

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

CYRILOMETODĚJSKÁ TEOLOGICKÁ

FAKULTA

KATEDRA KŘEŠŤANSKÉ SOCIÁLNÍ PRÁCE

Charitativní a sociální práce

JAN FORRÓ

NEŽÁDOUCÍ MOTIVACE DOBROVOLNÍKŮ A DALŠÍ PROBLÉMY

SPJATÉ S JEJICH VÝBĚREM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VEDOUCÍ PRÁCE: DOC. PAEDDR. T. MATULAYOVÁ PH.D

2017

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedl v seznamu literatury.

V Olomouci dne, 29. března 2017

Vlastnoruční podpis

Poděkování:

Rád bych poděkoval paní doc. PaedDr. Tatiana Matulayová Ph.D. za její odborné vedení absolventské práce, ochotu, trpělivost a lidský přístup. Poděkování patří rovněž všem mým blízkým, kteří mě při psaní práce jakkoli podporovali.

Obsah

ÚVOD	6
1	TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1	DOBROVOLNICTVÍ.....	9
1.1.1	<i>Vztah dobrovolnictví a sociální práce</i>	10
1.1.2	<i>Vymezení pojmu dobrovolnictví a jeho charakteristika</i>	11
1.1.3	<i>Dobrovolník</i>	12
1.2	MOTIVACE K DOBROVOLNICTVÍ.....	13
1.2.1	<i>Terminologické vymezení pojmu motivace a jeho charakteristika</i>	13
1.2.2	<i>Motiv a potřeba</i>	14
1.2.3	<i>Faktory motivace</i>	15
1.2.4	<i>Motivace dobrovolníků</i>	17
1.2.5	<i>Nežádoucí motivace dobrovolníků</i>	19
1.2.6	<i>Výzkumy motivace k dobrovolnictví</i>	21
1.3	PROFESIONÁLNÍ ŘÍZENÍ DOBROVOLNÍKŮ VE VZTAHU K MOTIVACI.....	23
1.3.1	<i>Zásady prospěšného dobrovolnictví</i>	23
1.3.2	<i>Koordinátor dobrovolníků</i>	23
1.3.3	<i>Vlastní práce s dobrovolníky</i>	24
2	VÝZKUMNÁ ČÁST	27
2.1	METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA.....	27
2.1.1	<i>Cíl výzkumu a výzkumná otázka</i>	27
2.1.2	<i>Popis použitých metod</i>	28
2.1.3	<i>Popis výzkumného souboru</i>	30
2.1.4	<i>Způsob zpracování dat</i>	30
2.2	REALIZACE VÝZKUMU.....	31
2.2.1	<i>Reflexe terénní části výzkumu</i>	31
2.2.2	<i>Etická část výzkumu</i>	32
2.3	ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	33
2.3.1	<i>Charakteristiky a význam dobrovolnictví pro organizaci</i>	33
2.3.2	<i>Percepce motivace a její nežádoucí podoby koordinátory</i>	34
2.3.3	<i>Kritéria pro příjem dobrovolníků a možnosti pro identifikaci a zachycení nezdravé motivace</i>	39
2.3.4	<i>Identifikace nežádoucí motivace a možnosti jejího odstranění v průběhu dobrovolnické činnosti</i>	43
2.4	DISKUZE.....	45
ZÁVĚR	49
SEZNAM LITERATURY	50

Úvod

„Nejužitečnější ze všech umění je umění být užitečný.“ Benjamin Franklin

Dobrovolnictví mě zaujalo krátce poté, co jsem začal uvažovat nad tématem bakalářské práce. Mé zaměření na téma dobrovolnictví je pravděpodobně ovlivněno také osobní zkušeností s dobrovolnickou činností, kterou jsem aktivně vykonával v prvních dvou letech studia. Když jsem následně prohlížel vysokoškolské práce věnované zmíněnému tématu, přišlo mi, že dané téma je poměrně častým námětem nejrůznějších bakalářských i diplomových prací. Tuto skutečnost ilustruje i Matulayová (2012, s.9), která zmiňuje rostoucí zájem o dané téma ve výzkumech sociální práce v posledních dekáдах.

Při studiu relevantních bakalářských a diplomových prací jsem zjistil, že jsou většinou zaměřeny na význam či popis dobrovolnictví pro danou cílovou skupinu či organizaci (např. Pleskačová, 2013). Také jsem zjistil, že několik prací se rovněž zabývá mechanismy nebo zdroji motivace dobrovolníků (např. Tinková, 2006), neobjevil jsem však žádnou práci, která by se explicitně zaměřovala na potenciální rizika či negativní dopady motivace v dobrovolnictví. Objevení tohoto volného místa se pro mě stalo motivem pro napsání této práce.

Dobrovolná činnost, ve smyslu vykonávání činnosti pro druhé bez nároku na odměnu, je přirozená lidská aktivita, která se běžně objevovala a objevuje ve všech lidských společnostech. Asi každý zná a má svou zkušenost s čistě dobrovolnou výpomocí svým příbuzným či sousedům. Ve své práci však chci zaměřit pozornost na organizovanou dobrovolnou činnost, která představuje pravidelný a spolehlivý zdroj pomoci pro různé organizace (Tošner, Sozanská, 2002, s. 37). v dnešní době představuje dobrovolnictví jen jeden ze způsobů seberealizace a využití volného času (Matulayová, 2011, s. 13). Osobně vycházím z přesvědčení, že jde o hodnotnou aktivitu, která si zaslouží pozornost a ocenění, mimo jiné i z důvodu, že mnohé neziskové organizace se bez pomoci dobrovolníků neobejdou a hrají pro ně v podstatě stejně důležitou roli jako zaměstnanci (Matulayová, 2011, s. 14) a přicházejí do pravidelného styku s klientem. Proto se domnívám, že je důležité věnovat dostatek pozornosti také výběru dobrovolníků a zkoumání jejich motivace, která nemusí být vždy vedena žádoucím směrem.

Celá má práce se tedy zabývá procesem výběru dobrovolníků, přičemž zvýšenou pozornost věnuji nežádoucí motivaci, která může negativně ovlivnit celý průběh následné

spolupráce s klientem a rovněž poškodit dobré jméno organizace v sociálním okolí dobrovolníka či klienta, jemuž se dobrovolník věnuje. Ve své práci představím dobrovolnictví a jeho význam pro neziskové organizace. Dále si kladu za cíl identifikovat na základě odborné literatury nežádoucí motivaci a představit její možné negativní důsledky pro výkon dobrovolnické činnosti. Ve výzkumné části na základě provedených rozhovorů následně zjistím současnou praxi koordinátorů dobrovolnické činnosti. Rozhovory budou provedeny na základě kvalitativního výzkumu, v němž bude mým cílem identifikovat a zhodnotit způsob výběru dobrovolníků v dané organizaci. Rovněž budu reflektovat způsob vnímání motivace včetně jejich negativních projevů.

1 Teoretická část

V první části práce se věnuji jejímu teoretickému zarámování. Definuje teoretické koncepty a vysvětluje jednotlivé odborné pojmy vztahujících se k empirické části. Poskytuje tedy prostor k jejímu lepšímu a srozumitelnějšímu pochopení.

Teoretickou část jsem rozdělil do tří podkapitol. v první kapitole objasňuji vztah sociální práce k dobrovolnictví, následně se věnuji samotným teoretickým konceptům a pojmům s dobrovolnictvím spjatých. Ve druhé kapitole přibližuji čtenářům teoretické koncepty motivace. Ve poslední kapitole teoretické části se již zabývám teoretickými východisky pro úspěšné řízení, motivování a koordinaci dobrovolníků vztažené k danému tématu.

1.1 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví představuje fenomén, na který je možné pohlížet rozdílnou perspektivou jednotlivých relevantních věd, zejména společenských (Matulayová, 2011, s. 6). v praktické rovině se dobrovolnictví rovněž dotýká řady lidských aktivit a profesí, přičemž jednu z nich tvoří sociální práce (Brozmanová Gregorová, 2012, s. 11), kde je úzce spjata zejména s její praxí (Matulayová, 2011, s. 3).

Dobrovolnická činnost je docela běžným jevem, který se ve společnosti odpradáвна projevoval pomocí těch, kteří na tom byli lépe, těm, kteří pomoc z nejrůznějších důvodů potřebovali (Tošner, Sozanská, 2002, s. 23). v tomto intuitivním vnímání jistě rozumí dobrovolnictví snad každý. Fenomén dobrovolnictví je však poměrně široký. s dobrovolníky se můžeme setkat v řadě nejrůznějších činností od ochrany životního prostředí, přes humanitární organizace a kulturní oblast až po sportovní a vzdělávací činnost (Tošner, Sozanská, 2002, s. 42). Ve své práci se však zaměřuji na dobrovolnictví prováděné v sociálních službách, které patří z hlediska využití dobrovolné práce mezi nejpočetnější.

Mezi akademiky a odborníky však dodnes nepanuje shoda na jediné definici vymezující dobrovolnictví (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 9). Na následujících stránkách proto představím definiční rámec dobrovolnictví a souvisejících pojmů. Primárně však vysvětlím vztah mezi dobrovolnictvím a sociální prací.

1.1.1 Vztah dobrovolnictví a sociální práce

V první podkapitole uvádím spojitosti mezi dobrovolnictvím a sociální prací. Smyslem této podkapitoly je poskytnout důležité informace dokládající významnou roli dobrovolnictví v sociální práci.

Blízký vztah dobrovolnictví a sociální práce dokládá nejen velký počet vysokoškolských prací studentů sociální práce, na což jsem poukázal již v úvodu (Matulayová, 2012, s. 9), ale také se jedná o nejrůznější činnosti dobrovolnictví. Jednu z nich tvoří fakt, že právě charitativní, filantropické a dobrovolnické aktivity jsou spojené s obdobím vzniku sociální práce jako samostatné disciplíny, o čemž informuje Matulayová (2011, s. 9), která zároveň doplňuje, že i v současnosti, kdy se sociální práce profesionalizovala, představuje dobrovolnictví významný zdroj pomoci při naplňování poslání sociální práce, které spočívá ve vedení dialogu mezi přáním společnosti a klienta (Matulayová, 2011, s. 9).

Na úzkou provázanost mezi dobrovolnictvím a sociální prací upozorňuje také časopis Sociální práce, v němž byl dané tématice věnován prostor v celém jednom čísle (Sociální práce/Sociální práca, č. 4/2011). K významu dobrovolnictví v sociální práci se zde v anketě vyjadřuje například Ivana Kořínková (2011, s. 5-7), která jeho smysl spatřuje v naplňování základních potřeb klientů týkajících se lidského kontaktu a realizace aktivit, kterých by se jinak nemohli účastnit. Podobně se vyjadřuje rovněž Lenka Černá (2011, s. 5-7), která zmiňuje také podíl dobrovolnictví na zkvalitňování sociálních služeb.

o provázanosti sociální práce s dobrovolnictvím informuje také odborná literatura. o užitečnosti dobrovolníků hovoří například Matoušek (2003, s. 61), který vyjmenovává příklady činností, v nichž jsou dobrovolníci zapojeni do chodu neziskové organizace. Většinou se jedná o nejrůznějších činností zahrnující například práci na linkách důvěry, v ambulantních programech pro děti a mládež či v ústavech pro tělesně či mentálně postižené. Jako významný nástroj podpory sociální inkluze vidí dobrovolnictví. rovněž Slowík (2011, s. 43-48), který zdůrazňuje jeho roli v posilování občanské společnosti a v prevenci vůči sociálně patologickým jevům.

Interpretace dobrovolnictví z pohledu sociální práce se však mohou navzájem lišit. Odborná literatura uvádí tři rozdílné přístupy.

1) Axiologický přístup

Tento přístup poukazuje na historický kořeny a interpretaci sakrálních hodnot vztahujících se k dobrovolnictví a filantropii.

2) Strukturalistický přístup

Zabývá se dobrovolnickými organizacemi z hlediska jejich historické role v poskytování služeb zranitelným sociálním skupinám a umožňuje sledovat různé stupně formalizace a strukturalizace v organizacích využívajících činností dobrovolníků.

3) Ideologický přístup

Interpretuje role dobrovolnictví ve vztahu k vládnutí, distribuci moci, reformě nebo udržení sociálního pořádku.

(Matulayová, 2012, podle Encyclopedia of Social Work, 4, 2011, s. 266–272)

1.1.2 Vymezení pojmu dobrovolnictví a jeho charakteristika

Přesné terminologické ukotvení pojmu dobrovolnictví je poměrně náročným úkolem, protože dobrovolnictví představuje fenomén, který je poměrně komplikovaný z několika důvodů, mezi něž lze zařadit multifaktoriální podmíněnost a vnitřní různorodost daného fenoménu (Mlčák, Zášková, 2013, s. 10).

Přesto můžeme v odborné literatuře najít dostatek definic, které nám umožní lepší porozumění danému pojmu. Jistou pomůckou umožňující lepší pochopení může být etymologický rozbor, který ve své práci uvádí například Mlčák a Zášková, (2013, s. 10), kteří zmiňují latinský původ pojmu, který pochází ze slov „voluns“ (volba) nebo „velle“ (chtění), což si na základě zmíněného faktu můžeme přeložit jako vůli či přání vykonat něco dobrého.

S poněkud jiným pojetím dobrovolnictví se můžeme setkat ve Všeobecné deklaraci o dobrovolnictví (2001), kde se dočteme, že:

„Dobrovolnictví je základním stavebním prvkem občanské společnosti. Uskutečňuje nejvznešenější aspirace lidstva – touhu po míru, svobodě, příležitostech, bezpečí a spravedlnosti pro všechny.“

Z uvedené citace cítíme společenský význam a hodnotnost dobrovolnictví. Proto bývá dobrovolnictví chápáno jako občanská ctnost. Rovněž je úzce spojeno také s dobročinností, která se v současné společnosti projevuje také formou dárcovství (Tošner, Sozanská, 2002, s. 36). Jedna z výstižnějších definic označuje dobrovolnictví za vědomou, svobodně zvolenou činnost ve prospěch druhých, kterou poskytují občané bezplatně (Müllerová, 2011, s. 10). Jinou definici dobrovolnictví nabízí například D. Sills (2013, podle Mlčák, Zášková, 2013, s. 10), který považuje dobrovolnictví za svobodné chování, které není motivováno materiální odměnou. v nepřímé opozici vůči tomu názoru je D. H. Smith (1981, podle Mlčák, Zášková, 2013, s. 11), který tvrdí, že dobrovolníci jsou motivováni očekáváním psychické odměny různého druhu, protože má pro ně vyšší hodnotu než jiná forma odměny.

Uvedený seznam interpretací pojmu dobrovolnictví budí dojem, že komplexní vystižení tohoto fenoménu je poměrně náročným úkolem. Přesto se domnívám, že alespoň intuitivní představu o podobě dobrovolnictví má každý. Ze zmíněných definic v publikaci se přikláním k poslední zmíněné definici D. H. Smith (1981, podle Mlčák, Zášková, 2013, s. 11), ze které budu v této práci vycházet.

Existují různé typologie vysvětlující dobrovolnickou činnost. Pro účely bakalářské práce však zmiňuji jen základní rozdělení dobrovolnictví na formální a neformální. Formální model se vyznačuje smluvností, transparentností a kontrolovatelností (Frič a kol., 2001, s. 114). Neformální spočívá v poskytování neplacené pomoci mimo formální strukturu organizace (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 11).

1.1.3 Dobrovolník

Dobrovolník je osoba, která bez nároku na finanční odměnu věnuje svou energii, schopnosti a čas ve prospěch jiných lidí či společnosti (Tošner, Sozanská, 2002, s. 35). Srozumitelná definice dobrovolnictví je uvedena také v Metodickém manuálu k dobrovolnictví v nemocnicích, kde je za dobrovolníka označen „*každý, kdo ze své dobré vůle, ve svém volném čase a bez nároku na finanční odměnu vykonává činnost ve prospěch jiných lidí.*“ (Novotný, Stará a kol., 2001, s. 4)

V České republice je dobrovolnictví upraveno zejména zákonem č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě. Zákon nedefinuje přímo osobu dobrovolníka, avšak vyjmenovává,

a stanovuje další podmínky pro výkon dobrovolnické služby. Zvláště je v zákonu zdůrazněn pomocný a nevýdělečný charakter této činnosti (Zákon č. 1998/2002 Sb.)

1.2 Motivace k dobrovolnictví

1.2.1 Terminologické vymezení pojmu motivace a jeho charakteristika

Motivace je pojmem, který bývá rozebírán v mnoha publikacích (Nakonečný, 1997; Homola, 1977; Jörg, 1976; Murphy, 1964; Maslow, 1954) diplomových a dalších odborných textech (Pleskačová, 2013; Tinková 2006; Smejkalová, 2013). v současné době přidává motivaci na významu a četnosti výskytu v nejrůznějších podobách také skutečnost, že s motivací se neustále pracuje nejen v psychologii a sociální práci, ale také například při řízení lidských zdrojů, public relations¹ (dále jen PR) či při marketingových kampaních. Nejinak je tomu v koordinaci dobrovolníků, kde hraje motivace velmi důležitou roli. Nyní se pokusím objasnit, co pojem motivace vlastně znamená.

Jak již bylo zmíněno, na pojem motivace odkazuje mnoho publikací odborné literatury. Na nejednotnost v užívání pojmu upozorňuje také Psychologický slovník, který daný pojem interpretuje jako intrapsychický proces projevující se zvýšením nebo poklesem aktivity, mobilizací sil či energizací organismu (Hartl, Hartlová, 2000, s. 328). Odlišné pojetí můžeme nalézt v Sociologickém slovníku, který definuje motivaci jako termín zahrnující nejen intrapsychické, ale také dynamické procesy, které prostřednictvím motivů aktivizují jedince (Geist, 1992, s. 240). Velmi podobně se vyjadřuje i Nuttin (1987, s. 1403 n.) in Nakonečný (1996, s. 12), který pojímá motivaci jako proces, jehož důležitým znakem je zaměřování a energetizace chování. Osobně se nejvíce přikláním k vymezení, které za motivaci označuje jednoduše „všechno, co způsobuje nějaké chování, jednání nebo reakci“ (Kern, Mehl, Nolz a kol., 2006, str. 53).

O motivaci byla vypracována řada teorií, které lze různě klasifikovat. Jednu z možných klasifikací uvádí Geist (1992, s.241). První kategorii tvoří teorie založené na homeostáze (R. S. Stagner, T. F. Karwoski, C. L. Hull), druhé na incentivě (H. F. Harlow, J. W. Atkinson), třetí

¹ Public relations = vztahy s veřejností

přikládají důraz roli kognice v motivech (Fr. Heider, L. Festinger, E. C. Tolman) a poslední, čtvrtá vychází z humanisticky orientované psychologie (G. W. Allport, A. H. Maslow) (Geist, 1992, s.241).

Většinou se musíme spokojit s pozorováním motivace skrz chování daného jedince, které se nejčastěji projevuje tím, že daný jedinec něco hledá. Od určitých objektů se odvrací a u jiných prodlévá, což také dokazuje zaměřenost motivace na cíl, který přináší uspokojení (Nakonečný, 1996, s. 12). Na obtížnost v odhalování skutečné motivace upozorňuje i Deiblová (2005, s. 11), která tvrdí, že skutečné motivy mohou být usuzovány jen z vypořádaného chování daného jedince.

1.2.2 Motiv a potřeba

Pro komplexnější a ucelenější představu o fenoménu motivace a jejich souvislostech si dovoluji představit následující termíny.

1.2.2.1 Motiv

Rozdíl mezi motivací a motivem spočívá v tom, že motiv představuje určitý proces, kdežto motivy označují jistou hypotetickou dispozici k tomuto procesu (Nakonečný, 1998, podle Pleskačová, 2013, s. 8). Motiv bychom mohly označit za relativně přetrvávající determinanty chování (Švancara, 1984, podle Pleskačová, 2013, s. 7), přičemž dle Nakonečného (1996, s. 27) vyjadřují zejména obsah daného uspokojení. Zaměřenost a projevy motivů se pochopitelně u jednotlivých jedinců liší, můžeme se tedy, jak poznamenává Homola (1977, s.13), setkat se stejnými motivy, které se projevují rozdílným chováním. Rovněž se však můžeme se stejným chováním dvou jedinců, které je vedeno rozdílným motivem.

1.2.2.2 Potřeba

Dalším, hojně užívaným pojmem, je potřeba. Výstižnou a stručnou definici podává Homola (1977, s.55), který ji chápe „jako fyziologickou podmínku nebo jako hypotetický pojem pro označení určitého zdroje motivační síly“. Podobné vysvětlení daného pojmu přináší také Psychologický slovník, který označuje motiv jako pohnutku, příčinu činnosti nebo chování jedince, jenž je zaměřeno na uspokojení určité potřeby (Hartl, Hartlová, 2000, s. 327). Souhrnně by se daly potřeby označit za motivační stav, který se vývojem (zkušeností) postupně

zpředměťuje – nachází určitý objekt činnosti a s ním spojený instrumentální vzorec chování (Nakonečný, 1997, s. 29).

1.2.2.3 Uspokojení

Uspokojení je termínem, který jsem již ve své práci zmiňoval. z důvodu srozumitelnosti mé práci si dovoluji připojit i jeho definici. Daný pojem popisuje Nakonečný (1997, s. 98), který poukazuje především na zaměřenost motivace k uspokojení a jejich komplementaritu. Samotné uspokojení pak představuje návrat k psychické rovnováze.

1.2.3 Faktory motivace

Zdrojem lidské motivace mohou být fyziologické, biologické, sociální a kulturní potřeby (Nakonečný, 1997, s. 58). Vzhledem k cíli své práce jsem se rozhodl zaměřit pozornost na socio-kulturní faktory motivace. Zbylé faktory motivace si mohou zájemci pročíst v relevantních publikacích Nakonečného (1997), Homoly (1977) a dalších.

1.2.3.1 Socio-kulturní faktory motivace

Každý člověk má potřebu sociálního kontaktu a vztahování se k druhým osobám. Můžeme říct, že je to vlastně podmínka jeho zdravého osobnostního a duševního rozvoje. Naopak izolovanost bývá zakoušena negativně i při uspokojování ostatních fyziologických potřeb (Homola, 1977, s. 135, 186). Proto můžeme hovořit o tom, že potřeba po bezpečí v lidské pospolitosti, potřeba někam náležet, pocíťovat projevy uznání a porozumění nebo jsou člověku vlastní a přirozené (Deiblová, 2005, s. 47).

Pro člověka je typické, že se chová a jedná jako společenská bytost, která však zároveň podléhá socio-kulturním vlivům prostředí. v daném prostředí získává určitou sociální zkušenost, které se následně projevuje i v duševním životě. Vliv kulturního prostředí, jehož je dotyčná osoba příslušníkem, má rovněž vliv na vznik kulturně specifických potřeb a motivace. Pro ilustraci sociálně podmíněné motivace si můžeme vzít příklad mladého člověka, který začal studovat vysokou školu, čímž odložil své životní potřeby s vyhlídkou na získání větší prestiže a lepší společenské pozice. (Nakonečný, 1997, s. 65-67).

Vernon (1971, podle Tomšů, 2015, s. 14-15) dokonce hovoří o determinaci veškerého lidského chování sociálními vztahy, kdy hovoří o tom, že smyslem chování dospělých i dětí je

dosažení společenského uznání a přijetí. v této souvislosti vyzdvihuje význam členství v sociální skupině, která svému členu poskytuje bezpečí, spokojenost, zábavu.

Společensko-kulturní faktory mají rovněž vliv na biologickými faktory motivace. Jejich vliv spočívá zejména ve vlivu zkušenosti a kulturního působení na vrozené reakce, které se mění do složitějších vzorců chování, které zahrnují například odívání nebo využití nejrůznějších nástrojů na výrobu tepla. s kulturou se však současně objevují i nové potřeby vycházejících z kulturních a hodnotových podmínek jeho bytí (Nakonečný, 1997, s. 59).

1.2.3.1.1 Prosociální chování

Schopnost jedince vzdávat se vlastního prospěchu ve prospěch druhého člověku tvoří podstatu tzv. prosociálního chování (Nakonečný, 1977, s. 245), do kterého by se dalo zařadit i dobrovolnictví (Zášková, Mojžíšová, 2011, s.62-67). Hewstone a Stroebe (2001, podle Pleskačová, 2013, s. 21) charakterizují prosociální chování jako chování, které spočívá v úmyslu zlepšit situaci druhé osoby, přičemž pomáhající neposkytuje svou pomoc na základě plnění povinností své profese a příjemcem pomoci je jedinec.

Čistě prosociální chování v chování a motivaci je v odborných kruzích kritizováno, takže kromě prosociálního chování můžeme hovořit také o egoistické determinaci prosociálního chování (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 106-107).

1.2.3.1.2 Altruismus

Altruismem bývá označováno jednání nesobeckého charakteru, které je zaměřeno ve prospěch druhých (Hartl, Hartlová, 2000, s. 33).

Čistě altruistické chování je předmětem teoretických sporů a diskuze, kde je altruismus zpochybňován a vysvětlován jako falešná opozice vůči egoismu. Oponenti této interpretace altruismu poukazují zejména na jeho emoční motivaci (Frič a kol, 2001, s. 14-20).

Rád bych zmínil také speciální lidské potřeby, z nichž řada motivací vychází. Homola (1977, s.133-138) zmiňuje několik speciálních lidských potřeb. s ohledem na cíl této práce neuvádím celý výčet, ale vypisuji jen sociálně podmíněné a k dobrovolnictví vztažené potřeby:

1. Potřeba sociálního kontaktu

Někdy se také nazývá potřebou emočního kontaktu a souvisí s dvojitým zaměřením člověka, který se touží stát předmětem zájmu a sympatie a zároveň soucítí s druhými a zajímá se o ně.

2. Potřeba závislosti na druhých

Vychází z interakce s matkou v raném dětství. Následně ovlivňuje kvalitu vztahů k druhým lidem.

3. Potřeba uplatit se a dosáhnout úspěchu

Není obecným motivem. u různých jedinců se projevuje odlišně. Zaměření je většinou dáno činnostmi, v níž se chceme uplatnit a dosáhnout ocenění druhých lidí

4. Potřeba adekvátního přizpůsobení se okolnímu světu

Někdy také označována jako potřeba smyslu života. Souvisí s vytvořením a udržením smysluplného a stabilního obrazu o světě a našeho místa v něm.

1.2.4 Motivace dobrovolníků

Otázka po motivaci dobrovolné činnosti vzbuzuje pozornost řady výzkumníků společenských věd, kteří se snaží identifikovat tuto lidskou motivaci a porozumět jejich rozhodnutí (Matulyová, 2011, s. 79). Starší studie ze 70. let dvacátého století uváděly, že dobrovolnictví je stimulováno altruistickými motivy a internalizovanými sociálními normami. Současně však poukazovaly na přítomnost distresu, úzkostných, egotistických motivů (Howarth, 1976, podle Zášková, Mojžíšová, Sociální práce/Sociální práce, č. 4/2011, s.62-67). Pozdější studie zdůrazňovaly význam prosociálních hodnot (Penner, Finkelstein, 1998, podle Zášková, Mojžíšová, 2011, s.62-67) jako například potřebu afilace, péče a sounáležitosti (Zášková, Mlčák, 2009, s. 165-168, 172-174).

O různorodosti motivace k dobrovolné činnosti nás informuje například výzkum Pavla Friče (2001, s. 66), kde nalezneme celý výčet důvodů k dobrovolnictví. Jedním z nejčastěji zmiňovaných je důvěryhodnost organizace 93 %, následuje přesvědčení o šíření dobré

myšlenky 91 %. 76 % dobrovolníků označilo za svůj motiv možnost setkávání se zajímavými lidmi 76 %. Stejně procento vyjádřilo za svůj motiv snahu uplatnit své schopnosti. Tři čtvrtiny dobrovolníků označily za svůj motiv pocit, že dobrovolná práce je způsobem života lidí, jako jsou oni. Pod 74 % dobrovolníků následně uvádí jako svůj motiv možnost získat nové dovednosti a zkušenosti. Oslovení lidmi, kteří pro danou organizaci již pracovali, a pocit, že jejich pomoc potřebují lidé, které znají. Výzkum Matulayové (2012, s.82-85) nás informuje o motivech dobrovolné činnosti na Slovensku, kde je pro dotázané významným motivem zejména altruistická motivace založená na pocitech soucitu a úsilí vykonat tzv. „vyšší dobro“. Naopak normativní motivace spojená s vlivem druhých lidí nemá na motivaci tak velký vliv.

Na tomto místě si dovoluji uvést také klasifikaci uvedenou v publikaci Tošnera a Sozanské (2002, s. 47), kteří rozlišují tři druhy motivace k dobrovolnictví.

1. Konvenční a normativní motivace

S daným typem motivace se většinou setkáme u starších dobrovolníků a věřících, kteří se pro svou činnost rozhodli na základě neformálních pravidel chování nebo morálních vzorů přítomných ve svém sociálním okolí. Často se v tomto druhu motivace také projevuje náboženské přesvědčení, které má podobu morálního imperativu.

2. Reciproční motivace

Dobrovolníci vedení reciproční motivací vnímají svou činnost jako příležitost k získání nových vztahů a zkušeností. v dobrovolnictví spatřují vzájemné obohacení, které vede k vlastnímu prospěchu i dobru pro jiné. Tento typ motivace je poměrně častý u mladých lidí a ateistů.

3. Nerozvinutá motivace

Nerozvinutá motivace je omezena souborem základních prvků, které nemají hlubší kořeny. Jedná se o prvky, jako je důvěra v organizaci, přesvědčení o smysluplnosti dobrovolné práce a pocit, že prostřednictvím dobrovolnictví mohou přispět k šíření dobré myšlenky. Typickým představitelem uvedeného typu motivace jsou osoby středního věku a vysokoškoláci.

Existují i další typologie prosociálního chování k dobrovolnictví. Příkladem může být například typologie uváděná Carlem a Randallem (2002, podle Mojžíšová, Zášková, 2011, s. 65).

1.2.5 Nežádoucí motivace dobrovolníků

„Není ani tak nebezpečné udělat většině lidí něco zlého, jako prokázat jim příliš mnoho dobrého.“ Francois Duc de la Rochefoucauld

Nežádoucí motivace představuje jev, který je explicitně v odborné literatuře popsán jen velmi málo. Většina autorů se totiž zabývá hlavně pozitivními a praktickými rysy motivace, jejím popisem, praktičností a efektivním využitím. Ve své práci jsem tak byl odkázán na hledání popisu zmíněných negativních projevů motivace ve zvláštních podkapitolách odborné literatury. Rovněž jsem čerpal inspiraci z již sepsaných diplomových a bakalářských prací, které popisují dané téma.

Tento fenomén popisuje ve své publikaci Schmidbauer (2008, s. 11-32), který ho představuje jako syndrom pomocníka. Pod tímto pojmem je zde analyzována tendence pomáhat druhým ve svém širším rozměru zahrnujícím také nezdravý, a často i nevědomý původ zmíněné tendence. Nezdravá tendence k pomáhání je zde vnímána jako nevědomá obrana sloužící k ochraně před pocitem vnitřní prázdnoty a bezcennosti, které pramení z rodičovského zanedbávání v dětství a z pocitů neschopnosti emocionálně prožívat a působit na druhé.

Jak již bylo zmíněno, některé studie motivace dobrovolníků poukázaly na přítomnost distresu, úzkostných, egotistických motivů (Howarth, 1976, podle Zášková, Mojžíšová, 2011, s.62-67). Pomoc druhým tedy nemusí být vždy vedena altruistickými a prosociálními motivy. Je zde tedy možnost, že projevená snaha pomoci zakrývá hlubší touhu po uznání, vlivu. Jestliže není negativní motiv včas rozpoznán, může silně poškodit klienta a členy dobrovolnického týmu (Tošner, Sozanská, s. 46).

Původ nezdravé motivace můžeme hledat v dětství, v němž jedinec musel uspokojovat nevědomé potřeby svých rodičů na úrok vlastní seberealizace nebo se v něm setkal s neschopností rodičů uspokojit jeho potřeby. Tato zkušenost ho do života vybavila jistou senzibilitou a schopností vcítění. Na druhou stranu uvedená zkušenost představuje riziko, že zažitá zkušenost bude následně přenášet na klienta. Existuje však možnost zažitá traumata

z dětství skrz vlastní terapii prožít, uvědomit si je a vyrovnat se s nimi (Millerová, 1995, s. 17-18). v podobném duchu spatřuje riziko nezdravé motivace i Baštecká (2003, s. 333), která definuje „pomahače“ vyznačujícího se tím, že pomáhá všestranně a všemožně. Takový způsob pomoci označuje za obranný mechanismus pramenící ze zážitku bezmoci.

V této kapitole jsem již představil jako jednu z možností motivace normativní zakotvenost a náboženské přesvědčení dobrovolníků, kteří vnímají výkon dobrovolnictví jako normativní imperativ. Samotný náboženský motiv pochopitelně nepředstavuje žádné riziko. Za jistých okolností se zde však mohou projevovat nezdravé tendence v podobě sebeobětování se, poskytování pomoci za každou cenu nebo přehnaný soucit (Hynek, 2005, s. 21). Nezdravou formu motivace může představovat i proselytismus, který byl však odmítnut samotným papežem v encyklice *Deus caritas est* (Křišťan, Musil, 2008, s. 93-100). Jinou optikou se na představený problém dívá Opatrný (2011, s. 44-59), který hovoří o riziku pouhého formálního pomáhání, kterým si věřící vykonává svou náboženskou povinnost.

O důležitosti nežádoucí motivace informuje Vitoušová (1998, podle Tošner, Sozanská, 2002, s. 45-46), která zároveň vysvětluje, že pouhá znalost nežádoucích motivů nestačí. Přičemž zároveň upozorňuje na nutnost identifikace a korektního odmítnutí takového dobrovolníka.

Vitoušová (1998, podle Tošner, Sozanská, 2002, s. 46) představuje celkem devět nežádoucích motivů, vůči kterým by měla být organizace ostražitá. Uvedené motivy jsou nebezpečné zejména zakrytou touhou po uplatnit svou moc a vliv na druhém člověku. Vedle níže uvedených důvodů jsou to také důvody po spojené s motivací pomáhat za každou cenu:

1. *Soucit vedoucí k degradaci klienta.*
2. *Nepřiměřená a zbytečná zvědavost.*
3. *Služba pramenící z pocitu povinnosti.*
4. *Skutkaření, snaha něco si zasloužit.*
5. *Touha obětovat se, osobní neštěstí, se kterým si dotyčný neví rady, a proto chce ve službě hledat duševní rovnováhu.*
6. *Osamělost a z ní pramenící touha po přátelství.*
7. *Pocit vlastní důležitosti, nenahraditelnosti.*
8. *Nedostatek sebeúcty a z ní pramenící touha potkat ještě ubožejší lidi.*
9. *Panovačnost, touha ovládat jiné a uplatnit svůj vliv.*

1.2.6 Výzkumy motivace k dobrovolnictví

Fenomén dobrovolnictví je předmětem zájmu mnoha společenských věd, jejichž rozdílný přístup umožňuje zkoumat dobrovolnictví jako komplexní, morfogenetický sociální jev (Brozmanová Gregorová, 2012, s. 20). Minimálně statistický výzkum dobrovolnictví se v Kanadě, USA, Austrálii od 60. let a následně i v evropských zemích provádí každoročně (Matulayová, 2012, s. 7). Zájem o téma dobrovolnictví je podmíněn kombinací řady faktorů. Mezi tyto faktory patří význam dobrovolnictví v posilování občanské společnosti. Dále změna pojetí práce v současné společnosti, kdy produktivní práci tvoří nejen činnosti běžné na pracovním trhu, ale také například domácí práce či péče o seniory. Jiné faktory jsou vedeny zájmem neziskových organizací o odborné zkoumání dobrovolníků za účelem jejich efektivního výběru a udržení v organizaci (Mlčák, Zášková, 2013, s.7). Dobrovolnictví se také stává námětem pro psaní kvalifikačních prací studentů sociální práce. Jen mezi lety 2011 a 2015 bylo na Katedře křesťanské sociální práce CMTF v Olomouci obhájeno deset prací zaměřených na téma dobrovolnictví (Kupková, 2016, s. 9)

V anglofonních zemích existují organizace, které se výzkumu dobrovolnictví systematicky věnují. Příkladem může být britský Institute for Volunteering Research², který poskytuje poradenství a výzkumy zaměřené na téma dobrovolnictví. Rovněž pravidelně zveřejňuje data z proběhlých výzkumů. Obsáhlou databázi dobrovolnických výzkumů ve Spojených státech amerických publikuje Corporation for Community Service³. Za rozvojem dobrovolnictví v České republice stojí společnost Hestia. Přínos organizace spočívá zejména v dlouhodobém úsilí o rozvoj dobrovolnických center (Tošner, Sozanská, 2002, 100-103), v publikování výzkumů, ve vzdělávání a v poskytování odborného poradenství v oblasti⁴. V České republice nebylo v porovnání s například Británií publikováno mnoho odborných studií systematicky zkoumajících dobrovolnictví. Výjimku tvoří například Fričovo Dárcovství a dobrovolnictví (2001) nebo výzkum Mlčáka a Záškové (2013).

Existují dva základní přístupy ke zkoumání motivace dobrovolnictví. První přístup vychází z psychologických teorií, druhý ze sociologických. Psychologické teorie

² <http://www.ivr.org.uk/ivr-aboutus>

³ <https://www.nationalservice.gov/>

⁴ <http://www.hest.cz/cs-CZ/aktualne>

předpokládají, že motivace k dobrovolnictví souvisí z vnitřními pohnutkami. Sociologické teorie přinesly do zkoumání motivace dobrovolníků poznatky o teorii sociálních struktur.

V psychologickém výzkumu motivační struktury dobrovolníků se v současnosti nejvíce prosadil koncept vytvořený Gilem Clarym a Markem Snyderem Volunteer Function Inventory (dále jen VFI). VFI obsahuje šest kategorií funkcí, kterým odpovídají určité motivace:

1. hodnotová funkce – motivace vyjádřit nebo realizovat hodnoty
 2. funkce porozumění – motivace učit se, získat nové zkušenosti
 3. společenská funkce – motivace uspokojit potřebu žít ve společenství, navazovat vztahy,
 4. kariérní funkce – motivace získat pracovní zkušenosti důležité pro pracovní postup
 5. protektivní funkce – motivace vypořádat se vnitřními konflikty, problémy, nejistotou, řešit své osobní problémy, ale i emocionální potřeba být užitečný
 6. funkce osobnostního rozvoje – motivace posílení sebevědomí, sebeúcty
- (Frič, Pospíšilová a kol., 2010, s. 111)

Kombinací obou výchozích teoretických přístupů vznikl konceptuální model Volunteer Process Model (dále jen VPM), rozpracovaný Markom Snyderem a Allenom M. Omotom (1995, 2002, 2007), který konceptualizuje dobrovolnictví jako proces. VPM představuje analýzu uvedeného procesu na různých úrovních: individuální, interpersonální, organizační, společenské (Matulyová, 2012, s. 7-8).

VPM se zaměřuje na různé psychologické znaky osobnosti a funkce chování související s jednotlivými etapami dobrovolnické služby:

1. etapa před zahájením dobrovolnické služby poskytuje příležitost pro identifikovat osobnostní, motivační činitele a další okolnosti
 2. etapa vlastní dobrovolnické práce, která objasňuje psychologické aspekty a aspekty interpersonálního chování mezi dobrovolníkem a příjemcem jeho dobrovolnické služby
 3. etapa důsledků spočívá v mapování dopadu dobrovolnické služby na postoje, vědomosti a chování dobrovolníků, příjemců dobrovolnické služby a jejich sociální okolí
- (Matulyová, 2012, s 7-8).

1.3 Profesionální řízení dobrovolníků ve vztahu k motivaci

V této kapitole se zaměřuji na profesionální řízení dobrovolníků v organizaci. Danou kapitolu uvádím zejména s ohledem na proces výběru dobrovolníků. Dobrovolníci představují pro organizace levný zdroj pracovní síly. Efektivní a užitečná dobrovolnická činnost však vyžaduje profesionální řízení (Müllerová, 2011, s 21). v tomto ohledu se profesionální řízení dobrovolnictví v mnohém neliší od manažerské práce s lidskými zdroji (Tošner, Sozanská, 2011, s 70).

Smysl profesionálního řízení dobrovolnictví spočívá v usměrnění motivace spontánnosti dobrovolnických činností žádoucím směrem a zabránění potenciálnímu riziku, které by mohlo ohrozit klienta, organizaci i samotného dobrovolníka (Mračková, 2012, s. 112). Činnost dobrovolníků a její zefektivnění skrz profesionální řízení rovněž představuje ekonomický přínos, který může být srovnatelný s platem koordinátora dobrovolníků (Tošner, Sozanská, 2011, s 70).

1.3.1 Zásady prospěšného dobrovolnictví

Podmínkou pro úspěšné dobrovolnictví je uplatnění několika zásad, mezi které patří například jasné definování role dobrovolníka, jeho odpovědnosti a popisu práce. Srozumitelné definování vztahů mezi pracovníky a dobrovolníkem, vypracovaný systém získávání a vstupních pohovorů (Sozanská, 1999, s. 119). Další zásady zahrnují efektivní komunikaci, a především profesionální řízení dobrovolníka, které spočívá v nasměrování dobrovolníkovi aktivity a překonání jeho počátečních obav (Müllerová, 2011, s 13).

1.3.2 Koordinátor dobrovolníků

Profesionalizace dobrovolnické činnosti spočívá v přítomnosti koordinátora dobrovolníků, který v organizaci působí jako klíčová osoba, jejíž pracovní náplní je výběr, organizace, řízení a hodnocení dobrovolníků. Rovněž působí jako kontaktní osoba mezi

dobrovolníky, klienty, personálem a vedením organizace. Veškerou činnost by měl koordinátor vykonávat na základě upřímných a otevřených s dobrovolníky (Tošner, Sozanská, 2002, s. 69, 76-77).

1.3.3 Vlastní práce s dobrovolníky

„Vlastní práce s dobrovolníky zahrnuje jejich získávání, výběr, výcvik, supervizi a hodnocení“ (Tošner, Sozanská, 2002, s. 69). Jedná se o nepřetržitý a opakující se proces, proto by mělo oslovování a získávání dobrovolníků probíhat průběžně. v organizacích, kde většinu dobrovolníků tvoří studenti, se doporučuje přizpůsobit harmonogram práce s dobrovolníky akademickému roku. Tedy věnovat získávání dobrovolníků více pozornosti na začátku akademického a občanského roku “ (Tošner, Sozanská, 2002, s. 77). Ve své práci se věnuji především jejich výběru.

1.3.3.1 Výběr dobrovolníků

Proces výběru dobrovolníků by se měl odvíjet od charakteru jejich budoucí činnosti. Příprava dobrovolníka na výkon dobrovolnické činnosti zahrnuje dvě části, a to obecnou část a odbornou část. (Tošner, Sozanská, 2002, s. 79)

Obecná část obsahuje seznámení dobrovolníka s posláním a činností organizace, možnostmi výkonu dobrovolnické činnosti a získání informace o tom, kdo je kontaktní osobou. Odborná část může zahrnovat metodu hraní rolí, v níž si dobrovolník může vyzkoušet roli, kterou bude vykonávat. Tato metoda nabízí možnost, jak lépe poznat nové dobrovolníky a včas rozpoznat zdroje případných problémů. Zvlášť v některých případech se nabízí psychologické posouzení dobrovolníků, které může pomoci identifikovat psychopatologické rysy dané osobnosti. (Tošner, Sozanská, 2002, s. 80)

Smyslem výběru dobrovolníků je vyloučení osob s nežádoucí motivací a jinými potenciálně rizikovými vlastnostmi osobnosti, kterou může být například psychopatologie, příslušnost k náboženské sektě nebo pedofilní orientace v programech pro děti a mládež (Matoušek s. 62).

Za účelem identifikace nežádoucí motivace můžeme využít například testování jejich chování v konkrétních situacích, které jsou představeny v publikaci Plamínka (2010, s.40-46). Jedná se o reakci na kritiku, pochvalu, zátěž a nespravedlnost. Ačkoliv například pochvalu

přijímá každý rád, reakce na ni se liší s ohledem na motivační typ člověka. Zmíněný Plamínkův příklad můžeme použít i pro identifikaci nežádoucí motivace.

Jako vhodný rámec pro výběrový pohovor lze využít například pětistupňový Munro-Frazerův model (1954). Tento model se vyznačuje praktičností při zjišťování dobrovolnických vlastností a motivace. Je však zaměřen spíše na dynamické aspekty uchazečovy osobnosti.

1. vliv na ostatní – tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsob vyjadřování
 2. získanou kvalifikaci – vzdělání, školení, rekvalifikaci a pracovní zkušenosti
 3. vrozené schopnosti – přirozenou rychlost chápání a schopnost učit se
 4. motivace – osobní cíle, důslednost a úspěšnost v jejich dosahování
 5. emoční ustrojení - citová stabilita, schopnost pracovat se stresem a zátěží
- (Armstrong, 2007, s. 345-346)

Seznam otázek vhodných k položení zájemci o dobrovolnictví v rámci individuálního nebo skupinového rozhovoru představuje Müllerová, (2011, s.23). Daný rozhovor může také posloužit jako nástroj pro ujasnění dobrovolníkovi motivace. Součástí rozhovoru může být dotazník nebo osnova pro rozhovor, v níž se zájemci o dobrovolnictví položí následující otázky:

„Proč se chcete stát dobrovolníkem?

Co od této dobrovolné činnosti očekáváte?

Kolik času můžete této činnosti věnovat?

Chcete se zúčastnit dlouhodobých, krátkodobých nebo jednorázových akcí?

Máte nějaké speciální dovednosti, schopnosti nebo zkušenosti, které byste mohl využít?

Jaké činnosti vás zajímá – přímý kontakt s lidmi, manuální činnost, administrativní výpomoc?“

Z rozhovorů se zájemci o dobrovolnictví může vyplynout, že odbornou pomoc potřebuje zájemce sám. v takovém případě je důležité taktně a korektně dotyčného zájemce odmítnout a poskytnout mu informace, kde pomoc najde. (Tošner, Sozanská, 2002, s. 81).

2 Výzkumná část

V předešlé části své práce jsem představil teoretické koncepty a východiska pro metodologickou část práce.

Výzkumná část práce se zaměřuje na analýzu, interpretaci a představení získaných dat při současném dodržení a poukazu na metodologické zásady platné v dané oblasti. v níž jsem uskutečnil několik rozhovorů provedených s koordinátory dobrovolníků (dále jen koordinátoři). Rozhovory byly provedeny s úmyslem identifikovat a analyzovat postup koordinátorů při výběru dobrovolníku. Zvláštní pozornost pak byla zaměřena na nežádoucí motivaci. v této oblasti mě zajímala zejména praxe koordinátorů a skutečnost, jestli koordinátoři dokáží nežádoucí motivaci identifikovat a jakým způsobem s ní následně pracují. Rozhovory byly záměrně uskutečněny s několika koordinátory různých neziskových organizací s časovým rozestupem, který mi umožnil lepší formulaci otázek a rozhovor s koordinátorem lépe zacílit. Šetření zahrnuje několik rozhovorů provedených s personálem uvedené organizace s cílem zodpovědět hlavní výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky, jež jsou uvedeny níže.

2.1 Metodologická východiska

2.1.1 Cíl výzkumu a výzkumná otázka

Mým výzkumným cílem, jímž se v této práci zabývám, je identifikace nežádoucí motivace, jejich projevů a možných důsledků v praxi a návrh možných opatření pro překonání daných obtíží. Dobrovolnictví totiž pomáhá neziskové organizaci naplnit naše poslání, klientům poskytnout klientům organizace neformální vztah nebo mimo jiné realizovat činnosti, na které nemáme při běžném provozu čas (Čechová, 2003, s.7). Pokládám proto za důležité věnovat při výběru dobrovolníků zvýšenou pozornost také jejich motivaci, a to rovněž té nežádoucí. Rád bych zde připomněl, že motivace má velký vliv na celou dobrovolníkovu činnost v organizaci a rovněž může velmi ovlivnit i další vztahy. Například povědomí o neziskové organizaci, které pochází z dobrovolníkovy či klientovy sociálního okolí.

HVO: *Jakým způsobem zachází organizace s nežádoucí motivací dobrovolníků při jejich výběru?*

V souladu s hlavní výzkumnou otázkou jsem si dovolil použít několika zpřesňujících dílčích otázek.

DVO 1: *Jaký význam přikládá organizace motivaci dobrovolníků?*

DVO 2: *Jaká jsou kritéria organizace pro výběr a přijetí dobrovolníků?*

DVO 3: *Je organizace schopna identifikovat u zájemce o dobrovolnictví nežádoucí motivaci?*

DVO 4: *Jakým způsobem je ošetřena nežádoucí motivace, jestliže je zájemce s nežádoucí motivací přijat do dobrovolnické služby?*

Význam mé práce spočívá v popisu současné praxe neziskových organizací při výběru dobrovolníků a zhodnocení jejich schopnosti identifikovat a pracovat s jejich nežádoucí motivací. Ambicí mé práce je rovněž představit jistý vzor, který by mohl poskytnout jistou oporu pro identifikaci nežádoucí motivace při výběru dobrovolníků.

2.1.2 Popis použitých metod

2.1.2.1 Kvalitativní výzkum

Metodologie nám poskytuje možnost, jak systematizovat, posuzovat a navrhovat strategie a metody výzkumu (Jeřábek 1992, Průcha 1995, Pelikán 1998, Gavora 2000, podle Hendl, 2016). Proto za účelem metodologické správnosti své práce jsem si nejdříve kladl otázku, jakou metodu a techniku použít. Výzkumná metoda, jakožto obecný metodologický nástroj k získávání a zpracování dat, vymezuje komplexnější úhel pohledu na řešenou problematiku (Pelikán, 2011, s. 95) a podává také návod, jak postupovat, aby se dosáhlo nových poznatků (Průcha, 1995, podle Pelikán, 2011, s. 94). Oproti tomu je technika spíše speciální operací zaměřenou na zjišťování a manipulaci s fakty (Pelikán, 2011, s. 93).

Protože jsem svou práci psal se záměrem získat informace o praxi neziskových organizací v oblasti výběru dobrovolníků a jejich schopnosti identifikovat nežádoucí motivaci dobrovolníků, jevil se mi jako vhodné použít metodu založenou na indukci. Tedy na vyvozování obecného (teoretického) závěru na základě poznatků o jednotlivostech. Indukce umožňuje dojít k podstatě jevů a stanovit pro ně zákonitosti (<http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>).

Vzhledem k povaze mé práce jsem si proto zvolil kvalitativní paradigma, protože umožňuje získat prostřednictvím rozhovoru osobní názor dotyčného jedince, a také pocity, prožívání a hodnoty spojené s tímto názorem. Také jsem ve výzkumu neusiloval o získání statistických dat, ale spíše o prozkoumat proces výběru dobrovolníků s nežádoucí motivací z hlediska koordinátorů (Hendl, 2016, s.45,54).

2.1.2.2 Polostrukturovaný rozhovor

Ve výzkumu jsem použil techniky polostrukturovaného rozhovoru, který bývá v odborné literatuře také pojmenováván jako rozhovor pomocí návodu. v podstatě mi tato metoda umožnila zeptat se komunikačního partnera na všechny potřebné otázky, udržet téma rozhovoru a zároveň jsem získal prostor pro úpravu a přeformulování otázek dle dané situace v průběhu rozhovoru. (Hendl, 2016, s. 178-179)

Před každým rozhovorem jsem měl sestaven seznam otázek, které byly uspořádány do několika okruhů zhruba odpovídajícím dílčím výzkumným otázkám.

Okruhy byly sestaveny takto:

1. Úvodní + otevírací otázky
2. Nábor dobrovolníků
3. Kritéria organizace pro výběr a přijetí dobrovolníků
4. Význam motivace dobrovolníků pro organizaci
5. Schopnost identifikace dobrovolníků pro organizaci
6. Ošetření nežádoucí motivace

V průběhu rozhovoru s koordinátorem jsem měl seznam otázek k dispozici, ale striktně jsme se ho nedržel. Proto se také při porovnání jednotlivých rozhovorů může pořadí položených otázek od sebe lišit. Uvedený seznam otázek mi spíše poskytoval oporu, abych „neztratil nit“ a byl schopen zeptat se komunikačního partnera na vše podstatné.

Během rozhovoru jsem dával komunikační partnerku poměrně velký prostor pro vyjádření toho, co on sám považuje za významné a nechal jsem o tom hovořit. Snažil jsem se rozhovor držet v pevných mantinelech daných tematickým zaměřením mé práce. Občas se však přihodilo, že komunikační partner začal hovořit na irelevantní téma, a to někdy i s mým přispěním.

2.1.3 Popis výzkumného souboru

Rozhovory byly uskutečněny s koordinátory, kteří v dané neziskové organizaci mají dobrovolníky a jejich koordinaci na starosti. Jedná se tedy o účelový výběr, který byl proveden s úmyslem získat potřebné informace jen od relevantních pracovníků. z uvedeného důvodu jsem také odmítl rozhovor s koordinátorem v Internetporadně, kde existují virtuální dobrovolníci, s nimiž se komunikuje výhradně přes internet.

Oslovil jsem celkem šest koordinátorů z celkového počtu asi osmi koordinátorů dobrovolníků v Olomouci. Tři koordinátoři odmítli rozhovor se mnou realizovat, proto jsem také dva rozhovory uskutečnil v Ostravě. Při výběru komunikačních partnerů mi šlo ještě o to, aby daný koordinátor dobrovolníků byl skutečným koordinátorem ve smyslu osobního a reálného kontaktu s dobrovolníkem.

Výzkumný soubor tedy sestává z pěti koordinátorů dobrovolnických programů z Olomouce a Ostravy. Jedná se o osoby relevantní k zodpovězení mých otázek vztažených k cíli mé práce.

2.1.4 Způsob zpracování dat

Způsob zpracování dat a metodologický postup vycházel z kvalitativního paradigmatu, v jehož rámci jsem nejdříve definoval výzkumné otázky, na které jsem následně hledal odpověď pomocí polostrukturovaných rozhovorů s komunikačními partnery. Mezi jednotlivými rozhovory jsem se snažil upravit formulaci a způsoby dotazování. Úpravu však považuji za velmi nedostatečnou a přiznávám, že jsem daném metodologickému postupu nevěnoval dostatek pozornosti. Po ukončení rozhovorů proběhlo otevřené kódování, v rámci něhož jsem studoval získané údaje, analyzoval je na jednotlivé části a vytvářel jejich kategorizaci (Strauss, Corbinová, 1999, s. 43). Následně jsem prováděl axiální kódování, v němž jsem vytvářel spojitosti mezi jednotlivými kategoriemi pojmenovanými u jednotlivých komunikačních partnerů (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70), což mi umožnilo shrnout podobné výpovědi jednotlivých komunikačních partnerů dohromady a vytvořit jednotlivá témata prezentovaná ve výsledcích výzkumu.

2.2 Realizace výzkumu

2.2.1 Reflexe terénní části výzkumu

Rozhovor s paní Annou byl prvním ze série rozhovorů s koordinátory dobrovolníků. s touto koordinátorkou dobrovolnické činnosti se osobně znám z předchozí doby, kdy jsem v organizaci, kde působí, osobně vykonával dobrovolnickou činnost, proto byl rozhovor s ní méně formální. Rozhovor považuji za vcelku zdařilý, přesto z něj mám také lehce negativní dojem. Během rozhovoru jsem se totiž cítil být lehce nervózní, což byl pravděpodobně taky důvod jisté roztržitosti a obav, které mi říkaly, že jsem se ještě nezeptal na vše. s odstupem času si myslím, že mi dotyčná osoba přesně odpovídala na mé otázky a výstižně sdělila všechny své zkušenosti, které nabyla za pět let výkonu své pracovní funkce.

Druhým komunikačním partnerem byl pan Bedřich, který byl velmi empatický. Měl příjemnou barvu hlasu a s potěšením sdílel své zkušenosti, takže rozhovor s ním se vedl dobře. Problémy však působila právě až jeho příliš velká ochota sdílet své zkušenosti a pracovní postupy v organizaci. Na druhou stranu je v tom i jistá výhoda, protože jsem následně nemusel doptávat klást otázky, protože mi na spoustu věcí odpověděl sám. Pan Bedřich pracuje v organizaci již dvacet pět let. Ačkoliv na této funkci nepracoval od začátku svého působení, pracoval s dobrovolníky i před získáním funkce koordinátora. Má tedy v sobě bohaté zkušenosti s výběrem dobrovolníků a jejich provázením.

Paní Cecílie byla mou třetí komunikační partnerkou v pořadí. Také ona se může pochlubit bohatými zkušenostmi s dobrovolnictvím, které však, dle jejího vyprávění, nejsou vždy radostné a bezproblémové. Rozhovor s paní Cecílií se nesl v přátelské atmosféře. Vnímám jsem její otevřenost a sdílnost. Rovněž působila velmi přátelsky a empaticky. Díky zkušenostem z předešlých rozhovorů jsem se rovněž dokázal dovedněji ptát na otázky, takže rozhovor hodnotím velmi pozitivně.

Čtvrtou komunikační partnerkou byla paní Dagmar. Rozhovor s paní Dagmar jsem realizoval krátce po rozhovoru s paní Cecílií, ale působila na mne naprosto rozdílně. Odlišnost spočívala zejména v její velké praktičnosti. Paní Dagmar neměla takovou potřeby své myšlenky rozvíjet a vkládat do rozhovoru své zkušenosti a příběhy jako předešlí komunikační partneři. Spíše jsem ji vnímal jako odměřenou osobu. Jelikož všichni předchozí komunikační partneři

mi svými odpověďmi vycházeli maximálně vstřícně a zároveň působili přátelsky, postoj paní Dagmar mě zaskočil. Na otázky mi vcelku odpovídala, ale spíše jsem měl problém více ji rozpovídat a na potřebné informace se doptat. Se čtvrtým rozhovorem v pořadí jsem proto méně spokojen, protože mi neposkytl očekávaný počet informací.

Poslední, pátou komunikační partnerkou, byla paní Emílie. Rozhovor s ní se nesl ve velmi podobném duchu jako předchozí rozhovor. Paní Emílie formulovala své odpovědi jasně a výstižně, ale neměla tendenci své myšlenky a odpovědi rozvíjet. Spíše čekala, že se budu doptávat. v tomto ohledu jsem díky předchozí zkušenosti dokázal být na danou situaci o něco více připraven. Takže jsem se více doptával. Občas bylo nutné i vysvětlit, o co mi vlastně jde. Ačkoliv se to podařilo, občasné problémy v porozumění a očekávání od rozhovoru se projevíly na jeho kvalitě.

Rozhovory probíhaly v různých časových intervalech v závislosti na sdílnosti, otevřenosti, emočním a osobnostním nastavení komunikačního partnera. Rozpětí délky jednotlivých rozhovorů se pohybuje od čtrnácti do devětadvaceti minut. Myslím si, že se mi v rámci rozhovorů podařilo zodpovědět výzkumnou otázku. Jsem si nicméně vědom také určitých rezerv ve vedení rozhovoru. Jedná se například o situaci, kdy jsem občas míval tendenci komunikační partnerku skákat do řeči a vyjádřit svou osobní zkušenost či názor. Dalším negativním rysem rozhovorů byla jistá nervozita a obavy, které se mě zmocňovaly před zahájením rozhovoru a provázely mě i v jeho průběhu. Přestože se jedná o záležitost, kterou do jisté míry nešlo ovlivnit, přišlo mi, že právě díky tomuto faktu jsem během rozhovoru zadržoval, neuměl se vhodně doptat nebo jsem se na jednu věc zeptal třikrát, přičemž jsem komunikačním partnerům podsouval jistou odpověď a své názory. Pochopitelně se to projevilo na kvalitě odpovědí jednotlivých komunikačních partnerů. Pozitivně hodnotím slušnost, dodržení termínů rozhovorů a také skutečnost, že jsem odpovědi komunikačních partnerů nehodnotil a neujímal se kritiky.

2.2.2 Etická část výzkumu

Etická stránka zahrnuje především ty oblasti výzkumné části, které souvisí s diskrétností. Jednou z těchto oblastí je souhlas komunikačních partnerů s nahráváním. Účastníci realizovaných rozhovorů byli předem informováni o nahrávání rozhovoru na audiozáznam. Všichni vyjádřili souhlas. Jen jeden komunikační partner byl touto informací poněkud zaskočen.

V rámci diskrétnosti, která má zabránit identifikaci jednotlivých komunikačních partnerů jsem tyto komunikační partnery anonymizoval použitím pseudonymů k označení a rozlišení jednotlivých komunikačních partnerů. Pořadí počátečního písmene pseudonymu v abecedě označuje pořadí rozhovoru v celkové sérii realizovaných rozhovorů.

2.3 Analýza a interpretace výsledků výzkumu

V této části práce představím rozhovory získaná data a v souladu s metodologickými postupy provedu jejich analýzu a komparaci. Smyslem a účelem rozhovorů bylo získat ucelenou představu o nežádoucí motivaci dobrovolnictví v organizacích poskytujících sociální služby a také zjistit, jakým způsobem je vnímána koordinátory dobrovolníků, jakým způsobem ji identifikují a jakým způsobem s touto motivací zachází.

Názvy jednotlivých podkapitol korespondují s jednotlivými kategoriemi definovanými při axiálním kódování. V rámci zvýšení hodnověrnosti práce prokládám výsledky výzkumu citacemi transkripce rozhovorů. Zmíněné citace jsou uvedeny v kurzívě.

2.3.1 Charakteristiky a význam dobrovolnictví pro organizaci

Pokládám za důležité seznámit čtenáře této práce nejdříve se stručnou charakteristikou, možnostmi zapojení a významem dobrovolnické činnosti, tak jak ji uvedli jednotliví komunikační partneři. Každý však vidí jejich přínos v něčem jiném.

Například pan Bedřich hovoří o významnosti dobrovolnictví pro organizaci zejména s poukazem na relativní chudobu organizace, kvůli níž nemůže zajistit dostatek pracovníků. *„Okruh těch aktivit je poměrně široký a pak je velice žádoucí, a protože máme i omezený počet pracovníků.“*. z uvedeného důvodu vykonávají dobrovolníci v organizaci pana Bedřicha celou škálu nejrůznějších činností zahrnující doprovody, poskytování role společníka nevidomým osobám, zajišťování občerstvení nebo pomoc *„při výrobě předmětů a jednou za čas pak ty předměty někde prezentujeme. Třeba v rámci stánků Dobrého místa pro život na předvánočních trzích nebo máme stánek dvakrát do roka na poliklinice u Tržnice.“*

V jiných organizacích jsou však možnosti zapojení dobrovolníků omezeny jen na práci s dětmi. *„U nás dobrovolníci můžou být na třech programech. Prvně doučování, druhý je Pět P program a třetí jsou socio-terapeutické skupiny. Ve všech těch třech programech pracují dobrovolníci s dětmi.“* Význam dobrovolnictví je přibližně stejně vysoký, *„protože ty programy závisí na těch dobrovolnicích.“* (Emílie)

Jedna komunikační partnerka sdělila, že kromě možnosti zapojení k nejrůznějším cílovým skupinám jednotlivých charitních středisek, existuje možnost jednorázové nebo manuální výpomoci. (Cecílie) Role koordinátora jako toho, kdo vysílá dobrovolníky do jiné organizace se objevila dvakrát. Jedná se o Annu, u níž mohou dobrovolníci rovněž využít širokou škálu nejrůznějších činností, a které kromě uvedeného zprostředkovává dobrovolnickou činnost v hospici. Dokonce se svěřila, že *„hodně dobrovolníků se hlásí s tím, že vidí jednoznačně svoje místo v hospici právě u té služby u umírajících.“* Druhou koordinátorkou zprostředkovávající dobrovolnickou činnost je Dagmar, která školí a vysílá dobrovolníky pro *„hemato-onkologické oddělení“*. Kromě této formy dobrovolnictví jsou dobrovolníci zapojeni do péče o nemocné v terminálním stádiu.

2.3.2 Percepce motivace a její nežádoucí podoby koordinátory

2.3.2.1 Význam motivace

2.3.2.1.1 Dobrá motivace přináší dlouhodobější působení dobrovolníka

Komunikační partneři vyjadřovali v rozhovorech, ať již implicitně nebo explicitně, že význam dobrovolníkovi motivace je pro ně důležitý zejména z hlediska času. Na dobrovolníka se zdravou a žádoucí motivací je větší spolehnutí, a to zejména z hlediska časové perspektivy, což pochopitelně přináší výhodu v tom, že koordinátor dobrovolníků nemusí po krátkém časovém úseku hledat náhradu. *„...Čím je smysluplnější ta motivace, tím dýl ten dobrovolník vydrží. Takže pro mě, jako pro koordinátora to má smysl v tom, že nemusím za krátký čas hledat nového dobrovolníka a pro klienta to má ten smysl, že ten, čistě ten vztah můžou fakt jako prohloubit a nemusí se prostě vůbec seznamovat s novým dobrovolníkem.“* (Anna)

2.3.2.1.2 Žádoucí motivace se projevuje jasnou představou výkonu pomoci

Cecilie se vyjadřuje v podobném duchu jako Anna, ale uvádí danou problematiku spíše z negativního hlediska, jelikož má špatnou zkušenost s lidmi, jejichž motivace k dobrovolnictví byla pravděpodobně ovlivněna určitým obdobím v roce. *„Jedná se období Vánoc. Jo. a potom období před prázdninami... letníma. To jsou takové dvě období, kdy zaznamenávám obrovský nárůst. (...) Prostě všichni ti by chtěli být dobrovolníky. Všichni by chtěli pomáhat. a já jsem jakoby už jako teď velmi obezřetná tady k těmto dobrovolníkům, protože (...) vlastně ten člověk většinou, tak jak se objeví. Tak jak rychle se objeví, tak ještě rychleji zmizí.“* Zároveň popisuje zdravě motivovaného dobrovolníka jako toho, *„který má trošku jasnou představu, jo. Ne, ten, co přijde a jenom chce pomáhat jako.“*

Význam motivace pro ostatní komunikační partnery je nepochybně také velký. v rozhovoru však nezmiňovali svůj postoj nebo stanovisko vůči významnosti motivace jako takové, ale spíše vyjadřovali své priority a preference v souvislosti se svými zkušenostmi a praxí. Jejich výpověď měla často charakter obecného popisu, kdy se setkali s člověkem, který sám potřeboval pomoc. To zmiňuje například Dagmar, pro kterou není vhodný dobrovolník, který je motivovaný tím, že *„sám prošel někdy v poslední době úmrtím.“* Daný dobrovolník následně v dobrovolnické činnosti *„hledá potřebuje sám nějakou terapii, pomoc.“* Významnou roli hraje nezdravá motivace i pro Bedřicha, který na mé konstatování, *„vidím, že ta nežádoucí motivace pro vás znamená jako celkem hodně no. Nebo vůbec ta motivace těch dobrovolníků.“* Odpovídá, že *„nejhorší je to, že na to, můžete přijít později.“*

2.3.2.2 Vnímání nežádoucí motivace a její identifikace

Komunikační partneři mě během rozhovorů zahrnuli popisy svých zkušeností s nejrůznějšími projevy nezdravé motivace, která jim přišla nevhodná. Často je z jejich popisů patrný prožitek znepokojení nad naivní a nezdravou motivací. Zároveň se však minimálně ve dvou případech objevují prvky jakéhosi pochopení a soucitu.

V průběhu rozhovorů mě zaujala rozdílnost ve vnímání vytrvalosti a snaživosti dobrovolníků s nežádoucí motivací. Zatímco Bedřich popisuje dobrovolníky s nezdravou motivací jako ty, kteří *„jsou houževnatí. Ti většinou zůstávají.“* Cecilie tvrdí přesný opak. ... *„Dobrovolník pokud ten úmysl byl jakože nějaký ne úplně jako dobrý. Tak oni většinou jako odcházejí sami.“*

Nyní bych se chtěl zaměřit na popis nejčastěji zmiňovaných podob nežádoucí motivace, jejichž výčet uvádím na následujících řádcích.

2.3.2.2.1 Potřeba pomoci vyjádřená pomáháním

Nejčastějším jevem spojeným s nežádoucí motivací byly, dle výpovědi komunikačních partnerů, nejrůznější formy projekce. Jinými slovy řečeno za jejich ochotou pomáhat druhým se skrývá potřeba po pomoci sobě samému. v praxi to je pochopitelně o něco složitější. Zájemci o dobrovolnictví, kteří jsou vedeni touto formou motivace obvykle vyjadřují svou ochotu pomáhat asi takto: *„A lidi mají pomáhat. a lidi mají být spolu a mít se rádi a tak.“* Těmito větami parafrázuje své zkušenosti s daným typem dobrovolníků Cecílie, která zároveň v této souvislosti zmiňuje dramatický nárůst počtu zájemců o dobrovolnictví v určitých ročních obdobích. *„Jedná se období Vánoc. (...) a potom období před prázdninama... letníma. To jsou takové dvě období, kdy zaznamenávám obrovský nárůst, jakože prakticky prostě to je maily, telefony. Prostě všichni ti by chtěli být dobrovolníky. Všichni by chtěli pomáhat.“* Zároveň s povzdechem poznamenává: *„To je něco, co ten člověk vnímá. Asi na něho začnou dýchat Vánoce.“* Její sdělení zvýšeného počtu dobrovolníků v období Vánoc má pochopitelně svou logiku. Období Vánoc, pokud vím, je všeobecně spojeno s dárky, vzájemným obdarováním právě v kruhu rodiny. Právě v daném období se často schází nejen celá rodina, ale také přátelé a další blízcí lidé. Je pochopitelné, že někteří lidé právě v uvedeném období intenzivněji vnímají potřebu blízkosti, kterou u sebe doma nenalézají. Motivace vykonávat dobrovolnickou činnost může být také vedena touhou vyrovnat se s úmrtím blízké osoby. *„Pokud mi do dobrovolnictví chce vstoupit, třeba řeknu, žena. (...) Která se právě teď vyrovnává a dost těžce třeba se smrtí maminky a chce jít dobrovolničit k nějaké seniorce. Tak to je prostě špatně.“* (Anna) Podobnou zkušenost vyjadřuje Dagmar: *„Pro mě není vhodný dobrovolník, který sám prošel někdy v poslední době úmrtím. Rodina. v rodině mu někdo zemřel nebo kdokoliv jiný, tak si osobně myslím, že by potřeboval ten člověk nějaký čas.“* Jedním dechem dodává i znalost různých doporučení z literatury. *„Na to jsou samozřejmě i knížky, doporučení. (...) Nedoporučuju hned po tak krátké době toho člověka, aby tady šel. a většinou, když už člověk tu přichází, tak hledá ten motiv skrytý to, že potřebuje sám nějakou terapii, pomoc.“*

Skutečnost, že pomoc druhým je někdy provázána i s pocity vlastní nedostatečnosti či smutku ilustruje i výpověď Cecílie: *„A jako musím přiznat, že se s tím potýkám v poslední době poměrně často, protože v momentě, kdy vám tady přijde dobrovolník, který vám tady z hodiny, kdy s ním trávíte čas, půlhodiny pláče jako, jo. Tak opravdu jako tam je něco špatně, jo. a ten*

člověk tady vlastně přijde s tím, že chce být dobrovolník, ale vlastně si tím vlastně chce vyřešit něco svého nevyřešeného.“

2.3.2.2.2 Dobrovolnictví jako převzetí role zachránce

Několikrát byla komunikačními partnery rovněž zmíněna zkušenost s dobrovolníky, kteří měli potřebu svěřené klienty zachraňovat nebo přebírat za ně až příliš velkou odpovědnost. Pochopitelně se jedná o nezdravou motivaci, která se v realitě projevovala například tím, *„že chtějí zachránit to dítě. Že chtějí, aby se to dítě se jim svěřovalo. Aby jim řeklo svý problémy.“* (Emílie) Domnívám se, že tento typ motivace a nepatřičného vztahování souvisí s projekcí, jelikož se zde objevuje až příliš vysoká a nezdravá míra pomoci.

2.3.2.2.3 Dobrovolnictví jako nezdravá forma proselytismu či sebeobětování

Poměrně výstižně popisuje uvedenou formu nezdravé motivace Anna: *„(...) Ti věřící dobrovolníci jsou naprosto fantastičtí. Potřebujeme je. Protože spousta klientů třeba touží po společné modlitbě nebo něco takovýho a zaplat' pán bůh za ně. Prostě tečka. Já na to nemůžu říct půl slova. Ale právě mezi těmahle lidma, je nejvíc lidí, kteří přichází s takovým tím, s tou špatnou motivací.“* Posledně zmíněná věta koresponduje i se sdělením ostatních komunikačních partnerů, kteří sdělili své zkušenosti, které se například týkaly *„jedné vlastně sekty. Mormonů konkrétně.“* Komunikační partnerka následně pokračovala v jejich popisu. *„Oni jsou příjemní, jo. To jako člověk by fakt takové lidi vzal všemi deseti.“* Přímý kontakt s klienty těmito lidem pochopitelně neumožnila, protože *„byla upozorněna z jiné charity, takže (...) byla (...) na tu situaci připravena.“* Díky informacím poskytnutým z jiného charitního zařízení pro ni pochopitelně nebylo těžké nevidět jejich skutečnou motivaci. *„Tohle by bylo evidentní, že by se prostě snažili.“* (Cecílie)

V některých případech se však nezdravou náboženskou motivaci nepodařilo zachytit na začátku během výběru dobrovolníků. Dobrovolníci s daným typem motivace následně vnucovali své vyznání klientům: *„Tomu klientovi podsouvali, že být členem Římskokatolické církve je jediná správná cesta a všechno ostatní vede do pekla.“* (Anna)

Podobnou zkušenost vyjádřil i Bedřich, který ačkoliv *„si s těma lidma popovídal, že prostě mohou pomáhat, ale nesmí do toho zavádět ani zbla s veškerou úctou prostě k jejich vyznání, k jejich víře. (...) Ale nesmí oni ji nikomu vnucovat. a bohužel oni (...) toto doporučení nerespektovali.“*

Náboženská podoba nezdravé motivace však může mít i charakter sebeobětování, přílišné péče nebo jednoduše potřeby dělat za každou cenu dobré skutky. Tuto skutečnost popisuje Anna: „Věřící (...), ale kteří jsou věřící nezdravě. Nezdravě myslím takový to: Já jsem se rozhodl, že budu za každou cenu páchat dobro, protože Ježíš si to tak přeje.“

2.3.2.2.4 Dobrovolnictví jako přenášení vztahů ke svým dětem na další děti

Další identifikovanou formou nezdravé motivace je přenos pramenící snad z pocitu osobního neuspokojení z lásky přenášené k dětem. Může se však rovněž jednat o pocit potřeby předávat svou nenahraditelnou a jedinečnou mateřskou lásku i jiným dětem. „Přišla matka, která doma měla dvě děti na mateřský a chtěla jakoby dál předávat to svoje mateřství i jiným dětem.“

2.3.2.2.5 Dobrovolnictví jako různé formy falešných očekávání

Poměrně často zmiňovanou nezdravou motivací jsou také rozmanité podoby falešných očekávání, v nichž hraje vždy klíčovou roli nějaká forma zkreslení reality. Zmíněnou podobu falešného očekávání tvoří například **idealizace** příjemců pomoci.

„Ten člověk si dělal o nás, o skupině zrakově postižených, iluze. Prostě představoval si to tak, že ten zdravější si neváží zdraví a chová se ke svému okolí hodně nešetrně, hodně osobně. a zdravotně postižený člověk, který prožil tu, ten svůj úraz, vadu a tak dále. Tak on je na vyšší úrovni. On je úplně neskvělejší člověk Nemá žádné chyby, žádné nedostatky. Jo, a proto si zaslouží, aby se... abych já mu pomáhal, abych se mu věnoval, abych se obětoval.“ Nevhodnost dané motivace je zcela evidentní. „To je špatně, protože on zjistí, že ten člověk je chybující. a začne to vnímat, že jsme ještě horší než ti zdraví.“ (Bedřich)

V rámci falešných představ o podobě vykonávané pomoci mi byla rovněž sdělena zkušenost s nepřiměřeně velkým očekáváním náklonnosti, přátelství a přijetí, která se projevovala tímto způsobem: „Ten dobrovolník hrozně těžko zkoušává, že ten klient má rodinu. On jim tu rodinu samozřejmě přeje. Ale on má pocit, že vstoupí k tomu klientovi, který jim bude tak opuštěnej, že jim bude za tu přítomnost extrémně vděčnej.“

2.3.2.2.6 Dobrovolnictví jako únik z nudy

Nejedná s o typicky nezdravou motivaci. Disponuje však nezdravým potenciálem, který pramení právě z potřeby útěku před prázdnotou samoty a nadbytkem volného času. Uvedený typ

se dle Bedřichovi výpovědi může částečně dotýkat falešných očekávání. „*Může to být, že ten člověk, že ten člověk se doma nudí. a myslí si, že teďka jako bude chodit a bude chtít trávit svůj volný čas. Není to úplně nejlepší motivace, ale můžete to být dobrá cesta na druhé straně, jo. Může být zklamanej, protože třeba ten čas tráví trošku jinak, než si představoval třeba.*“

2.3.2.2.7 Bezhraniční podoba dobrovolnictví

Zkušenost s dobrovolnictvím bez jakýchkoli hranic a s neúměrně velkou potřebou poskytnout klientu vše, co je k dispozici má za sebou Dagmar. „*Známe nebo zažila jsem tu jednu paní. Ale to je opravdu bezhraniční jako ještě v nějaké terminologii označené, že je bezhraniční dobrovolnice. Tak ona opravdu si prostě jede bomby svoje. a to je člověk k nezastavení, ale zase třeba dokáže toho hodně udělat, ale takový lidi v uvozovkách pro nějaký program, abychom se všichni domluvili, tak je takový nebezpečný člověk, že se s ním hůř pracuje.*“

2.3.3 Kritéria pro příjem dobrovolníků a možnosti pro identifikaci a zachycení nezdravé motivace

Důležitou roli v zachycení nežádoucí motivace sehrávají nejrůznější formy testování a pozorování člověka. Schopnost zachytit nezdravou motivaci sice není lehká, jak dosvědčuje Dagmar: „*Je to velmi těžké poznat, jo.*“ Důležitost této fáze pro přijetí dobrovolníka dokládá výpověď Bedřicha. „*Musím na tohle být připraven a trochu být psycholog. (...) abych i já jako koordinátor se s tím člověkem seznámil, co v něm je, co má za lubem, jestli tam v tom není právě nějaká ta boční nějaká motivace.*“ Na následujících stránkách bych chtěl představit různé způsoby zacházení s nežádoucí motivací. Jedná se většinou o nejrůznější formální záležitosti, jako je například pohovor, dotazník či psychotest. Tyto procedury jsou často vnímány jako samozřejmost. Jejich role v zachycení nežádoucí motivace je přesto velmi významná.

V další části této podkapitoly dále představuji neméně významné součásti procesu výběru dobrovolníků, které komunikační partneři sdělili. Do uvedené kategorie bychom mohli zahrnout například intuici, vnímavost nebo schopnost pozorování.

2.3.3.1 Formální procedury spjaté s výběrem dobrovolníků

V teoretické části již bylo definováno, že dobrovolnický management je velmi podobný řízení lidských zdrojů. (Müllerová, 2011, s. 20). Uvedená definice tedy v sobě zahrnuje i tu skutečnost, že proces výběru dobrovolníků zahrnuje definování nejrůznějších požadavků. Obecně bychom mohli říct, že proces výběru uchazečů zahrnuje třídění žádostí, pohovory, testování, získávání referencí a další procedury (Armstrong, 2007, s. 343) Ačkoliv jsou mnohé procedury spjaté s výběrem uchazečů stejné či podobné, jejich forma, význam i náročnost se liší v závislosti na preferencích jednotlivých koordinátorů.

2.3.3.1.1 Univerzálnost využití osobního pohovoru

Všichni komunikační partneři definovali osobní pohovor jako součást procesu výběru dobrovolníků. z jejich výpovědích lze vyvodit několik důležitých funkcí pohovoru:

1. Poskytnutí prostoru pro získání náhledu na osobnost zájemce o dobrovolnictví a na jeho povahové rysy - v tomto ohledu využívá osobního pohovoru například Anna, která má příležitost zjistit, *„jak umí třeba někdo komunikovat, navazovat vztahy, udržet ten rozhovor.“*
2. Získání informací o motivaci, zkušenosti a sebenáhledu. o tom, *„proč byste chtěl zrovna u nás pracovat jako dobrovolník.“* (Emílie)
3. Poskytnutí prostoru pro navázání vztahu – Rozhovor tímto způsobem využívá Bedřich, který přímo říká, že si během výběru procesu výběru dobrovolníka vytvoří *„prostor, abysme si popovídali. Abych se s ním sblížil.“*

2.3.3.1.2 Relativně malé využití psychotestů

Psychotesty se za účelem výběru dobrovolníků využívají jen málo. Všiml jsem si však, že jsou uplatňovány v situacích, kdy se jedná o výběr pro dobrovolnickou činnost s dětmi. Jejich použití zmiňují dvě komunikační partnerky. No a u těch malinkatých dětí, to je teda psychotest. (Anna): Emílie vyjádřila svůj souhlas nepřímou, když na můj dotaz, *„ (...) Absolvuje on (dobrovolník) před tím než jako nastoupí do výkonu té dobrovolnické služby i nějaký psychotest nebo něco podobného?“* odpověděla jen přitakáním: *„Ehm.“* Koordinátorka Cecílie použití psychotestů zvažuje, protože

2.3.3.1.3 Školení, jako prostor pro testování kvality zájemce o dobrovolnictví

Formu výcviku či školení využívají tři z pěti oslovených koordinátorů. Podobně jako u pohovorů, každý koordinátor přikládá větší důraz na jiný aspekt. Účelem školení tedy může být, „že v rámci toho školení je učíme techniky doprovodu. Když by teda doprovázeli někoho. Učíme je vůbec něco o naší organizaci, aby věděli, kam vlastně přišli, co tady vůbec děláme“ (Bedřich).

Nebo také může takové školení poskytnout mnohem větší náhled a vhled do daného zájemce o dobrovolnictví. „(...) a samozřejmě, což já považuju za super věc, co máme. Tak je to, že ten člověk mi přijde kurzu a není to jenom jednodenním školením, ale tím, že je déle a já ho vidím každý týden v pátek.“ (Dagmar)

V organizaci, kde působí koordinátorka Emílie, je úspěšné absolvování školení dokonce podmínkou pro umožnění výkonu dobrovolnické činnosti. Důvod formulovala trochu zmateně, ale přeci jen zřetelně: „Protože mi si je potřebujeme trochu... Potřebujem ukázat, jak se... Co se dá dělat na těch programech, jak se chovat k dětem, které mají specifický nějaký potřeby ještě.“

2.3.3.1.4 Metodiky jako manuál k výběru dobrovolníků

Koordinátoři rovněž disponují metodikami či manuály. o jejich používání hovoří tři komunikační partneři. Cecílie má „akorát takový manuál dobrovolníka. Co by měl dodržovat. Co by, co jsou jakoby jeho jakési povinnosti.“ Metodiku sloužící přímo pro koordinaci dobrovolníků používá například Dagmar: „...Vlastně je důležité to mít ošetřené. (...) Nějak to mít natavené v nějakých pravidlech. a já si myslím, že tak to je fajn. My vycházíme z metodik Ministerstva zdravotnictví, kde tam opravdu jsou jakoby věci, čímž si člověk tak trochu může dát pozor.“

2.3.3.1.5 Malé využití dotazníku

Použití dotazníku pro účely výběru dobrovolníku zmiňuje jen Dagmar. Zároveň dodává, že dotazník má pro ni pouze orientační funkci. „Máme tu jakoby dotazníky. Samozřejmě dotazník není pro mě Pán Bůh. Je to prostě jenom taková orientační záležitost.“

2.3.3.2 Další možnosti pro identifikaci a zachycení nezdravé motivace

2.3.3.2.1 Komplexní vnímání zájemce o dobrovolnictví

Významnou roli v posouzení vhodnosti motivace zájemce o dobrovolnictví hraje i celkové posouzení jeho osobnosti. „*Já si říkám, že je hodně dobré prostě se dívat na toho člověka jako na celek.*“ (Dagmar)

2.3.3.2.2 Význam spokojenosti klientů

Někteří koordinátoři rovněž využívají v rámci výběru dobrovolníka pozorování jeho chování a schopnosti navazovat a rozvíjet vztah s klientem. Uvedené pozorování je umožněno například vtažením zájemce o dobrovolnickou činnost do přímého kontaktu s klientem. Uvedený postup se týká zejména výběru dobrovolníků koordinátorem Bedřichem. ...*“Většinou to děláme takovou přirozenou cestou, že ho pozveme k nám a umožníme mu, aby třeba párkrát tady s náma pobyl mezi klienty. (...) Prostě zážitkovou formou to děláme.”*

2.3.3.2.3 Zachycení nezdravé motivace v průběhu školení

Podobnou formu pozorování vlastností a chování klienta uvádí i Dagmar: „*Považuju za super věc, co máme. Tak je to, že ten člověk mi přijde kurzu a není to jenom jednodenním školením, ale tím, že je déle a já ho vidím každý týden v pátek.*“ Pozorování však zde neprobíhá přímým postavením do role dobrovolníka a přímou konfrontací s klientem, ale zkoumáním projevů chování v průběhu školení, „*kteřý mi trvá třicet pět hodin teoretické části.*“

2.3.3.2.4 Role intuice a zkušeností

Ve výběr dobrovolníků sehrává důležitou úlohu také intuice. „*Je to věci intuice, to určitě. Ale je to taky věc dlouhodobé praxe.*“ (Anna) Danou výpověď bychom si mohli vyložit jako důležitou roli sociální citlivosti, která se postupně s rostoucími zkušenostmi zlepšuje.

2.3.3.3 Zacházení s konkrétními typy nezdravé motivace

Na základě rozhovorů se mi také podařilo identifikovat a popsat dva způsoby zacházení s konkrétními typy nežádoucí motivace, jejichž podobu jsem již uvedl.

2.3.3.3.1 Zacházení s nezdravou u motivací náboženského charakteru

Zdrojem potíží může být i nezdravá motivace ovlivněná vyznáním zájemců o dobrovolnictví a jejich potřebou šířit víru prostřednictvím dobrovolnictví. Poměrně jednoduchý návod poskytuje Cecílie, která daným zájemcům sice umožnila výkon dobrovolnické činnosti (*„My jsme řekli, že ano, že u nás můžou vykonávat dobrovolnickou činnost“*), ale neposkytla jim příležitost přijít do přímého kontaktu s dobrovolníky (*„Můžou, já nevím, zpívat, koncertovat, cokoliv. Nebo nám můžou pomáhat manuálně, ale nechtěli jsme přímo k uživatelům, takže oni vlastně sami toho potom nechali.“*)

Uvedená nežádoucí motivace se však pochopitelně dá vyřešit i docela obyčejným rozhovorem, ve kterém se jasně sdělí pravidla hry. *„Já jsem řekla, že takhle prostě ne. Že je třeba tolerovat vyznání nebo nevyznání toho klienta. (...) Všichni to pochopili a přestali s tím.“*

2.3.3.3.2 Zacházení s nezdravou motivací projekčního charakteru

Odmítnout dobrovolníka, který má silný motiv pomáhat, je velmi obtížné. Situace může být výrazně ztížena, když je silná motivace zároveň spojena s kombinací nezdravou. Tedy s faktem, že pomoc v podstatě potřebuje dotyčný zájemce o dobrovolnictví. Již jsem uvedl sdělení Dagmar, která hovořila o své zkušenosti s dobrovolníkem, který *„z hodiny, kdy s ním trávíte čas, půlhodiny pláče.“* Metoda, kterou ona sama uvádí spočívá v odkládání následné schůzky. *„Takže se snažím to jako oddálit.“* Ačkoliv její způsob nespočívá jen v odsunutí schůzky. *„Snažím se s ním komunikovat.“* Přikláním se spíše k následně zmíněné komunikaci. Poměrně výstižně to pojmenovává Dagmar, která když zjistí, že *„on sám potřebuje pomoc“* řeší situaci prostřednictvím komunikace se snaží daného zájemce o dobrovolnictví nasměrovat *„na danou pomoc.“* Stejný způsob řešení popisuje Emílie: *„Doptávám toho člověka hned na místě, co tím myslí, že co je to, co tady hledá.“*

2.3.4 Identifikace nežádoucí motivace a možnosti jejího odstranění v průběhu dobrovolnické činnosti

V naprosté většině případů se nežádoucí motivace, a jiné formy nezdravé snahy o dobrovolnickou činnost daří identifikovat, čímž je zabráněno jejich následným negativním projevům. Objevují se však případy, kdy se zachycení nežádoucí motivace nepodaří: *„Ale i mě*

prostě proklouznou mezi lidma... mezi prstama lidí.“ (Anna) Nežádoucí motivace je tedy nerozpoznána a daný dobrovolník přichází do kontaktu s klientem či příjemcem pomoci.

Nezdravá motivace však může vzniknout v průběhu výkonu dobrovolnickou činnosti i jiným způsobem než jen tím, že není identifikována během výběrového řízení. V průběhu dobrovolnické činnosti může dojít u dobrovolníka k syndromu vyhoření. *„Je to taková dlouhá práce. (...) Nemůžu si jednou podepsat smlouvu a brát to, že je to hotová věc Musím prostě vnímat ten proces. (...) Ale i jako proces vyhoření, že toho člověka to jednou přestane bavit.“* (Bedřich) Následné nevhodné projevy či motivy dobrovolníkovi pomoci jsou evidentní.

Vyvstává otázka, jakým způsobem k nevhodně motivovanému dobrovolníkovi promluvit a ošetřit vzniklou situaci tak, aby nedocházelo ke zraněním. Řešení sdělené komunikačními partnery spočívá především v pohovoru na uvedené téma. Alternativním způsob řešení může spočívat v pohovoru s psychologem nebo přednesení problému na supervizi. *„Bud' se to dá řešit psychologem nebo si s ním já popovídám. Nebo supervizi.“* (Dagmar) v podstatě stejný způsob řešení zmiňuje Emílie, která nežádoucí motivaci řeší rovněž *„rozhovorem. a nějakým jako koučem, terapeuticky to očekávání snižujeme.“* Mohou se však vyskytnout situace, kdy je situace z nejrůznějších důvodů nezvladatelná. v takových případech *„mu doporučíme jinou dobrovolnickou aktivitu anebo prostě mu to řeknem tak, jak to je.“* (Dagmar) Nebo *„se bavíme o tom, jestli je cesta to ukončit, ten jeho program.“* (Emílie) Pochopitelně je pro dobrovolníka přijetí dané skutečnosti náročné, ale většinou ji *„přijme, pokud opravdu tam není nějaká diagnóza psychiatrická.“* (Dagmar)

Nezdravé motivaci lze rovněž zabránit metodou, kterou uvádí Cecílie, která po dobrovolnících požaduje poskytování zpětné vazby. *„Já tu zpětnou vazbu potřebuji, protože já potřebuji vědět, co se děje, jo. Jak on to vnímá.“* Osobně považuji uvedený postup za vynikající, protože umožňuje zachytit různá nedorozumění a taky vznikající problémy ve vztazích nebo v motivaci. Domnívám se, že důležitou roli zde sehrává i jistá striktnost, kterou Cecílie v rozhovoru vyjádřila: *„Já potřebuju zpětnou vazbu a pokud ji nemám, tak prostě dobrovolník jako končí.“*

V podobných situacích lze přirozeně použít již postupy, které jsem již uvedl u zacházení s nezdravou motivací projekčního a náboženského charakteru.

2.4 Diskuze

V bakalářské práci jsem se zabýval nežádoucí motivací u dobrovolníků. Zajímal mě především význam jejich motivace pro koordinátory, potenciální důsledky nežádoucí motivace pro práci s klienty a metody, jakými koordinátoři s nežádoucí motivací dobrovolníků zacházejí. Motivaci jsem vnímal jako všeobecnou pohnutku, záměr, úmysl, díky kterému projevil daný člověk zájem o dobrovolnictví. Z definic publikovaných v odborné teorii se proto přikláním k vymezení, které za motivaci označuje jednoduše „*všechno, co způsobuje nějaké chování, jednání nebo reakci*“ (Kern, Mehl, Nolz a kol., 2006, str. 53).

Realizovaný výzkum poskytl vhled na problematiku nežádoucí motivace v neziskových organizacích. V porovnání s původním záměrem však výzkum nepřinesl žádné překvapivé výsledky či odhalení. Potenciální přínos však spočívá v nové perspektivě zkoumání motivace dobrovolníků. Rovněž se může jednat o zpřehlednění fenoménu nezdravé motivace, poskytnutí základního přehledu a seznámení s jejími základními podobami.

Ve výzkumné části se mi podařilo najít odpověď na hlavní výzkumnou otázku, která zní: „*Jakým způsobem zachází organizace s nežádoucí motivací dobrovolníků při jejich výběru?*“ Odpověď je velmi široká a nelze ji poskytnout v jedné větě. V zásadě by se dalo říct, že každá organizace přistupuje k zacházení s nežádoucí organizací svým vlastním způsobem, která je závislý na charakteru dobrovolnického programu, náročnosti dobrovolnických činností. Jistou roli hraje i osobnost koordinátora dobrovolníků a jeho priority a preference.

Navzdory odlišnostem v konkrétním způsobu zacházení organizace s nežádoucí motivací lze na základě výzkumu identifikovat společnou část, která je všem stejná. Každý koordinátor dobrovolnického programu má nastaveny jisté metody a postupy, kterými je ošetřen výběr dobrovolníků. Všichni oslovení koordinátoři používají pohovor, který slouží kromě jiného k identifikaci nežádoucí motivace. Nejde však jen o nežádoucí motivaci, ale o komplexní vnímání celého člověka s pochopitelným důrazem na jeho sociální dovednosti. Kromě uvedeného pohovoru existují i další způsoby, jak identifikovat nežádoucí motivaci. Popis uvádím u odpovědi na jednu z dílčích výzkumných otázek, kterým na následujících řádcích věnuji prostor.

První dílčí výzkumná otázka se ptala na význam, který organizace přikládá motivaci dobrovolníků. Komunikační partneři většinou neodpovídali na význam motivace přímo. Jistou formu odpovědi však lze nalézt implicitně v jejich ochotě hovořit na dané téma a v míře jejich otevřenosti. Komunikační partneři v průběhu rozhovorů měli tendenci nevyjadřovat význam dobrovolnictví přímo, ale spíše poukazovali na její konkrétní podoby a praktické aspekty dané problematiky a jejich vliv pro praxi. Často zmiňovaným významem bylo časové hledisko. „...*Čím je smysluplnější ta motivace, tím dýl ten dobrovolník vydrží.*“ (Anna) Zdravá motivace bývá také vnímána jako vědomí jasné představy o způsobu zapojení v rámci dobrovolnickém činnosti „...*má trošku jasnou představu, jo. Ne, ten, co přijde a jenom chce pomáhat jako.*“ (Cecílie)

Odpověď na druhou dílčí výzkumnou otázku už byla do jisté míry zodpovězena při poskytování odpovědi na hlavní výzkumnou otázku. Každý koordinátor pochopitelně má nastavená kritéria při výběr dobrovolníků. Kromě již zmíněných pohovorů se jedná o prověřování kvality zájemce o dobrovolnictví prostřednictvím dotazníků, psychotestů či školení. Poněkud překvapivý způsob prověření kvality dobrovolníkovi motivace představoval popis bezprostředního zapojení zájemce o dobrovolnictví do kontaktu s klienty. „*Většinou to děláme takovou přirozenou cestou, že ho pozveme k nám a umožníme mu, aby třeba párkrát tady s náma pobyl mezi klienty. (...) Prostě zážitkovou formou to děláme.*“ (Bedřich) Jedná se však o přirozený způsob pozorování motivace uváděný v odborné literatuře, který může prozradit zejména priority a zaměření motivace daného zájemce o dobrovolnictví (srov. Nakonečný, 1996, s. 12). Významnou roli pochopitelně netvoří jen formální procedury, ale také spokojenost klientů. „*Většinou to děláme takovou přirozenou cestou, že ho pozveme k nám a umožníme mu, aby třeba párkrát tady s náma pobyl mezi klienty.*“ (Bedřich) A také celkový dojem zájemce o dobrovolnictví, který se může například při pozorování během školení. „*Považuju za super věc, co máme. Tak je to, že ten člověk mi přijde kurzu a není to jenom jednodenním školením, ale tím, že je déle a já ho vidím každý týden v pátek.*“ (Dagmar)

Ve třetí dílčí výzkumné otázce jsem se ptal na schopnost koordinátorů identifikovat nežádoucí motivaci dobrovolníků. V původním záměru jsem naivně očekával bohaté popisy nejrozličnějších metod zkoumání motivace příchozích zájemců o dobrovolnictví. V rozhovorech jsem se však setkal s prostým popisem různých nástrojů (pohovor, dotazník, psychotest) sloužících k poskytnutí náhledu na motivaci zájemce o dobrovolnictví. Popis těchto nástrojů jsem již uvedl v odpovědi na druhou dílčí výzkumnou otázku. Koordinátoři se však v rozhovorech rovněž zmiňovali o významné roli dalších aspektů důležitých pro identifikaci

nezdravé motivace. Jedná se zejména o intuici a zkušenosti. „*Je to věci intuice, to určitě. Ale je to taky věc dlouhodobé praxe.*“ (Anna) A také o prosté komplexní vnímání člověka jako celku. „*Já si říkám, že je hodně dobré prostě se dívat na toho člověka jako na celek.*“ (Dagmar)

Čtvrtá dílčí výzkumná otázka zkoumala následné ošetření nežádoucí motivace po zapojení daného jedince do dobrovolnické činnosti. O skutečnosti, že nežádoucí motivaci se nedaří vždy zachytit svědčí i výpověď poskytnutá koordinátorkou s pětiletou zkušeností, která občasné proklouznutí osob s nežádoucí motivací přiznává: „*Ale i mě prostě proklouznou mezi lidma... mezi prstama lidí.*“ (Anna) Všeobecně používanou metodou je opět pohovor. V některých případech se rovněž používá pohovoru dobrovolníka s psychologem. „*Bud' se to dá řešit psychologem nebo si s ním já popovídám nebo supervizi.*“ (Dagmar) Jiný způsob řešení, který je spíše preventivního charakteru spočívá v požadavku komunikace a poskytování zpětné vazby, což představuje významný nástroj pro včasné zachycení vznikajících problémů. „*Já potřebuju zpětnou vazbu a pokud ji nemám, tak prostě dobrovolník jako končí.*“ (Cecílie)

Výzkum publikovaný v této práci není ojedinělý. Téma motivace dobrovolníků se pravidelně objevuje v odborné literatuře (Matulayová, 2011; Matulayová, 2012; Mlčák, Záškodná, 2013) a zároveň se jedná o časté téma kvalifikačních prací vysokoškolských studentů (např. Tinková, 2006; Smejkalová, 2013; Tomšů, 2015), které bylo rovněž několikrát obhájeno také na Katedře křesťanské sociální práce Cyrilometodějské teologické fakulty (Kupková, 2016, s. 9). Většina uskutečněných výzkumů vycházela z kvantitativního paradigmatu a předmětem jejího zkoumání byla skladba motivace dobrovolníků, která vyjadřovala nejčastější důvody pro dobrovolnickou činnost. V tomto ohledu spočívá význam výzkumu v rozdílném přístupu k dané problematice, která spočívá nejen v zaměření na negativní či nezdravou podobu motivace, ale rovněž se na dané téma dívá optikou koordinátorů, kteří mají dobrovolníky na starosti, a na základě kvalitativního přístupu zkoumá význam a vnímání, které koordinátoři nezdravé podobě motivace přisuzují.

Limity provedeného výzkumu jsou rovněž dány malou zkušeností s kvalitativním výzkumem a podceněním některých metodologických kroků mezi jednotlivými rozhovory, kdy se mi nepodařilo učinit patřičné závěry z předešlého rozhovoru, poučit se z něj a následně své otázky lépe formulovat. Jako velký nedostatek výzkumu vnímám také nízký počet komunikačních partnerů, což je ovlivněno několika faktory, mezi něž patří malá zkušenost s výzkumem, špatný odhad potřeby nasycení výzkumu informacemi. Posledním důvodem je relativně nízký počet koordinátorů dobrovolníků v Olomouci. Podle mých dostupných zdrojů

je jich asi osm. Ochtu k rozhovoru projevili jen tři. Proto jsem oslovil dva koordinátory dobrovolníků z Ostravy.

Doporučení pro další výzkumy v dané oblasti zahrnuje zejména větší počet komunikačních partnerů, který by umožnil získat více relevantních informací. Rovněž by bylo nalezení vhodné metody a metodologické ošetření, které by umožnilo lépe porovnat jednotlivé výpovědi komunikačních partnerů. Domnívám se, že takovou metodou by mohlo být například využití strukturovaného rozhovoru nebo lepší dodržení metodologických pravidel kvalitativního výzkumu.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat problematiku nežádoucí motivace dobrovolníků optikou koordinátorů dobrovolníků, kteří mají jejich výběr na starosti. Na položené výzkumné otázky se ve výzkumné části podařilo najít odpověď. Osobně však nepovažuji míru poskytnutých odpovědí na výzkumné otázky za uspokojivou. Primární nedostatek práce spatřuji v malém počtu komunikačních partnerů a nedostatečném dodržení metodologických pravidel výzkumu.

Fenomén motivace dobrovolníků je poměrně rozsáhlý a je obtížné ho dostačujícím a zároveň reprezentativním způsobem uchopit. V uvedené práci je možné nahlížet na danou problematiku se zaměřením na její negativní aspekty a optikou koordinátorů, což umožňuje lépe vystihnout význam negativní motivace pro následnou praxi.

Teoretická část detailně popisuje přehled výchozích teoretických pojmů a konceptů, které se objevují ve výzkumné části, čímž umožňuje její lepší pochopení a vytvoření patřičných souvislostí mezi jednotlivými pojmy. Teoretická část rovněž poskytuje informace o výzkumech na dané téma, které již byly publikovány a seznamuje čtenáře s existujícími metodologickými koncepty a modely umožňujícími zkoumání dané problematiky.

Výzkumná část vycházela z kvalitativního paradigmatu a zkoumala význam, vnímání nežádoucí motivace pro koordinátory. Rovněž zachycovala jejich zkušenosti a postupy související s danou tematikou. Rozhovory byly uskutečněny technikou polostrukturovaného rozhovoru, který umožnil lépe udržet téma rozhovoru v patřičných hranicích a zeptat se na komunikačního partnera na vše podstatné. Použitá technika zároveň poskytla volný prostor pro doptávání a vedení rozhovoru dle aktuální potřeby a podmínek daných způsobem, jakým komunikační partner odpovídal.

Konkrétní výsledky výzkumu jsou představeny v podkapitole s názvem Analýza a interpretace výsledků výzkumu. Jejich shrnutí, porovnání s výzkumnými otázkami a s ostatními již proběhlými výzkumy se nachází v podkapitole s názvem Diskuze. Uvedené výsledky výzkumu mohou posloužit zájemcům o danou problematiku a také začínajícím koordinátorům dobrovolníků, kterým může stručný přehled nežádoucí motivace posloužit k lepší orientaci v dané problematice.

Seznam literatury

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada.
2. Baštecká, O. (2003). *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál.
3. Brozmanová Gregorová, A. (2012). Dobrovolnictvo ako multidimenzionálny sociálny fenomén“. In Brozmanová Gregorová, A., Matulayová, T. (Eds.), *Dobrovolníctvo na Slovensku – výskumné reflexie* (s. 61-63). Bratislava: Iuventus.
4. Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
5. Frič, P. a kol. (2001). *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice – výsledky výzkumu NROS a Agnes*. Praha: Agnes.
6. Frič, P., Pospíšilová, T., a kol. (2010). *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: Agnes.
7. Hartl, P., Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
8. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum – Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
9. Homola, M. (1977). *Motivace lidského chování*. 2. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
10. Hynek, J. V. (2006). *Motivace k dobrovolnictví*. Protein, ročník VIII, str. 4 –8, [online] Dostupný z http://www.ymca.cz/protein/pdf/p_06_04c.pdf (přístup z Internetu 18. 3. 2017)
11. Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha: Victoria publishing.
12. Kern, H., Mehl, Ch., Nolz, H., Peter, M., Wintersperger., R. (2006). *Přehled psychologie*. 3. vydání. Praha: Portál.
13. Křišťan, A., Musil, L. (2008). Nezodpovězená otázka vztahu „pozorného srdce“ a „odbornosti“ v křesťansky zakotvené praxi sociální práce. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 4 s. 93-99.
14. Kupková, K. (2016) *Dobrovolnictví – projekt obsahové analýzy vybraných kvalifikačních prací* (bakalářská práce). Olomouc: Cyrilometodějská teologická fakulta, Univerzity Palackého
15. Matoušek, O., a kol. (2003a). *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál.
16. Matoušek, O. (2003b). *Slovník sociální práce*. Praha: Portál.

17. Matulayová T. (2011). Fenomén dobrovoľníctva optikou andragogiky a sociálnej práce. In: *Fenomén dobrovoľníctva v sociálnych službách*. Prešov, Prešovská univerzita v Prešove 2011, s. 6-14.
18. Matulayová T., (2012a) Dobrovoľníctvo cez prizmu sociálnej práce ako vedy. In: *Dobrovoľníctvo ako výskumná téma sociálnej práce a sociológie. Zborník z vedeckej konferencie*. Liberec, Technická univerzita v Liberci, s. 5-9.
19. Matulayová T., (2012b). Motivácia k formálnému dobrovoľníctvu. In: Brozmanová Gregorová A., Matulayová T., Mračková A., Vavrinčíková L., Vlašičová J., Koróny S. (eds.). *Dobrovoľníctvo na Slovensku – výskumné reflexie*. Bratislava: Iuventus, s. 79-88.
20. Millerová, A. (1995). *Dětství je drama*. Praha: nakladatelství Lidové noviny.
21. Mlčák, Z., Zášková, H. (2013). *Prosociální charakteristiky osobnosti dobrovolníků*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta.
22. Mračková, A. (2012). Riadenie dobrovoľníkov a dobrovoľníčkov v organizáciách In: Brozmanová Gregorová, A., Matulayová, T., Mračková, A., Vavrinčíková, L., Vlašičová, J., Koróny, S. (eds.). *Dobrovoľníctvo na Slovensku – výskumné reflexie*. Bratislava: Iuventus, s. 79-88.
23. Müllerová, M. (2011). *Dobrovolníci pro kulturu*. Praha: Institut umění.
24. Nakonečný, M. (1997). *Motivace lidského chování*. Praha: Akademie.
25. Novotný, M., Stará I. a kol. (2001). *Využití dobrovolníků v nemocnicích*. Praha: Hestia.
26. Pleskačová, M. (2013). *Motivace dobrovolníků působících v organizaci Charita* (magisterská práce). Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita.
27. Schmidbauer, W. (2008). *Syndrom pomocníka*. Praha: Portál.
28. Slowík, J. (2011). Dobrovoľníctví jako nepostradatelný nástroj podpory sociální inkluze. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 4, s. 43-48.
29. Strauss, A., Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Nakladatelství Albert.
30. Tomšů, B. (2015). *Motivace dobrovolníků k dlouhodobému působení ve vybrané neziskové organizaci*. Brno: Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita.
31. Tošner, J., Sozanská, O. (2002). *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál.
32. Zášková, H., Mojžíšová, A. (2011). Psychologické aspekty dobrovoľníctví v kontextu sociální práce. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 4, s. 62-68.
33. *Zákon o dobrovoľníctví*. Zákon č. 198/2002 Sb. v účinném znění ke dni 20.03.2017.

Internetové zdroje:

1. Institute for Volunteering Research, <http://www.ivr.org.uk/ivr-aboutus>
2. Corporation for Community Service, <https://www.nationalservice.gov/>
3. Společnost Hestia, <http://www.hest.cz/cs-CZ/aktualne>