečňování osobního i obecného dobra.

Anselm Grün, z jehož prací jsme v této kapitole podstatně čerpali, zdůrazňuje: „Hledíme-li na člověka jako na bytost duchovní a na Boží obraz, pak představuje jeho vývoj – a tím řízení a ovlivňování – duchovní úkol, který budeme zvládat tím lépe, čím lépe začneme vnímat a přijímat jako duchovní výzvu vlastní život.“<sup>290</sup>

Z pohledu křesťanské etiky ale též například právě z pohledu psychologie je zřejmé, že způsobilost měnit své smýšlení a jednání k dobrému je klíčovým ukazatelem zdravé pružnosti, adaptability člověka na poznanou skutečnost dosavadní chybnosti vlastního postoje.<sup>291</sup>

---

<sup>289</sup> Srov. Zj. 3,15–16

<sup>290</sup> ASSLÄNDER, GRÜN: op. cit., 20.

<sup>291</sup> Srov. SKOBLÍK: op. cit. Fundamentální morálka., kap. 7.3, [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2-7.htm#pokani](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2-7.htm#pokani), (20.12.2008).

### 5.3 TAKÉ KAŽDODENNÍ PRACOVNÍ SETKÁVÁNÍ JE HLÁSÁNÍM

V kapitole o křesťanské lásce k bližnímu jsme vyjádřili: „Ten, kdo uplatňuje lásku se nebude nikdy snažit o to, aby druhým vnucoval víru církve. Takový člověk totiž ví, že láska ve své čistotě a nezištnosti je tím nejlepším svěděním vydávaným Bohu, v něhož věříme a jenž nás pohnul k tomu, abychom milovali. Křesťan ví, kdy je vhodná doba o Bohu mluvit a kdy je zase správné o Něm mlčet a nechat promlouvat pouze lásku.“<sup>292</sup> „Zralost lásky se vyznačuje tím, že zahrnuje všechny schopnosti člověka a pojímá do sebe, abychom tak řekli, člověka v jeho celistvosti.“<sup>293</sup>

V této kapitole chceme tuto pro život křesťana podstatnou zásadu dále rozvést konkrétnějšími podněty.

Pracovní setkávání s kolegy, s nadřízenými a podřízenými jsou také svědectvími o víře a smyslu křesťanského života. Můžeme dobře vnímat, že též na pracovišti jsou běžnou a nedílnou součástí věcné spolupráce a vzájemné pomoci „duchovní skutky milosrdenství“<sup>294</sup> jako rada, smír, útěcha, odpuštění, poučení, přísné napomenutí, ale také podstatně přímluvná modlitba křesťanů (jejíž význam jsme zčásti vyjádřili v kapitole Modlitba jako pomoc při sebepoznání). Bez těchto skutků si nelze představit dobré, lidsky důstojné spolužití – tedy také dobré pracovní klima.

Při vědomí výše uvedeného může a má křesťan rozumět výstižnosti i výstražnosti slova: „To co jsi mluví tak hlasitě, že neslyším co mi povídáš.“ (Emers)<sup>295</sup>. Vnímá však také současně, že právě rozhovor je podstatným prvkem pro podporu duchovní dimenze druhého člověka – prvkem, který zprostředkovává právě též zmíněné duchovní skutky milosrdenství.

Proto se chceme dále zamyslet nad základním vkladem křesťana do vztahu a rozhovoru s druhým člověkem – svým bližním.

Prvotním vkladem je především schopnost pravdivého postoje „soucítícího porozumění“ („charizmatu metriopatie“) vůči druhému člověku. Tento postoj „vychází z vědomí vlastní slabosti a ze střízlivé lásky, která je vzdálena stejně od moralizujícího chladného neporozumění, jako od ústupného, slabošského srozumění“<sup>296</sup> („odkývání“ takřka čehokoliv). Metriopatie v sobě obsahuje „takt, kontakt i distanci“ vůči druhému

---

<sup>292</sup> Deus caritas est, čl. 31.

<sup>293</sup> Tamtéž, čl. 17..

<sup>294</sup> Srov. FURGER: op. cit., 83.

<sup>295</sup> PECKA: op. cit., 203.

<sup>296</sup> Srov. STENGER Hermann: Setkání je hlásání. K psychologii a teologii pomáhajícího vztahu., in: Teologické texty 4 (2006), 179–181, 180.

člověku. Znamená: „být zcela pro druhého, přesto zůstat v odstupu“<sup>297</sup>. Mám-li totiž druhému člověku skutečně napomoci přivést jej k obecnější i jeho vlastní realitě tj. podpořit jej v jeho poznání, sebepoznání a využití jeho vlastních možností musím jednak sám vnímat svoji vlastní realitu, přijmout tuto svou pomocnou roli „doprovázejícího“ a současně nesmím být sám pohlcen problémy druhého. Blízkost bez potřebného odstupu vede nezdárka k přetěžování vlastních sil a může vyústit ve vlastní vyčerpání a hlubokou rezignaci (syndrom vyhoření). Byť „na první pohled může taková blízkost vypadat jako ryzí dobrota a ochota pomáhat, ve skutečnosti pomocí není, protože druhého nedoprovází“ nesměruje a nevede k poznání a využití jeho vlastních možností ale spíše ho jen rozmazluje. Proto „správná rovnováha mezi blízkostí a distancí hraje důležitou roli v každém setkání.“<sup>298</sup>

„Kdo má naopak sklon odbočovat od soucítícího chápání k nepochopení, dostává se do nebezpečí, že ze setkání, z rozhovoru udělá ‚atentát‘“. „Atentátem“ zde můžeme rozumět všechny formy nepozornosti, které druhého neberou vážně a zraňují ho, nebo ho dokonce „zabíjejí“. V rozhovoru „se ‚atentát‘ často jeví jako vlastní ‚příčinnost‘ či ‚opečovávání‘, která druhého nenechá přijít ke slovu ani k úvaze“. Je proto velmi zapotřebí mít trvale na vědomí, že „nikdo nestojí o to, aby byl blahosklonně poučován o svých špatných cestách a bombardován chladnými, přísnými apely“.<sup>299</sup> Výsledek pak totiž může vypadat takto: „Naléhám na někoho s nadšenou žvanivostí, aby se co nejrychleji vrátil do krásné místnosti spořádaného jednání a života, současně mu však nedostatkem soucítícího porozumění držím dveře zevnitř, takže ten, kdo stojí venku, sice slyší hlas, ale nemůže dveře otevřít. Bylo by mnohem lepší méně mluvit, zato otevřít dveře. Potom ten kdo stojí venku má svobodu sám vstoupit nebo nevstoupit.“<sup>300</sup>

Vnímat je též třeba riziko vlastní rutiny i jejích příčin. Nebezpečí rutiny spočívá v tom, že již nehledíme na člověka jako na osobu ale jako na objekt naší „řádoby velkodušné pomoci“. Rutina se stěží může stávat dobrým svědectvím – stává se totiž spíše urážkou toho, kdo byl takto rutinně „vyřízen“.<sup>301</sup>

Rutina však může být také naší reakcí na nedostatek vlastních sil pro jednání s druhým. Také proto ke křesťanskému postoji patří významně právě správné zasazení lásky k sobě samému, s níž souvisí také vědomí omezenosti vlastních sil. Nejsme ani spasitelé ani koneční soudci druhých lidí – tím je Kristus. Jsme spíše „služebníci neužiteční“, kteří však mohou a mají usilovat a modlitbou prosit jak za druhého, tak o svou užitečnost, o to,

---

<sup>297</sup> Tamtéž.

<sup>298</sup> Tamtéž.

<sup>299</sup> Tamtéž.

<sup>300</sup> Tamtéž.

<sup>301</sup> Tamtéž.

abychom byli schopni poznat, jak můžeme druhému člověku v jeho situaci prospět – jak ho podpořit, jak v něm „probouzet“ či „křísit“ život<sup>302</sup>

Již jsme zřetelně vyjádřili, že účelem podniku (v jehož prostředí se v naší práci značnou měrou pohybujeme) zpravidla není být duchovní ani psychoterapeutickou institucí. (viz kapitola Účel podniku: co je a co není účelem podniku). Podnik však tvoří lidé se vzájemnými vztahy důvěry, které často přesahují pracovní charakter a tedy i místo podniku a čas mu věnovaný. Ti mají či mohou mít duchovní potřeby a mohou je v rozhovoru vyjevovat. Je zde proto namísto vyjádřit podstatná pravidla pro službu Božím slovem. Tato pravidla jsou velmi důležitá pro jednání křesťanů, kteří vnímají skutečnost, kterou vyjádřil Dietrich Bonhoeffer, když napsal: „Co je nebezpečnějšího, než říkat Boží slovo do omrzení; a naopak – kdo si může zodpovědět, že mlčel, když měl mluvit!“<sup>303</sup>

Především platí: nezbytnými předpoklady pro mluvení o Bohu jsou pozorné naslouchání člověku, s nímž chceme mluvit a účinná pomoc při „nesení jeho břemena“<sup>304</sup>. „Přichází-li slovo ne z tohoto ‚nesení‘, nýbrž z naší netrpělivosti a ducha násilí, jak by mohlo být slovem osvobození a uzdravení? Tam, kde je pozorné naslouchání a účinná pomoc vzniká také cit pro správnou dobu a v ní pro správný obsah slova. Nemá totiž žádný smysl člověku, který má minimální podklad pro víru a který nám vyjevil svou nouzi a zmatek ‚kázat‘ o Boží lásce, kterou nemůže dosud vůbec pochopit. V životní historii člověka mají všechny věci svůj čas a žádné zastavení nelze přeskočit. Sdělení nějakého názoru, který druhý člověk pro svou dosavadní neznalost nemůže přijmout, má pak charakter pouhého kázání, nikoliv pomoci.“<sup>305</sup>

„Stejně rozhodující jako doba a obsah našich slov je i způsob sdělení. Slova musejí mít svou plnou váhu, musejí být významná pro nás samé – ‚jen významné vykupuje‘“ (C.G. Jung). Jestliže sami nejsme proniknuti hodnotou a pravdou toho, co říkáme, a podléháme pokušení podávat druhému jen jakousi ideologickou slupku, pak to co říkáme není pravé, je neplodné a bylo by pro druhého i pro nás samé lépe mlčet.“<sup>306</sup>

Zdá se nám, že mnohé z toho, co jsme se snažili vyjádřit touto kapitolou (a v jistém smyslu celou naší prací) dosti výstižně shrnul Dominik Pecka, když napsal: „Disharmonie může být napravena jen harmonií. Rozklad může být uveden v soulad jen souladem . Ale

---

<sup>302</sup> Srov. ASSLÄNDER, GRÜN: op. cit., 9.

<sup>303</sup> Srov. STENGER: op. cit., 181.

<sup>304</sup> Tamtéž.

<sup>305</sup> Tamtéž.

<sup>306</sup> Tamtéž.

jen ten může pomáhat, kdo sám v sobě uskutečnil syntézu, takže jeho podněty, otázky a rady jsou způsobilé uvést v syntézu to, co je rozeklané a nerovnovážné. Jen ten může pomáhat, kdo sám v sobě sjednotil, co bylo rozporné, ucelil, co bylo rozštěpené a ovládl, co bylo odbojné. Jen ten může léčit. A léčí nejen tím, co radí přikazuje a zakazuje, nýbrž především tím, co je.<sup>307</sup>

Tato slova jistě nelze chápat tak, že křesťané takovou napravující harmonii vlastní a vždy jí disponují. Znamenají však jejich vědomí potřebnosti tohoto životního souladu, a vědomí Boží milosti, díky níž je reálné o něj usilovat v rámci člověku Bohem daných konkrétních možností. Právě to je odpovídajícím celoživotním etickým úkolem člověka vůči sobě i druhým.

---

<sup>307</sup> PECKA: op. cit., 203.



## ZÁVĚR

V útlé knize Wolfganga Ockenfelse *Katolická sociální nauka* jsem našel dvě krátké a zdánlivě snad jakoby protichůdně působící pasáže:

„Velký učitel katolické sociální nauky Oswald von Nell-Breuning, jemuž nelze zrovna vytýkat, že by měl sklon k církevnímu triumfalismu, jednou řekl: „Generace, která je dnes v nejlepších letech, neví o tom, co velkého vykonali katolíci na poli sociálním zhola nic.“<sup>308</sup>

Když autor knihy o několik stran v knize dále zvýrazňuje důležité principy a východiska katolické sociální nauky doprovází to poznámkou: „To všechno se vejde, jak jednou poznamenal Oswald von Nell-Breuning, na špičku nože.“<sup>309</sup>

Člověk může zakoušet, že právě toto – to co se vejde „na špičku nože“ –, to co se může někomu a někdy (či snad dokonce mnohým a mnohdy) jevit jako stěží „vykazovatelné“ a proto přehlédnutelné, nevýznamné, subtilní a slabé je v životě člověka a jakéhokoliv lidského společenství to mocné a rozhodující. Je proto také tím, co jsem usiloval vyjádřit touto prací. Spolu úzce související principy jako jsou osobní a obecné dobro, solidarita, subsidiarita; lidské ctnosti jako spravedlnost, moudrost, statečnost, mírnost (uměřenost); sebepoznání a sebezřetivost; mezilidská důvěra apod. nejsou neuchopitelnými zcela abstraktními pojmy.

Nejsou také současnému světu práce něčím zcela neznámým. Především v zájmu efektivit pracovních procesů se dnes v podnicích často hovoří o hodnotách, jimiž by se měli pracovníci při svém jednání řídit. V důsledku soudobé značné dynamiky změn organizačních a technologických přístupů a postupů jsou například významněji než dříve akcentovány jako vhodné „techniky“ pro ovlivňování a vedení spolupracovníků tzv. měkké dovednosti (soft skills), protože je přirozeně poznáváno kupříkladu to, že vzájemná mezilidská důvěra spolupracovníků má také zcela zásadní pozitivní ekonomické souvislosti.

Současně však – a zvláště tehdy, když je lidská práce redukována pouze na její ekonomický rozměr a je-li stavěna „aplikace techniky komunikace“ před lidskost, v níž má být naopak autenticky zasazena – bývá člověk ve světě práce, v pracovním vztahu nadřizený – podřizený, nezřídka rozmanitými tvrdými ale často také právě spíše „soft“ způsoby vážně zklamáván a zraňován ve své důstojnosti. Sám může také zakoušet a poznávat situace, kdy podobně zklamává a zraňuje druhé.

---

<sup>308</sup> OCKENFELS Wolfgang: *Katolická sociální nauka*, Zvon, Praha, 1994, 19.

<sup>309</sup> Tamtéž, 38.

Právě především tehdy – při realistickém vědomí a uznání skutečností chybných postojů a jednání, lze, s touhou jednat napříště lépe, rozvinout v konkrétním jednání výše naznačené: Spolu úzce související principy jako jsou osobní a obecné dobro, solidarita, subsidiarita; lidské ctnosti jako spravedlnost, moudrost, statečnost, mírnost (uměřenost); sebezpoznání a sebebřijetí; mezilidská důvěra apod. jsou a mohou být dobrým způsobem v harmonickém prospěchu člověka a podnikového i širších společenství naplňovány tehdy, mají-li své „ukotvení“. To jest: nejsou-li převraceny, posouvány či zasouvány pýchou a sobectvím, k nimž má člověk ve své ambivalentní povaze náchylné nejen k dobrému ale i ke zlému sklon.

Křesťanská etika a spiritualita resp. sociální nauka církve radostně opírá a „ukotvuje“ svá východiska, principy a podněty o trvalý diskurs víry se svobodou, rozumem, přirozeností, zkušenostmi a odpovědností člověka. V něm zakouší osvobozující Ježíšovo poselství: člověk je s Boží pomocí v každé fázi svého „být vinen“ schopen ke korektuře svého života – svého životního postoje.<sup>310</sup>

Tato klíčová křesťanská zkušenost je reflektována a vzájemně osvědčována dějinným poznáním společenství celé církve, tj. do něj patřící spiritualitou (osobní reflexí) každého křesťana jako jednoho z údů mystického Kristova těla, kterým církev je<sup>311</sup>.

Člověk, jeho důstojnost je „cestou církve“. Sociální nauka církve proto zvyrazňuje, že celý hospodářský život a tak i lidská práce jsou a mají být dobrou službou člověku v jeho potřebách hmotných ale také sociálních, duševních a duchovních.

Proto v zájmu obhajoby lidské důstojnosti ve světě práce pevně stojí za tím a hájí východisko, že „Práce slouží člověku a ne člověk práci“.<sup>312</sup> Proto zdůrazňuje jako klíčové hodnoty a směr o něž je třeba v konkrétním jednání usilovat:

- akcent na subjektivní smysl práce,
- práce jako nárok na tvořivost a příležitost k ní,
- smysl pro lidskost, který je třeba chránit před technicistním jednáním.<sup>313</sup>

Vyjádřili jsme, že křesťanská etika je „etikou možnosti“. V nadpise tématu této bakalářské práce uvedené „světlo křesťanské etiky a spirituality“ tedy podstatně spočívá právě v možnosti člověka vnímat řád věcí „světa práce“ v souvislostech, které umožňují a podporují odpovědné vlastní rozhodování a jednání v konkrétních situacích v harmonii zájmů osobního a obecného dobra.

---

<sup>310</sup> HUNOLD, LUBACH, GREIS : neautorizovaný český překlad MILFAIT, op. cit. 120.

<sup>311</sup> Srov. DRUHÝ Vatikánský koncil: Věřoucná konstituce o církvi. Lumen gentium., in: Dokumenty II. vatikánského koncilu, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2002, čl. 7.

<sup>312</sup> Laborem exercens, čl. 6.

<sup>313</sup> MATTAI: op. cit., 713.

Realistická „ukotvenost“ křesťanské etiky a spirituality tak dává a nabízí člověku možnost vydařeně rozvíjet sám sebe i jím tvořená společenství a chrání lidskou důstojnost a svobodu před technicistním a „ideologickým“ poškozováním a zneužíváními.

Především však člověk – křesťan, zakoušející a poznávající dobro Božího záměru pro člověka je veden křesťanskou zkušeností víry, naděje a lásky. Proto při vědomí své lidské síly i slabosti radostně nachází (či spíše takřka nemůže nenacházet) smysl v touze stávat se Kristovým učedníkem a tak „solí země“ také na poli světa práce.

P.S. Při vypracování této práce jsem si silně uvědomoval skutečnost vyjádřenou svatým Pavlem „Litera zabijí, duch oživuje“ a k lidskému sebeuvědomění a dobrému jednání inspirující slova svatého Augustina: „Ten, který je, zdraví toho, který má být.“ Lidský duch má svobodu k dobrému.

## SEZNAM LITERATURY

BIBLE: ekumenický překlad, Praha, 1985.

DOKUMENTY II. Vatikánského koncilu, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2002.

KATECHISMUS KATOLICKÉ CÍRKVE, Zvon, Praha, 1995.

ANZENBACHER Arno: Křesťanská sociální etika. Úvod a principy., CDK, 2004.

ASSLÄNDER Friedrich, GRÜN Anselm: Řízení jako duchovní úkol, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2008.

BENEDIKT XVI.: Encyklika Deus caritas est, Paulínky, Praha, 2006.

FIORES Stefano de, heslo Spiritualita soudobá, in: FIORES Stefano de, GOFFI Tullio: Slovník spirituality, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 1999.

FURGER Franz: Etika seberealizace, osobních vztahů a politiky, Academia, Praha, 2003.

GRÜN Anselm, DUFNER Meinrad: Spiritualita zdola. 2. vydání, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří 2002.

GRÜN Anselm: Buď dobrý sám k sobě, 3. vydání., Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2004.

GRÜN Anselm: Pracovat i žít, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří 2006.

GRÜN Anselm: Vyznej se sám v sobě: Jak zacházet s myšlenkami. Modlitba a sebepoznání, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2006.

HARRINGTON Donal: Farní pastorační rady - problémy a trendy, www.

pastorace.cz, [http://www.pastorace.cz/index.php?typ=texty&sel\\_char=&sel\\_tema=74&sel\\_podtema=411&sel\\_text=2136](http://www.pastorace.cz/index.php?typ=texty&sel_char=&sel_tema=74&sel_podtema=411&sel_text=2136) (20.12.2008)

HUNOLD Gerfried W., LUBACH Thomas, GREIS Andreas: Theologische Ethik. Ein Werkbuch, Tübingen: A. Francke Verlag, 2000, neautorizovaný český překlad MILFAIT René.

JAN PAVEL II., Encyklika Laborem exercens, Zvon, Praha, 1991.

KOHUT Pavel Vojtěch: heslo Spiritualita, in: FIORES Stefano de, GOFFI Tullio: Slovník spirituality, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 1999, 904–912 .

KOHUT Pavel Vojtěch: heslo Zkušenost křesťanská, in: FIORES Stefano de, GOFFI Tullio: Slovník spirituality, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 1999, 1223–1229.

LOBKOWICZ Nikolaus: Problémy s autoritou, in: Teologické texty 1 (2007) 22–23.

MARTINEK Cyril: Cesta k solidaritě, Trinitas, Svitavy, 1998.

- MATTAI G[...], heslo Pracující, in: FIORES Stefano de, GOFFI Tullo: Slovník spirituality, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 1999, 710–722.
- McGRATH Alister: Křesťanská spiritualita, Volvox Globator, Praha, 2001.
- MERCATALI A[...] , heslo Otec duchovní, in: FIORES Stefano de, GOFFI Tullo: Slovník spirituality, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 1999, 612–626 .
- MOLITOR Bruno: Etika hospodářství, Česká křesťanská akademie, Praha, 1998.
- MLČOCH Lubomír, Ekonomie důvěry a společného dobra. Česká republika v Evropské unii: pokus o nástin perspektivy, Karolinum, Praha, 2006.
- NĚMCOVÁ Lidmila: Úvod do etiky v podnikání, in: sborník z konference Etika v podnikání – Za svět spravedlivý pro člověka a rodinu, Velehrad, 2006, 16.
- OCKENFELS Wolfgang: Katolická sociální nauka, Zvon, Praha, 1994.
- OPATRNÝ Aleš, Pastorační péče v méně obvyklých situacích II., Pastorační středisko, Praha, 2001.
- OPATRNÝ Aleš, dokument Rozlišuj duchy, <http://ktf.cuni.cz/~opatrny/> (20.12.2008)
- PECKA Dominik: Člověk. Filosofická antropologie., II. díl, Křesťanská akademie, Řím, 1971.
- PEREIRA Alfonso: Myšlenky a modlitby, Zvon, Praha, 1991, 60.
- PESCHKE Karl-Heinz: Křesťanská etika, Vyšehrad, Praha 1999.
- PUTNOVÁ Anna, SEKNIČKA Pavel: Etické řízení ve firmě, Grada, Praha, 2007.
- RETHMANN Albert–Peter: Sociální encykliky Jana Pavla II. a sociálně-vědní pojetí práce, in: FIALA Petr, HANUŠ Jiří, VYBÍRAL Jan: Katolická sociální nauka a současná věda, CDK Vyšehrad, Brno, 2004.
- RYCHETNÍK Luděk: Podnikatelská etika a spiritualita, in: sborník z konference Etika v podnikání – Za svět spravedlivý pro člověka a rodinu, Velehrad, 2006.
- SKOBLÍK Jiří: Křesťanská etika – úvod., [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-1u.htm](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-1u.htm), (20.12.2008).
- SKOBLÍK Jiří: Fundamentální morálka., [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/fm99-2u.htm](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/fm99-2u.htm), (20.12.2008).
- SKOBLÍK Jiří: Konkrétní morálka 2., [http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km\\_puvodni/km99-2u.htm](http://ktf.cuni.cz/~skoblik/km_puvodni/km99-2u.htm), (20.12.2008).
- SKOBLÍK Jiří: O individuálním a sociálním rozvoji člověka., text ve Wordu, in: <http://ktf.cuni.cz/~skoblik/>, (20.12.2008).
- STENGER Hermann: Setkání je hlásání. K psychologii a teologii pomáhajícího vztahu., in: Teologické texty 4 (2006) 179–181.

STÖRIG Hans Joachim: Malé dějiny filosofie, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2000.

SUTOR Bernhard: Politická etika, Oikúmené, Praha, 1996.

ŠPIDLÍK Tomáš: Církevní otcové s Tomášem Špidlíkem, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří 2006.

VELLA Elias: Zakotvit svůj život v Bohu, Matice cyrilometodějská, Olomouc, 1999.

## RESUMÉ

Název práce: Pracovní vztah nadřizený – podřizený ve světle křesťanské etiky a spirituality

Jméno autora: Tomáš Roubal

Bakalářská práce se zabývá východisky, principy, postoji a podněty křesťanské etiky a spirituality vztahujícími se k soudobé problematice pracovního vztahu nadřizený – podřizený. Vyjadřuje tak významné základní aspekty „křesťanského předporozumění“ této oblasti mezilidských vztahů. Obecnější způsob předložení tématu umožňuje vnímat souvislosti promítnutí vztahu Boha a člověka v lidském (mezilidském) jednání ve vzájemně se ovlivňujících úrovních celospolečenské, podnikové a osobní mezilidské.

V první části stati práce jsou vyjádřena základní východiska: pojetí vztahu Bůh – člověk – společnost; vztah etiky a spirituality; charakter křesťanské etiky jako etiky možnosti; vztah individuální a sociální etiky; určující směr soudobé křesťanské spirituality; charakter křesťanské lásky k bližnímu.

Druhá část stati práce předkládá klíčové pojmy, principy a podněty katolické sociální nauky: principy personaly, obecného dobra, solidarity a subsidiarity; vyjadřuje významné pojmy encykliky *Laborem exercens* – subjektivní a objektivní smysl práce, prvenství práce před kapitálem, pohled na otázky vlastnictví a nepřímých zaměstnavatelů; reflektuje některé výrazné etické (a psychologické) důsledky soudobého vývoje a proměny práce a světa práce pro pracujícího člověka.

Třetí část stati práce se zabývá podnikem: jeho účelem, podnikovou kulturou, společenskou odpovědností a významem autority (pro fungování podniku nezbytné) jako služby člověku a společenství.

Čtvrtá část stati práce se věnuje etickým úkolům člověka ve vztahu k sobě samému – sebepoznání, péči o vlastní rozvoj, sebepřijetí: prostřednictvím pojmů spiritualita „shora“ a „zdola“ je obecněji vyjádřen charakter křesťanovy duchovní cesty životem; jsou předloženy charakteristiky základních křesťanských ctností jako vnitřních stabilizátorů jednání člověka; osvětlen význam modlitby jako zásadní pomoci při sebepoznání; vyjádřen význam a vztah základních rozhodnutí člověka a jejich realizace.

V páté části stati práce jsou předloženy vybrané konkrétní aspekty a akcenty osobní mezilidské roviny pracovního vztahu, které činí práci a péči o zdravé pracovní vztahy duchovním úkolem či duchovní výzvou: je vyjádřen charakter a význam mezilidské důvěry (a péče o ní) jako úhelného kamene také pracovních vztahů i jako významného činitele

ekonomické prosperity podniku; jsou předloženy podněty (příklady) reflektující etické a spirituální aspekty situací jimiž je pracovní vztah každodenní praxí „prověřován“; vyjádřen evangelizační rozměr pracovního vztahu křesťana k druhým lidem.

Závěr práce zhodnocuje obecný, celkový přínos prací předložených atributů křesťanské etiky a spirituality resp. katolické sociální nauky člověku (křesťanu zakoušejícímu dar víry i člověku bez náboženského vyznání) v soudobém světě práce – jejich „realistickou ukotvenost“, která dává možnost vydařeně rozvíjet člověka a jím tvořená společenství a chrání lidskou důstojnost a svobodu před technicistním a „ideologickým“ poškozováním a zneužíváními.



## RESUMÉ – SUMMARY

Name of the work: Labour relation superior - subordinate in the light of christian ethic and spirituality.

Name of the author: Tomáš Roubal

The bachelors work is engaged with the incentive and starting points, principles and stimulations of christian ethic and spirituality relating to the contemporain problematics of labour relation superior - inferior (higher - subordinate). It express so significant basic points of view of christian preunderstanding concerning this field of interhuman relations. More common method of presenting of this topic makes possible to percieve the connections of context to be projected on the relation of God and a human being in the interhuman acting with the mutual influenced levels of society busines of personel contacts.

### 5 KEY EXPRESIONS

christian ethik

christian spirituality

labour

labour relations

superior – subordinate

## ÚDAJ O POČTU ZNAKŮ

- 173393 znaků včetně mezer a poznámek pod čarou