

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Bakalářská práce

**Konflikty mezi dobrovolníky a profesionály
v průběhu procesu profesionalizace neziskové
organizace očima dobrovolníků**

Autorka práce : Eva Košnarová

Vedoucí práce: Mgr. Magdaléna Šťovíčková Jantulová

Praha 2012

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 5.1.2012

Eva Košnarová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala své vedoucí práce paní Mgr. Magdaléně Šťovíčkové Jantulové za její odborné a vstřícné vedení. Všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu, za jejich ochotu a otevřenost odpovídat. A v neposlední řadě celé mé rodině a přátelům, za jejich pomoc, podporu a podnětné nápady.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ ČÁST	7
2.1	Vymezení pojmů neziskový sektor a nezisková organizace	7
	Neziskový sektor	7
	Nezisková organizace	8
2.2	Vymezení pojmu profesionalizace	9
	Příčiny vedoucí k procesu profesionalizace neziskového sektoru	10
	Důsledky procesu profesionalizace	11
2.3	Aktéři v NO, dobrovolníci a profesionálové	13
	Dobrovolník	14
	Profesionál	15
	Vztahy mezi dobrovolníky a profesionály	16
2.4	Definice pojmů konflikt a sociální role	17
	Konflikt	17
	Sociální role	19
3	ANALYTICKÁ ČÁST	21
3.1	Výzkumná strategie, technika sběru dat	21
	Metody vyhodnocování a interpretace získaných dat	23
	Hodnocení kvality výzkumu	24
	Etické otázky výzkumu	24
3.2	Interpretace získaných dat	26
	1. Jak dobrovolník chápe roli dobrovolníka	26
	2. Jak dobrovolník chápe roli profesionála	29
	3. Křížení rolí a vznik nových rolí	31
	4. Legitimizace a hierarchizace pozic z pohledu dobrovolníků	34
	5. Konflikty očima dobrovolníků	38
4	ZÁVĚRY	42
5	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49

1 ÚVOD

V dnešní době je jedním z často diskutovaných témat týkajících se oblasti neziskového sektoru, téma profesionalizace neziskových organizací. S živou debatou na toto téma se setkáváme nejen v organizacích samotných, ale i na různých úrovních veřejné správy, v médiích i v odborných pracích řady odborníků a sociálních vědců. Proces profesionalizace patří, k těm jevům sociální reality, které při hlubším pohledu na ně odkrývají svou komplexnost a ukazují na složitost reality. To můžeme pozorovat již u samotného významovým vymezením pojmu profesionalizace.

Neziskový sektor a spolu s ním i jednotlivé neziskové organizace procházejí postupným vývojem. Lester Salamon při popisu vývoje neziskového sektoru v USA od 80. let 20. století pokazuje na tři důležité trendy: neziskový sektor roste, komercionalizuje se a profesionalizuje se (Salamon, Anheier 1998, str 52-53)

Neziskové organizace, které začínaly svou činnost jako seskupení dobrovolníků a sympatizantů či aktivistů, dospěly po určité době, kdy se jim dařilo různým způsobem a v různé míře realizovat své aktivity, do bodu, kdy zjistily, že pro další úspěšné pokračování své existence nebo další rozvoj musí dojít ke změně. Pro to, aby zajistili větší efektivitu a kontinuitu činností, začnou přebírat systémy fungování obvyklé pro státní a ekonomický sektor. Pro mnohé z neziskových organizací, je právě tento krok k profesionalizaci, krokem zásadním a mnohdy osudovým. V určitém stupni jejich vývoje se tento proces jeví, jako proces značně rozporuplný. Na jedné straně může přinést další nutný a očekávaný rozvoj, na druhé straně se může proces profesionalizace jevit jako proces ohrožující samotné principy a hodnoty neziskové organizace a či jako hrozba úplného zániku, při jeho nezvládnutí. Skupina nadšenců, pracujících výhradně na principech dobrovolnictví se tak musí vypořádat s přerodem v organizaci pracující i s principy profesionality a příchodem placených zaměstnanců a profesionálů.

Cílem této bakalářské práce je porozumět tomu, proč v průběhu procesu profesionalizace neziskové organizace dochází ke konfliktům mezi dobrovolníky a profesionály.

Práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a empirické. V úvodu teoretické části práce jsou představeny základní pojmy, tvořící teoretický rámec práce včetně nejužívanější definice u nás i v zahraničí. V empirické části práce jsou definovány cíle a metody výzkumu. V závěru práce jsou získané poznatky shrnuty a vyhodnoceny.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Tato kapitola slouží k vytvoření základního teoretického rámce. Ten je použit jako východisko k formulaci výzkumných otázek. Zároveň jsou do něj zasazené výsledky provedeného výzkumu, prezentované v empirické části formou konfrontace s existujícími teoretickými koncepty. Základními pojmy tohoto rámce jsou, neziskový sektor, nezisková organizace a její aktéři, pojem profesionalizace a pojmy sociální role a konflikt. Na uvedeném teoretickém základu je v závěru kapitoly vymezeno vlastní pojetí profesionalizace pro potřeby této práce.

2.1 Vymezení pojmů neziskový sektor a nezisková organizace

Neziskový sektor

Jak můžeme vysledovat z odborné literatury nad definicí neziskového sektoru a vymezení jeho významu probíhá řada debat na národní i mezinárodní úrovni. Neziskový sektor může být chápán jako souhrnné označení pro neziskové organizace, kdy dalšími označeními jsou pojmy třetí či občanský sektor, dobrovolnický sektor či sektor nevládní. Za neziskový sektor je označován „prostor mezi státem, státními institucemi, trhem, ziskovými soukromými společnostmi a jednotlivými občany nebo skupinami občanů, prostor mezi občanem nebo rodinou a společností“. (Dohnalová, 2005. str. 4). Občanská společnost je často chápána jako uzavřená sociální sféra dobrovolnické angažovanosti, stejně vzdálená od ekonomických aktivit trhu, státních závazků a v malém měřítku neformálních a důvěrných vztahů osobního života (Dekker, , Halman, 2003 str. 12).

R. Marada pak klade důraz na alternativnost norem a (kolektivních) hodnot reprodukováných v občanském sektoru, které staví sféry tržně-ekonomického a státně-politického (či byrokratického) jednání do příkrého protikladu s jednáním, jež je typické pro neziskový a nevládní sektor. Sebe-identifikační slogan aktérů občanského sloganu tak zní: „my jsme ti, kterým nejde ani o peníze, ani o moc“. (Marada, 2005, č. 1, s. 147–168).

Nezisková organizace

Neziskový sektor tvoří organizace, které jsou založené na jiných motivech, než je ekonomický zisk, a veškeré případné zisky vkládají zpět do činnosti organizace. Neziskové organizace jsou autonomní vůči státu a existují téměř ve všech oblastech lidské činnosti. Definice neziskové organizace tzv. strukturálně-operacionální říká, že tyto organizace jsou:

Organizované, tedy vyznačující se jistou institucionalizací své struktury.

Soukromé, tedy institucionálně oddělené od vlády (nejsou však oddělené od státních financí, které jsou pro ně velmi významné)

Nerozdělující zisk, tedy veškeré zisky musí být zpětně vloženy do činnosti organizace.

Samosprávné, tedy disponující vnitřní strukturou se stanovením řídicích a kontrolních kompetencí.

Dobrovolné, což znamená „s účastí dobrovolníků“, tedy přítomnost nějakého dobrovolného prvku, účast dobrovolníků. Jednotlivé organizace se samozřejmě liší v intenzitě a formě tohoto dobrovolného prvku (Vajdová 2011, str. 5).

V podobném duchu se nese i definice objevující se v práci v O. Seippela, (Seippel 2002). Ten se ve své práci se zaměřuje na některé charakteristiky dobrovolnických sportovních organizací v Norsku. Mezi tyto charakteristiky zahrnuje následující:

- A) Členství v této organizaci je dobrovolné
- B) Organizace jsou nezávislé na státu a trhu
- C) Způsob přijímání rozhodnutí je demokratické
- D) Nejdůležitějším zdrojem je dobrovolnická práce
- E) Organizace mají závazky vůči svým členům
- F) Účelem organizace je dosáhnout specifických cílů

2.2 Vymezení pojmu profesionalizace

Tak jak to bývá obvyklé u většiny sociologických konceptů, neexistuje jednoznačná definice pojmu profesionalizace. Odborná sociologická literatura, která tento termín používá v několika různých významech. Jeden z nich je používán pro označení různých typů procesů, které vedou k rozvoji profesí. Jedná se především o procesy spojené se vzděláváním, dělbu práce, oblastí politické a sociální moci“. Pro popsané procesy je charakteristické to, že zvyšují kulturní, sociální a ekonomický status aktérů a také jejich socio-politickou moc, a také to, že jsou všechny ovlivňovány profesními strategiemi, které slouží jako návod pro specifickou formu jednání a aktivit. Jak ukazuje Šťovíčková Jantulová (Šťovíčková Jantulová, 2005, str. 132), je tento termín používán pro označení takových procesů, které jsou spojeny se vzděláváním, dělbu práce a které vedou k rozvoji profesí. Jejich společným jmenovatelem je pak zvýšení kulturní, sociální, ekonomické či politické moci a ekonomického statusu aktérů.

Němec ve své práci pojem profesionalizace neziskové organizace užívá ve významu soustavné a systematické snahy o dosahování maximální efektivity práce, kdy projevem této snahy je rostoucí míra odbornosti. (Němec, 2007. str. 5.)

Pro lepší uchopení konceptu profesionalizace v oblasti neziskového sektoru, je pro nás zajímavá definice, že profesionalizací lze označit proces „nahrazování dobrovolné práce prací placenou“ (Horch, 1994, str. 223 cit. dle Šťovíčková Jantulová 2005, str. 132).

Pro účely našeho výzkumu budeme, na základě výše naznačeného teoretického základu, definovat proces profesionalizace, probíhající v prostředí neziskové organizace, jako nahrazování neplacené dobrovolnické práce, prací placenou. Tedy proces, kdy si nezisková organizace začíná najímat, pro vykonávání konkrétních pracovních pozic, placené zaměstnance.

Příčiny vedoucí k procesu profesionalizace neziskového sektoru

Příčiny, které vedou k profesionalizaci neziskové organizace, bychom mohli rozdělit na vnější, přicházejících z okolního prostředí NO a vnitřní, tedy vycházející jakoby ze samotné NO. Je jasné, že obě skupiny důvodů spolu souvisí.

Jeden ze zásadních vnějších impulsů je rozvoj a rozšiřování hodnot, které přináší expertní kultura a její působení na společnost (Jantulová Šťovíčková, 2005). Tato expertní kultura podporuje přesvědčení, že určitý problém může být řešen jen jedincem se specifickým, formalizovaným věděním, tedy specialistou.

Druhým neméně podstatným vnitřním impulsem je vliv etatizace, o které hovoří Marada (Marada, 2005). Proces etatizace se v oblasti neziskových organizací projevuje ve formě jejich profesionální byrokratizace. Neziskové organizace jsou zatěžovány pracemi, které přímo nesouvisí s vlastním předmětem jejich činnosti. (povinné zřizování dozorčích rad, účetní pravidla a způsoby vykazování činnosti vůbec, které vyžadují základní znalost účetnictví, práva či psaní zpráv a projektů).

Němec se věnuje několika důvodům profesionalizace neziskových organizací, které jsou směsí vnějších a vnitřních tlaků. Prvním důvodem je snaha o zachování konkurenceschopnosti neziskových organizací – jak ve vztahu k jiným neziskovým organizacím, tak především k subjektům státního i soukromého sektoru. Proto jsou organizace motivovány k maximální efektivitě při nakládání se všemi druhy zdrojů, které mají k dispozici. Druhou příčinou je nemožnost fungování větších a specifičtěji zaměřených organizací pouze na dobrovolnické bázi. Zatímco malé neziskové organizace mohou většinu svých aktivit zajišťovat svépomocí, velké specificky zaměřené organizace tak podle Němce fungovat nemohou. S tím souvisí i další důvod, který zmiňuje a to je potřeba zajištění dlouhodobého fungování a rozvoje, k čemuž potřebuje organizace profesionály, kterým na oplátku musí nabídnout odpovídající pracovní podmínky. (Němec, 2007, str. 57)

V souvislosti s institucionalizací občanského sektoru došlo ke změně ve způsobu financování ve smyslu posunu k vnějšímu financování. Tento způsob financování nejen, že vede k profesionalizaci, ale dokonce je nutností

profesionalizace často podmíněn. A to profesionalizací jak na úrovni pozic uvnitř organizací, tak na úrovni organizací samotných. Posun ve financování přináší jednak tendenci k preferování logiky příležitostí nad logikou potřeb ze strany organizací, ale přináší také pozitiva ve smyslu zasazení vlastní občanské zkušenosti do obecnějších rámců obecné prospěšnosti, (Marada, 2005. str. 151-152 a 163.)

Také Petr Selle hovoří o vlivu způsobu financování neziskového sektoru na jeho profesionalizaci. Upozorňuje na fakt, že v Norsku dochází k odklonu od všeobecného podporování neziskového sektoru k poskytování dotací prostřednictvím vybraných projektů. Pro zhotovení těchto dotačních projektů potřebují neziskové organizace v drtivé většině zaměstnat odborníky, kteří jsou tyto úzce specifikované a odborně náročné projekty pro danou neziskovou organizaci vyhotovit. Tento jev podporování konkrétních dotačních projektů na úkor základních obecných podpůrných posílení neziskového sektoru pak podporuje profesionalizaci, centralizaci a specializaci. Ve stejnou dobu tento tlak však pravděpodobně povede k rozšiřování tendencí neziskových organizací soustředit se na zájmy vlastních, a ne na zájmy okolní společnosti. (Selle, 1999)

Důsledky procesu profesionalizace

Tak jak prokazuje studie M.Salamona a S. Sokolowskeho, kteří doporučují pohlížet na dobrovolnictví ne jako na osobní volbu nebo spontánní výlev nesobeckosti, ale jako na činnost, která je ovlivněna širokým spektrem sociálních a institucionálních sil. (Salamon,Sokolowskistr.49) Můžeme dobře předpokládat, že neziskové organizace reagují na vlivy okolního prostředí. Dochází v nich ke specializaci a spolu s ní i k formalizaci jednotlivých rolí a hierarchizaci organizační struktury. Vznikají tak pracovní pozice, u kterých je vyžadováno, aby byly zastávány profesionály. Díky monopolizaci těchto pozic se začíná organizace stávat závislou na profesionálech. Tento postup má zpětně vliv na povahu a způsob jednání jedinců v neziskových organizacích (specializace, formalizace jednotlivých rolí, hierarchizace struktury, monopolizace profesionální práce a její diferencování ve vztahu k dobrovolnické práci, atd.) a samozřejmě na organizaci jako takovou (vyšší autonomie organizace, vyšší

efektivita). M. Šťovíčková Jantulová proto proces profesionalizace hodnotí nejen jako reakci na pozici expertního vědění ve společnosti, ale i jako reakci na všudypřítomný tlak na maximální efektivitu činnosti, která je vlastní dnešní moderní společnosti.

R.Marada chápe profesionalizaci jako „rozporuplnou, nicméně inherentní součástí formování a růstu občanského sektoru reprezentovaného modelem neziskové organizace“. 30 K profesionalizaci neziskového sektoru podle něj dochází už v okamžiku, kdy dochází k institucionalizování občanského aktivismu a altruismu. Upozorňuje, že ve stejném momentě kdy došlo k institucionalizaci občanského sektoru, se neziskový sektor začal potýkat s prvními vnitřními dilematy. Podle Marady je tedy zřetelné, že tato dilemata jsou institucionalizovanému občanskému sektoru vlastní, jsou jeho nedílnou součástí. (Marada,2005 ,str 32)

Jak ukázal P. Selle na případě situace v Norském neziskovém sektoru odklon od základní podpory neziskového sektoru k podpoře projektů jednotlivých neziskových organizací naznačuje rostoucí vliv a kontrolu od vlády nad celým neziskovým sektorem, a časem může vést ke změnám v celé společnosti, které jsou nezamýšlené.(Selle, 1999)

Podobně M. Šťovíčková Jantulová spatřuje ve spolupráci neziskového sektoru se státem jisté riziko. Také ona upozorňuje na to, že partnerství tohoto typu umožňuje státu více kontrolovat a ovlivňovat činnost spolupracujících organizací, ovlivňovat tak míru jejich aktivismu ve vztahu ke státu a schopnost nabídnout alternativu. Předpokladem takového partnerství je vysoká míra profesionality, kterou stát od neziskových organizací očekává a vytváří v tomto smyslu na organizace nátlak. (Šťovíčková Jantulová, 2005. str. 132-133).

Tento vývoj opět potvrzuje i situace v Norsku, jak o ní hovoří P. Selle, když popisuje rostoucí zájem vlády o využití dobrovolných organizací, pokud možno, těch profesionalizovaných, které pomáhají při provádění vládní politiky. Stále větší a větší organizovanost, zejména v oblasti zdravotní péče, vyžaduje rostoucí stupeň specializace, který je podporován závislostí na systému příspěvků vlády dobrovolnickým organizacím. Právě tento systém má vliv na profesionalizaci organizace práce a zvyšuje potřebu organizací mít placené

zaměstnance, což vede k centralizaci moci v těchto neziskových organizacích. (Selle, 1999, str. 152)

Další významnou změnou, o které ve své práci hovoří P. Selle se projevuje ve vztahu mezi neziskovým sektorem a trhem. Velké části neziskového sektoru se stávají stále těsněji spojené s trhem. Velké firmy stále více rozvíjejí své vlastní neziskové organizace v oblasti dobrovolnictví, a stávají se tak nedílnou součástí neziskového sektoru. Dokonce i mnohé z organizací, bez přímého vztahu k trhu, se nechávají silně ovlivňovat tržními myšlenkami, což se projevuje v jejich zájmu o otázky teorie managementu a vedení neziskové organizace. (Selle, 1999)

O. Seippel, spatřuje důsledky procesu profesionalizace takto, na velmi obecné úrovni, placená práce často implikuje zavedení režimů znalostí. Pokud tento proces zavedení režimu znalostí probíhá, O. Seippel předpokládá, že bude docházet k vychýlení rovnováhy sil směrem od dobrovolníka, což může být interpretováno jako sporný vývoj. Na druhou stranu, však zavedení režimu znalostí by mohlo mít podle O. Seippela také jisté pozitivní účinky na faktické fungování organizace a činnosti organizací podporované. (Seippel, 2002)

2.3 Aktéři v NO, dobrovolníci a profesionálové

Když se podíváme blíže na personální složení neziskových organizací, zejména těch, které již profesionalizací prošly, najdeme v nich již dobrovolníky i profesionály. Podle dělení, které ve své práci uplatňuje Němec (Němec, 2006) můžeme dobrovolníky rozdělit do několika skupin: „náhodní dobrovolníci“, „vytrvalí dobrovolníci“, „zaměstnaní dobrovolníci“, „ideově spříznění dobrovolníci“

Každá z těchto skupin má svá specifika, která jsou dána typem vykonávané práce, mírou časové náročnosti, vlivem na rozhodování a řízení organizace a mírou zodpovědnosti.

Proces profesionalizace neziskových organizací ve smyslu najímání placených, tedy profesionálních zaměstnanců, probíhá v několika fázích, jak popisuje Šťovíčková-Jantulová. *„První zaměstnanci organizace byli přijímáni*

převážně z řad dobrovolníků, kteří v organizaci pracovali již delší dobu a měli odpovídající zkušenosti na základě své dlouholeté činnosti v organizaci. Tito lidé pak vykonávají přibližně stejné činnosti které vykonávali jako dobrovolníci. Tito jedinci využívali v rámci své práce sociální vazby s ostatními členy organizace, které získali v rámci předchozího působení v organizaci“ (Šťovíčková-Jantulová, 2005 str. 136-137). Tyto pracovníky bychom mohli pomocí výše popsané typologie zařadit mezi „vytrvalé dobrovolníky“. Jejich zásadním přínosem pro organizaci je mimo jiné zachování kontinuity ducha organizace, loajalita, znalost prostředí organizace i osobní vazby.

„Další fáze profesionalizace se liší od první fáze tím, že jsou během ní formou konkurzního řízení na jednotlivé pracovní pozice najímáni lidé, kteří dříve v organizaci nepracovali. Tito „noví“ profesionálové jsou vybíráni na základě jasných kritérií.“ (tamtéž).

Dobrovolník

V pohledu na problematiku dobrovolnictví existují tři základní přístupy, jak o tom hovoří Frič s Pospíšilovou (Frič, Pospíšilová 2011, 13). **Nezisková perspektiva** nahlíží na dobrovolnictví jako na neplacenou práci, ne specifických zdroj pro neziskový sektor i veřejnou správu a vysvětluje vznik dobrovolnictví jako reakci lidí na jejich institucionální prostředí. Protože považuje dobrovolnictví za nezištný dar či ušlechtilý akt dobročinnosti, zdůrazňuje hodnoty altruismu, humanismu, lásky k bližnímu, soucitu s trpícími a potřebnými, přičemž tyto hodnoty altruismu mohou být jak náboženské tak sekularizované.

Z druhé perspektivy nazvané **paradigma občanské společnosti** se dobrovolnictví jeví jako občanský aktivismus, resp. jedna z forem občanské participace a bere dobrovolnické aktivity jako nedílnou součást participace obyvatelstva na veřejném a občanském životě. Hodnoty dobrovolnické participace vidí v občanské zodpovědnosti a povinnosti vůči komunitě.

Třetí **volnočasová perspektiva** ukazuje dobrovolnictví jako způsob trávení volného času. Toto pojetí je však v odborné literatuře marginální.(Frič, Pospíšilová, 2010)

V obecné definici dobrovolnictví nebo dobrovolné práce, tak, jak je chápána v různých zemích po celém světě, nacházíme tři nebo čtyři základní prvky definice: „*je nezávazné, je konané (mimo jiné) ve prospěch druhých, společnosti jako celku nebo určité organizace, je bezplatné a poněkud méně je obvyklá definice, že je vykonáváno organizovaně.*“ (Dekker a Halman, 2003, str.8)

Na základě tohoto teoretického základu můžeme tedy formulovat, že za dobrovolníka budeme, pro potřeby našeho výzkumu, považovat jedine, který se věnuje dobrovolnické práci a to v rámci neziskové organizace.

Profesionál

Pro nalezení definice toho, kdo je profesionál se vrátíme k definici procesu profesionalizace, jak ji představuje Magdaléna Šťovíčková Jantulová. Ta proces profesionalizace popisuje na základě několika pohledů na tento proces. V prvním případě je profesionalizace popisem procesu, kdy se některá zaměstnání stávají akademickými profesemi a ten, kdo je chce vykonávat, se musí prokázat odpovídajícím titulem získaným na specializovaných vzdělávacích institucích. Podle dalšího výkladu se profesionalizace stává určitým rámcem vědění a dělby práce. Na základě svého specifického vědění a vzdělání je pouze určitá skupina lidí tedy profesionálů, schopna řešit specifické společenské problémy. Laici se tak stávají na profesionálech závislími.

Třetí přístup hovoří o profesionalizaci jako o procesu, v němž je laik, který nedisponuje dostatkem relevantního expertního vědění, závislý na profesionálovi, který naopak takovým věděním disponuje – od této skutečnosti je odvozen vyšší sociální status profesionála, na jehož základě posléze profesionál získává větší moc a autoritu. (Jantulová Šťovíčková, 2005).

Jak jsme již ukázali pro uchopení konceptu profesionalizace v oblasti neziskového sektoru, je pro nás zajímavá definice podle Horcha, který profesionalizaci chápe jako proces nahrazování dobrovolné práce prací placenou (Horch, 1994, str. 223 cit. dle Šťovíčková Jantulová 2005, str. 132).

Na základě těchto definic můžeme definovat pojem profesionál. Pro náš výzkum budeme považovat za profesionála – placeného zaměstnance, který

disponuje relevantním expertním věděním nebo požadovaným formálním vzděláním či potřebnými zkušenostmi a zastává jasně definovanou pracovní pozici.

Vztahy mezi dobrovolníky a profesionály

Když dobrovolníci vstupují do profesionalizovaného pole aktivit, stává se jejich vztah k profesionálům tohoto pole problematickým, jestliže se chápou jako rovni či nadřazení profesionálkám, které řídí jejich práci. Argumentem pro legalizaci své nadřazené pozice je pro ně tvrzení, nejen že „máme jiné motivace“, nýbrž jsme také schopní „dělat věci jiným způsobem ve smyslu, „hodnotnější motivace“ a „lepší způsobem. (Karl 1998 str. 249 cit. dle Marada 2005).

R. Marada poukazuje na to, že proces profesionalizace je doprovázen změnou ve struktuře zaměstnaneckých kariér a kariérových aspirací, jež usnadňují stabilizaci zaměstnanecké základny sociálních hnutí“ (tamtéž: 13). Ustavuje se tak napětí, jež se stává inherentní a takřka konstitutivní součástí organizovaného občanského sektoru: napětí, jež plyne ze vztahu mezi profesionály a dobrovolníky.

Sám o sobě není vztah a případně ani napětí mezi dobrovolníky a profesionály ničím novým. Barry D. Karl (Karl, 1998 cit. dle Marada, 2005) popisuje vztahy mezi dobrovolníky a profesionály ve sféře občanských iniciativ, prostřednictvím příkladu proměny ženských sociálních spolků první poloviny dvacátého století v současné profesionalizované agentury sociálních služeb, jak ho ve svém článku cituje R. Marada.

Dále profesionalizace občanského sektoru znamená, že se z něj vyděluje profesionalizovaná organizační vrstva, jež si osvojuje mandát reprezentovat sektor vůči politickým autoritám. Tím dochází k dalšímu růstu napětí mezi profesionály a dobrovolníky, kteří tak ztrácí možnost projevit své postoje a ovlivňovat chod samotných neziskových organizací.

Také O. Seippel upozorňuje na fakt, že proces profesionalizace by mohl oslabit schopnost organizace plnit své sociální funkce. Tím, že v řídicích funkcích se v průběhu profesionalizace začínají objevovat převážně profesionálové, pozice ostatních členů a dobrovolníků je tím pádem

profesionálům podřízena. Může tak dojít k narušení schopnosti řádných členů ovlivňovat chod organizace. Tento proces pak může vést ke zvyšování oligarchické, hierarchické a byrokratické tendenci organizace. (Seippel, 2002)

2.4 Definice pojmů konflikt a sociální role

Konflikt

Sociologický slovník definuje konflikt jako situaci kdy dochází ke střetu zájmů dvou a více aktérů sledujících rozdílné cíle. Sociální konflikt, je pak takový spor zájmů, ze kterého vycházející spory a boje mezi jednotlivci nebo skupinami. (Jandourek, 2001)

V konfliktu stojí proti sobě dvě soupeřící strany, konflikty se tak podle Danherdorfa zásadně dichotimizují, tzn. směřují k utváření dvou protikladných pozic. I v případě, že je v konfliktu zapojeno více stran, dochází k dichotomizačnímu utváření koalice, tzn. opět ke konfliktu pouze dvou stran. Konflikty jsou všudypřítomné, nelze je zrušit ani jednou provždy vyřešit. Tyto konflikty mají na jedné straně pozitivní, kreativní význam, protože jsou hybatelem vývoje, na straně druhé společnost ohrožují nebezpečím destrukce a rozvratu. Konflikt a změna představují pro Dahrendorfa provázané fenomény. Sociální systém, ve kterém neexistují konflikty, nemá žádný potenciál změny. Společnost bez konfliktu proto podle něj neexistují.

Společnost jako specifický svazek sociálních aktérů podává potřebný integrující výkon výlučně na základě nátlaku založeného na výkonu panství, nátlaku, který vyvíjejí lidé na lidi za účelem vytvoření akceschopného kolektivu. Panství je podle Dahrendorfa historicky všudypřítomný sociální vztah, který plodí sociální konflikty. Panstvím pak rozumí Dahrendorf spolu s Weberem šanci nalézt u určitých osob poslušnost pro rozkaz určitého obsahu. (Šubrt, 2001str. 61-70).

Podle Kellera existuje v každé společnosti neodstranitelná protikladnost zájmů, která je základním východiskem teorie konfliktů. V zásadě platí, že sociální konflikty jsou důsledkem nedostatkovosti statků, o něž sociální aktéři

usilují, a odlišnosti hodnot, které vyznávají. Odtud pak pramení fatální setrvačnost konfliktů ve společnosti. (Keller, 2005:str. 117-129)

Pro další pochopení konfliktů, které v ní vznikají každé skupině lidí, tedy i v neziskové organizaci, můžeme vyjít z teorie J. Bourdieho a chápat tuto skupinu lidí jako specifický sociální prostor. Pojem sociálního prostoru sám v sobě zahrnuje princip vztahového chápání sociálního světa. Je prostorem diferencí, ve kterém jednotliví aktéři existují ne jako danost, ale jako něco co se má vytvořit. Podoba sociálního prostoru je dána rozmístěním aktérů podle jejich pozic na základě dvou principů diferenciací – kulturního a ekonomického kapitálu. Sociální prostor jednotlivce pohlcuje jako jeden bod, který je však hlediskem, principem pohledu vycházejícího právě z tohoto určitého bodu v prostoru, z určité perspektivy, jejíž forma a obsah jsou dány objektivním postavením, z něhož je zaujímán.

Prostor sociálních pozic se odráží v prostoru postojů prostřednictvím prostoru dispozic (habitů). Habitus je generativní a jednotící princip, který vytváří z charakteristických vztahových rysů, vlastních určitému postavení, styl, tj. celek, v němž se sjednocuje volba osob, statků i praktických činností. Habity jsou klasifikační schémata, principy klasifikace, vidění a rozlišování (co je dobré a co ne, co je správné a co ne). Jednou z funkcí pojmu habitus je, že vyjadřuje jednotný styl praktických činností a statků jednotlivého aktéra či skupiny aktérů. Každé skupině pozic odpovídá určitá skupina habitů (či zálib) jako produktů společenských podmínek spjatých s dotyčným postavením.

Sociální prostor je to pole sil, jejichž tlaku jsou vystaveni aktéři dané sociální skupiny. Sociální prostor, který reprezentuje tuto skupinu se tak zároveň stává bojovým polem, na němž se aktéři různými prostředky a za různými cíli střetávají a tím přispívají k jeho uchování či změně. Strategie aktérů zapojených do konfliktů, závisí na postavení ve struktuře sociálního prostoru – dané sociální skupiny, v našem případě neziskové organizace – postavení, které je prostřednictvím základních dispozic jejich habitů, vede buď k uchování struktury onoho rozdělení, nebo ke snaze ji změnit. Výsledek těchto konfliktů, není nikdy zcela nezávislý na vnějších faktorech, které jsou silně podmíněny stavem bojů vně pole. J. Bourdie říká, že střetávající se skupiny se více nebo

méně uvědoměle snaží prosadit každá svou vlastní interpretaci toho, čím věci byly, co jsou a co budou. (Bourdieu, 1998)

Sociální role

Odborná sociologická literatura popisuje sociální roli jako sociálně definovaná očekávání, jimiž se osoba s určitým statutem nebo sociálním postavením řídí. (Giddens, 1999). Sociální role jsou tak ustavené způsoby jednání očekávané od držitelů určitých pozic. Jan Keller mluví o rozlišení role a statusu, jak ji v knize *Study of Man* popisuje R. Linton. Pojem statusu naznačuje, že různí lidé zaujmají v rámci skupin různé postavení. V jejich konkrétním jednání se tak projevuje nejen jejich individualita, ale také nutnost chovat se způsobem, který odpovídá zastávané pozici, tak jak očekávají druzí. Role, pak představují spojující článek mezi společností a jednotlivcem, protože zaručují, že se člověk bude chovat pro druhé předvídatelným způsobem, což je nezbytnou podmínkou jakékoliv koordinované akce.

J. Keller dále rozvádí Mertonovy poznatky, ve kterých zdůrazňuje, že různé osoby mohou tutéž roli definovat různě až protikladně. Toto definování role provádějí na základě toho, v jakém postavení jsou vůči nositeli role. Tito „sledovatelé“ mohou svými obtížně slučitelnými očekáváními navodit konflikt v roli. V takovém případě musí nositel role volit, které z jejich očekávání a do jaké míry uspokojí. Kromě tohoto **konfliktu v roli** Merton popisuje další tři typy rolových konfliktů. „**Konflikt mezi rolemi**“ nastává v okamžiku, kdy očekávání spojená se dvěma různými rolemi vykonávanými tutéž osobou nelze sladit. Dalším typem rolového konfliktu je „**intra-sledovatel konflikt**“. K tomuto druhu konfliktu dochází tehdy, jestliže určitá osoba má s určitou rolí jiného nositele spojená navzájem neslučitelná očekávání a není ochotna rezignovat na žádné z nich. „**Já-role konflikt**“ je konfliktem mezi potřebami či schopnostmi nositele role a očekáváními, která druzí s jeho rolí spojují. V tomto případě mu jeho osobní důvody znemožňují těmto očekáváním dostát. Merton dále klade důraz na způsob, jakým každý nositel role subjektivně interpretuje očekávání, jež jsou mu v průběhu interakce adresována. Tyto subjektivně vyložená očekávání následně konfrontuje se svými vlastními potřebami a schopnostmi. Výsledkem je pak jeho osobní pojetí

role, které se od očekávaného pojetí role může značně lišit. (Keller, 2005, str. 70-73).

Dalším fenoménem spojeným se sociálními rolemi je křížení rolí. Toto křížení rolí je přenesením vzorce chování jedné role na jinou roli, díky čemuž vzniká role nová, jak o tom mluví J. Jandourek. (Jandourek, 2001)

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Výzkumná strategie, technika sběru dat

Pro navrhovaný výzkum jsme zvolili kvalitativní přístup, který vzhledem k charakteru tématu výzkumu i samotným výzkumné otázky se nabízí jako nejvhodnější. Jak zmiňuje Hendl „*výhodou kvalitativního přístupu je získání hloubkového popisu případů. Nezůstáváme na jejich povrchu, provádíme podrobnou komparaci případů, sledujeme jejich vývoj a zkoumáme příslušné procesy. Citlivě zohledňujeme působení kontextu, lokální situaci a podmínky. Kvalitativní výzkum poskytuje podrobné informace, proč se daný fenomén objevil.*“ (Hendl 2005, str. 53). Jako vhodná technika sběru dat se v rámci tohoto kvalitativního přístupu jeví forma polostrukturovaného rozhovoru. Prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru „*zjišťujeme názory, pocity či postoje informátora, jeho subjektivní porozumění sociální realitě, jeho prožívání v určitých situacích. Zajímá nás, jak je v průběhu rozhovoru konstruován význam určitých událostí, jevů, situací*“ (Vaňková, 2009/2010)

Konkrétně jsme zvolili formu rozhovoru, vycházející z předem připraveného seznamu témat a otázek, jejichž pořadí bylo přizpůsobeno osobnosti informátora, a které bylo doplněno o další relevantní otázky. Při přípravě rozhovorů byly na základě teoretického rámce stanoveny základní okruhy a témata pokládaných otázek představující jádro rozhovoru.

Pracovní výzkumné otázky:

- A. Jaké jsou jednotlivé role aktérů NO z pohledu dobrovolníků?
- B. Jak se role jednotlivých aktérů NO v rámci konfliktu proměňují z pohledu dobrovolníků?
- C. Proč z pohledu dobrovolníků dochází ke konfliktům mezi dobrovolníky a profesionály?

Při vedení rozhovoru byl kladen důraz na to, aby dotazovaní měli dostatek prostoru k projevení svých myšlenek a názorů. Začátek každého rozhovoru tvořilo představení výzkumníka a stručná charakteristika výzkumu a jeho účelu. Informátoři byli požádáni o ústní souhlas s nahráváním rozhovoru na diktafon a řádně poučeni o možnosti, kdykoliv rozhovor přerušit či z výzkumu zcela vystoupit. Informátoři zároveň byli upozorněni na anonymitu a dodržení etiky rozhovoru.

Všechny rozhovory byly nahrávány na diktafon, aby se rozhovor stal plynulejším a nedocházelo k jeho přerušování. Zároveň se tak zvýšilo i množství zachycených informací a došlo tak k podstatnému snížení možnosti jejich zkreslení. (Vaňková 2009/2010 v kapitole nahrávání na diktafon).

Výběr souboru informátorů

Prostředím výzkumu se stala vybraná nestátní neziskové organizace, ve které proběhl a ještě probíhá proces profesionalizace. Pro její výběr nebylo relevantní hledisko její velikosti ani obor činnosti či právní forma.

Zkoumaný soubor tvořili dobrovolníci pracující v této neziskové organizaci ve dvou jejích pobočkách (v Čechách a na Moravě). Při jejich výběru nehrál roli ani věk ani pohlaví či vzdělání, jediným kritériem byla pozice dobrovolníka a vzorek byl složen tak, aby obsáhl co možná nejširší spektrum dobrovolníků ve smyslu délky působení v této organizaci. Někteří z nich tak byli členy této organizace ještě před započítáním procesu profesionalizace této neziskové organizace a další do ní přišli až v průběhu tohoto procesu.

Do souboru informátorů jsme zahrnuli šest dobrovolníků, se kterými byly provedeny výzkumné rozhovory:

AK: žena důchodového věku pracující pro neziskovou organizaci asi 15 let na pobočce v Praze. V organizaci pracovala ještě před zahájením procesu profesionalizace.

KK: muž středního věku pracující pro neziskovou organizaci asi 10 let na pobočce v Praze. V organizaci pracoval ještě před zahájením procesu profesionalizace.

MM: žena, studentka vysoké školy, pracující pro neziskovou organizaci asi 6 let na pobočce v Praze. V organizaci začala pracovat během procesu profesionalizace.

DM: muž středního věku pracující pro neziskovou organizaci asi 15 let na pobočce v Praze. V organizaci pracoval ještě před zahájením procesu profesionalizace.

MK: žena středního věku pracující pro neziskovou organizaci asi 12 let na moravské pobočce. V organizaci pracovala ještě před zahájením procesu profesionalizace.

LS: žena, studentka vysoké školy, pracující pro neziskovou organizaci asi 7 let na moravské pobočce. V organizaci začala pracovat během procesu profesionalizace.

Metody vyhodnocování a interpretace získaných dat

Pro zpracování dat získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů byl zvolen přístup založený na segmentaci a kódování dat. Nejprve byly všechny rozhovory zaznamenané na diktafon přepsány. A protože jejich počet nebyl vysoký, byly přepsány celé rozhovory tak, aby mohlo dojít k využití vizualizace dat, jak o tom hovoří Švaříček (Švaříček, Šed'ová, 2007, str. 141). Dále byly provedeny všechny tři kroky analýzy založené na tomto přístupu, jak o nich hovoří Heřmanský (Heřmanský 2009/2010) a to segmentace, kódování a poznámkování.

Získaný text byl rozdělen na jednotky, a každé této jednotce přidělen kód, při využití otevřeného kódování (Švaříček, Šed'ová, 2007, str. 216). Souběžně s kódováním přepisu rozhovorů byl vytvářet seznam existujících kódů. Na jeho základě pak proběhla kategorizace a hierarchizace. Pro konečné zpracování dat a jejich interpretaci byla zvolena technika analytické indukce. Při hledání vysvětlení nastíněného problému jsme proto vycházeli z hrubé definice výzkumné otázky a jednotlivé případy byly s touto otázkou srovnávány (blíže Švaříček, Šed'ová, 2007, str. 223). V přepisech rozhovoru byla hledána a nalezena obecná pravidla, která byla následně vzájemně porovnána.

Hodnocení kvality výzkumu

Protože v sociálních vědách neexistuje jednotný konsensus týkající se určujících kritérií kvality kvalitativního výzkumu, zvolili jsme pro hodnocení tohoto výzkumu, přístup, který vychází z konceptu Lincolnové a Guby (1985). Ten podrobněji ve své knize rozvádí Švaříček „Lincolnová a Guby (1985) kteří zavedli asi nejčastěji citované kritérium hodnověrnost kvalitativního výzkumu (trustworthiness), které zahrnuje důvěryhodnost, přenositelnost, spolehlivost a potvrditelnost.“ (Švaříček, Šed'ová, 2007, str. 32).

V rámci kritérium důvěryhodnosti byla ověřena vhodnost výběru účastníků výzkumu, jejich zkušenosti se zkoumaným jevem (Rubin a Rubinová, 2005 cit. dle Švaříček, Šed'ová, 2007, str. 33). Dalším prvkem zvyšujícím důvěryhodnost výzkumu jsou přímé citace výroků účastníků výzkumu.

Protože celý výzkumný proces byl řádně zdokumentován formou audio záznamu a písemného přepisu všech rozhovorů, byla naplněna technika zdokumentování celého výzkumného procesu.

První použitá technika, pro zajištění spolehlivost výzkumu byla kontrola konzistence otázek rozhovoru, a jejich srozumitelnosti pro všechny informátory. Dále byla ověřena přesnost přepisu nahrávek rozhovorů a konzistenci postupu při jejich kódování blíže (Švaříček, Šed'ová, 2007, str.41).

Etické otázky výzkumu

V rámci zajištění etického rozměru výzkumu bylo dbáno na dodržení čtyř principů jak o nich hovoří kapitola 4 pilíře etiky v sociálních vědách (Ezzeddine, Heřmanský 2009/2010). A sice princip dobrovolné participace, princip důvěryhodnosti, princip neublížení a princip správnosti a integrity.

Pro dodržení principu dobrovolné participace byly všichni aktéři seznámeni s výzkumem, jeho cíly a se samotným průběhem výzkumu. Informátorům, se kterými byl rozhovor veden byl nabídnou k nahlédnutí písemný přepis rozhovoru s nimi . Před začátkem nahrávání rozhovoru byl vyžádán ústní informovaný souhlas každého z informátorů.

Při následování principu důvěryhodnosti jsme se snažili, nenarušovat soukromí aktérů, více než bude nezbytně nutné. Pro zachování anonymity všech aktérů a informátorů nebyly nikde v celé práci použity jejich plná jména či osobní údaje, čímž nemůže dojít k odhalení jejich identity. Zároveň byly všichni aktéři ujištěni o tom, že poskytnuté a získané informace a data nebudou použity proti nim či jinak zneužity.

Protože bylo pečlivě dbáno na to, aby všechna data a informace v předkládaném výzkumu byla pravdivá a použité citace jsou citovány podle platných citačních norem je dodržen i poslední princip správnosti a integrity.

Pro dodržení procedurální etiky je dbáno na správnou archivaci všech dat, nahrávek a jejich přepisů.

3.2 Interpretace získaných dat

1. Jak dobrovolník chápe roli dobrovolníka

Prvním tématem, na které jsme se zaměřili, je to, jak dobrovolníci vidí roli dobrovolníka, tedy jaké habity - soubor dispozic a předpokladů si s rolí dobrovolníka spojují, jaké vlastnosti a dovednosti, postoje a schopnosti od člověka v roli dobrovolníka očekávají. Dále jaké mají od dobrovolnické činnosti očekávání, co považují za přínos, který díky dobrovolnické práci získávají oni sami, co by rádi prostřednictvím dobrovolnické práce získali a s jakým odlišným výsledkem se setkávají při samotném vykonávání dobrovolnické práce.

Tyto informace nám pomohou vytvořit si představu o tom, jak dobrovolníci vnímají sami sebe jako dobrovolníky a ostatní dobrovolníky. Tento obrázek nám dále poslouží k tomu, abychom lépe pochopili, k jakým konfliktům může docházet ve spojení s touto rolí a naplňováním či nenaplňováním předpokladů, které si dobrovolníci s ní spojují.

1.1.1 Habity (dispozice), které si dobrovolníci spojují s rolí dobrovolníka, a které také od ostatních dobrovolníků očekávají, jsme rozdělili do dvou oblastí. První z nich je širokou škálou pozitivních vlastností spojovaných s altruismem a nesobeckostí. Právě tyto vlastnosti uváděli dobrovolníci na prvních místech a tvoří tak podle dobrovolníků základní předpoklad pro dobrovolnickou práci.

MK : Dobrovolník by měl být laskavý, chápavý, nekonfliktní, pohodář, kamarád.

MM: Dobrovolníci jsou lidi, kteří nějakým způsobem inklinují dělat tu nesobeckou práci.

MM: ... pokud tam není, určitá láska k lidem, nebo určitý charitativní nastavení, tak ta dobrovolnická činnost se dělá velmi obtížně.

LS: Tak hodnoty, jistě by to měl být člověk, který je nesobecký, který nemá na prvním místě sama sebe.

AK: Myslím, si že by měl mít určitou dávku empatie, altruismu

Protože se ve svém hodnocení ostatních dobrovolníků, nezmiňují o tom, že by tyto vlastnosti nenacházeli, můžeme usoudit, že je ostatní dobrovolníci mají v dostatečné míře.

1.1.2. Druhou skupinou habitů a předpokladů, kterou dobrovolníci uváděli při charakterizování role dobrovolníka je schopnost nadchnout se pro věc a tímto nadšením strhnout i ostatní,

MK: Pro mě je důležitý to nadšení...

LS: ...nadšení, a v podstatě i nějaká schopnost strhnout ostatní, To nadšení a elán do čehokoliv

angažovanost a loajalita vůči organizaci samotné a otevřenost a schopnost správně komunikovat.

MM: Líbí se mi, že právě nějakou základní míru loajality vnímám v podstatě u všech, je důležitá aby ta organizace mohla fungovat.

MM: Důležitá je otevřenost a vstřícnost, ochota a schopnost komunikovat.

U této druhé skupiny očekávaných habitů nacházeli dotazovaní dobrovolníci u ostatních dobrovolníků v jejich neziskové organizaci nedostatky, mezi které zařazují a) neochotu nebo neschopnost komunikovat s druhými,

DM Nespokojen sem pokud jakýkoliv dobrovolník zastává výhradně svoje stanovisko a názor na to jak má být věc udělaná nediskutuje s ostatními a nechce slyšet jejich názor

b) úzkoprsost, či nedostatečnou otevřenost

MM: Někdy mám pocit, že tam chybí otevřenost, že některý sklouzavaj ke své demagogii a ke svému přesně nalajnovanému pohledu,

c) a malou angažovanost.

DM: A tak je chyba na straně dobrovolníků, protože nejsou dostatečně angažováni, protože při náznaku problému z toho vycouvaj a nebo se stáhnou a dělaj tý práce míň nebo chtěj dělat jinou práci.

Právě tyto nedostatky v chování a schopnostech dobrovolníků ostře kontrastují s požadovanými habitů dobrovolníka, ve kterých angažovanost, otevřenost a komunikativnosti byly zdůrazněny. S těmito nedostatky pak spojují dobrovolníci možnost vznik konfliktů, které se projevují v komunikaci mezi skupinou dobrovolníků. Špatná komunikace může mít za následek až ztrátu zájmu o dobrovolnickou práci některých z nich. Považují proto tyto nedostatky v chování ostatních za dosti závažné.

MM: .. ovlivňuje to chod celý skupiny a celou komunikaci v ní.

DM: Jednak bude docházet ke konfliktu a ta práce je hůř udělaná a jednak ty lidi často odpadnou..

.1.2.1 První oblastí přínosů, které ve své dobrovolnické práci dobrovolníci nacházejí a kterou také od ní očekávají, je **smysluplnost a užitečnost dobrovolnické práce**. Tyto aspekty nacházejí v principu nesobecké práce pro druhé.

MK: Je pro mě důležité dělat něco, co má význam a ten vidím v práci pro ostatní.

LS: A to mi přináší, právě ten pocit, že mé bytí zde na zemi má smysl, že někomu tím pomáhám, pocit užitečnosti.

AK: To, že člověk dělá něco pro druhé, aniž je odměněn, ve mně navozuje pocit, smysluplnosti práce, pocit uspokojení, že jsem pro společnost nějakým způsobem platná

1.2.2 Druhá oblast očekávaných a nacházených přínosů, by mohla být považovaná za opačnou k té první. Je jím **vlastní obohacení a osobnostní rozvoj**. Do této roviny bychom mohli zahrnout rozměr zábavy, relaxace, navazování nových kontaktů, sebevzdělávání a rozvoj osobnostních dovedností a vlastností.

KK: Tu práci taky dělám, že je to pro mě do nějaký míry zábava..

MK:..., někdy především zábavu, legraci, obohacení,

MM: Umožňuje mi to setkávat se s lidma, který maj podobný zájmy jako já,

MM: S touhle dobrovolnickou prací se pojilo hodně kurzů a zajímavějších přednášek. ..je to pro mě taky trochu relaxace, je to jiná práce než co dělám ve své práci, takže si tam odpočínu. ...a potkám spoustu zajímavých lidí

KK: Třeba jsem se naučil vystupovat před lidma..

DM: ten hlavní přínos je, že mi to dává určitou pevnost a klid.

1.3 Dochází ovšem, také k situacím, kdy ideální představy dobrovolníků o přínosech vlastní dobrovolnické práce nejsou naplněny. Mezi tyto situace dobrovolníci zařazují nečekané komplikace a obtíže, které přináší dobrovolnická práce, a které hodnotí jako stresové.

MK: Někdy je to stres, vyčerpání

DM: To, v čem se moje očekávání rozchází se skutečností je, že ta vlastní práce je třeba komplikovanější, hůř proveditelná, nebo neproveditelná stejně jako při jakýkoliv placené práci v normální firmě,, tam vyvstávaly konflikty při řešení problémů, které s ní souvisely. To že ta práce je dobrovolná by měla přinést vznik uvolněnější atmosféry než v normální práci a vznik přátelštějších vztahů mezi námi, co jí děláme. A to se stává jenom někdy. Někdy je to prostě stejnej stres jako v komerční firmě.

Jejich hodnocení vypovídá, o tom, že si dobrovolnickou práci se stresem vůbec nespojují, naopak, jak jsme si ukázali výše, očekávají od ní uvolnění a odreagování.

Stres a konfliktní situace vznikající během vykonávání určité práce přirovnávají s placenou prací v komerční firmě, kterou tak, v tomto kontextu chápou jako protiklad k práci v neziskové organizaci. Práci v neziskové organizaci si naopak spojují s rozvojem přátelských vztahů.

2. Jak dobrovolník chápe roli profesionála

Podobně jako jsme získávali představu o tom, jak dobrovolník vnímá roli dobrovolníka, v další části nás zajímá představa, jakou má dobrovolník o roli profesionála. A opět jsme se zaměřili na to, jaké habitusy si spojuje s touto rolí. Získaný obrázek nám dále poslouží k tomu, abychom lépe pochopili, k jakým konfliktům může docházet ve spojení s rolí profesionála a naplňováním či nenaplňováním očekávání, které si dobrovolníci s ní spojují a jak je jejich představa jednoznačná. Z jejich výpovědí, jsme mohli jasně vidět, že ne vždy je jejich představa jasná. Právě takto nejednoznačnost nám ukazuje na možné problémy a konflikty spojené s rolí profesionála, který se nově objevuje v neziskové organizaci v průběhu profesionalizace. Také se ukazuje, že v prostředí neziskové organizace jsou hranice mezi rolí dobrovolníka a profesionála mnohem tenčí než v komerčním prostředí. Mnohé z očekávaných habitů jsou pro oba společné a souvisejí především s loajalitou vůči organizaci a ztotožněním se s hodnotami organizace a se schopností nadchnout se pro danou věc (porovnej 2.1.3 a 1.1.2).

2.1.1 Dobrovolníci si roli profesionála v neziskové organizaci spojují, na rozdíl od dobrovolnické role, se schopností vykonávat dobře určitou pracovní pozici. S tímto faktem také souvisí první skupina habitů, které profesionálovi dotázaní dobrovolníci přisuzovali. Způsob jak profesionál získal své schopnosti a dovednosti potřebné pro tuto práci nepovažují dobrovolníci za rozhodující.

DM: Profesionál je člověk, kterej by měl dobře znát svoji práci, svoje limity a měl by umět hned na začátku odhadnout u nějakýho úkolu, jestli je dobrý do toho jít, jaký si vzít na to lidi, jak to udělat, člověk kterej se neunáhluje, je schopnej věci, promyslet

AK: Pro mě profesionál je člověk, který v tom oboru nemusí mít ani vzdělání, ale má praktický znalosti, pokud má vzdělání tak o to je to lepší, protože má i teoretický znalosti.

KK: Je vybírán, na základě toho, jak umí dělat tu práci na kterou je najímán, záleží jak ji dělá. Určitě by měl být schopen tu práci dělat dobře. Měl by mít kvalifikaci pro tu činnost. Nezáleží, jak kvalifikaci získal, teda záleží jaká je to práce, ale většinou stačí zkušenost.

MK: Měl by rozumět tomu, co dělá. Měl by mít odpovídající vzdělání nebo zkušenosti nebo nadání nebo přirozený cit, to záleží na situaci a práci.

2.1.2 Druhá skupina habitů, které dotázaní dobrovolníci přiřadili profesionálům, odráží především solidnost, čestnost, zodpovědnost, zásadovost. Tyto vlastnosti se v definici dobrovolníka vůbec nevyskytovaly a staly se tak jednoznačně určující pro roli profesionála.

LS: Měl by se chovat profesionálně, to znamená korektně, transparentně, zodpovědně, spolehlivě, vědomí zodpovědnosti.

MM: ..zároveň zásadovost, pokud ta organizace něco neumožňuje tak nedělat výjimky pro nikoho

2.2.1 Dále můžeme sledovat jak nejednoznačná je pro dotazované dobrovolníky hranice mezi rolemi dobrovolníka a profesionála. Tuto tenkou hranici můžeme sledovat díky nápadné podobnosti třetí skupiny habitů uváděných dobrovolníky u profesionálů a druhé skupiny habitů požadovaných po dobrovolnících. (viz bod 4.1.1.3) Patří sem schopnost nadchnout se pro danou věc a umění a ochota komunikovat a loajalita k neziskové organizaci.

LS: .. elán jako dobrovolník, ...

MM: ..umět komunikovat, řešit stížnosti, konstruktivně zpracovat kritiku

MM: Učitě by měl stejně jako dobrovolník tu práci dělat rád a měl by jí věřit, další věc je loajalita k tý organizaci..

Právě nedostatek těchto vlastností u profesionála považuje dobrovolník za možný faktor vedoucí ke konfliktům mezi dobrovolníky a profesionály a organizací a jejími klienty.

MM: a pokud tam není, tak tam vznikaj konflikty a zmatky, mezi dobrovolníkama a profesionálama a klientama a organizací..

2.2.2. To že dobrovolníci nejsou schopni vnímat jednoznačně roli profesionála je patrné i z faktu, že mnozí dotázaní dobrovolníci byli schopni

jasněji tyto role uchopit až na konci rozhovoru a vyjadřovali vlastní potřebu ujasnit si kdo je profesionál a kdo dobrovolník.

DM: Co si uvědomuju jak si takle povídáme, tak bych chtěl vypíchnout vlastně jaké je rozdíl mezi dobrovolnou a profesionální prací..

2.2.3. Dobrovolníci se snažili charakterizovat obě role, tedy role dobrovolníka a profesionála i pomocí jejich vzájemných rozdílů.

KK: Tam kde u dobrovolníka stačí nadšení, on musí prokázat, že tu práci skutečně dělat může a umí.

Z tohoto srovnání pak vyplývá, že profesionál je chápán jako ten schopnější, zodpovědnější a jsou na něj kladeny mnohem vyšší nároky než na dobrovolníka.

DM: Profesionál je schopnej věci, promyslet, nepropadá nějakým emocím ... spousta dobrovolníků se hned žene něco dělat bez rozmyslu.

MM: Profesionál by měl být vždycky odborníkem, zatímco dobrovolník může a nemusí být odborník, to záleží hodně na tom, jakou práci dělá.

Zásadním rozdílem je i fakt, že dobrovolník může své práce kdykoliv zanechat.

LS: ..dobrovolník, který to dělá jenom z nadšení toho může taky kdykoliv nechat.

DM: Dobrovolník se může sebrat, říct mě to nebaví a já končím a odejít. A to je základní rozdíl mezi profesionálem, protože ten to udělat nemůže.

3. Křížení rolí a vznik nových rolí

Ukázalo se, že dobrovolníci byli schopni poměrně jasně definovat svou představu o roli dobrovolníka a však při snaze stejně jasně uchopit roli profesionála měli znatelně větší problémy. Mnohé obtíže dobrovolníků, definovat jasně kdo je profesionál, jsou spojeny s procesem profesionalizace. Tedy s faktem, že profesionálové, placení zaměstnanci vzešli z řad dobrovolníků. Člověk, který v organizaci pracoval jako dobrovolník, pak během procesu profesionalizace začal pobírat mzdu za stejnou práci, kterou do té doby vykonával bezplatně. Na tomto místě můžeme mluvit o křížení rolí dobrovolníka a profesionála, ze kterého vzniká nová role, role **profesionála- bývalého dobrovolníka**. Druhou rolí, která vznikla křížením rolí dobrovolníka a profesionála je role **dobrovolníka-profesionála**.

3.1. Možné křížení rolí můžeme sledovat prostřednictvím dalšího habitu spojovaného s rolí profesionála, potažmo skrze jeho nepřítomnost, tak jak ji vnímají dobrovolníci. Za zásadní chybu profesionála totiž dobrovolníci považují jeho neschopnost správně uchopit jejich individualitu a přistupovat k nim přátelsky a lidsky. Je zajímavé, že vlastnosti, jako je přátelskost a lidskost uváděli dobrovolníci spíše jako vlastnosti dobrovolníků než profesionálů, ale ve svém důsledku je požadovali spíše po profesionálech než po dobrovolnících.

DM: A chybou profesionálů je v ta, že nepracujou správně s potencionálem lidí a jejich individualitou.

DM: ... A taky moje zkušenost s prací s dobrovolníkama je ta, kdy jim říkám, dělej to to a to tak a tak, je srašně důležitý mít osobní vztah ke každému člověku...

Také tento nedostatek ve vlastnostech profesionálů, považují dobrovolníci, za jeden z faktorů, který vede k možným konfliktům mezi dobrovolníky samotnými i mezi dobrovolníky a profesionály.

DM: ... A pak vznikaj konflikty nejen mezi těma dvěma skupinama, ale mezi všema, protože když se ta práce nepovede je to o tom, kdo za to moh, kdo to měl udělat dobře a zbytečně jeden pomlouvá druhého

3.2.1 Nejednoznačnost, v tom jak dobrovolník chápe roli profesionála, je spojena s procesem profesionalizace. Někteří profesionálové se stali profesionály v průběhu profesionalizace, tím, že za stejnou práci, kterou vykonávali dříve jako dobrovolníci, začali pobírat plat a stali se placenými zaměstnanci. Můžeme tak říci, že během procesu profesionalizace vzniká nová role **profesionála-bývalého dobrovolníka**.

LS: Placený zaměstnanci, jsou lidi, kteří to dělaj většinou dlouho protože tu práci dělali dřív jako dobrovolníci

DM: Na začátku mnoho z nich do toho byli vrženi, aniž by cokoliv o té práci věděli, a dneska tu práci docela dobře zvládaj. Takže se v tomhle tom se stali profesionály.

MK: No a pak jsou placený zaměstnanci to je asi taky individuální, o někom si prostě myslím, že na tu práci nemá, a že jí dělá protože jí dělal dlouhou dobu jako dobrovolník.

3.2.2 Právě tato role profesionála-bývalého dobrovolníka je dobrovolníky spojována s rolovým konfliktem typu já-role konflikt, jak ho popisuje R.K.Merton. Někteří z profesionálů-bývalých dobrovolníků nejsou totiž schopni naplnit očekávání spojená s rolí profesionála, které mají dobrovolníci, a proto je dobrovolníci ani za profesionály nepovažují.

LS:.., ale nejsou to profesionálové, profesionál se chová jinak, tak jak jsem popisovala.

MK: některý placený zaměstnanec prostě za profesionály nepovažuju, protože se tak nechovaj, kašlou na práci a využívaj situaci.

DM: .. je to hodně individuální, některý zaměstnanec považuju za profesionály, a některý ne...

3.3.1 Dobrovolníci naopak jako o profesionálech mluví o těch dobrovolnících, kteří v organizaci pracují dlouhodobě, a kteří se díky samotnému provádění konkrétní práce stali profesionály v očích dobrovolníků, ačkoliv nejsou placenými zaměstnanci. I na tomto místě můžeme mluvit o křížení rolí a vzniku role nové, **role dobrovolník- profesionál.**

DM: Jsou dobrovolníci, který vnímám na svém postu jako profesionály, protože ty lidi na tom postu nějakou dobu vydržej a vlastně se tím profesionalizujou tím, že tu práci dělaj dlouhou dobu, ve větší intenzitě a větším objemu než ostatní dobrovolníci, takže ze začátku nebyli profesionáli, a tu práci neznali, tak postupem času se tu práci A ty lidi, který vnímám jako profesionály, vnímám tak prostě proto, že už se k tomu uměj postavit, protože už maj ty zkušenosti potřebný.

3.3.2. Také systematické proškolení a vzdělávání dobrovolníků na určitých pozicích dává dobrovolníkovi takové schopnosti a dovednosti, že ho ostatní dobrovolníci považují za profesionála. Opět můžeme mluvit o roli **dobrovolník-profesionál.**

MM:.. a spoustu dobrovolníků, kteří vedou kurzy musí být v tomto oboru profesionály a museli projít kurzy a odborným školením, a museli projít zkouškama a musej se dál vzdělávat...

AK:..Nebo i když to ty lidi dělaj dlouho, třeba při vedení kurzů, což jsou dobrovolníci, jsou ale proškolený, takže se z nich stávaj profesionálové. Prostě tu svoji cvičitelskou činnost prováděj skvěle a profesionálně.

Také ve spojení s touto rolí **dobrovolník-profesionál** dochází k rolovým konfliktům typu“ já-role konflikt“. Dobrovolník – profesionál, který se nachází v pozici vedení celé neziskové organizace, velmi často není schopen dostát očekávání, které mají dobrovolníci spojené s rolí profesionála.

LS: dobrovolníci vedou celou neziskovku, což si myslím že je dost nešťastné.

LS:.. dobrovolníci jsou u nás i to vedení, tam právě je trošku konflikt, nemůžou tomu dát všechno co placený zaměstnanec..

MM: Ve vedení organizace je jenom jeden placený profesionál, a ostatní jsou dobrovolníci. Je pravda že část z nich vnímám jako profesionály a část ne

KK:.. jsem začal vnímat jako profesionály ty dobrovolníky co jsou ve vedení, a začal jsem na ně mít nároky jako na profesionály...

Konkrétními pochybeními **dobrovolníka-profesionála** jsou pro dobrovolníka nedostatek času, který mohou dobrovolníci-profesionálové své práci věnovat, právě z principu, že nejsou placenými zaměstnanci a svou dobrovolnickou činnost vykovávají jako doplněk svého běžného zaměstnání a nedostatek odborného vzdělání či schopností a zkušeností s řídicí pozicí.

MK:.. řídit celou organizaci prostě nejde jednou týdně po své práci...

MM: ... s dobrovolníkama ve vedení organizace, protože nemaj čas kolik by měli mít na vedení tý organizace a ta organizace tím trpí.

..chybí tam určitá odbornost, a že možná chybí čas.

..ve vedení jsou lidi, kteří na to nemaj čas sou přetížený ...

..ale k chybám dochází protože to neuměj, protože jim chybí ta odbornost a učej se to za pochodu. Ačkoliv vystupujou v roli profesionála tak jim chybí odbornost.

DM: ..věc vyššího managementu, který tu práci dělaj dobrovolně a nemaj na to dostatek času a někteří na to nemaj ani schopnosti

4. Legitimizace a hierarchizace pozic z pohledu dobrovolníků

V této části se zaměříme na to, jak dobrovolníci vnímají vzájemnou pozici mezi rolemi dobrovolníka a profesionála a na základě čeho tyto pozice legitimizují. Dobrovolník vnímá svou pozici vůči profesionálovi dosti rozporuplně. Pokud o vzájemném vztahu podřízenosti a nadřízenosti mezi profesionály a dobrovolníky dotázaní dobrovolníci mluvili a uvažovali spíše na obecné rovině, přiřazovali zcela jasně dobrovolníkům podřízenou pozici vůči profesionálům. Nadřízenou pozici profesionála vůči dobrovolníkovi legitimizují skrze jeho zodpovědnost spojenou s konkrétní činností, spojují ji s faktem, že je za práci placen, a že činnosti v organizaci věnuje více času než dobrovolník a že má pro vykonávání konkrétní činnosti potřebné odborné znalosti a dovednosti. Na druhou stranu však zejména v oblasti rozhodovacích procesů se dobrovolníci

cítili být nadále rovnocennými partnery profesionálů. Tuto rovnocennou pozici legitimizovali na základě svého dlouhodobého působení v organizaci, které přináší potřebné zkušenosti a umožňuje jim zaujmout odlišný postoj a úhel pohledu na problémy a úkoly organizace než jaký mají profesionálové.

4.1.1 Nadřazenou pozici profesionála vůči dobrovolníkovi označovali dotázaní dobrovolníci jako logickou a to i v případě, že vztahy nadřízenosti a podřízenosti nejsou v organizaci jasně verbalizované.

LS: V tomto si myslím, že to máme všichni srovnání stejně i když se to nikde nepíše, a nikde nikdo neřeklo, že dobrovolník je podřízený profesionálů a profesionál je v uvozovkách jejich nadřízený.

AK: ..začala jsem mít pocit, že jsem podřízená a celkem logicky, že ten kdo je profesionál je můj šéf.

4.1.2 Dotázaní dobrovolníci legitimizují profesionálovu pozici skrze jeho větší zodpovědnost a odborné znalosti a dovednosti na dané pracovní pozici, které jsou spojeny s tím, že za svou práci pobírá mzdu.

LS: Ale když je tam jeden zaměstnanec- profesionál, tak jsem víc zodpovědnost a rozhodování jsem nechala na něm, tím že je placený tak má větší zodpovědnost to je jasný.

AK: Profesionál je nadřazený dobrovolníkovi, ať chce nebo nechce má větší znalosti než dobrovolník. A co se týká placených zaměstnanců, tím že jsou placený mají větší zodpovědnost a měli by mít větší pravomoc než ten dobrovolník.

4.2.1 Možnost vykonávat konkrétní dobrovolnickou činnost bez předem daných pravidel považovali dobrovolníci za projev rovného postavení všech členů organizace, do doby, než toto rovné postavení všech skončilo s příchodem profesionálů - placených zaměstnanců, kteří zaujali nadřazenou pozici vůči dobrovolníkům. Toto rovnocenné postavení dobrovolníků před profesionalizací organizace je spojováno i s odlišným rozhodovacím procesem. Před profesionalizací mohli dobrovolníci spolu o problémech volně diskutovat a vzájemný konsensus se stal rozhodnutím pro řešení situace.

LS :..., dokud jsme si byli všichni rovni, všichni o všem rozhodovali a taky to šli udělat, fungovalo to jinak, než když najednou je někdo považován za profesionála.

DM: Když jsem pracoval jenom s jinými dobrovolníkama tak se ptám, hele jak to uděláme? A on řekne tak nebo tak je to lepší a diskutujeme, takže je tam nějaká vzájemná spolupráce, jsme si rovni, každý může mít názor a po dohodě jdeme a oba to uděláme.

4.2.2 Oslabení vlastní moci, které ve svém důsledku vede k zaujetí podřízené role, vnímají dobrovolníci jako ztrátu svobody, která se projevila ve ztrátě pocitu, že mohou svou dobrovolnickou práci vykonávat způsobem, o kterém si sami rozhodují.

AK:.. ten prvotní pocit svobody, zobrazený tím, že si můžu dělat práci tak jak já chci přestává fungovat. Takže jsem ztratila možnost rozhodovat úplně sama za sebe..

4.2.3 Pokud však dobrovolníci přešli z teoretické roviny do roviny praktické, tedy v okamžiku, kdy začali popisovat konkrétní situace, jasně se ukázalo, že svou pozici vůči profesionálovi vnímají dobrovolníci i nadále spíše jako rovnocennou. Tuto rovnocennost pak legalizují díky dlouhému působení v organizaci.

MM: ..dobrovolníci, kteří jsou v té organizaci docela dlouho, a třeba dřív byli na pozicích, který jsou teď profesionalizovaný, třeba vedení organizace, tak mají stále pocit, že těm lidem, kteří přišli po nich můžou mluvit do té práce kterou dělají,

KK: ..dobrovolnickou činnost už dělám hodně dlouho, mám zkušenosti,

DM: . Proč by měli slyšet můj názor, je ten, že se touto prací zabývám už patnáct let což je poměrně hodně. Taky jsem prošel hodně široké spektrum prací, které se u nás dělá takže mám přehled..

AK: Takže dobrovolníci nejsou bráni dostatečně vážně i když mají mnohdy větší zkušenosti díky, tomu že tu práci dělají dlouho.

4.2.4 Ovšem tento argument legitimizace není všemi přijímaná jako platný a naopak, tento prvek rovnocennosti vnímají dobrovolníci jako prvek, který vyvolává konflikty a to především v rozhodovacím procesu organizace.

MM: .dobrovolníci, kteří jsou v té organizaci docela dlouho, a třeba dřív byli na pozicích, který jsou teď profesionalizovaný, třeba vedení organizace, tak mají stále pocit, že těm lidem, kteří přišli po nich můžou mluvit do té práce kterou dělají,..což je rušivý. Vnímám tu situaci jako rušivou a konfliktní. Prodlužuje to procesy, který jsou nutný pro fungování té organizace a vlastně to ničemu neprospívá.

KK: Třeba se snaží rozhodovat o tom, o čem nemusí, je to na úrovni třeba rad, radi ostatním co dělá, jak a kdy i když ty ostatní mají svoji představu a oni se snaží vysvětlit že ta jejich představa je špatná i když není. A to bývá hodně rušivý.

4.3. To, že dotazovaní dobrovolníci nepřijali nadřazenou pozici profesionála a nadále považují pozici dobrovolníka za rovnocennou s pozicí profesionála, se projevuje ve zmiňovaném procesu rozhodování. Dobrovolníci cítí i v průběhu profesionalizace svůj nárok na to zasahovat aktivně do rozhodovacích procesů a ne být jen pasivními pozorovateli.

KK: .. a za druhé dobrovolníci by měli mít větší rozhodovací pravomoci. Ted ty dobrovolníci mají tu rozhodovací pravomoc velmi omezenou a vztahující se jen k velmi zásadním rozhodnutí na valné hromadě. Mají to formou hlasování vyjádření souhlasu a nesouhlasu.

MM: Když kdokoliv z dobrovolníků, nebo řadových členů dostane možnost se vyjádřit, tak to na něj působí motivačně a chce se dál podílet na chodu té organizace a má pocit, že ta činnost je smysluplná a že jeho práce je smysluplná. Takže by bylo dobře, kdyby se nastavily mechanismy, který by umožnily dopřávat sluchu všem.

AK: Já si myslím, že i dobrovolníci, kterých je většina mají mít právo a hlas rozhodovat a zasahovat do řízení a rozhodování. Takže tam dochází k té situaci, to že si dobrovolník, tě automaticky považují za podřízenýho a to já si nemyslím, že by to tak mělo být.

AK: , pokud s tím člověkem přestanou komunikovat, tak má pocit, že tě považují za méně důležitého a berou ti elán k další práci.

4.4. Dalším argumentem, kterým legalizují dobrovolníci svoji pozici v procesu rozhodování, je fakt, že dobrovolník zastupuje odlišné zájmy a hodnoty organizace než profesionál. Z pohledu dobrovolníků, se profesionál zaměřuje spíše na samotný běh a existenci organizace, cíle dobrovolníků jsou pak více zaměřené na klienty organizace a na předávání vnitřních hodnot a aspektů, které jsou spojené s hodnotami celé organizace.

KK: Velkou mírou se podílejí na běhu organizace a tak vědí co ta organizace potřebuje a někdy to vidí z jiného pohledu než vedení. Vedení se snaží o běh organizace jako organizace, kdežto těm dobrovolníkům jde o to aby se ty hodnoty, které organizace vyznává mohli předávat těm lidem, a ty dobrovolníci vidí co ty lidi potřebují a jde jim o to aby ty lidi dostávali to co potřebují a co chtějí. Aby došlo k předání opravdu všeho co můžeme nabídnout.

AK: Pokud organizace je založena na dobrovolnících, tak je pak na závalu, to že placený zaměstnanec přestane ostatním naslouchat. Můžou mu totiž uniknout drobnosti, který jsou důležité, každej člověk byt jenom uklízí, tak může mít postřeh, že se ty lidi necejtě dobře, kvůli tomu že tam třeba není toaletní papír, a i to může ovlivňovat celou organizaci.

4.5 O naprostém nepřijetí nadřazené role profesionála nad dobrovolníkem a tím neakceptování jeho moci je postoj, kdy se dobrovolníci vnímají jako autonomní jednotky, kterým profesionál nadřazen vůbec není.

AK: Myslim, že tam je problém, že je člověk dobrovolník a sám sobě šéfuje, tak tam na sebe narážej představy, jak by to mělo bejt. protože mají pocit, já to dělám dobrovolně tak by se to mělo dělat podle mě,

AK: .je problém ten, že lidi když jdou dělat něco dobrovolně, tak maj pocit, že si to můžou dělat podle sebe a nikdo mi nemá do toho co kafrat.

4.6 Na příkladě nedodržování pravidel, které byly nově ustanoveny profesionály s jejich příchodem do organizace, můžeme jasně vidět, že se dobrovolníci moci profesionálů nepodřizují.

KK: Začali být víc pravidla, jak se mají věci dělat, začali mi ty placení lidi říkat, jak mám ty věci dělat, kdežto před tím, si každý dělal tak jak on to považoval za nejlepší, tak nejlíp jak mohl. Můj pocit, z práce mě to neovlivnilo, protože jsem je zas tak neposlouchal.

MM: Moji práci to neovlivnilo, i v okamžiku kdy se začly vytvářet přísnější pravidla, striktnější pravidla tak jsem je díky svému osobnímu nastavení neměla problém přijmout, ale některý považuju za trochu nesmyslný, ale ty já úplně neposlouchám.

5. Konflikty očima dobrovolníků

V této části jsme se snažili získat jasnější náhled na to, jak dobrovolníci vnímají samotný proces profesionalizace a jak vnímají konflikty, které v jejím průběhu vznikají a kde vidí důvody vzniku konfliktů a jak konflikty hodnotí.

5.1 Dobrovolníci definují profesionalizaci jako proces, ve kterém se někteří z dobrovolníků stali placenými zaměstnanci organizace. Toto jejich chápání procesu profesionalizace tak odpovídá námi stanovené definici profesionalizace pro účely tohoto výzkumu

DM: V naší organizaci proběhla nějaká profesionalizace, což znamená, že někteří lidé začli být finančně odměňováni, přesto že tam nebylo často moc peněz.

KK: To co se zprofesionalizovalo, začali tam být placení zaměstnanci, kteří se starají o chod center, výkonnou část organizace.

5.2. Dotázaní dobrovolníci chápou proces profesionalizace jako krok, který na jedné straně považují za nutný a správný a spojují ho s nárůstem kvality a množstvím vykonané práce, ale na druhé straně vidí problémy spojené s postupným tvořením nové organizační struktury.

KK: Na jednu stranu to přineslo nárůst komfortu pro dobrovolníky, na druhou stranu dochází k určité nejednoznačnosti, kdo co má dělat co dělají dobrovolníci a co placení zaměstnanci

DM: Udělalo se daleko víc práce najednou. U nás vlastně drtivá většina byla dobrovolníků a najednou se mohli, za nějaký finanční obnos, té práci věnovat, protože dostávali plat a mohli jí dělat jako pracovní úvazek. A protože tu práci dělali rádi, tak ten objem práce byl najednou několikanásobně vyšší a ta kvalita, protože na to měli ten čas, byla taky vyšší, takže ten přínos profesionalizace byl obrovské v našem případě. Takže to byl krok dobrým směrem.

MK: Myslím, že prostě už situace vyžadovala, aby tu byl někdo trvale jako zaměstnanec. Jinak by to přestalo fungovat úplně.

LS: Nevím jestli by to celé šlo řídit jenom dobrovolníky, tam asi ta profesionalizace proběhnout musela.

KK:.. na druhou stranu dochází k určité nejednoznačnosti, kdo co má dělat co dělají dobrovolníci a co placení zaměstnanci

5.3 Změna systému rozhodování a nastolení nových pracovních pravidel může ovlivnit natolik celou náladu v neziskové organizaci, že tuto změnu dobrovolníci vnímají negativně. Jejím výsledkem je pak změna postoje dobrovolníků k dobrovolnické práci, který se projevuje v míře jejich angažovanosti.

LS: Takové to nadšení dělat cokoli, kdykoliv, už nemám, protože nemám mnohdy pocit, že ostatní si mojí práce váží a že ji správně využívají a používají k rozvoji a prospěchu celé organizace.

MK:Když se začalo víc profesionálně, když už to nebyla jenom spontální akce, tak mi přišlo, že jsem začali ztrácet právě to nadšení, které nám umožňovalo pracovat třeba dva dny v kuse. To bych dneska už asi nedělala

5.4 Dobrovolníci vnímají, že v průběhu profesionalizace se začínají rozcházet názory dobrovolníků a profesionálů na ideály spojené s obsahem činnosti organizace. Právě v této oblasti vidí dobrovolníci rozdíl mezi postojem dobrovolníků a profesionálů k samotnému cíli činnosti neziskové organizace, ze kterého pak vznikají konflikty.

LS: Některé věci prostě nejsou vyjasněny, třeba co ještě patří do naší činnosti a co už se do našich programů nehodí. A co je ještě přijatelný a odpovídá naší filosofii a co už ne ,maj jinej pohled profesionálové a jinej dobrovolníci, kteří se někdy příliš snažej zachovat nějakou čistotu, i tam, kde ostatní rozpor nevidí.

KK:.. Pro profesionály jsou priority někde jinde. Aby udrželi v chodu celou budovu, obchod. Tím že profesionálové mají na starosti trochu jinýho, než tu vlastní náplň,

LS... Měly být jasně definované otázky, kdo jsme, kam jdeme a co chceme. Tohle pořád není vyjasněný a to je problém. A nějak si nikdo netroufá to vyjasnit, aby třeba něco neopomněl, nebo možná nikdo nemá pocit, že má na to právo, nebo schopnost to jasně definovat..

KK:Vedení se snaží o běh organizace jako organizace, kdežto těm dobrovolníkům jde o to aby se ty hodnoty, které organizace vyznává mohli předávat těm lidem, a ty dobrovolníci vidí co ty lidi potřebujou a jde jim o to aby ty lidi dostávali to co potřebujou a co chtějí. Aby došlo k předání opravdu všeho co můžeme nabídnout.

5.5 Další oblastí, ve které dochází nejčastěji ke konfliktním situacím, je komunikace mezi dobrovolníky a profesionály. Tato, ne vždy jasně probíhající, komunikace je odrazem nově tvořící se hierarchie pozic, jak jsme ukázali v předešlé části interpretace dat. A opět i zde se projevuje postoj dobrovolníků, kteří sami sebe vnímají na pozici rovnocenného partnera profesionálů. Zásadním momentem, který vede ke konfliktům je pro ně pocit, že jejich názor není slyšen.

LS:..., kdyby byla lepší komunikace, struktura. Vedení tvoří pět lidí, ale nikomu není jasné na koho se má kdo s čím obracet, do toho všichni mluví, a nedají konečný výstup. Takže tam není daná přesně struktura a komunikace. Věci se dovídáme na poslední chvíli, nebo se je nedovídáme přímo ale různými pokoutnými cestičkami. Takže kdyby byla líp stanovena struktura společnosti, zodpovědnosti, a kdo je komu nadřazený.

DM: Tento problém je problém komunikace a rozdělení pravomocí a rozhodovací mechanismy jsou nastaveny slabě nedostatečně, což má pak destruktivní účinky především na těch nižších postech. To vidím jako zásadní a největší konfliktní situaci vůbec, a od toho se pak odvíjejí jednotlivý drobný konflikty. Takže rozhodování a komunikace mezi vyšším a středním managementem a středním managementem a ostatními a s tím spojený ucelený systém organizace práce a pravomocí.

5.6 Stejně jako odborná literatura mluví i dotázaní dobrovolníci o faktu, že v průběhu profesionalizace, dochází k situaci, kdy je pozornost vedoucích organizace odkláněna mimo zájmy jejích členů. A protože sami nemohou aktivně zasahovat do rozhodovacích procesů, dochází tak oslabování možnosti dobrovolníků ovlivňovat přímo chod organizace.

KK:...tím, že ty dobrovolníci tu pravomoc nemají, tak do toho nemůžou zasáhnout jinak, než to sdělovat tomu, kdo tu pravomoc má. A když, ten mu nenaslouchá, nebo nebere dostatečně vážně dochází k tomu, že ztrácíme kvalitu.

AK:...Ale největší problém je když profesionálové přestanou z s náma komunikovat, přestane je zajímat názor dobrovolníků. I když by tam byla nastavena hierarchie tak by pořád mělo být, zajímá mě tvůj názor právě proto že jsi dobrovolník, a tvůj názor je pro mě cenej.

MK: prostě je přestalo zajímat co potřebujeme a to nejen k lepšímu vykonávání práce ale taky jako lidi..

5.7 Dalším faktorem, který, podle dobrovolníků, přispívá ke vzniku konfliktů, je pocitování existenčního tlaku, který v průběhu profesionalizace vystupuje do popředí a stává se jasněji dobrovolníky pocíťován. Tento existenční tlak je vnímán jednak jako obava o fungování a přežití celé organizace, ale také, protože se organizace stává zaměstnavatelem profesionálů, tak také obava o existenční přežití jednotlivců.

MK: A pak je tu ten tlak, který asi cítí všichni. Najednou jde o přežití celé organizace a, placeným lidem i o práci. Už to není jenom naplňování nějakých ideálů, už je to tvrdá realita.

MK:.. najednou jako by byl větší tlak na všechny a na všechno. Abychom se uživili, abychom mohli dál fungovat. Jo je to větší tlak, určitě

DM: Postupem času, jsme viděli, že už to není jen o hraní si s ideály ale je to nutnost přežít a co víc rozvíjet se a prosperovat, abychom udrželi práci, pro ty který tady pracují...

5.8 Konflikty, které vznikají v průběhu profesionalizace mezi dobrovolníky a profesionály, nejsou dobrovolníky vnímány jen negativně. Podle názoru dobrovolníků vedou tyto konflikty k vyjasnění určitých problémů, či zkvalitnění práce. Jsou tak ve svém důsledku chápány jako pozitivní a nezbytný důsledek procesu profesionalizace.

LS: Někdy si tím ujasníme co , kdo chce, a co kdo vidí za potřebný. Ale někdy je blbý, že se to spíš vyřeší podle toho, kdo má silnější lokty nebo umí víc citově vydírat vedení. Takže pak konflikt, spíš odkryje, kde jsou ty skutečný mocenský boje, nebo jak to doopravdy pod povrchem funguje.

DM: Nebyl, určitě ne. Když se podívám na to jak ten problém vzniká. A ten vzniká velice aktuálně v průběhu chodu, práce, nových požadavků, nebo zanikají, je to potřeba řešit aktuálně a to se nedaří. Ale díky vzniku tohoto konfliktu, máme šanci, že se to jednou podaří.

AK: vlastně to vede ke zkvalitnění práce. Ve svý podstatě se všichni snažej nejlíp jak uměj aby to fungovalo dobře. A to že se dostanou do konfliktu, je vlastně důkaz toho že se snažej najít nejlepší řešení všichni.

MK: Blbá nálada, dohadování, ale možná je i to tvrdě zaplacená zkušenost, protože se přeci jen někam posouváme. Takže je to proces, který by ovšem mohl být trochu rychlejší.

4 ZÁVĚRY

Cílem našeho výzkumu bylo pochopit proč v průběhu profesionalizace, která probíhá v prostředí neziskové organizaci, dochází ke konfliktům mezi aktéry neziskové organizace, tedy mezi dobrovolníky a profesionály.

Pro dosažení cíle našeho výzkumu jsme hledali odpovědi na otázky, jak dotazovaní dobrovolníci chápou jednotlivé role aktérů neziskové organizace a jak se z pohledu dobrovolníků tyto role v průběhu procesu profesionalizace neziskové organizace mění.

Dotazovaní dobrovolníci byli schopni celkem jasně popsat svou představu o roli dobrovolníka ve smyslu habitů spojených s touto rolí. Habity (dispozice), které si dobrovolníci spojují s rolí dobrovolníka, a které také od ostatních dobrovolníků očekávají, jsme rozdělili do dvou oblastí.

Do první oblasti očekávaných habitů, která si dobrovolníci spojovali s rolí dobrovolníka, můžeme zařadit širokou škálu pozitivních vlastností spojovaných s altruismem a nesobeckostí. Protože se ve svém hodnocení ostatních dobrovolníků, se dotazovaní dobrovolníci nezmiňují o tom, že by tyto vlastnosti u druhých dobrovolníků nenacházeli, můžeme usoudit, že je ostatní dobrovolníci mají v dostatečné míře.

Druhá skupina habitů, kterou dobrovolníci uváděli při charakterizování role dobrovolníka, tvoří schopnost nadchnout se pro věc, angažovanost a loajalita vůči organizaci samotné a otevřenost a schopnost správně komunikovat.

U této druhé skupiny očekávaných habitů již dotazovaní dobrovolníci nacházeli u ostatních dobrovolníků nedostatky, mezi které zařadili neochotu nebo neschopnost komunikovat s druhými, nedostatečnou otevřenost a malou angažovanost. Protože očekávané habity spojené s rolí dobrovolníka nespatořovali dotázaní dobrovolníci jako zcela naplněny, můžeme tak mluvit o důvodech ke vzniku konfliktu „Já-role konflikt“. Tedy konfliktu, který vzniká podle R.K. Mertona v okamžiku, kdy nositel role, v našem případě dobrovolník není z osobních důvodů naplnit očekávání ostatních, v našem konkrétním případě očekávání dotazovaných dobrovolníků, které si s jeho rolí spojují.

Druhou skupinou informací o tom, jak dotazovaní dobrovolníci chápou roli dobrovolníka, jsme získávali prostřednictvím jejich očekáváním spojených s přínosem dobrovolnické práce. Zjištěné přínosy pak můžeme rozdělit do dvou oblastí. První oblast přínosů, které dobrovolníci očekávali, vypovídá o požadavku smysluplnosti a užitečnosti dobrovolnické práce. Druhá skupina očekávaných přínosů dobrovolnické práce, kterou dotazovaní dobrovolníci uváděli, byla spojena s vlastním osobním rozvojem.

Většina očekávání, která měli dotazovaní dobrovolníci spojena s přínosem dobrovolnické práce, byla naplněna. Rozpory, které souvisely s nenaplněním těchto očekávání ohledně přínosů z dobrovolnické práce, vypovídají o tom, že si dotazovaní dobrovolníci spojují dobrovolnickou práci s uvolněním a odreagováním a rozvojem přátelských vztahů. Pokud dochází během dobrovolnické práce ke stresovým a konfliktním situacím, začínají tuto práci přirovnávat k placené práci v komerční firmě a to v negativním významu. Tento postoj dotazovaných dobrovolníků vůči přínosům a negativům dobrovolnické práce jasně vypovídá o tom, že dobrovolnickou práci chápou jako protiklad k práci v tržně-ekonomické oblasti. O tomto postoji hovoří ve svém článku i R..Marada (Marada, 2005).

A stejně podobně jako jsme si utvářeli obrázek o tom, jak dobrovolník vnímá roli dobrovolníka, podobně nás zajímala představa, jakou má dobrovolník o roli profesionála. Opět jsme se zaměřili na to, jaké habitusy si dotazovaní dobrovolníci spojují rolí profesionála.

Skupinu habitů spojuvanou dobrovolníky s rolí profesionála jsme rozdělili do tří oblastí. První z nich poměrně dobře odpovídá představě profesionála, která je prezentovaná odbornou literaturou. Tedy profesionál jako odborník vykonávající práci vyžadující specifický soubor znalostí a dovedností (blíže např. Šťovíčková Jantulová, 2005). Rozdílem zde však bylo, že dobrovolníci nepřisuzovali význam způsobu, jak profesionál získal své schopnosti a dovednosti potřebné pro tuto práci, tedy nepovažovali za nutné, aby profesionál měl specifické trvalé a formální vzdělání. O předpokladu tohoto druhu vzdělání profesionála hovoří ve vztahu s profesionalizací například Ørnulf Seippel. (Seippel, 2002)

Druhá oblast očekávaných habitů odrážela především morální vlastnosti profesionála jako je solidnost, čestnost, zodpovědnost a zásadovost. Tyto vlastnosti dobrovolníci spojovali velmi specificky s rolí profesionála, a proto ji považujeme za rozhodující pro to, jak dobrovolník vnímá roli profesionála.

Do třetí skupiny habitů spojovaných dobrovolníky s rolí profesionála patří vlastnosti, které dobrovolníci přiřazovali i roli dobrovolníka a to konkrétně schopnost nadchnout se pro danou věc, umění a ochota komunikovat a loajalita k neziskové organizaci. Na třetí skupině habitů můžeme jasně pozorovat, jak je pro dotazované dobrovolníky hranice mezi rolemi dobrovolníka a profesionála nejednoznačná.

První dvě oblasti habitů, které dobrovolníci přiřazovali roli profesionála, byly z pohledu dotazovaných dobrovolníků profesionály naplňovány. Třetí skupina habitů spojovaných dobrovolníky s rolí profesionála byla vnímána nejkontroverzněji. Totiž právě neschopnost profesionála naplnit očekávání spojená s touto skupinou habitů chápali dobrovolníci jako nejzávažnější profesionálovo selhání. I zde tak můžeme označit tato nenaplněná očekávání jako faktor vzniku rolového konfliktu typu „Já-role konflikt“. Ovšem již tato nejednoznačnost a neschopnost jasně vymezit roli profesionála předznamenává i vznik dalších rolových konfliktů, které vznikají jako důsledky křížení rolí dobrovolníka a profesionála.

Podívejme se na získané údaje o tom, jak dobrovolník chápe roli dobrovolníka a jak chápe roli profesionála, pohledem teorie P. Bourdieho, který říká, že každé roli odpovídá určitá skupina habitů jako produktů společenských podmínek spjatých s dotyčným postavením (Bourdieu, 1998). Uvidíme tak, že dotazovaní dobrovolníci nebyli schopni zcela jasně rozlišit mezi rolí dobrovolníka a rolí profesionála.

Ukázalo se, že dotázaní dobrovolníci nemají s vymezením role dobrovolníka prostřednictvím přiřazení skupiny očekávaných habitů, na rozdíl od vymezení role profesionála, příliš velké obtíže. Ale při definování role profesionála se již nejasnosti projeví. Tyto obtíže bylo možné vidět z nejednoznačných formulací, či jejich změn v průběhu rozhovoru, ale i z faktu,

že jasněji byli schopni mezi oběma rolemi rozlišovat až konci rozhovoru. Tyto nejasnosti, se kterými se dotazovaní dobrovolníci potýkali při definování role profesionála, jsou spojeny s procesem profesionalizace a příchodem placených zaměstnanců do organizace. Dobrovolník, který v organizaci vykonával stejnou nebo podobnou práci bezplatně, začal v průběhu procesu profesionalizace za tuto práci mzdu, v okamžiku, kdy se stal placeným zaměstnancem neziskové organizace.

Za zásadní chybu profesionála dobrovolníci považují neschopnost správně pracovat s jejich individualitou a přistupovat k nim přátelsky a lidsky. Je zajímavé, že vlastnosti, jako je přátelkost a lidskost uváděli dobrovolníci spíše jako vlastnosti dobrovolníků než profesionálů, ale ve svém důsledku je požadovali spíše po profesionálech než po dobrovolnících. Na tomto místě tak můžeme uvažovat o křížení rolí, rolí dobrovolníka a profesionála. Z tohoto zkřížení dvou rolí vzniká nová role, role profesionála- bývalého dobrovolníka.

Nová role profesionála-bývalého dobrovolníka je dobrovolníky spojována s rolovým konfliktem typu já-role konflikt, jak ho popisuje R.K.Merton. Někteří z profesionálů-bývalých dobrovolníků nejsou schopni naplnit očekávání, která dotazovaní dobrovolníci mají spojené s rolí profesionála, jako je pracovat efektivně, zodpovědně a správně se rozhodovat. Proto je dotazovaní dobrovolníci ani za profesionály nepovažovali.

Druhou rolí, která vznikla křížením rolí dobrovolníka a profesionála, je role dobrovolníka-profesionála. Také při pohledu na tuto novou roli dobrovolník-profesionál, jsme se setkali s tím, že očekávání dotazovaných dobrovolníků spojených s touto rolí nebyla naplněna. Proto i zde můžeme mluvit o rolovém konfliktu typu "já-role konflikt" a to zejména u skupiny dobrovolníků – profesionálů, kteří figurují ve vedení celé neziskové organizace. Zde je neschopnost naplnit očekávání, které mají dotázaní dobrovolníci spojené s rolí profesionála vnímáno velmi zásadně a jako negativní faktor, ovlivňující chod celé organizace. Konkrétním pochybením dobrovolníka-profesionála je pro dobrovolníka nedostatek času, který mohou dobrovolníci-profesionálové své práci věnovat, právě z principu, že nejsou placenými zaměstnanci a svou dobrovolnickou činnost vykovávají jako doplněk svého běžného zaměstnání a nedostatek odborného vzdělání či schopností a zkušeností s řídicí pozicí

Dále jsme se zaměřili na to, jak dotazovaní dobrovolníci vnímají vzájemný vztah obou rolí, tedy dobrovolníka a profesionála, a také na základě čeho legitimizují pozice dobrovolníka a profesionála. A opět jsme mohli velmi jasně vidět, že dobrovolník vnímá pozici dobrovolníka vůči profesionálovi dosti rozporuplně. Na obecné rovině byli schopni dotazovaní dobrovolníci celkem jasně definovat pozici dobrovolníka vůči pozici profesionála jako podřízenou. Nadřízenou pozici přiřazovali profesionálovi zejména ve vztahu s jeho zodpovědností, kterou profesionálům celkem rádi přenechávali. Ovšem v oblasti rozhodovacího procesu jasně vyžadovali a zaujímali rovnocennou pozici vůči profesionálovi. Tuto rovnocennou pozici dobrovolníka a profesionála legitimizovali na základě svého dlouhodobého působení v organizaci, které jim přináší potřebné zkušenosti a umožňuje jim zaujmout odlišný postoj a úhel pohledu na problémy a úkoly organizace než jaký mají profesionálové.

Jak říká Z. Bauman, „ O rozdílu v míře svobody se často mluví jako o rozdílu v moci“ (Bauman, 1996, str. 113). O pravdivosti tohoto tvrzení jsme se mohli přesvědčit i v našem výzkumu. Dobrovolníci vnímají oslabení vlastní moci, které ve svém důsledku vede k zaujetí podřízené role. Toto oslabení vlastní moci popisují dobrovolníci jako ztrátu svobody. Tuto ztrátu svobody popisovali tím, že již nemohou svou dobrovolnickou práci vykonávat způsobem, o kterém si sami rozhodují, tak jak tomu bylo před začátkem profesionalizace.

Neodstranitelná protikladnost zájmů je základním východiskem teorie konfliktů, o které hovoří J. Keller. (Keller, 2005, str. 119) I náš výzkum ukazuje, že dotazovaní dobrovolníci vnímají odlišnost svých cílů od cílů profesionálů. Z pohledu dobrovolníků, se profesionál zaměřuje spíše na samotné fungování organizace, cíle dobrovolníků jsou pak více zaměřené na klienty organizace a na předávání hodnot, které jsou spojené s filosofií celé organizace.

Při snaze získat odpověď na naši výzkumnou otázku, jsme se zaměřili na to, jak dobrovolníci vnímají proces profesionalizace a kde vidí důvody vzniku konfliktů mezi dobrovolníky a profesionály v průběhu profesionalizace neziskové organizace a jak tyto konflikty mezi dobrovolníky a profesionály hodnotí.

Dobrovolníci definují profesionalizaci jako proces, ve kterém se někteří z dobrovolníků stali placenými zaměstnanci organizace. Toto jejich chápání procesu profesionalizace tak odpovídá námi stanovené definici profesionalizace pro účely tohoto výzkumu. Dotázaní dobrovolníci chápou proces profesionalizace jako krok, který na jedné straně považují za nutný a správný a spojují ho s nárůstem kvality a množstvím vykonané práce. Podobně i Ørnulf Seippel ve své práci z prostředí sportovních organizací v Norsku, poukazuje na to, že proces profesionalizace může mít také jisté pozitivní účinky na faktické fungování organizace a jimi podporované činnosti. (Seippel, 2002)

Ale na druhé straně vidí dotazovaní dobrovolníci problémy spojené s postupným tvořením nové organizační struktury, ke kterému dochází v průběhu profesionalizace. Právě vytváření nové organizační struktury neziskové organizace přináší nejasnosti do rozdělení pracovních úkolů, zodpovědností a pravomocí. Změna systému rozhodování a nastolení nových pracovních pravidel může ovlivnit fungování celé neziskové organizace. Dotazovaní dobrovolníci vnímali tuto změnu negativně natolik, že jejím výsledkem byla změna postoje dobrovolníků k dobrovolnické práci, který se projevil v mnohem menší míře jejich angažovanosti a ochotě dobrovolnický pracovat. Tato změna organizačního systému se negativně projevuje i v komunikaci mezi dobrovolníky a profesionály. Dotazovaní dobrovolníci ji označovali za nedostatečnou až za konfliktní, a jejich výsledný dojem by, že jejich názory nejsou profesionály vůbec registrovány.

Stejně jako odborná literatura tak i dotázaní dobrovolníci mluví o faktu, že v průběhu profesionalizace, dochází k situaci, kdy je ochota profesionálů naslouchat dobrovolníkům zmenšena a pozornost profesionálů je odkláněna mimo zájmy členů dobrovolnické organizace. V našem případě je tento odklon směrem k ekonomickým a byrokratickým problémům celé organizace. V průběhu profesionalizace tak dochází k oslabování pozice dobrovolníků, ve smyslu možnosti aktivně ovlivňovat chod organizace. Dobrovolníci, jsou stavěni do podřízené pozice vůči profesionálům a do záležitostí celé organizace mohou zasahovat jen pasivně. O tomto momentu hovoří Ørnulf Seippel, který upozorňuje na fakt, že profesionalizace by mohla oslabit schopnost organizace plnit své další sociální funkce, ve smyslu narušení schopnosti řádných členů

ovlivňovat chod organizace, což by mohlo vést k zvyšování tendencím oligarchické, hierarchické a byrokratické tendenci organizace. (Seippel, 2002)

V průběhu profesionalizace, kdy se nezisková organizace stává zaměstnavatelem svých placených zaměstnanců a poskytovatelem jejich živobytí začínají dobrovolníci mluvit o existenčním tlaku, který stále jasněji vnímají. Pod termínem existenčního tlaku dobrovolníci zařazovali dva jevy. Prvním zmiňovaným faktem bylo, že v případě neúspěchu přijdou placení zaměstnanci o svůj hlavní příjem obživy. Druhým jevem, dávaným dobrovolníky do souvislosti s pociťováním existencionálního tlaku pak bylo to, že začali uvažovat jasněji o nutném rozvoji celé organizace právě díky procesu profesionalizace. Tento rozvoj pak popisovali jako odklon od prostého naplňování ideálů organizace k samotnému existenčnímu přežití celé neziskové organizace.

Pokud se zaměříme na to, jak hodnotí dotazovaní dobrovolníci konflikty mezi dobrovolníky a profesionály vznikající v průběhu profesionalizace, zjistíme, že konflikty, které zdánlivě zprvu dobrovolníci pociťovali jako určitou dysfunkci ve vztazích mezi dobrovolníky a profesionály v neziskové organizaci, vnímají v konečném hodnocení jako důležitou součást vývoje celé neziskové organizace. Podobně i odborná literatura, konkrétně R. Marada poukazuje na to, že se napětí, které plyne ze vztahu mezi profesionály a dobrovolníky se stává inherentní součástí neziskového sektoru. (Marada, , 2005)

Také J. Šubrt upozorňuje ve své práci o díle Ralfa Dehrendorfa na pozitivní stránku konfliktů ve společnosti, totiž o jejich pozitivním a kreativním aspektu, v případě, že se stávají hybateli vývoje. (Šubrt, 2001). Námi dotázaní dobrovolníci jasně chápali, že skrze konflikty mezi dobrovolníky a profesionály, které vznikají v průběhu profesionalizace v neziskové organizaci, dochází k ujasňování nových struktur, jako je zmiňovaná organizační struktura. Samotný fakt, že ke konfliktům dochází, pak dobrovolníci vnímají jako důkaz dobré vůle obou stran, tedy dobrovolníků i profesionálů společně najít řešení aktuálně vznikajících problémů a snahu orientovat se v nové situaci, kterou pro neziskovou organizaci proces profesionalizace bezesporu je.

5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAUMAN, Z. Myslet sociologicky. Praha, SLON, 1996.

BOURDIEU P. ,Teorie Jednání, Karolinum nakladatelství Univerzity Karlovy, Praha 1998

DEKKER, P., HALMAN, L., Volunteering and values : An Introduction. In DEKKER, P., HALMAN, L.,(ed.) The values of volunteering: Cross-cultural Perspectives, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers 2003 s. 1-17

DOHNALOVÁ M., 2005. „Občanský sektor“. In Simona Škarabelová (ed.). Sborník příspěvků z internetové diskuse CV/S). Brno: CVNS, 2005, s. 4

EZZEDDINE P., HEŘMANSKÝ M., NOVOTNÁ H., SEIDLOVÁ G., ŠŤOVÍČKOVÁ M., VAŇKOVÁ M., Úvod do společenskovedných metod. FHS,UK, Praha, 2009/2010 kapitola Etika ve společenskovedním výzkumu [online] [citováno 5.1. 2012] dostupné na < <http://moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=614> >

FRIČ P., POSPIŠILOVÁ T., a kol., Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století., Agnes agentura neziskového sektoru, Praha 2010

GIDDENS A., Sociologie, Argo, 1999, ISBN 80-7203-124-4

HENDL, J., Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1.vyd. Praha, Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2

HEŘMANSKÝ M. Úvod do společenskovedných metod, FHS UK Praha 2009/2010 kapitola Přístupy založené na kódování [online] [citováno 5.1. 2012] dostupné na < <http://moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=614> >

JANDOUREK J., Sociologický slovník, Portál 2001

KELLER, J. , Úvod do sociologie. Praha 2005, Slon, s. 117-129 (kap. Teorie konfliktu).

LESTER M, ANHEIER H.K.,Defining the nonprofit sector, A cross-national analysis, Manchester University, 1997, s52-53.

MARADA, R. Růstová dilemata občanského sektoru. Sociální studia, 2005, č. 1, s. 147–168, ISSN 1214-813X.

MCCARTHY, J. D., ZALD, M. N. 1977. The Trend of Social Movements in America: Professionalization and Resource Mobilization. [Social Organization, Center for Research on - Working Paper Series \(CRSO\)](#) 1977 October No. 164

NĚMEC, J., Profesionalizace v českých ekologických neziskových organizacích: diplomová práce, Brno, Masarykova Univerzita, Fakulta sociálních studií, 2006, 58 l., Vedoucí diplomové práce Marada, R.

SALAMON, L. M., ANHEIER H. K. Social origins of civil society, *Voluntas*, 9, 3, 1998.

SALAMON L. M., SOKOLOWSKI W., Institutional Roots of Volunteering, Toward a Macro-Structural Theory of Individual Voluntary Action, In DEKKER, P., HALMAN, L.,(ed.) *The values of volunteering: Cross-cultural Perspectives*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers 2003, str. 71-89

SEIPPEL, O., Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* Vol. 13, No. 3, September 2002

SELLE, P., The Transformation of the Voluntary Sector in Norway. A Decline in Social Capital? In: J.W. van Deth (ed.). *Social Capital and European Democracy.*, London: Routledge, 1999

ŠŤOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, M. Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů 2005, č.1, s. 131–146, ISSN 1214-813X.

ŠUBRT, J. , Postavy a problémy soudobé teoretické sociologie, Praha 2001, ISV, s. 61-70 (kap. Teorie konfliktu Ralfa Dahrendorfa).

ŠVAŘÍČEK, R. ŠEĐOVÁ, K a kol., Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry, 1. vyd. Praha, Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0

VAJDOVÁ T., Zpráva o neziskovém sektoru v České republice [online]. Praha: Vláda České republiky, [cit. 25. 11. 2011], s. 5. Dostupné na: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/publikace/zprava_o_neziskovem_sektoru.pdf

VAŇKOVÁ M., Úvod do společenskovedných metod. FHS, UK, Praha, 2009/2010 [online] [citováno 5.1. 2012] dostupné Na <Http://moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=614> >

Příloha A

1. Jaké důvody Vás vedly k práci dobrovolníka? Co Vám tato práce přináší?
2. Naplňuje Vaše dobrovolnická činnost vaše očekávání, které máte a došlo k nějaké změně v průběhu profesionalizace?
3. Jaké hodnoty by měl dobrovolník vyznávat, jak by se měl chovat a jaké schopnosti a dovednosti by měl mít?
4. V čem jste spokojen a v čem nespokojen s prací ostatních dobrovolníků?
5. Jakou činnost vykonávají dobrovolníci ve vaší NO a jaká je s ní spojená zodpovědnost a pravomoc? A jakou by podle Vás měli vykonávat?
6. K jaké změně došlo v rozdělení pracovních povinností mezi dobrovolníky a profesionály v průběhu profesionalizace? A jak tuto změnu hodnotíte?
7. Jaké hodnoty by měl profesionál vyznávat, jak by se měl chovat a jaké schopnosti a dovednosti by měl mít?
8. Koho ve vaší organizaci považujete za profesionála a proč? Jak vnímáte placené zaměstnance?
9. Jakou činnost vykonávají profesionálové ve vaší NO a jaká je s ní spojená zodpovědnost a pravomoc? Jakou činnost by měli vykonávat ?
10. Změnilo se nějak Vaše vnímání dobrovolníků a profesionálů s příchodem profesionálů do vaší NO?
11. Jak a kdy a proč dochází ve vaší NO k situaci, že dobrovolník vykonává činnost, kterou by podle vás měl vykonávat profesionál a jak tuto situaci hodnotíte?
12. A naopak jak a kdy dochází k situaci, že profesionál vykonává činnost dobrovolníka a jak hodnotíte tuto situaci?
13. Kdy jste se setkal s jinou představou ostatních aktérů o tom, co by měl dělat a jaký být profesionál a dobrovolník? A jak tuto situaci hodnotíte?
14. Popište krátce konflikt, který vás zasáhl nejvíce.
15. Proč si myslíte, že k tomuto konfliktu došlo mezi dobrovolníky a profesionály ve vaší NO dochází v průběhu profesionalizace?
16. Bylo by možné tomuto konfliktu předem nějak předejít?
17. Kdo z aktérů by měl tento konflikt vyřešit a proč?
18. Co tento konflikt přinesl a jaký je, podle Vás, jeho důsledek?
19. Proč by ostatní měli dát prostor Vaším postojům, myšlenkám, rozhodnutím, návrhům řešení?