

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Katedra studií občanské společnosti



Bc. Mariya Grebneva

Spontánní dobrovolnictví během ukrajinské uprchlické krize

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. PhDr. Tereza Pospíšilová, PhD.

Praha 2024

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval/a samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužil/a k získání jiného nebo stejného titulu.“

„Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text v plné verzi nebo její části.“

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování:

Ráda bych vyjádřila poděkování doc. PhDr. Tereze Pospíšilové, PhD. za odborné vedení, pomoc a cenné rady při zpracování této práce. Další velké poděkování patří celému týmu Iniciativy Hlavák za ochotu spolupracovat při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Obsah

1. Úvod.....	7
2. Teoretická část	9
2.1 Definice dobrovolnictví	9
2.1.1 Pojetí dobrovolnictví.....	9
2.1.2 Klíčové vzorce dobrovolnictví a jejích dimenze	11
2.1.3 Typy dobrovolnictví	12
2.1.4 Trendy dobrovolnictví	13
2.1.5 Profesionalizace	15
2.2 Důvody vedoucí k dobrovolnictví.....	16
2.2.1 Psychologický přístup.....	17
2.2.2 Sociologický přístup	18
2.2.3 Dlouhodobé dobrovolnictví	20
2.3 Spontánní dobrovolnictví	21
2.3.1 Definice spontánního dobrovolnictví.....	21
2.3.2 Dobrovolnictví v čase krize	23
2.3.3 Management spontánního dobrovolnictví	26
3. Metodologie	30
3.1. Výzkumné otázky.....	30
3.2. Design výzkumu.....	31
3.3. Metoda sběru dat.....	32
3.4. Výběr vzorku.....	34
3.5. Realizace výzkumu	36
3.6. Analýza a interpretace dat.....	37
3.7. Limity výzkumu a etická reflexe.....	38
4. Empirická část	41
4.1. Iniciativa Hlavák a důležité události	41

4.2. Spontánní charakter dobrovolnictví	44
4.3. Důvody k zapojení do dobrovolnictví.....	46
4.3.1. Rozhodnutí pomáhat na nádraží	51
4.4. Dlouhodobé dobrovolnictví	55
4.4.1. Uzavření helppointu a organizační nejistota.....	55
4.4.2. Finanční odměna a transformace dobrovolnictví.....	58
4.5. Organizační prostředí	61
4.5.1. Management dobrovolníků	62
4.5.2. Neformální vztahy	67
4.5.3. Školení a supervize	70
4.6. Úspěšnost strategie řízení dobrovolníků	72
5. Výsledky a diskuse	75
6. Použitá literatura	81

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje spontánnímu dobrovolnictví během ukrajinské uprchlické krize v ČR. Cílem je odhalit důvody a příčiny vedoucí k dobrovolnictví a jeho dlouhodobému pokračování. Výzkum se zaměřuje na perspektivu dobrovolníků a analyzuje jejich zkušenosti a hodnoty v kontextu organizačního prostředí. Teoretická část obsahuje koncepty související s problematikou dobrovolnictví v čase krize, které pomáhají lépe porozumět a interpretovat výsledky. Výzkum byl realizován pomocí polostrukturovaných rozhovorů s dobrovolníky, jejichž výstupy jsou konkrétní faktory ovlivňující rozhodnutí stát se dobrovolníkem a pokračovat dlouhodobě. Závěr zahrnuje analýzu významu organizačního kontextu a přístupu organizace k dobrovolníkům s praktickými doporučeními pro neziskové organizace nejen v čase krize.

Klíčová slova: dobrovolnictví, spontánní dobrovolnictví, důvody k dobrovolnictví, management dobrovolnictví, dlouhodobé dobrovolnictví

Rozsah práce: 106 normostran

Abstract

The thesis explores spontaneous type of volunteering during the Ukrainian refugee crisis in the Czech Republic. Its aim is to describe the reasons and causes leading to the decision to engage in volunteering and to continue in the long-term. The research focuses on the perspective of the volunteers engaged with non-profit organizations, analyzing their experiences and values. The theoretical part contains concepts related to the issue of volunteering in times of crisis, which help to better understand and interpret the results. The research was conducted through semi-structured interviews with volunteers, the outputs of which are specific factors influencing the decision to become a volunteer and to sustain involvement over the long-term. The conclusion includes an analysis of the significance of the organizational context and the organization's approach to volunteers, along with practical recommendations for nonprofit organizations, not only during times of crisis.

Key words: volunteering, spontaneous volunteering, reasons for volunteering, volunteer management, long-term volunteering

1. Úvod

Dobrovolnictví je v občanském sektoru vždy aktuálním tématem a tato práce se zaměřuje na jeho spontánní aspekt v čase krize a faktory ovlivňující jeho postupnou transformaci. Spontánní dobrovolnictví není častým předmětem výzkumů vzhledem k jeho neustálé proměně, nestabilní povaze a výskytu pouze během nastalých krizí, jimiž mohou být přírodní katastrofy nebo migrační krize. To je důvodem, proč jsem se rozhodla tomuto tématu věnovat do hloubky a ukázat povahu jeho proměn a následků, jež nejsou na první pohled viditelné. Téma bylo zvoleno v návaznosti na válku v Ukrajině, která začala v únoru roku 2022 a následnou migrační krizí v ČR a jiných sousedních zemích. Vzhledem k solidární a empatické reakci české společnosti, jejímž praktickým následkem byly velké vlny spontánních dobrovolníků, neziskové organizace se začaly potýkat ne jenom s problémy řešení migrační krize, ale s potřebou efektivně organizovat práci a řídit nově přichozí dobrovolníky. Tato práce klade za cíl popsat spontánní dobrovolnictví a jeho transformaci z perspektivy samotných dobrovolníků. Proměny dobrovolnictví a různé fáze jsou jeho nedílnou součástí a v případě spontánních dobrovolníků jsou obzvláště rychlé a nepředvídatelné. Neziskový sektor v tomto případě by měl zvolit strategii, která bude efektivní v rámci nastalé krize a ovlivní ochotu dobrovolníků dlouhodobě zůstat v organizaci a případně se stát součástí oficiální dobrovolnické základny. Ochotu dobrovolníků začít pomáhat a dlouhodobě zůstat samozřejmě ovlivňují i další faktory jako vnitřní motivace lidí nebo vnější stimuly a okolnosti, které nezáleží na organizaci. Jejím úkolem však zůstává co nejefektivněji využít tento zdroj pomoci ve vlastní a společenský prospěch. Dobrovolníci nejsou však pouze zdrojem, ale i lidmi, jež určitým způsobem prožívají nastalé události, proto je důležité zohlednit jejich subjektivní vnímání a pocity. Výzkum se zaměřuje na všechny výše uvedené aspekty s cílem pochopit perspektivu hlavních aktérů – spontánních dobrovolníků a organizace. Jejich perspektiva může poskytnout cenné poznatky, jež nejsou jasné na první pohled a mohou být využity v praxi dalšími neziskovými organizacemi během neočekávaných krizových událostí. To, jak nahlíží na situaci samotní dobrovolníci, je nesmírně důležité a může být bráno v potaz během vytváření strategie managementu dobrovolníků a přispět tak k větší kvalitě poskytované pomoci. Výzkum se také věnuje prvotním faktorům, které přivedly lidi k rozhodnutí se stát dobrovolníky. Osobní motivace dobrovolníků průběžně ovlivňují celé jejich působení a její výzkum pomáhá odhalit, co je pro dobrovolníky důležité. Jejich pohled na dobrovolnictví a vzhled do osobních motivací

může pomoci jiným organizacím najít správný a zároveň efektivní přístup. Vedlejším cílem na základě výsledků výzkumu je hodnocení úspěšnosti řízení dobrovolníků konkrétní organizace, analýza jejich přístupu a strategie a vliv této volby na samotné dobrovolníky, jejich rozhodnutí a motivace.

Mojí osobní motivací k volbě daného tématu byla jeho aktuálnost na jaře 2022 a osobní zapojení do dobrovolnictví a pomoci v terénu, jež mě inspirovalo k výzkumu motivací ostatních lidí, s nimiž jsme pracovali ve stejném týmu. Jejich příběhy o tom, jak se ocitli na nádraží v pozici dobrovolníků a odůvodnění jejich rozhodnutí ve mně vzbudili zájem s těmi lidmi mluvit a podívat se na to z různých pohledů. Díky tomu, že téma se osobně tykalo mně jako autorky práce, jsem to vnímala jako prostor popsat vlastní zkušenost a porovnat ji se zkušenostmi ostatních lidí. Jedním z hlavních zdrojů diplomové práce je tudíž moje osobní praktická zkušenost se spontánním dobrovolnictvím a Iniciativou Hlavák jako organizací, kterou jsem se snažila popsat neutrálně bez vlivu emocí a pocitů z těchto zážitků. Výzkum mě pomohl lépe prožít vlastní zkušenost a uvědomit si její význam v širším kontextu. Dalším významným zdrojem jsou výpovědi dobrovolníků a také literatura o dobrovolnictví, díky které praktické zkušenosti získaly teoretický rámec a představují tak ucelený obraz o dobrovolnictví v čase krize v konkrétním období a organizaci.

2. Teoretická část

2.1 Definice dobrovolnictví

Koncept dobrovolnictví je klíčovým pro tuto diplomovou práci, která se věnuje spontánnímu dobrovolnictví v čase krize. Za účelem hlubšího pochopení důvodům spontánního dobrovolnictví a všem souvisejícím aspektům je důležité vymezit pojem dobrovolnictví jako takové a popsat jeho kategorie, jež budou důležité pro účely této práce. Základní široce používaná definice dobrovolnictví je *dobrovolná nepovinná práce, která se vykonává ve prospěch druhých bez nároku na finanční odměnu* (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 8). Dobrovolnictví je komplexním fenoménem a zásadním konceptem občanské společnosti odrážejícím její hodnoty, např. občanskou solidaritu a komunitní odpovědnost. Vedou se diskuse o tom, zda opravdu existuje nezištné dobrovolnictví, když dobrovolník neočekává nic za provedenou práci, odpověď je však velice komplikovaná a subjektivní. Otázka nezištnosti navazuje na vnímání dobrovolnictví jako *práci z pocitu viny, morální odpovědnosti nebo práci pro dobrý pocit* (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 9). Nezištnost je v tomto případě subjektivní a diskutabilní, záleží však na individuálním vnímání dobrovolnictví, které je obecně velmi širokým subjektivním pojmem. V české společnosti, jež má socialistickou minulost, je dobrovolnictví často vnímáno negativně na základě zkušenosti s „povinnou účastí na dobrovolných aktivitách“. Jsou diskutabilní i další aspekty dobrovolnictví, jako například absence nároku na finanční odměnu. Proplacení určitých nákladů dobrovolníkům je častou praxí, jenž přímo souvisí s provedenou prací. Aspekt prospěšné pro společnost práce je také předmětem diskuse, jež navazuje na otázku, kdo se považuje za společnost a kde se nachází hranice (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 8-10).

2.1.1 Pojetí dobrovolnictví

Vzhledem k nejednoznačnosti pojmu dobrovolnictví existuje několik perspektiv nahlížení a zkoumání vysvětlující různé aspekty dobrovolnictví a jejich důležitost. První perspektiva je nezisková, jež zdůrazňuje aspekt absence nároku na odměnu a nezištnost dobrovolnických aktivit. Tato perspektiva *nahlíží na dobrovolnictví jako na neplacenou práci* (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 8). Součástí dobrovolnictví v tomto pojetí jsou neziskové organizace, jež vznikly za účelem plnit svoje poslání, nikoliv s finančním motivem. Jsou to organizace, které poskytují služby sociální péče, vzdělání nebo zdravotnictví lidem, kteří to potřebují. Dobrovolníci jsou tam na základě vlastní vůle a neočekávají žádnou odměnu,

protože jejích cílem je pomoci druhým, nikoliv motivace odměny. Neziskovou perspektivu dobrovolnictví a otázku nezištnosti řeší ekonomické teorie motivace dobrovolnictví. Tato paradigma řeší dobrovolnictví a neziskové organizace z hlediska jejich přizpůsobení se k institucionálnímu prostředí a spolupráce s dalšími aktéry. Dobrovolníci jsou vnímáni jako nástroj pomáhající organizacím efektivně plnit svoje poslání a částečně nahrazuje roli státu (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 15-17).

Druhou perspektivou je dobrovolnictví jako součást občanské společnosti. V tomto případě je dobrovolnictví vnímáno jako aspekt občanské společnosti založený na hodnotách komunitní odpovědnosti a občanské angažovanosti. Dobrovolník je aktivní občan plnící svoje občanské povinnosti vůči komunitě. Dobrovolnické aktivity jsou považované zároveň za aktivity advokační, jež jsou nedílnou součástí aktivního občanského života. Hlavním motivem je komunitní prospěch a naplnění aktivní občanské angažovanosti (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 17-19).

S občanským pojetím dobrovolnictví souvisí koncept sociálního kapitálu. Sociální kapitál dle Putnama se skládá z *důvěry, norem a sociálních kontaktů* a je zásadním prvkem ovlivňujícím míru občanské participace jednotlivce nebo skupiny. Dle Putnama vytváření sociálních vazeb a jejich počet má přímý vliv na míru důvěry, která ovlivňuje míru občanské participace, jejíž součástí je dobrovolnictví. Dávání času nebo peněz dle Putnama pozitivně souvisí se zapojením jednotlivce do společenského života formou dobrovolnictví a členství v různých organizacích a iniciativách. Dobrovolná občanská sdružení přispívají k vytváření sociálního kapitálu a naopak (Putnam, 2000). Sociální kapitál je tudíž důležitým pojetím v občanském pojetí dobrovolnictví.

Třetím pojetím dobrovolnictví je volnočasový charakter aktivit. Dobrovolníci jsou v tomto pojetí neplacené neprofesionálové, jež se zabývají dobrovolnickými aktivitami ve svém volném čase. Součástí volnočasové perspektivy dobrovolnictví mohou být zájmové organizace, jež spojuje určitý počet lidí na základě jejich zájmů a sdílených hodnot. (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 19-21). Autor této perspektivy kanadský sociolog Robert Stebbins klade velký důraz na roli motivace dobrovolnictví, nikoli neziskový aspekt. Dle jeho názoru v případě, když jedinec dělá něco ve svém volném čase mimo práce a jiné povinnosti, musí existovat důvod, který vysvětluje, proč to dělá. Může to být určitá zkušenost, kterou může získat, nebo například pocit komunity (Stebbins, 1996).

2.1.2 Klíčové vzorce dobrovolnictví a jejich dimenze

Tato práce staví za cíl zkoumání fenoménu dobrovolnictví, proto je důležité popsat určitý analytický rámec, v němž jev dobrovolnictví se dá zkoumat a sledovat. První tři dimenze jako styl dobrovolnické participace, motivace a sociální kapitál vyjadřují individuální úroveň dobrovolnictví. Styl dobrovolnické participace může vyjadřovat tak zvané parametry anebo základní charakteristiky činnosti jako délka, konkrétní organizace, pro kterou je dobrovolnická činnost vykonaná, intenzita a stabilita, charakter poskytovaných služeb a tak dále. Motivace dobrovolnictví je založena na odlišných motivačních faktorech, jež stojí na pozadí dobrovolnické činnosti a rozhodnutí dobrovolníka tuto činnost vykonávat. Sociální kapitál se dá vnímat jako jeden z důvodů vedoucích k dobrovolnictví, tak jako samostatnou dimenzi. Sociální kapitál znamená sociální sítě a vazby, jejichž síla a charakter ovlivňují jednotlivce a jeho rozhodnutí s důrazem na komunitu a kolektivní hodnoty.

Kolektivní úroveň dimenze obsahuje organizace dobrovolnictví, jeho kulturní rámec a společenskou hodnotu a podporu. Organizace dobrovolnictví tvoří organizační struktury a zahrnuje aspekty jako management dobrovolnictví, úroveň profesionalizace, dobrovolnická centra a vnitřní předpisy regulující dobrovolnictví v organizaci. Kulturní rámec obsahuje hodnoty, postoje a normy prostředí, v němž jsou vykonávány dobrovolnické aktivity, a jejich vnímání veřejností. Poslední dimenze odkazuje na význam dobrovolnictví ve společnosti a jeho roli v různých společenských oblastech.

Obě dimenze jsou založené na určitých hodnotách – individuálních a kolektivních. Nová doba přináší transformaci hodnotových priorit a individualizace postupuje mnoha procesy včetně dobrovolnictví. Individuálně orientované dobrovolníci se zaměřují na větší samostatnost, autonomii a flexibilitu. Hlavním důvodem vedoucím k dobrovolnictví je jejich osobní zájem a potřeby. Proměna hodnot není vždy vnímána pozitivně a občas vede k považování osobních zájmů dobrovolníků za egoistické s účelem naplnit jejich vlastní očekávání a dosáhnout vlastních cílů. Důvody vedoucí k dobrovolnictví však mohou mít různý charakter a za pouhým altruismem často stojí další většinou osobní důvody. Z hlediska kolektivních hodnot dobrovolnictví velkou roli hraje organizační kontext a prostředí, ve kterém dobrovolník působí. Neziskové organizace v současné době se musí přizpůsobovat trendům individualizace a novým dobrovolnickým potřebám a hodnotám a harmonicky slučovat individuální a kolektivní hodnoty (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 38-40).

Tyto dimenze jsou zároveň různými perspektivami, skrze které se dá zkoumat komplexní jev dobrovolnictví. Tato práce klade za účel popsat spontánní dobrovolnictví v konkrétní situaci uprchlické krize z hlediska motivačního a organizačního kontextu, tudíž bude zaměřena na individuální a zároveň kolektivní úrovně dobrovolnické aktivity (Frič, Pospíšilova, 2010, s. 38-40).

2.1.3 Typy dobrovolnictví

Dobrovolnictví jako komplexní fenomén má vlastní typologii, jejímž zásadním rozdělením je formální a neformální dobrovolnictví. Velká část literatury se věnuje dobrovolnictví formálnímu, jelikož je lepší sledovatelné a má konkrétnější definici. Neformální dobrovolnictví znamená *neplacené služby, které jsou poskytovány jednotlivci mimo formální organizační struktury* (Finklstein, 2007, s. 101-114). Pomoc rodině a příbuzným se obvykle nepočítá do neformálního dobrovolnictví, nicméně nejde vyloučit, a tudíž samotná definice neformálního dobrovolnictví není jednoznačná. Bez ohledu na to, že neformální dobrovolnictví je hůře uchopitelné vzhledem k jeho vágní definici, tvoří velkou část dobrovolnických aktivit, protože je vykonáváno jednotlivci na denní bázi. Na rozdíl od neformálního dobrovolnictví formální má přesnější definici, která se zakládá na tom, že dobrovolníci poskytují veřejně prospěšné služby bez nároku na odměnu skrze oficiální organizační struktury. V praxi to znamená, že jednatel se připojí k určité organizaci, stane se součástí její dobrovolnické bázi a bude působit pod její jménem. Formální dobrovolnictví je zakotveno do české legislativy a toto zakotvení bylo usnadněno vstupem ČR do Evropské unie a evropských dobrovolnických programů. Konkrétními legislativními kroky byly například zákon o dobrovolnické službě, novela zákona o sociálních službách roku a několik metodických doporučení pro dobrovolnickou práci (Tošner, 2014).

Hustinx a Lammertyn přichází s další typologií dobrovolnictví založenou na kolektivních a reflexivních vzorcích. Tato typologie není pro tuto práci zásadní, ale je důležitá pro celkový kontext spontánního dobrovolnictví. Kolektivní neboli tradiční vzorec dobrovolnictví je založen na kolektivních hodnotách a je vázaný na dobrovolnictví v konkrétní organizaci, aniž by dobrovolníkem byly rozebírané důvody jeho participace v této organizaci. Jejimi prvky je dlouhodobá a pravidelná angažovanost, silná vazba na organizaci, omezená škála dobrovolnických pozic a tak dále. Reflexivní vzorec je naopak založen na individualizovaném dobrovolnictví. Dobrovolník má širší škálu dobrovolnických aktivit, z nichž může vybrat tu nejvhodnější. Není vázán na konkrétní organizaci a jeho

dobrovolnická angažovanost není předvídatelná ani pravidelná. Jeho výhodou je vysoká flexibilita ve vztahu k organizacím a dobrovolnickým pozicím. Reflexivní vzorec také souvisí s vyšší škálou těchto dobrovolnických pozic a profesionalitou dobrovolníků (Hustinx, Lammertyn, 2003, s. 167-187).

Spontánní dobrovolnictví, jež je předmětem této práce, nelze zařadit do konkrétního typu formálního nebo neformálního dobrovolnictví, protože jeho definice záleží na kontextu. Tato práce ukáže, jak spontánní dobrovolníci se mohou proměnit do formálních organizovaných dobrovolníků pracujících pro určitou organizaci (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 11-12). Vzorce spontánního dobrovolnictví na základě jejích principů se dají zařadit spíše k reflexivním, jelikož spontánní dobrovolník umí se adoptovat a rychle reagovat na nastalé změny, na začátku své činnosti není vázán ke konkrétní organizaci, postupně se však může transformovat a přejmout některé prvky kolektivních vzorců.

2.1.4 Trendy dobrovolnictví

Dobrovolnictví je velice komplexním a proměnlivým fenoménem, který je možné zkoumat z různých perspektiv a období. Jako každý sociální fenomén dobrovolnictví se proměňuje v čase a adaptuje se k současným institucionálním, kulturním a sociálním podmínkám. Jedním z hlavních trendů dobrovolnictví je jeho profesionalizace. Dříve dobrovolnictví bylo vnímáno spíše jako nekvalifikovaná práce ve volném čase, ale v současnosti dobrovolnické aktivity neznamenají pouze práci, která nepotřebuje žádné vzdělání nebo dovednosti. Oblast dobrovolnických aktivit se rychle rozšiřuje a poskytuje prostor a pozice pro zkušené kvalifikované dobrovolníky. Změnilo se vnímání dobrovolnických aktivit ze strany samotných dobrovolníků, kteří to vnímají jako zdroj získání zkušenosti a zvýšení kvalifikace. Profesionalizace dobrovolnictví znamená také formalizace postupů řízení dobrovolníků, standardizace určitých procesů a nastavení strategie dobrovolnického managementu (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 21-24). Většina dobrovolníků v poslední době preferuje menší organizace s demokratickým participativním řízením, nikoliv hierarchickou strukturou, což je výzvou pro občanské organizace. Nastavení vhodné strategie firmy a dobrovolnického řízení je důležitým aspektem atraktivnosti organizace pro dobrovolníky (Frič, 2011). Dalším trendem je dobrovolnictví jako advokační aktivita. Současným trendem je obecný pokles dobrovolnictví ve všech organizacích, což však neznamená pokles zájmů o dobrovolnické aktivity, ale spíše narůst požadavků mladých lidí od dobrovolnictví, které je vnímáno jako vyjádření občanské pozice, ne pouze jako

aktivita ve prospěch druhých. Můžeme zároveň sledovat větší závislost dobrovolníků na životní dráze a ten pokles přímo souvisí se současnou životní fází dobrovolníka. Firemní dobrovolnictví je dalším současným trendem, který souvisí s trendem firemní sociální odpovědnosti. Další z důležitých trendů, jež silně ovlivňují současné dobrovolnictví, je například informační technologie a digitalizace postupů, vyšší požadavky na přijímacím řízení dobrovolníků, nastavení strategií řízení dobrovolníků a důraz na péče o ně vzhledem k velkému důrazu na náročnost dobrovolnické práce. Tyto trendy umožňují komplexní pohled na dobrovolnictví, který vyjadřuje závislost tohoto fenoménu na společenských změnách, jeho flexibilitu a dynamiku (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 21-24).

Změny můžeme sledovat i v individuální rovině každého dobrovolníka. Spolu s rostoucí kvalifikací dobrovolnických pozic lze sledovat rostoucí míru požadované autonomie a větší svobodu při vykonávání dobrovolnické práce. Je kladen větší důraz na osobní hodnoty a potřeby dobrovolníka a s tím souvisí i větší důraz na dobrovolnickou péči, jelikož kvalita práce přímo souvisí se spokojeností a duševním a fyzickým zdravím jednotlivce, který tuto práci vykonává. Dalším trendem je individualizace dobrovolnictví a neochota být vázán na jednu konkrétní organizaci, čímž může být vysvětlen aktuální pokles dobrovolnictví. Organizace tudíž čelí novým výzvám vycházejícím z osobních požadavků a očekávání dobrovolníků a měnit přístup k řízení dobrovolníků na flexibilnější (Frič, 2011).

Celosvětově dobrovolnictví stále roste, ale mění se jeho povaha, motivace a očekávání dobrovolníků. Organizace musí porozumět novým potřebám dobrovolníků a podle toho vytvářet a přizpůsobovat se svoje strategie dobrovolnického řízení s cílem přilákat nové dobrovolníky a udržet stále. Podle nové studii o aktuálních trendech počet dobrovolníků se pravidelně zvyšuje, zatímco počet odpracovaných hodin má opačnou tendenci. To lze vysvětlit tím, že dobrovolníci preferuje kratší „pracovní“ dobu, které se dá snadněji přizpůsobit. S menším počtem hodin se pojí nový trend mikrodobrovolnictví, který popisuje dobrovolnictví v menších skupinách a obecně méně času. Oceňování dobrovolnické práce a jejich uznání i podpora ze strany organizace má velký vliv na jejich motivaci pokračovat dlouhodobě. U dobrovolníka, který se cítí být součástí organizace, s nímž sdílí společné cíle a hodnoty, je větší pravděpodobnost transformace do stálého dobrovolníka identifikujícího se s organizací, v níž působí. Pravděpodobnost se zvyšuje, když dobrovolníci vidí smysl svoje činnosti a její viditelné dopady. Dalším stejně důležitým faktorem je možnost školení ze strany organizace, která může sloužit jako příležitost naučit

se něčemu novému, získat nové dovednosti a tím zefektivnit pomoc (Volunteering Trend Study, 2019).

Studie rozlišuje dobrovolnické trendy dle věkových skupin s důrazem na změnu motivací a důvodů, proč jednotlivci se dobrovolnictvím nevěnují. Jako hlavní motivační faktory mladších lidí jsou kariérní možnosti, získání nových zkušeností a dovedností pro zvýšení pracovních kompetencí a budoucí zaměstnatelnost. Sociální motivace uvádí jako důležitější, jež zvyšují pravděpodobnost dlouhodobého dobrovolnictví. Sociální interakce a neformální vztahy hrají pro skupinu mladších lidí větší roli, než u ostatních skupin. Dospělé dobrovolníci často vidí v dobrovolnictví možnost využití již získaných během života dovedností a také sociální angažovanosti jako možnost se začlenit do určité komunity. U této skupiny je větší pravděpodobnost se zapojení do dobrovolnictví, když je možnost získání různých odměn. Naopak hlavními překážkami jsou časová omezení a nízké povědomí o možnostech zapojení. Navazování sociálních vztahů je pro ně stejně důležitá jako pro mladé dobrovolníky (Volunteering Trend Study, 2019).

2.1.5 Profesionalizace

Téma profesionalizace úzce souvisí s tématem práce a předmětem výzkumu, jelikož vnímání dobrovolníky jejich působení v organizaci během roku bylo ovlivněno mnoha nastalými organizačními změnami, jež byly součástí profesionalizace organizace a postupná transformace původně občanského sdružení do oficiálně zapsaného spolku. Jelikož organizace je otevřený systém, nachází se pod vlivem vnějších okolností a dalších různých faktorů, kterým se přizpůsobuje. Dvě hlavní teorie, proč se organizace přizpůsobuje vnějšímu světu a profesionalizuje, jsou institucionální teorie a teorie závislosti na zdrojích.

Podle teorie závislosti na zdrojích organizace je určitým způsobem závislá na těch, kdo poskytuje potřebné zdroje pro její fungování, proto je závislá na prostředí, v němž existuje. Organizace může být závislá na takových zdrojích, jako je kapitál, materiál, zaměstnanci, zákazníci atd. Hlavním účelem organizace je minimalizovat závislost na okolním prostředí a vnějších subjektech, čímž se omezí jejich moc nad organizací a schopnost ovlivňovat vnitřní procesy. Organizace toho může dosáhnout díky nastavení efektivní strategie řízení svých zdrojů a závislosti na jiných organizacích anebo se přizpůsobit určitým nastaveným podmínkám a požadavkům za účelem přežití (Hatch, 1997, s. 67-88).

Institucionální teorie vysvětluje vnitřní organizační procesy skrze vnější prostředí, v němž organizace existuje a jak organizace se adaptuje na nastavené institucionální podmínky. Institucionálním prostředím je prostředí politické, kulturní, sociální atd. Organizace se přizpůsobuje současným pravidlům a zákonům, kulturním normám a sociálním standardům, snaží se chovat jako ostatní okolní organizace. Institucionální prostředí říká organizacím, jak se mají chovat a jak vypadat. Když se všechny organizace v okolí začínají profesionalizovat, organizaci nezbyvá nic jiného, než zkopírovat jejich jednání a tím vyhnout si riziku nepřežití (Powell, 1996). Důvody k profesionalizaci a její průběh na příkladu konkrétní organizace jsou analyzované v empirické části.

2.2 Motivace dobrovolnictví

Každá činnost nebo aktivita vykonaná lidmi má příčiny a důvody, které jednotlivce k vykonání této aktivity přivedly. Důvody činnosti, jejímž hlavním tématem není finanční zisk, je důležitým tématem obzvlášť ve vztahu k dobrovolnictví. Je však důležité odlišovat motivaci neboli vnitřní psychologické důvody od jiných pohledů na příčiny dobrovolnictví, např. vnější okolnosti. Tato práce zkoumá spontánní dobrovolnictví a jeho transformaci do dobrovolnictví dlouhodobého, proto faktory, které měly vliv jak na rozhodnutí začít, tak dlouhodobě pokračovat v dobrovolnictví, jsou důležitým tématem.

Motivace dobrovolnictví je velmi komplexním tématem, který lze zkoumat z hlediska několika přístupů. Každý z přístupů představuje odlišný pohled na dobrovolnickou motivaci a přináší odlišné aspekty, jež mohou nějakým způsobem souviset s ochotou nezištně pomáhat. Tato kapitola bude věnována dvou hlavním přístupům – psychologickému a sociologickému, zatímco existují i další pohledy jako ekonomický či biologický. První dva přístupy s důrazem na sociologický mají pro tuto práci větší relevanci, protože zahrnují sociologický kontext dobrovolnictví, kterému je tato práce věnována spolu s kontextem organizačním. V tomto případě mluvíme spíše o důvodech či příčinách vedoucích k dobrovolnictví, nikoliv motivaci, která je spíše psychologickým pojmem a v této práci je vedlejším tématem. Práce se věnuje důvodům vedoucím k dobrovolnictví a jejímu pokračování a pouze okrajově vnitřním motivacím. Dalšími pohledy na důvody vedoucí k dobrovolnictví jsou biologické nebo ekonomické. Biologický přístup se zakládá na altruistickém chování živočišných druhů a také na vztahu darování nebo dobrovolnictví a lidské fyziologii, který lze chápat jako princip biologického determinismu. Ekonomické teorie spojuje filantropii a dobrovolnictví se soukromým zájmem a vysvětluje to tím, že za

každou činnosti stojí něčí soukromý zájem a že nezištná pomoc z ekonomické perspektiva není pro lidi přirozená (Andreoni, 1990). Předpoklad určité osobní výhody nebo soukromého zájmu lze sledovat i v psychologickém přístupu k motivaci dobrovolnictví, jež bude popsán v následující podkapitole.

2.2.1 Psychologický přístup

Psychologická teorie motivace dobrovolnictví odkazuje k prosociální osobnosti a osobním lidským vlastnostem, jež jsou předpokladem pro dobrovolnictví či dárcovství nebo obecně altruistické chování. Tento přístup nahlíží na dobrovolnictví z hlediska vnitřních osobních motivací, která znamená, že dobrovolnická činnost z určitých důvodů motivuje jedince sama o sobě a vnitřní pocity vedou jednotlivce k rozhodnutí o nezištné pomoci. V souvislosti s tím vyvstává otázka o skutečném právem altruismu a jeho existenci (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 105-107). Podle Andreoni a jeho ekonomické teorie člověk jednající na základě čistého altruismu má vždy určitý soukromý zisk, jež např. může být hřejivým pocitem ze smysluplné činnosti nebo ze samotného altruistického chování (Andreoni, 1990). Tomu se věnuje funkcionalistická teorie v psychologii, dle které dobrovolnictví plní pro dobrovolníka určité funkce:

- Hodnotová funkce (vyjadřování vlastních hodnot)
- Funkce porozumění (získání nových znalosti a dovednosti)
- Sociální funkce (být součástí komunity, vykonávat společensky oceňovanou činnost)
- Kariérní funkce (získání pracovních zkušenosti a příprava ke kariéře v oboru)
- Protekce a ochrana vlastního ega (problém s negativními pocity nebo pocity viny)
- Osobní rozvoj (rozvoj osobnosti, způsob dosáhnout mentální harmonie) (Clary et al, 1998).

Psychologické teorie motivace na dobrovolníka, jenž má osobní zisk z dobrovolnické činnosti nahlízejí jako na egoisticky motivovaného dobrovolníka, který v dobrovolnictví „vidí určitý nástroj k dosahování svých osobních zájmu, ale zároveň činí dobro pro druhé“ (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 105). Často altruistické záměry dobrovolníka a skutečná ochota pomoci spoluexistuje s egoistickou motivací získat osobní výhodu (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 105-107). Tato práce je zaměřena spíše na organizační a sociální kontext dobrovolnictví, avšak tak komplexní jev jako spontánní dobrovolnictví vyžaduje komplexní přístup, proto součástí výzkumu bude také zaměření na prvotní důvody, které ovlivnily rozhodnutí se stát

dobrovolníkem, tzv. background dobrovolníků tvořený vnitřními pocity a zároveň sociálními faktory.

2.2.2 Sociologický přístup

Sociologické teorie přistupují k příčinám a důvodům dobrovolnictví skrze sociální skupiny a vztahy a nahlíží na dobrovolníka jako na její součást, nikoli jako na jednotlivce. Jeho rozhodnutí se stát dobrovolníkem je na rozdíl od psychologického přístupu a důrazem na vnitřní motivace, vnímáno jako součást sociálního kontextu, ve kterém se dobrovolník nachází. Jeho chování odpovídá určitým sociálním normám jako chování každého jednotlivce, jenž je členem určité sociální skupiny. Těmito normy můžou být generalizovaná reciprocita, sociální spravedlnost a zodpovědnost. Dobrovolník se identifikuje na základě těchto norem a tím plní svoji sociální roli. Sociální normy v sociologickém přístupu jsou nahlíženy jako prvky vedoucí k dobrovolnické aktivitě ne na základě vlastní vůle dobrovolníka, ale společenským tlakem a nastalými okolnostmi. Otázkou je, zda sociální tlak a normy lze vnímat jako skutečné důvody dobrovolnictví a zda to není v rozporu s nezištnou podstatou dobrovolnictví. Člověk je však součástí společnosti a různých menších komunit, proto sociální tlaky, normy a prostředí jsou nezbytnou součástí jeho života, a je totiž legitimní je považovat za důležité aspekty v otázce konkrétních faktorů vedoucích k dobrovolnictví (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 107-110).

Na dobrovolnictví je možné nahlížet v kontextu životní dráhy jednotlivce. V průběhu života lidi zažívají různé události a fáze života, v nichž jedinec může být v dobrovolnictví aktivnější nebo naopak. Tyto fáze lze vnímat jako okolnosti, ve kterých se potenciální dobrovolník současně nachází a které ho určitým způsobem ovlivňují. Důležitými etapy života můžou být stěhování od rodičů, změna práce nebo nástup na novou školu, začátek rodinného života nebo narození dítěte a *každá z těchto etap staví člověka do určitých rolí, se kterými souvisí určité typy činnosti, očekávání a povinnosti, které ovlivňují možnost se věnovat dobrovolnické práci* (Pospíšilová, 2010). Možnost se věnovat dobrovolnické práci může v praxi znamenat dostatek času a finanční situace.

Dobrovolnictví je možné považovat za stabilní vzorec chování, pro nějž jsou typické určité normy. Jako každý vzorec chování dobrovolnictví se může předávat mezigeneračně, tudíž v rodině a také může být získán v jakémkoliv dalším prostředí, kde se jedinec nachází. Dobrovolnictví podle některých výzkumů může souviset se sociálním postavením či kapitálem, kterým člověk současně disponuje. Může to být ekonomický kapitál, který

znamená finanční situaci, z níž se vyvíjí schopnost člověka se věnovat více času práci bez odměny. Vliv mají také kulturní nebo symbolický kapitál, které znamenají např. úroveň vzdělání, pracovní postavení a prestiž. Čím je vyšší sociální pozice jedince, která obsahuje všechny výše uvedené faktory, tím větší pravděpodobnost, že se bude věnovat dobrovolnictví.(Smith, 1994, s. 243-263). Všechny tyto souvislosti odkazují k teorii dominantního statusu, která spočívá v tom, že lidi s vyšším statusem se více angažují, darují peníze a zapojují se do dobrovolnických aktivit, protože jejich způsob života více odpovídá společenským normám a hodnotám, což se následně projevuje i v jejich vnímání filantropie a dobrovolnictví.

Vzhledem ke klíčové roli komunity, je důležité zmínit koncept sociálního kapitálu, jenž odkazuje na roli důvěry a sociálních vazeb. Sociální kapitál dle Putnama je souborem vztahů, důvěry a spolupráce mezi lidmi, jež jsou zásadní pro efektivní fungování společnosti. Filantropie a dobrovolnictví zvyšuje důvěru, angažovanost a zapojení lidí v jejich komunitách, čím se posiluje sociální kapitál. Přispívá k rozvoji občanského vědomí a aktivismu, jež jsou další klíčové součástí sociálního kapitálu. Dobrovolníci se obvykle podílejí na společensky prospěšné činnosti a tím přispívají k vytváření důvěry, pozitivních společenských změn a solidarity. Během dobrovolnických aktivit se aktivně budují mezilidské vztahy a tím se vytváří společné zájmy, cíle a hodnoty spojující lidi a přispívající k posílení sociálního kapitálu. Dobrovolnictví je jedním z aspektů, který vytváří a posiluje sociální kapitál stejně jako základní sítě sociálních vazeb v rodině, mezi přáteli a sousedy a např. mezi členy určité organizace. Všechny tyto vztahy jsou založené na důvěře, solidaritě, spolehlivém sdílení informací a jsou prostředkem k budování sociálních vazeb (Putnam, 2000, s. 116-124). Sociologický přístup k motivaci vnímá jedince jako součástí komunity, proto okolní vazby a vztahy, které mohou mít různý charakter, intenzitu a také vliv na jedince, hrají důležitou roli. Míra a úroveň sociálního kapitálu u dobrovolníka může odkazovat k charakteru dobrovolnictví jako kolektivního nebo reflexivního. Vyšší úroveň sociálních vazeb je typická spíše pro kolektivní dobrovolnictví s důrazem na komunitu, naopak slabší sítě patří k reflexivnímu vzorci dobrovolnictví s důrazem na individualitu (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 126-131). Tato diplomová práce nemá za cíl popisovat charakter spontánního dobrovolnictví jako kolektivního nebo reflexního, sociální vazby a vztahy dobrovolníků v organizaci však budou zásadní součástí výzkumu, proto je důležité zmínit obecné pojetí sociálního kapitálu.

2.2.3 Dlouhodobé dobrovolnictví

Dlouhodobé dobrovolnictví je komplexním jevem ovlivněným mnoha vnějšími a vnitřními faktory, prostředím a událostmi. Zatímco původní motivace začít s dobrovolnictvím je ovlivněna spíše vnitřními faktory a vnějšími okolnostmi, dlouhodobé dobrovolnictví závisí na přístupu organizace, její profesionalitě a prostředí, která organizace pro dobrovolníky vytváří. Otázka, proč dobrovolník dlouhodobě zůstává v jedné organizaci a co to ovlivňuje je stejně aktuální, jako co obecně motivuje k dobrovolnictví. Pochopení důvodů pokračovat v dobrovolnictví pomůže najít řešení pro organizace, které chtějí udržet spontánní dobrovolníky.

Faktory ovlivňující dlouhodobost dobrovolnictví se postupem času proměňují a souvisí s různými etapy dobrovolnictví. Mnoha autorů nabízí podobné modely dlouhodobého dobrovolnictví s důrazem na délku jeho trvání a tento dobrovolnický cyklus většinou tvoří tři fáze, během nichž se proměňuje intenzita a motivy ovlivňující pokračování v dobrovolnictví. V počáteční fázi důležitou roli hrají vnitřní pocity, predispozice a sociální okolnosti, které ovlivnili rozhodnutí jednotlivce začít v dobrovolnictví. Druhá fáze se zakládá na zkušenostech se samotným dobrovolnictvím, vytvořeném vztahu mezi jednotlivcem a organizací a uvědomění se své vlastní roli a užitku z vykonávané aktivity. V třetí fázi přednost postupně získávají sociální faktory, organizační kontext a důsledky působení jak pro dobrovolníka, tak pro samotnou organizaci (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 122-125). *Transformace dobrovolníka je výsledkem vlivu především sociálního okolí a managementu dobrovolnictví nastaveného v organizaci* (Gaskin, 2003, s. 4). Dlouhodobost dobrovolnictví v tomto případě vypovídá o efektivně fungující organizaci, jež má správně nastavený přístup k vlastním dobrovolníkům a způsob jejich řízení.

Dle Pennera trvalost dobrovolnictví je ovlivněna jak osobními vlastnostmi jednotlivce, tak organizací, ve které působí. Je důležité vnímat tyto faktory společně, jelikož si vzájemně ovlivňují a dlouhodobost dobrovolnictví je nakonec výsledkem kombinace všech faktorů. Rozhodnutí k dobrovolnictví a počáteční fáze je ovlivněna situačními faktory (nastalé události a krize) a sociálním kontextem, jehož následkem je sociální tlak k dobrovolnictví. Dalšími faktory na straně dobrovolníka jsou demografické faktory, psychologické faktory a predispozice, víra, hodnoty a osobní motivy. Na druhé straně organizace se nachází vztah mezi dobrovolníkem a organizací, organizační praxe a celkové fungování. Stejně faktory ovlivňují průběh první fáze a následnou transformaci, když se začíná vznikat identita vázaná

na roli dobrovolníka. Pravidelnost a větší intenzita dobrovolnictví v prvních fázích vytváří silnější identifikace jednotlivce se svou roli jako dobrovolníka, což ovlivňuje konečný výsledek dlouhodobého stabilního dobrovolnictví. Čím větší bude identifikace dobrovolníka se svou roli v organizaci, tím úspěšnější bude jeho pokračující integrace a překonávání překážek bránících jeho dobrovolnické aktivitě (Penner, 2002). Identita dobrovolníka může být specifická, když dobrovolník se identifikuje s konkrétní organizací a generální, když organizace nehraje důležitou roli a identita má obecnější charakter (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 125).

2.3 Spontánní dobrovolnictví

Následující kapitola se bude věnovat konkrétním pojmům, jež jsou relevantní pro téma diplomové práce a poskytují základní vhled do problematiky spontánního dobrovolnictví a dalších souvisejících aspektů. Kapitola bude rozdělena do třech podkapitol, které se budou věnovat spontánnímu dobrovolnictví a jeho definicím, dobrovolnictví během krize a managementu spontánního dobrovolnictví, jež úzce souvisí s tématem a cílem práce. Jev spontánního dobrovolnictví má vlastní specifika, čímž se odlišuje od jiných typů dobrovolnictví, a proto je třeba se tomu věnovat v samostatné kapitole a ujasnit, jak na spontánní dobrovolnictví bude nahlíženo v této práci, jaké definice jsou relevantní a proč.

2.3.1 Definice spontánního dobrovolnictví

Spontánní dobrovolnictví je pojem, jež vzhledem ke svému proměnlivému spontánnímu charakteru nemá jednu dominantní definici a je vnímán různě různými aktéry a autory na základě celkového kontextu krize. Spontánní dobrovolnictví je konceptem nespádajícím pod kategorii formálního či neformálního dobrovolnictví, ale obvykle se jedná spíše o neformální způsob. Sledování tohoto druhu dobrovolnictví v terénu má vlastní specifika z důvodu spontánního vzniku a zániku a nestabilního průběžného vývoje, proto tento typ dobrovolnictví není probádanou oblastí a existuje velký prostor pro další nové výzkumy, jež by mohly pomoci lépe uchopit kontext spontánního dobrovolnictví a jeho jednotnou definici (Smejkal, 2018). Poslední desetiletí můžeme sledovat pokles tradičního formálního dobrovolnictví skrze neziskové organizace a související s členstvím a naopak narůst neformálního spontánního dobrovolnictví, které nemá dlouhodobou tendenci, proto toto téma nabývá aktuálnosti jak v oblasti vědeckých výzkumů, tak v praktické rovině

fungování velkých organizací a jejich vypořádávání se s fenoménem spontánního dobrovolnictví (Yang, 2021, s. 2).

Pojmu dobrovolnictví v jeho komplexní povaze se věnuje kapitola výše, je však důležité zopakovat, že oficiální organizace vnímají dobrovolníka jako toho, kdo patří do určité organizační struktury, přes kterou pomáhá. Poslední dobu se začal často vyskytovat pojem *spontánního, neboli epizodického, neformálního, nepřidruženého dobrovolníka na volné noze*. Tyto pojmy nejsou vzájemně zaměnitelné, ale všechny charakterizují dobrovolníka, jenž je aktivní mimo oficiální systém reakce na jakoukoliv krizovou událost (Auferbauer, 2019). Spontánní dobrovolník je často vnímán jako neformální dobrovolník, který poskytuje neplacenou pomoc během náhlých spontánních událostí, většinou přírodní katastrofy a humanitární krize (Fernandez, Barbera, & van Dorp, 2006). V praxi to znamená, že jsou to dobrovolníci, kteří se většinou první ocitnou na místě nastalé události a jsou ochotní věnovat svůj čas na poskytování humanitární pomoci, zajišťování základních životních potřeb jako jídlo a voda a zapojení se do pátracích služeb (Smejkal, 2018). Spontánní dobrovolník může, ale nemusí mít odborné znalosti, a absence odborných znalostí a školení je tím nejčastějším scénářem vzhledem k náhlému charakteru událostí (Drabek & McEntire, 2003).

Podle uvedených definic spontánní dobrovolník je spíše dobrovolník neformálně působící mimo oficiální struktury, často však může dojít k přechodu do formálního dobrovolnictví, když dobrovolník postupně začne spolupracovat s určitou organizací pomáhající na místě. Může však nastat třetí scénář, při kterém dobrovolník rozhodne pomáhat nezávisle na žádné z organizací ani se nepřipojí k dalším spontánním dobrovolníkům a jedná se samostatně. Dalšími aktéry jako místní organizace může být vnímán spíše jako riziko a hrozba, nikoliv jako zdroj efektivní pomoci. Vzhledem k charakteru nastalé situace jako té, která vyžaduje okamžitou akci, podobné dobrovolníci většinou nemají žádné zkušenosti a potřebné znalosti, což může ospravedlňovat obavy organizace (Harris, 2016, Britton, 1991). Každá organizace většinou má strategie jednání při spontánních událostech jako přírodní katastrofy, které obsahují základní pravidla a standardy a založené na jednání centrální autority. Cílem je minimalizovat riziko zejména prostřednictvím jednání dle určitých předpisů a na základě důvěryhodných zdrojů informací. Spontánní dobrovolníci v daném kontextu jsou považovány za lidi mimo jejich systém, jež ho mohou narušit. Spontánní charakter dobrovolnictví má však i své výhody, jelikož síla spontánního dobrovolnictví je většinou tou hlavní při neočekávaných událostech. Spontánní

dobrovolníci jsou flexibilní a potřebují méně času na mobilizaci, než organizace a jsou často prvními aktéry poskytujícími potřebnou pomoc (Harris, 2016).

Jak bylo řečeno výše, spontánní dobrovolnictví nemá jednotnou definici a každý autor bere tu její část, jež je relevantní pro cíle práce. Pro tuto práci bude mít význam jedna z definic, a to je, že spontánní dobrovolník je ten, který neměl žádný vztah s organizací, v němž současně pomáhá, před nastalou událostí, a v tom spočívá jeho spontánnost. Musí se rozlišovat mezi spontánním dobrovolníkem a takovým, který již byl zapsán v databázi dobrovolníků organizace, aspoň jednou tam pomáhal a má s tou organizací něco společného. Je možné, že již prošel nutným školením a nachází se v rezervě dobrovolníků, kteří budou potřeba, když nastane krizová událost (Cottrell, 2010). Tato definice bude relevantní pro tuto práci z důvodu, že spontánní dobrovolník v kontextu tématu bude vnímán jako ten, který před tím neměl žádnou zkušenost s dobrovolnictvím v Iniciativě Hlavák a připojil se pouze poté, co začala válka v Ukrajině a následně i migrační krize ve vedlejších státech, včetně ČR.

2.3.2 Dobrovolnictví v čase krize

Spontánní dobrovolnictví ze své podstaty znamená dobrovolnictví během nastalé krize, která má zpravidla spontánní charakter a vyvolává aktivizaci neplánovaného neorganizovaného dobrovolnictví. Tyto dva pojmy úzce souvisí a vzájemně se navazují, nicméně považuji za důležité rozdělit téma na dvě kapitoly. První kapitola se věnuje problematice definic spontánního dobrovolnictví a jeho vnímání různými aktéry, zatímco tématem této kapitoly je spíše vysvětlení souvislosti mezi vznikem spontánního dobrovolnictví a nastalou krizí, vnímání této krize spontánními dobrovolníky a důvody zapojení do pomoci v terénu.

Spontánní dobrovolník je jedním z nejcennějších zdrojů, které rozšiřují kapacitu místních organizací a při jejich správné koordinaci lze dosáhnout nastaveného cíle, a to co nejefektivněji vyřešit krizovou situaci za co nejmenší časový okamžik. Často zdroje oficiálních organizací nestačí a spontánní dobrovolníci jsou ty, kdo je doplňuje a přináší místní pohled na nastalou situaci, jež je zcela nezbytný (Smejkal, 2018).

V kapitole výše jsem stručně popsala různé pohledy na důvody a příčiny dobrovolnictví, avšak považuji za důležité se tomu věnovat i v této kapitole za účelem pochopení celkového obrazu spontánního dobrovolnictví a důvodům, proč jsou

spontánní dobrovolníci těmi, kým jsou a jaký význam má místní komunita. Koncept spontánního dobrovolnictví je často vnímán s důrazem na role místní komunity jako vyjádření komunitní či občanské participace a solidarity. Motivem spontánních dobrovolníků ve vztahu ke komunitě může být snaha o doplnění činnosti místních organizací nebo jejich nahrazení v prvních okamžicích události. Pozitivními následky komunitní mobilizace během krize může být rozvoj sociálního kapitálu na úrovni komunity, což v budoucnu může pozitivně ovlivnit potenciální reakci na podobnou situaci (Harris et al, 2016, s. 355-356). Dalším impulsem vedoucím ke spontánní pomoci může být snaha o osobní vypořádání se s krizí a dle některých empirických výzkumů je zapojení jednotlivce ovlivněno demografickými faktory jako věk, vzdělání či náboženství (Rotolo and Berg's ,2010, Michel, 2007).

Důvody zapojení spontánních dobrovolníků se liší na základě kontextu krize a jsou totožné s obecnými důvody a motivy dobrovolnictví. Harris popisuje jak důvody osobního charakteru, které jsou závislé na vnímání krize dobrovolníky a jsou založeny na pocitu odpovědnosti vůči komunitě, empatii a snaze určitým způsobem přispět anebo důvody, jež mají sociální kořeny a snaha pomoci je například vyvolána sociálním tlakem. Zapojení spontánních dobrovolníků a samotný proces dobrovolnictví je spojen s určitými specifikami, riziky a výhodami, jež jsou důležitými aspekty pro celkovou analýzu daného sociálního jevu. Většinou spontánní dobrovolnictví se nachází pod většími neziskovými organizacemi, které mají lidskou, finanční a časovou kapacitu zvládnout management neorganizovaných dobrovolníků a zajistit jejich organizované fungování v terénu. Neexistují žádná určitá pravidla fungování spontánního dobrovolnictví v organizacích a každá organizace sama volí způsob organizace. Vzhledem k časté absenci terénních zkušeností a odborných znalostí u těchto dobrovolníků jsou většinou zapojeni do méně rizikových aktivit, jež vyžadují nižší odbornou a znalostní kvalifikaci a obsahují určitou jistotu, že mohou být efektivně vyřešeny lidmi bez jakékoliv kvalifikace. Za méně rizikové aktivity se mohou být považovány aktivity ve fázi obnovení, např. po přírodní katastrofě nebo pomoc s organizačními záležitostmi, nikoliv např. psychosociální pomoc na místě, která je ryze pod odpovědností kvalifikovaných sociálních pracovníků. Spontánní dobrovolníci zpravidla patří do místní komunity, mají více informace o dané komunitě a jejím fungování, proto hrají nezbytnou roli při akutním a organizovaném řešení nastalých problémů a mohou přinést důležité znalosti o lokální komunitě, jež budou chybět velkým organizacím a státním složkám v terénu (Harris et al, 2016, s. 360).

Další výzkum, jež se snaží porozumět spontánnímu dobrovolnictví v krizi, na něj nahlíží z perspektivy založené na lidských potřebách. V praxi to odráží důvody motivace spontánních dobrovolníků a znamená, že většina neziskových pomáhajících organizací pracují s psychologickými potřebami občanů zapojit se do určitých aktivit během krize a *plní role poskytovatele sociálních služeb, jejichž prostřednictvím občané můžou získat pocit komunity a transformovat negativní emoce do pozitivních činů* během existující nejistoty. Porozumění těmto potřebám může pomoci obecnému porozumění chování spontánních dobrovolníků, zlepšit vztahy mezi nimi a neziskovými organizacemi a může být využito za účelem nastavení systému řízení spontánních dobrovolníků (Yang, 2021, s. 1-2)

Většina výzkumů o spontánním dobrovolnictví se věnuje přírodním katastrofám, a proto je důležité obecně zohledňovat typ nastalé krize. Při přírodní katastrofě jako záplavy nebo zemětřesení obvykle panuje shoda o tom, že je třeba pomoci oběť této katastrofy. Mezinárodní komunita, státní složky stejně jako lokální neziskové organizace zpravidla se shodují na urgentnosti pomoci a jejímu způsobu, proto je častá i jejich spolupráce. Během těchto událostí se již stálo to nejhorší, co mohlo stát a síly státu a neziskových organizací jsou zaměřené na rychlou efektivní pomoc. Spolupráce vede k rychlému nastavení priorit a konkrétních pravidel a standardů pomoci, které usnadňují celý proces. Naopak u dalších typů krizí jako migrační často existuje neshoda názorů státu a nevládních organizací na potřebnou pomoc. Absence určitého konsenzu, jejímž zdrojem jsou různé úhly pohledu na nastalou situaci, může být příčinou konfliktu mezi státem a občanským sektorem. Každá strana vidí situaci jinak a stejně jinak hodnotí potřebnou pomoc, jež je v takových situacích složitější a nemá stejnou kvalitu a efektivitu. Každá strana pracuje samostatně a občas dochází k určitému způsobu spolupráce, která však může spíše škodit, než pomáhat. Řízení a kontrola spontánního dobrovolnictví během podobného typu krize je složitější, protože neziskové organizace řídí této dobrovolníky pouze na základě vlastních kapacit bez žádné státní nebo jiné pomoci. Sociální typ krize má za následek polarizaci společnosti, jež je důvodem odlišných názorů. Dobrovolnictví během sociálních krizí jako migrační může být vnímáno jako vyjádření vlastního politického názoru skrze akci. Často v těchto krizích existuje neochota vlády se podílet na řešení nastalých problémů, což vyvolává přetížení občanských organizací a snížení efektivitu pomoci. Velkým rozdílem v roli spontánních dobrovolníků mezi přírodní katastrofou a sociální krizí je míra nahrazování státní roli a doplňování roli občanských organizací. V sociální krizi kvůli neochotě vládě a nedostatečné oficiální reakci spontánní dobrovolníci nahrazují vládní nebo občanské subjekty a jsou

prvními, kdo zasahuje v terénu ještě před tím, než tam vstoupí oficiální pomoc. Pro pochopení spontánního dobrovolnictví je důležité zmínit, že v sociální krizi neustále dochází k vrcholům, poklesům nebo změnám charakteru krize obecně. Tyto změny mohou být ovlivněny rozhodnutím vlády nebo nastalou událostí, jež je důvodem migrační krize, proto jsou spontánní a nepředvídatelné. Tudiž spontánní dobrovolnictví má stejně nestabilní proměnlivý charakter a je složitější pro koordinaci v terénu. Dalším aspektem je délka trvání krize, jež je v případě sociálních krizi nepředvídatelná a zpravidla delší (Simsa et al, 2018).

2.3.3 Management spontánního dobrovolnictví

Management spontánních dobrovolníků během krizové situace se pojí s různými riziky a specifickými přístupy, jelikož je založen na spolupráci dvou hlavních aktérů – spontánních dobrovolníků a oficiálních organizací pomáhajících v terénu. Existence dvou aktérů sama o sobě může vyvolávat buď konflikty, nebo se vyvinout do efektivní spolupráce. Kontext krize a přístup organizací k spontánním dobrovolníkům tady hraje důležitou roli. Největší obavou organizací jsou spojené s nastalou situací bezpečnostní rizika, které se týkají především přírodních katastrof, ale také mohou existovat i v dalších krizových situacích, v nichž dobrovolníkům nehrozí přímá bezpečnostní zdravotní rizika, ale mohou mít například psychický charakter. Většinou tato obava není důvodem, proč organizace nechce zapojovat spontánní dobrovolníky do svojí práci, protože komunitní solidarita hraje v řešení krize hlavní roli a organizace ji nechce opomíjet, ale spíše využít ve prospěch komunity i vlastní. Další obavou organizace může být i vlastní reputace a reprezentace ve společnosti, proto organizace může zvolit vyloučení spontánních dobrovolníků za účelem se vyhybní poškození vlastnímu obrazu ve společnosti. Každá organizace sama zvolí, jestli je ochotná spolupracovat se spontánními dobrovolníky, ale rozhodnutí záleží především na její lidské, finanční a časové kapacitě. Té organizace, které přijímají riziko zapojení spontánních dobrovolníků a zároveň i související s tím výhody, musí přemýšlet o způsobu efektivního managementu, který musí obsahovat efektivní komunikace, navazování krátkodobých a dlouhodobých vazeb s dobrovolníky, organizace nutných školení a tréninků. Organizace také může zvolit určitou strategii spolupráce s SD, a to buď jejich plná kontrola a integrace do organizačních struktur, poskytování přístupu k organizačním zdrojům a zacházení se s nimi jako se stálými dobrovolníky. Druhá varianta může nastat v případě absence nutné organizační kapacity, která však neznamená jejich vyloučení, ale spíše poskytování prostoru pro samostatné fungování a dosažení vlastních cílů (Harris et al, 2016, s. 361-363). Toto

téma je častým předmětem debat a je těžké označit jednu variantu za tu ideální, ale vzhledem k tomu, že spontánní dobrovolnictví je důležitým zdrojem, jež při správném využití může zefektivnit celkovou pomoc a přispět dalšími perspektivami chybějícími pomáhajícím organizacím, varianta integrace spontánních dobrovolníků do oficiálních organizačních struktur a organická spolupráce je tou efektivnější a přijatelnější pro všechny strany, včetně té, která potřebuje pomoc. Zvýšená rizika spontánního dobrovolnictví založené na nejistotě, rychlé proměnlivosti a vyšších nákladech provozu jsou v rovnováze s jeho výhodami jako například flexibilita, adaptabilita, možnosti improvizace a tudíž i možnost adaptace k nastaveným pravidlům spolupráce ze strany oficiálních organizačních struktur (Yang, 2021, s. 5). Autoři zkoumající zapojení spontánních dobrovolníků do řešení migrační krize v Rakousku nabízí dvě alternativy. Prvním případem je zapojení spontánních dobrovolníků do oficiálních struktur a poskytování organizované pomoci v rámci neziskových organizací. Druhou alternativou jsou samoorganizované skupiny, které fungují jako paralelní struktury pomoci. Atraktivnost strategie zapojení jak pro dobrovolníky, tak pro organizace záleží na konkrétním kontextu krize a organizačních kapacit (Auferbauer et al., 2019, s. 11).

Vyloučení či začlenění spontánních dobrovolníků také záleží na jejich vlastním přístupu k oficiálním organizacím a osobních cílech. V některých případech organizace nevyvolávají nutnou důvěru v místní komunitě, proto spontánní dobrovolníci se nechtějí zapojit do jejich aktivit a považují samostatné fungování a jejich nezávislou pomoc za efektivnější. Dá se říct, že efektivní management a spolupráce závisí na přístupu obou stran a jejich ochotě spolupracovat (Harris et al, 2016, s. 355-356).

Harris na základě výzkumu spontánního dobrovolnictví během zimních povodní v Anglii vytvořil jakýsi konceptuální model spontánního dobrovolnictví, jež je založen na paradoxech a dilematech jevu. Prvním aspektem je organizační kultura, která se skládá z oficiálních pokynů organizace, jejich přístupu ke spontánním dobrovolníkům a existence vnějších tlaků na jejich zapojování a integraci. Přístup organizace v tomto aspektu může být jak otevřeně pozitivní s existující ochotou integrovat dobrovolníky a nutnou kapacitou nebo naopak zavřený s absencí nutné kapacity. Dalším aspektem je způsob řízení, který obsahuje plánování zapojení spontánních dobrovolníků a existence strategie, způsob spolupráce, kontroly a hodnocení dobrovolníků či například jeho úplná absence nebo obecný styl řízení. Třetím aspektem je přidělení úkolů dle existujících rizik a jejich prioritizace a čtvrtým je komunitní a dobrovolnický kontext, v němž důležitou roli hraje charakter krize, role spontánního dobrovolnictví a motivace. Závěry tohoto výzkumu se vztahují spíše

k vypořádání se se spontánním dobrovolnictvím během přírodních katastrof jako povodně, ale některé závěry a vytvořený konceptuální model lze aplikovat i na další krizové situace, jako například migrační krize a okamžitá pomoc novým migrantům, což je aktuální pro téma této diplomové práce (Harris et al, 2016, s. 366).

Jedním z fenoménů spontánního dobrovolnictví je konvergence, která znamená fyzický pohyb osob a jejich přesun k místu nastalé události a předávání informace do komunikačních center místa katastrofy. Tento přesun je zpravidla neorganizovaný, proto může způsobit zátěž pro oficiální krizové řízení a jejich logistický systém, jež je velmi důležitý během prvních hodin po události – využívá se jak pro to, aby potřebné pracovníci dojeli na místo incidentu a také pro posílání potřebné humanitární pomoci (Auferbauer et al, 2019, s. 2). Neorganizovaná mobilizace je jedna z velkých výzev pro krizové řízení pomáhajících organizací hlavně kvůli její spontánnosti a nepředvídatelnosti, a v ideálním případě by se měla zvládnout díky správně nastavenému managementu spontánního dobrovolnictví.

Jednou z vhodných strategií managementu spontánního dobrovolnictví během sociální krizi je strukturovaná sebeorganizace a zřízení dostatečné péče. Aspekty řízení dobrovolníků jako komunikace, prioritizace úkolů, začleňování nových dobrovolníků a udržování motivace byly převedeny na samotné dobrovolníky, což se zdálo být efektivní. Samotné dobrovolníci mají zpravidla vysoké nároky a očekávání na autonomii a odmítají hierarchické řízení. Jejich hlavní výhodou v sociální krizi je jejich flexibilita a schopnost se adaptovat na měnící se fáze nastalé krize. Ideální situací je střed mezi organizovanou koordinací a sebeorganizací a jejich vyváženost. Občanské organizace by měly vytvořit prostor pro nové organizační struktury i postupy a orientační podmínky pro sebe organizací nových dobrovolníků. Efektivita práce spontánních dobrovolníků je většinou závislá na samotných dobrovolnících, proto ze strany organizací je důležité zajistit prostor pro kvalitní sebeorganizaci. Efektivním nástrojem je koncentrace na konkrétních úkolech a poskytování dostatečné péče pro dobrovolníky vzhledem k náročnosti jejich práce, jež bude popsána níže (Simsa et al, 2018).

Výzkum spontánního dobrovolnictví během uprchlické krize roku 2015 v Rakousku nabízí několik způsobů, jak zefektivnit management spontánních dobrovolníků během krizové situace. Tamější organizace se snažily vyjít vstříc neorganizovaným dobrovolníkům, kteří chtěli pomoci a prvním krokem, jež poskytl celkový přehled, bylo vytvoření systému

rychlé ad hoc registrace nově příchozích dobrovolníků. Fenomén dočasného připojení spontánního dobrovolníka k organizaci byl pojmenován autory výzkumu jako *příležitostné přidružení*. Zároveň organizace netrvaly na povinném zapojení všech dobrovolníků do jejich struktur a jejich přístup se zakládal na empatickém pohledu na řízení dobrovolníků s tím, že se spíše snažily poskytnout smysluplný participační prostor pro dobrovolné zapojení. Jejich strategie byla zaměřena na uvědomění si dobrovolníky toho, že existují příležitosti pro zapojení každého, které zefektivní celý proces (Auferbauer et al, 2019, s. 6).

Dalším krokem zefektivnění managementu dobrovolníků bylo nastavení jednotného kontaktního místa na společné briefingy a setkání, kam byl směřován každý nový příchozí a kde byla poskytována informace o současné situaci a rozdávání dobrovolnických úkolů. Dalším efektivním nástrojem, jež pomáhal předejít vyhoření dobrovolníků byly pravidelné debriefingy a příležitost dostat psychologickou podporu. Problém vyhoření nabývá větší relevanci u spontánních dobrovolníků, jelikož jsou mimo organizační struktury, a i když se k nim připojí, jsou samostatnější a můžou pracovat, jak dlouho chtějí a nejsou proškolené o potenciálně možných psychologických následcích. Debriefing slouží zaprvé k sdílení zkušeností a emočních zážitků, analýze současné situace a nevhodnějších způsobů pomoci a také poskytování zpětné vazby organizaci, proto má důležitý význam jak pro dobrovolníky, tak pro samotnou organizaci a zlepšení její způsobu řízení a fungování. Důležitou roli pro zefektivnění celého procesu rychlé integrace nových dobrovolníků hrají informační technologie, které můžou pomoci k sbírání, ověřování a dlouhodobém uchování osobních dat dobrovolníků, k vytvoření databáze dobrovolníků a sledování jejich počtu a pro digitalizaci přijímacích a registračních procesů (Auferbauer et al, 2019, s. 7-8). Výsledky výzkumu věnovaného spontánnímu dobrovolnictví v USA během epidemie Covid-19 také ukázal význam digitalizace managementu – efektivní využívání různých digitálních komunikačních nástrojů usnadnily vzdálenou komunikaci a koordinaci skupin samoorganizovaných dobrovolníků (Yang, 2021, s. 14). Podle mého názoru je důležité uvést v této kapitole výsledky těchto výzkumů, jeden z nich se zakládá na datech získaných od místně působících organizací a spontánních dobrovolníků během uprchlické krize a proto jsou aplikovatelné na téma této práce a můžou sloužit jako základ pro následující výzkum o spontánním dobrovolnictví během ukrajinské uprchlické krize v ČR a jeho řízení. Autoři výzkumu poskytují užitečné závěry, které lze použít k vytvoření praktických kroků nastavení řízení spontánních dobrovolníků. V této práci budou sloužit k analýze

managementu spontánních dobrovolníků Iniciativou Hlavák a dalšími působícími organizacemi a budou použity pro porovnání a vyhodnocení.

3. Metodologie

Hlavním tématem, jemuž se věnuje tato diplomová práce, je spontánní dobrovolnictví v čase krize. Konkrétním výzkumným problémem, který práce řeší, je spontánní dobrovolnictví, jeho sociální a organizační kontext během uprchlické krize v ČR, jež je následkem války v Ukrajině. Dobrovolnictví bylo předmětem výzkumu v organizaci Iniciativa Hlavák (dále jako IH), která byla a je jedním z hlavních aktérů v nastalé krizi. Cílem práce je popsat jev dobrovolnictví, který je výsledkem velké migrační vlny z Ukrajiny do ČR s důrazem na organizační a sociologický kontext. Práce má za cíl sledovat vývoj dobrovolnictví od začátku uprchlické krize a během dalšího roku a soustředí se na proměnu charakteru dobrovolnictví, sociologických faktorů a organizačního kontextu, které v průběhu krize zažívají neustálou transformaci a změny. Změny charakteru dobrovolnictví a organizačních procesů a postupů vyplývají z nepředvídatelného dlouhodobého charakteru vypuklé migrační krize. Tato práce bude sledovat proměny dobrovolnictví z perspektivy samotných dobrovolníků, kteří mohou poskytnout velice cenný náhled na zkoumaný jev a pomoci pochopit do hloubky. Podkladem pro tuto analýzu jsou výpovědi dobrovolníků ohledně celého průběhu jejich působení v organizaci, zažitých změn a jejich osobního vnímání.

3.1. Výzkumné otázky

1. Co uvádí dobrovolníci jako hlavní příčiny jejich dobrovolnictví?
2. Co vedlo dobrovolníky k dlouhodobému působení v Iniciativě Hlavák?
3. Jak úspěšná byla strategie řízení dobrovolníků?

Praktickým přínosem je odpověď na otázku, jak dlouhodobě udržet spontánní dobrovolníky a přetransformovat je v dobrovolníky oficiální patřící k organizaci. Je důležité zmínit, že samotná iniciativa získala status oficiální organizace až na konci roku 2022, nicméně díky její spolupráci s Člověkem v tísní již před tím mohla fungovat jako plnohodnotný aktér. Bez ohledu na absenci oficiálního statusu organizace, IH v tomto kontextu a způsobu fungování může být považovaná za organizační jednotku a výstupy analýzy strategie řízení by tak mohly být užitečné pro ostatní neziskové organizace. Výstupy

výzkumu o tom, jak dobrovolníci vnímali vnitřní a vnější organizační změny by mohly sloužit jako užitečné informace, jež můžou být použity jinými organizacemi za účelem efektivnějšího řízení spontánních dobrovolníků během krize. Znalost potřeb samotných dobrovolníků a faktorů ovlivňujících jejich původní a průběžnou motivaci jsou velmi důležité pro efektivní management a úspěšné zvládnutí podobné krize, jejíž hlavními aktéry můžou být další neziskové organizace nebo státní složky.

Práce se skládá ze dvou základních částí – teoreticko-konceptuálního rámce zabývajícího se teoretickými pojmy důležitými pro tuto práci a empirické části. Vysvětlení teoretických konceptů pomáhá při následné interpretaci výstupů druhé části, jejímž předmětem je samotný výzkum.

3.2. Design výzkumu

Vzhledem k tematické povaze práce a specifikům výzkumného problému byl zvolen kvalitativní výzkum, který byl realizován metodou polostrukturovaného rozhovoru s předem připravenými otázkami, samotné rozhovory však měly volnější charakter a závisely na otevřenosti informanta, jeho zájmu o konkrétní téma a dobrovolnických zkušenostech. Kvalitativní výzkum umožňuje získat komplexní detailní obraz zkoumaného jevu a pochopit ho více do hloubky, což je relevantní pro účely této práce (Švaříček, Šed'ová, 2010). Cílem kvalitativního výzkumu je interpretace pohledu zkoumaných subjektů, která obsahuje proces *přijetí jejich perspektivy* (Kokaisl, nedat.) Zásadním aspektem kvalitativního přístupu je výzkum *s důrazem na jedinečnost a specifičnost*. Díky tomuto přístupu je možné zachytit *pluralitu a diverzitu* zkoumaného jevu a sledovat příčinné souvislosti (Novotná et al, 2019). Tato práce bude zkoumat jev spontánního dobrovolnictví a jeho proměny skrze perspektivu samotných dobrovolníků. Kvalitativní výzkum je založen na induktivní logice, která spočívá ve sběru dat jako prvním kroku, jejich analýze a následné formulaci předběžných závěrů a možných hypotéz. Jeho cílem je nikoliv získání zobecnitelných výsledků, ale popis zkoumaného jevu do hloubky a pochopení širšího kontextu (Kokaisl, nedat.). V tomto případě jev spontánního dobrovolnictví byl zkoumán v konkrétním období v návaznosti na konkrétní událost v jedné konkrétní organizaci, což znamená, že výsledky nebudou mít generalizační charakter, nicméně můžou sloužit jako jakýsi návod, který můžou aplikovat další organizace v podobných případech pro udržení vlastních dobrovolníků, protože výzkum poskytne přínosnou pro každou organizaci během krize perspektivu dobrovolníků.

Výstupy výzkumu budou aplikovatelné pouze na konkrétní zkoumaný případ, jelikož bude založen na subjektivním vnímání dobrovolníky.

Design výzkumu v tomto případě není jednoznačný, ale spíše se dá zařadit do případové studii vzhledem k použití více výzkumných metod. Důležitými aspekty případové studie dle Yin jsou *konkrétní případ vymezený časovými a prostorovými hranicemi jako předmět výzkumu, výzkum jevu v reálném kontextu a přirozených podmínkách a využití více výzkumných metod za účelem získání relevantních informací*. (Yin, 2003, s. 13-14). V tomto případě výzkum spontánního dobrovolnictví probíhal na případě konkrétní organizace IH v konkrétně vymezeném období (březen 2023 – květen 2023). Jako primární zdroj dat byla použita metoda hloubkových polostrukturovaných rozhovorů. Vedlejší metodou v tomto případě byla metoda pozorování vzhledem k pozici autorky. Podrobnému popisu zvolených metod a odůvodnění volby se věnuje následující kapitola. Často v případové studii je používaná metoda studií dokumentů, v tomto výzkumu však využitá nebyla s výjimkou studií webových stránek organizace. Pozorování jako vedlejší metoda se objevila v průběhu výzkumu jako jeho přirozená součást, jelikož status autorky v organizaci umožňoval přirozené pozorování chodu organizace. Výzkum jevu probíhal v reálném kontextu během působení autorky na jedné z pozic v organizaci, ale provedené hloubkové rozhovory měly retrospektivní povahu.

3.3. Metoda sběru dat

Vzhledem k charakteru výzkumného problému, jež spočívá v zjištění vnímání dobrovolníků proběhlých organizačních změn a formátu dobrovolnictví od začátku války až dodnes jako metoda sběru dat byl zvolen individuální polostrukturovaný rozhovor. Tento typ rozhovoru je jednou z variant hloubkového rozhovoru, který můžeme definovat jako *rozhovor s částečně připravenou strukturou* (Novotná et al, 2019, s. 322). V závislosti na cíli výzkumu rozhovor může mít volnější průběh nebo naopak předem definovaný, když se dodržuje pořadí a přesné předem formulované otázky. Cílem hloubkového rozhovoru je pochopení určitého jevu *skrze perspektivu dotazovaných a významy, které tomu přiřkládají*. (Novotná et al, 2019, s. 318).

Předem formulované otázky zajistí pokrytí všech oblastí a otázek nutných pro výzkum, ale zároveň nechává prostor pro vyjádření vlastního názoru a větším soustředění na tématu, který představuje větší zájem pro dotazovaného a o němž může poskytnout více užitečných informací. Výzkumník v tomto případě není omezen pouze připravenými

otázkami a může tak získat informaci je přesahující, které představují zajímavý přínos pro samotný výzkum, o nichž výzkumník nemusel předpokládat. Výhodou takto vedeného rozhovoru je flexibilita s možností průběžně ujasňovat, doptávat se a vyhnout se tak neporozumění. Jsou však časově náročné, jelikož vyžadují delší přípravu, samotný průběh rozhovoru a následnou analýzu (Novotná et al., 2019, s. 319).

Polostrukturovaný rozhovor v této práci byl použit z důvodu specifík zvoleného tématu a výzkumného problému, který má jasně definovaný charakter. Nalezení odpovědi na výzkumné otázky vyžaduje vyptávání se dotazovaných o konkrétních tématech, které mně zajímaly. Zároveň během zkoumání vývoje a proměn dobrovolnictví během roku byl důležitý chronologický kontext, který bylo potřeba dodržovat během rozhovoru. K tomu jako pomocný prvek sloužila chronologická přímka, jež obsahovala nastalé události a změny, které byly jakkoliv významné a ovlivnily dobrovolnickou činnost a organizační procesy. K těmto důležitým okamžikům patří např. začátek války, uzavření helppointu, změna režimu fungování na nádraží, spolupráce s Člověkem v tísní a další. Tato přímka byla nápomocná pro dobrovolníky v průběhu jejich vyprávění, které bude mít retrospektivní charakter, a tudíž bylo občas složitější pro dobrovolníky si vzpomenout na konkrétní popis historie jejich dobrovolnictví od března v Iniciativě Hlavák. Na základě této přímky i vyprávění dobrovolníka vznikly další doplňující otázky o tématech, které budou zajímavé a přínosné pro tento výzkum. Cílem navazujících otázek je také pomoci dobrovolníkovi vést volnější vyprávění, nastínit možná zajímavá témata a sloužit jako bod pro změnu tématu, aby se vyhnout časovému nedostatku. Vzhledem ke komplexnímu charakteru zvoleného tématu a velkému počtu aspektů, které je důležité brát v potaz během výzkumu, polostrukturovaný rozhovor byl v tomto případě nejvhodnější volbou a pomohl zachytit významné pro tuto práci informace, ale zároveň se soustředit na jednom výzkumném problému, aniž by se práce zabývala širší problematikou spontánního dobrovolnictví.

Další použitou metodou byla metoda zúčastněného pozorování, která se však objevila během výzkumu díky pozici autorky v organizaci. Práce jako koordinátorky směn umožnila sledování vnitřních procesů organizace v přirozeném prostředí, aniž by to pozorování bylo původně plánované. Pozorování v tomto případě neprobíhalo dle pravidel této metody, ale spíše bylo přirozenou součástí mého působení v organizaci a vyplynulo jako užitečný zdroj informací. Proto považuji za důležité uvést to jako druhou vedlejší metodou a jako významný zdroj informací, které jsou poskytovány touto prací.

3.4. Výběr vzorku

Vzhledem k jasně vymezenému charakteru výzkumného problému, který se váže na konkrétní skupinu lidí, u nichž jev spontánního dobrovolnictví byl sledován, byla zvolena technika účelového výběru vzorku. Výzkumné otázky jsou založené na vnímání zkoumaného jevu konkrétní skupinou lidí během jasně vymezeného období, a to dobrovolníků na hlavním nádraží, což je jako subjektivní vnímání určitého jevu součástí kvalitativního výzkumu. Zároveň vzhledem k povaze výzkumu a volbě hloubkových strukturovaných rozhovorů vzorek byl omezen na šest dotazovaných, jež byli vybráni na základě svých osobních kontaktů. Technika hloubkového rozhovoru vyžaduje časovou dostupnost a minimální otevřenost a ochota se podělit o své názory a zážitky ze strany dotazovaného a samozřejmě větší časovou flexibilitu a důkladnou přípravu ze strany výzkumníků. Proto do vzorků byli vybráni ti dobrovolníci, kteří byli ochotní se do výzkumu zapojit na základě časových nebo osobních důvodů. Moje vlastní působení v IH jako autorky této práce usnadnilo výběr výzkumného vzorku díky již navázaným osobním vztahům v pracovním týmu.

Při účelovém výběru důležitou roli hrají stanovená kritéria usnadňující zařazení do výzkumu cílové skupiny s ohledem na téma a výzkumný problém. Kritéria mohou vymezovat konkrétní cílovou skupinou, sociodemografické charakteristiky nebo jiné konkrétní vlastnosti a specifika, které mají určitý vztah k výzkumu a mohou ovlivnit jeho výsledky (Novotná et al, 2020, s. 294). Zásadním kritériem výběru vzorku byl zvolen kritériem působení v IH od jara 2022. Dalším kritériem byla absence jakéhokoliv vztahu s organizací před nastalou krizí, což v kontextu této práce znamená status spontánního dobrovolníka. Doplnujícími kritérii, které vypadaly spíše jako kategorie vybraných dobrovolníků, byly:

1. Stálí dobrovolníci
2. Vedoucí směn (dřívější dobrovolníci, kteří se během roku posunuli na další pozici a díky tomu mohou poskytnout širší vhled do organizační struktury a procesů a zároveň porovnat perspektivu vnímání sami sebe z několika pozic v organizaci)
3. Bývalí dobrovolníci, kteří v organizaci již nepůsobí

Výše uvedené kategorie slouží spíše jako doplnění k samotnému výzkumu a jako pokus získat rozmanitější informace od dotazovaných, kteří se nachází v různých situacích vůči organizaci, mají odlišný vhled do fungování samotné organizaci. Kategorie měly potenciál

určitým způsobem ovlivnit výsledky výzkumu, nicméně sloužily spíše jako vedlejší nástroj pro získání co nejkompexnějšího obrazu jevu spontánního dobrovolnictví, jež byl sledován na hlavním nádraží v určitém období. Stálí dobrovolníci, kteří vytrvali na této pozici dlouhodobě, můžou poskytnout pohled na proměny, které zažívali jako dobrovolníci během roku. Současní vedoucí směn se během roku stihli vystřídat dvě pozici a posunout se na pozici s vyšší odpovědnosti a přístupem k organizačnímu jádru, tudíž jejich pohled na transformaci sami sebe a organizace byl pro tento výzkum velmi cenný. Mají zároveň možnost porovnat svoje působení v organizaci z dvou různých perspektiv. Poslední kategorie bývalých dobrovolníků slouží pro porovnání jejich působení s ostatními dobrovolníky a zjištění, zda jejich odchod byl ovlivněn organizačními nebo dalšími důvody souvisejícími s jejich dobrovolnictvím. Kategorie nakonec hrát žádnou roli a názory dotazovaných ve vztahu k těmto kategoriím budou analyzované a reflektované v závěru této práce. Výzkum nestaví za cíl porovnání výše uvedených kategorií, jejich účel je pouze doplňující a poskytuje potenciál získat širší škálu názorů a informací od dotazovaných a zvýšit jejich heterogenost.

Vybraný vzorek má heterogenní povahu, což v tomto případě znamená, že byly vybrány pouze na základě několika výše uvedených klíčových charakteristik, nikoliv na základě sociodemografických nebo jiných faktorů (Novotná et al, 2020, s. 298). Některé faktory jako sociální status dotazovaných a jeho souvislost s výsledky výzkumu bude analyzovaná v empirické části práce.

V návaznosti na kritéria výběru vzorku v dalším odstavci jsou uvedené medailonky informátorů a krátké informace o průběhu každého rozhovoru.

	Status v organizaci	Věkové rozmezí	Status	Datum rozhovoru	Délka rozhovoru
M.	Stálý dobrovolník	30-40	zaměstnán	29/03/2023	47 minut
I.	Stálý dobrovolník	60-70	důchod	27/03/2023	56 minut
Z.	Vedoucí směn	30-40	zaměstnán	30/03/2023	1h 40 minut
E.	Vedoucí směn	40-50	nezaměstnán	20/03/2023	1h 5 minut
L.	Bývalý dobrovolník	50-60	nezaměstnán	03/05/2023	1h 15 minut
O.	Bývalý dobrovolník	20-30	student	10/04/2023	1h

3.5. Realizace výzkumu

První fází výzkumu byla teoretická příprava, díky něž byla napsaná teoretická část této práce a připraveny podklady pro vytváření dotazníků. Obecná příprava k empirickému výzkumu trvala několik měsíců a obsahovala také hledání vhodné metodologie a dotazovaných. Důkladná příprava k jednotlivým rozhovorům spočívala v kontaktování dotazovaného, hledání vhodného termínu a formátu rozhovoru i jeho časového rozmezí. Vzhledem k charakteru rozhovoru jako polostrukturovaného, základem každého rozhovoru byl předem připravený dotazník, jež obsahoval základní otázky rozdělené na jednotlivé kategorie. Samotný dotazník je k dohledání v příloze k této práci. S ohledem na téma a malý počet respondentů, rozhovory poskytly hloubkový vhled do výzkumného problému z perspektivy dotazovaných. Průměrná délka rozhovoru byla kolem jedné hodiny s tím, že dva rozhovory trvaly skoro dvě celých hodiny. Délka rozhovorů v tomto případě byla závislá na otevřenosti dotazovaného k diskusi, ochotě sdílet co nejvíce informací a samozřejmě zájmu o dané téma. Důležitou roli také hrály časové možnosti většinou ze strany dotazovaných, jelikož ze strany autorky se vždy byla možnost přizpůsobit. Za účelem získání kvalitní informací mým cílem bylo vytvořit bezpečné důvěrné prostředí, kde dotazované mohly mít možnost vyjadřovat jakýkoliv názor, aniž by byli souzeni a zároveň dostali velký prostor pro jakékoliv pro ně zajímavý téma týkající se výzkumného problému. Rozhovory byly vždy organizovány s ohledem na možnosti dotazovaných a přizpůsobeny jejich osobním požadavkům, okolnostem a plánování jejich dne. Snažili jsme se najít nejvhodnější termín a čas, během něž dotazované nikam nespěchají a mají větší časovou kapacitu se věnovat rozhovoru. Před samotným rozhovorem informanti byli kontaktováni online skrze různé sociální sítě. Jejich kontakty (telefonní čísla a popřípadě profily na sociálních sítích) byly získány prostřednictvím interních komunikačních kanálů na základě osobního členství v organizaci, a tudíž osobních a pracovních vazeb s některými informanty. Všechny rozhovory probíhaly osobně vzhledem k občasně citlivosti tématu nepřímou se týkajícího války v Ukrajině a zároveň osobní setkání poskytovalo možnost se lépe poznat navzájem a díky tomu vytvořit příjemnou neformální atmosféru, jež byla nesmírně důležitou součástí proběhlých rozhovorů. Osobní setkání často bylo organizováno v podvečerních hodinách nejčastěji v různých kavárnách, které vyhovovaly dotazovaným svoji geografickou lokací a zároveň nabízely příjemné prostředí.

Rozhovory byly na základě ústního souhlasu dotazovaných nahrány na mobilní diktafon a následně přepsány do písemné podoby. Zkoumané téma je velice široké, proto v případě většího zájmu o téma u některých rozhovorů jeho délka byla výrazně delší, jelikož diskuse o téma se občas rozšiřovala mimo konkrétní zkoumaný problém. Z vlastní perspektivy jako autorky jsem to vnímala spíše jako výhodu, jelikož během podobných rozhovorů se pravděpodobněji mohla vyskytnout informace, kterou by dotazované nesdělili pouze krátkou odpovědí na konkrétní otázku.

3.6. Analýza a interpretace dat

Při kvalitativní analýze používáme specifické metody sběru dat, které odpovídají účelům výzkumu. Nedílnou součástí kvalitativního výzkumu je rovněž fáze analýzy dat a jejich interpretace, jež plyne po fázi sběru dat. *Cílem kvalitativní analýzy je odhalení témat, pravidelnosti, kvality a vztahů.* (Šed'ová, Švaříček, 2014, s. 207). Data kvalitativního výzkumu mohou mít různou podobu a v tomto výzkumu vypadají jako přepisy rozhovorů. Jsou rozlišovány dva způsoby vnímání získaných dat, od nichž se odvíjí následná analýza. Tato práce nahlížela na získané data v podobě prepisů rozhovorů realisticky, což znamená, že provedené rozhovory jako zdroj informací jsou považované za reálný popis určitého jevu, skutečnosti nebo zkušeností. (Šed'ová, Švaříček, 2014, s. 209).

Prvním krokem datové analýzy byl prepis neboli transkripce rozhovorů do písemné podoby. V případě tohoto výzkumu prepis nahraných rozhovorů byl doslovný. Metoda doslovné transkripce umožnila podrobný prepis všeho řečeného včetně informací mimo kladenou otázku, jež však určitým způsobem souvisely s tématem rozhovoru, a tudíž výzkumném problémem. Mimoslovní problém během prepisu nebyl důležitý. Důraz byl kladen spíše na zmíněné během rozhovoru témata, samotný obsah a jeho význam, nikoliv jednotlivé věty či interakce (Novotná et al, 2019, s. 347-349).

Jako metoda analýzy přepsaných rozhovorů byla použita metoda otevřeného kódování. Tato metoda obecně představuje způsob, během nějž na text je nahlíženo jako na strukturovaný celek, kde každá jeho jednotka má důležitý význam. Během kódování je text rozdělen na určité části, které jsou analyzované dle určitých kódů nebo tématu a následně tento text je složen jiným způsobem. Výsledkem kódování je analyzovaný text s určitou strukturou a interpretací jednotlivých částí, jež se dá použít jako výsledek výzkumu (Šed'ová, Švaříček, 2014, s. 211).

Jednotkami přepsaných rozhovorů mého výzkumu byly odstavce, jež představovaly odpovědi informantů na jednotlivé otázky. Jednotlivé odpovědi na otázky byly nejprve uspořádané do struktury, jež se opírala na strukturu kladených otázek. V praxi to znamenalo, že před samotnou analýzou byly odpovědi roztrženy podle otázek, nikoliv podle dotazovaných osob. Podobná struktura rozhovorů usnadnila tuto kategorizaci a následně sloužila jako kostra neboli základ, na němž je postaveno vyprávění výsledků v empirické části této práce.

Dalším krokem byla tematická analýza neboli tematické kódování jednotlivých částí, jimiž v tomto případě byly jednotlivé odpovědi na otázky rozdělené do odstavců. Během této analýzy se vynořily vedlejší důležitá témata, jež nebyly obsahovány v původně kladené otázce. Získané během kódování informace byly následně porovnané, což také ovlivnilo konečný výsledek. Tento způsob analýzy umožnil dosažení cílů kvalitativního výzkumu – *nalezení explicitních a tacitních významů, identifikace témat a jejich popis, vztahů a souvislosti a vytvoření situované generalizace výzkumného problému* (Novotná et al, 2019, s. 427). Výsledkem otevřeného tematického kódování byl strukturovaný text, jež sloužil základem interpretovaných výsledků v kapitole věnující se empirickému výzkumu. Pozorování sloužilo zdrojem informací k první části této kapitoly obsahující současný kontext a popis působení organizace, jejichž pravdivost byla následně ověřena na webových stránkách organizace a s dalšími lidmi z IH.

Výše uvedené kroky analýzy a interpretace dat byly provedeny v časovém rozmezí duben – červen 2022 a celková analýza včetně vytvoření konečného textu trvala přibližně půl roku.

3.7. Limity výzkumu a etická reflexe

Etika výzkumu je jeho důležitou součástí a je zahrnuta v celém procesu od začátku výzkumu a sběru dat až do jejich analýzy, interpretaci a transformaci do písemné podoby empirické části práce. Téma tohoto výzkumu není jednoduché a může polarizovat názory, jelikož souvisí s válkou v Ukrajině, jež je předmětem mnoha diskusí a prostorem mnoha názorů. Je proto důležité k tématu přistupovat neutrálně a zohledňovat etické aspekty. Je nutné upozornit, že cílem výzkumu byl jev spontánního dobrovolnictví v konkrétním prostředí, nikoliv související události, ale je zároveň důležité chápat, že v tomto případě tyto aspekty nejsou oddělitelné a v odpovědích dotazovaných zaznívají jejich pocity stejně tak

jako občas politické názory. Je důležité to zachytit za účelem vytvoření uceleného obrazu, jež je důležitý pro pochopení jevu ve zkoumaných podmínkách. Primárním cílem výzkumu však zůstává sledování dobrovolnictví v Iniciativě Hlavák skrze vyprávění jejích dobrovolníků.

Dalším aspektem, který je nutné zohlednit, je kvalitativní povahu výzkumu. Její výhodou je poskytování komplexního obrazu předmětu výzkumu, možnosti nahlížení z různých perspektiv a pochopení do hloubky. Výsledky kvalitativního výzkumu však mohou být subjektivní, protože jsou založené na vyprávění konkrétních lidí a tudíž odráží jejich osobní vnímání světa. Získané informace nemusí být zobecnitelné na obyvatelstvo nebo celou cílovou skupinu, v daném případě skupinu všech dobrovolníků organizace (Kokaisl, nedat.). Je nutné výsledky vnímat s nadhledem a chápat jejich případnou subjektivitu. Názory dotazovaných tady v žádném případě neodráží celou situaci na nádraží, ale pouze poskytují vhled do problematiky dobrovolnictví a fungování neziskové organizace v čase krize z perspektiv různých lidí. Lidský faktor má velký vliv na celý proces výzkumu včetně jeho výsledků, což je důležité si uvědomit a také dat vědět čtenářům.

Informovaný souhlas je další důležitou součástí uskutečnění tohoto výzkumu. Konečná zpráva výzkumu založená na vyprávění dobrovolníků obsahuje pouze ty informace, které byly odsouhlaseny se samotnými dobrovolníky. Informovaný souhlas měl ústní formu a každý účastník vždy věděl, o co se jedná, za jakým účelem jsou tyto informace sbírány a kde pak budou publikovány. Informace o účelu rozhovoru, délce, podmínkách a přibližných otázkách byly poskytnuty dobrovolníkům před samotnou schůzkou. Dále na začátku rozhovoru každý dotazovaný ještě jednou ústně obdržel všechny potřebné informace o výzkumu a diplomové práci a vyslovil ústní souhlas se zpracováním osobních údajů a všech poskytnutých informací. Občas dobrovolníci poskytovali informace, které nepřáli, aby byly publikovány a tudíž v této práci nejsou. Všechny osobní informace zmíněné v tomto textu jsou publikované se souhlasem dotazovaných. Obecně vzhledem ke kvalitativnímu charakteru výzkumu, který neklade za cíl zobecnění výsledků na určitou populaci, demografické informace dotazovaných nehrají roli, proto pasportizace rozhovorů obsahuje pouze jména a pracovní status dobrovolníka, jehož důležitost při výzkumu je vysvětlena v samotném výzkumu.

O výzkumu věděli všichni členové organizace, jelikož informace o tom byla několikrát zmíněna v pracovní komunikaci, do něž mají přístup všichni členové iniciativy

na různých pozicích. Samotný výzkum byl probrán i s vedením organizace. Důležitým aspektem etiky výzkumu jsou autorská práva, které v této práci byla dodržena. Všechny použité informace byly označeny jejich zdroji dle pravidel citací a následně uvedeny v poslední kapitole použité literatury.

Nakonec je důležité provést etickou reflexi mé pozici, jakožto autorky tohoto výzkumu. Pozice autorů často ovlivňuje celý výzkum, který potom může obsahovat jejich názory a pocity a tím přidat na úrovni subjektivity. Jedním z hlavních cílů autorů výzkumu je neutralita a poskytování relevantních nezkrácených informací, podíváme-li se však na realitu, není to reálný cíl. Autor vždy bude vstupovat do výzkumu a určitým způsobem to ovlivňovat, je důležité si to uvědomovat a provést etickou reflexi. Jsem jako autorka tohoto výzkumu byla zároveň dobrovolnicí a následně koordinátorkou směn organizace, což znamená, že jsem měla větší přístup k určitým informacím a větší přehled o tom, jak to v organizaci chodí a co se tam děje. Na jednu stranu to vnímám jako výhodu, která mi pomohla nahlédnout do organizační struktury a zároveň usnadnila hledání dobrovolníků ochotných se zúčastnit výzkumu ze známosti. Na druhou stranu jsem jako koordinátorka směn měla přístup k mnoha interním informacím, které samozřejmě tento výzkum neobsahuje, ale bylo důležité na to dávat pozor. Moje pozice uvnitř organizace mohla také výsledky výzkumu ovlivnit, jelikož jsem osobně byla na pozici dobrovolníků a zažila stejné věci. V této práci jsem se snažila svoji pozici využít spíše jako výhodu a nesnažila jsem se odstoupit od vlastních zážitků a názorů, ale naopak je vhodně zakomponovat.

Považuji za důležité upozornit na časové období, ve kterém byl proveden výzkum, a byla psaná tato práce. Práce na tímto výzkumem od začátku až do konečné podoby trvala rok a půl, a to od května 2022 do listopadu 2023, proto je práce z části psaná retrospektivně. Vzhledem k tomu, že jako koordinátorka směn jsem přestala působit cca v červnu 2023, některé informace nemusí být aktuální nebo popis organizačního kontextu nemusí být úplně kompletní vzhledem k současné situaci. Cílem této práce je popis spontánního dobrovolnictví a jeho transformace v organizačním kontextu a v tomto případě časové období nehraje velkou roli, ale považuji za důležité uvést tuto skutečnost, abych zabránila případným nedorozuměním.

4. Empirická část

Tato zásadní část diplomové práce se věnuje hlavnímu výzkumnému problému a obsahuje zanalyzované výsledky provedených rozhovorů, které jsou založené na odpovědích na výzkumné otázky. Úvod empirické části základně představí IH a její činnost, jelikož nádraží a tato organizace jsou prostředím, v němž byl zkoumán hlavní problém. Dále následuje popis chronologického kontextů událostí, jež hrály důležitou roli v působení organizace a její dobrovolníků a přímo ovlivnily dění a také motivace a vnímání dobrovolnických aktivit samotnými dobrovolníky. Tento kontext je zcela nezbytný pro následné pochopení výstupů rozhovorů, jejich analýzy a interpretace. Další část kapitoly bude obsahovat samotné výsledky rozhovorů, jejich interpretace a zasažení do kontextu výzkumných otázek. Kapitola bude končit diskusí o výstupech a jejich souvislostech s tématem, analýzou původního cíle a konečných výsledků a závěrem.

4.1. Iniciativa Hlavák a důležité události

IH je zapsaným spolkem, tento status však získala v relativně nedávné době a před tím byla pouze občanskou iniciativou, která sdružovala lidi společným cílem a hodnotami již od roku 2015, kdy vypukla evropská migrační krize. Tato krize zasáhla i Českou republiku a IH se stala jedním z důležitých aktérů, kteří se rozhodli podílet na řešení této krize a pomoci nově příchozím uprchlíkům. Posláním organizace je pomoc lidem na útěku, kteří jsou z různých důvodů, buď to válka, chudoba nebo jiné, byli nuceni opustit své domovy. Spojujícím prvkem všech lidí na útěku, kteří dorazili do ČR, je pražské hlavní nádraží, kde působí i samotná organizace. Uprchlíci na nádraží přijíždějí jak z jiných okolních států, tak i z českých detenčních zařízení nebo cizinecké policie.¹ Současně organizace má dvě agendy a první z nich je blízkovýchodní, v níž působí dobrovolníci pomáhající převážně uprchlíkům ze Sýrie, Afghánistánu a dalších blízkovýchodních zemí. Druhou agendou je pomoc ukrajinským uprchlíkům, jež vznikla před rokem v návaznosti na válku v Ukrajině a s tím spojenou uprchlickou krizí. Výzkumný problém, jehož předmětem je spontánní dobrovolnictví, bude zkoumán ve vztahu k té druhé tzv. ukrajinské agendě a dobrovolníkům, které se zapojili do pomoci v březnu roku 2022. Dobrovolníci ukrajinské agendy působí přímo na pražském hlavním nádraží a pomáhají nově příchozím lidem se základními otázkami jako navigace, pomoc s nákupem jízdenek, základní poradenství

¹ Webové stránky Iniciativy Hlavák. Dostupné z: <https://iniciativahlavak.cz/>

ohledně víza a dočasné ochrany, krátkodobým nouzovým ubytováním a základními potřebami, jako jídlo a pití. Dobrovolníci také pomáhají zranitelným skupinám a pracují s jejich specifickými potřebami. Dobrovolníci na nádraží slouží jako point, kam se lidi můžou obrátit s jakoukoliv otázkou a prosbou o pomoc, kde jim budou poskytnuty všechny základně potřebné informace a budou dále nasměrovány do konkrétních státních institucí nebo neziskových organizací, kde dostanou pomoc s vlastní specifickou otázkou.

Dobrovolníci IH byli těmi prvními, kteří nabízeli svoji pomoc na nádraží ihned po začátku války na konci února. Struktura pomoci ukrajinským uprchlíkům v ČR a konkrétně na nádraží se velmi rychle rozšířila. Bezprostředně po začátku války uprchlici většinou byli nasměrováni na cizineckou policii, kde se mohli zaregistrovat a dostat vízum. Na začátku jara po celé republice otevřely krajská asistenční centra, které dodnes nabízí komplexní pomoc s dočasnou ochranou, dlouhodobým ubytováním, právním a psychosociálním poradenstvím, materiální pomoci a dalšími otázkami. Celý proces pomoci se zrychlil a zefektivnil stejně jako pomoc na nádraží, kde v březnu s podporou pražského magistrátu vznikl helppoint, tedy místo prvního kontaktu a poskytování informací. IH tam působila spolu s dalšími organizacemi jako OPU, Romodrom, Červený kříž, a také různými aktéry jako hasiči, Správa železnic a skauty. Velkou překážkou ovlivňování způsobu poskytování pomoci a komunikace byla absence právního statusu u IH, což velmi komplikovalo její působení a spolupráce s dalšími organizacemi. Jedna ze zásadních změn, která se nastala v červenci, bylo povolení se pravidelně zúčastnit krizových štábů (Rychlíková, 2023).

První tři měsíce situace byla velmi nestabilní a na nádraží každý den přespávaly stovky lidí, kterým stát nebyl schopen pomoci, proto s vlnami uprchlíků bylo možné sledovat i vlny spontánních dobrovolníků ochotných se zapojit do pomoci na nádraží. Vzhledem k absenci právního statusu IH měla odpovědnost za komunikaci „zdola“, kam spadalo i řízení a organizace dobrovolníků, naopak komunikace se státními institucemi byla součástí agendy OPU. Centrum pomoci na nádraží, kde působily všechny výše uvedené organizace, fungoval tři měsíce a za tuto dobu vznikly různé nástroje efektivního řízení mnoha přichozích spontánních dobrovolníků. Důležitým okamžikem bylo nastavení digitálního registračního systému Sinch, který začal být používán napříč organizacemi a byl hlavním nástrojem IH, jež pomáhal rychlé registraci všech dobrovolníků, jejich sledování a vytvoření databáze. Tento systém díky své efektivitě a dostupnosti přilákal větší počet dobrovolníků a proto byl klíčovým okamžikem vývoje pomoci na nádraží a konkrétně působení IH. Helppoint po dobu třech měsíců fungoval i jako prostor pro poskytování pomoci, skladování

věci a darů a také jako zázemí pro samotné dobrovolníky. Místo sloužilo i jako místo odpočinku klientů a dobrovolníků, což přispívalo i k vyšší kvalitě poskytovaných služeb díky vytvoření bezpečného prostoru. Tento helppoint fungoval do konce května a byl uzavřen na základě rozhodnutí magistrátu. To považuji za klíčový okamžik vývoje pomoci na nádraží, jež bohužel velmi negativně ovlivnil poskytovanou pomoc, dobrovolnickou práci a působení dalších organizací na nádraží. Dodnes IH a její dobrovolníky se potýkají s problémy s chybějícím zázemím, což dostatečně komplikuje práci. Přibližně dva týdny na začátku června pomoc na nádraží neprobíhala v žádném formátu a na konci června iniciativa jako jediný aktér se vrátila zpátky na nádraží, tentokrát však bez žádného zázemí. Ostatní organizace byly nuceny zastavit svoje působení v terénu, jejich pomoc však pokračuje v jiném formátu. IH stala hlavním neziskovým aktérem působícím na nádraží ve spolupráce s hasiči, vedením nádraží a dalšími státními složkami. V létě do ČR přišla nová vlna romských uprchlíků z Ukrajiny, což se stalo novou výzvou pro IH jako jediného aktéra neziskového sektoru na nádraží. Magistrát a cizinecká policie vzhledem k velkému počtu romských uprchlíků vytvořilo v prostoru nádraží „nový helppoint“, jehož účelem byla tzv. selekce a kontrola dvojího občanství, což bylo součástí systémového rasismu vůči těmto romským uprchlíkům. V terénu ve spolupráci s iniciativou a státními institucemi začaly působit romské organizace jako Romodrom a Rom Praha, které tam působí dodnes. Tento nově vytvořený helppoint pro romské uprchlíky působil na nádraží několik měsíců, poté byl zavřen vzhledem ke snižujícímu počtu klientů a nastavení dalších státních mechanismů. V létě 2022 IH začala svoji spolupráci s humanitární organizací Člověk v tísni, která poskytovala finanční podporu dobrovolnické činnosti, pomáhala právnímu zastupování a poskytovala další služby pro ukrajinské občany. Dobrovolnická činnost se začala oficiálně proplácet a z původních spontánních dobrovolníků se v podstatě stali nové zaměstnanci, jejichž práce byla stejně založena na dobrovolné ochotě pomáhat. Práce na smlouvu bylo dalším klíčovým okamžikem vývoje pomoci především pro samotné dobrovolníky, kteří to začali vnímat jako práci. Proplacení směn pozitivně ovlivnilo kvalitu poskytované pomoci a bylo zásadním bodem transformace spontánních dobrovolníků do stálých, jež reprezentují iniciativu a jsou součástí stále dobrovolnické báze. Pro dobrovolníky to také znamenalo větší stabilitu a schopnost věnovat se této práci více času. Ke konci léta situace na nádraží se trochu zklidnila, avšak stále byly a jsou problémy a lidi, kteří potřebují pomoc. Současně IH pomůže přibližně několika desítkám lidí denně, což je na rozdíl od původní situaci na jaře je o hodně méně. Tato skutečnost může také být vnímána jako důležitý aspekt v motivaci dobrovolníků dlouhodobě pokračovat, jež byla ovlivněna ne jen organizačními změnami na

nádraží, ale také událostmi v Ukrajině, jež vyvolávali pravidelné vlny uprchlíků z různých regionů, dnes jejich počet se značně snížil spolu s počtem dobrovolníků.

Na konci roku IH oficiálně stala zapsaným spolkem s vlastními stanovami, vnitřními předpisy, etickým kodexem, zaměstnanci a dobrovolnickou základnou. To bylo klíčovým okamžikem hlavně pro samotnou organizaci, pro niž to znamenalo větší schopnost samostatného jednání, získání stabilnější pozici mezi ostatními aktéry a větší možnosti ovlivňovat důležitá rozhodování týkající se tématu poslání organizace. Vzhledem k nastalým pozitivním okolnostem organizace Člověk v tísni, se kterou iniciativa těsně dlouhodobě spolupracovala, snížila svoji hlavně finanční podporu a přestala proplácet dobrovolnické aktivity. Pro dobrovolníky to znamenalo vážnou okolnost, kvůli které jíz nemohli v té práci pokračovat. Pro organizaci to znamenalo ztrátu stálých dobrovolníků, kteří neměli možnost pravidelně dlouhodobě pomáhat bez žádné finanční odměny. Byl to další důležitý bod, jež ovlivnil celý proces fungování organizace a bezprostředně pomoc na nádraží. Kromě samotných dobrovolníků v ukrajinské agendě stále pracují několik desítek lidí, hlavně vědoucí směn, garanty a koordinátoři agendy. Této lidí nadále pokračují poskytovat pomoc v terénu spolu s dobrovolníky, jež rozhodli přes všechny okolnosti zůstat a ve své práci pokračovat. IH jako spolek současně pracuje na získávání dobrovolníků zpět a hledá nové možnosti financování.

Rozhovory s participanty výzkumu se odvíjeli od výše popsanych událostí s důrazem na osobní vnímání těchto událostí samotnými dobrovolníky a vliv těchto událostí na jejich motivace zůstat a pokračovat. Budou brány v potaz i původní sociologické faktory, jež sloužily jakousi motivací začít pomáhat a nadále zůstat jako oficiální dobrovolník organizace. Zdrojem výše popsanych faktů a informací jsou vlastní zkušenosti autorky, jež je členkou spolku a aktivní vědoucí směn v terénu. Chronologie informací a jejich důvěryhodnost byly ověřeny spolu s dvěma členkami Rady spolku.

4.2. Spontánní charakter dobrovolnictví

Vzhledem k zaměřené práci na téma spontánního dobrovolnictví, nikdo z informantů neměl předešlé pravidelné zkušenosti s dobrovolnictvím. Je důležité zmínit pravidelnost, jelikož u pár informantů se vyskytovaly epizodické zkušenosti s neformálním dobrovolnictvím, jež oni sami občas za dobrovolnictví nepovažovali (např. pomoc blízkým, účast na dotazování veřejného mínění):

...čas od času jsem pomáhal v reakci na povodně třeba při odklizení, když spadl barák, naposled jsem byl v roce 2013 někde v Severních Čechách. Pomáhal jsem při maratonu taky. O IH jsem nevěděl do té doby, než jsem přišel sem na nádraží. – M.

Neformální dobrovolnictví často předcházelo začátku formální pomoci na nádraží v reakci na válku v Ukrajině:

...když se začala válka, hned jsem začala volat všem svým kamarádům, jak se mají, co potřebují a tak jsem strávila první měsíc, pomáhala jsem sama všem známým. Hodně známých hned na konci února odjelo z Ukrajiny do Evropy a hodně jsme pomáhali např. s registrací a vízem. Žili jsme dlouhou dobu v Německu, mám tam trvalý pobyt a odjeli jsme do Prahy kvůli povodním, takže zůstal nám tam dům a všechno. Ubytovali jsme tam několik známých, protože byl prázdný. Pomáhali jsme spíše s odjezdem, s hledáním a zajištěním ubytování... - L.

Výjimkou byla zkušenost dobrovolnictví v neziskové organizaci, jež pracuje s migranty a uprchlíky, což v tomto případě určitým způsobem ovlivnilo rozhodnutí se angažovat v této oblasti. Vzhledem k tehdejším okolnostem zkušenost práce s migranty neměla dlouhodobou tendenci a IH pro ni stala možností zkusit znovu a profesionálně pokračovat v tomto oboru i nadále. Zkušenost s dobrovolnictvím ve stejné oblasti souvisí i s hlavní pracovní činností jedné z dobrovolnic, jež současně kromě IH pracuje v další organizaci zabývající se stejnou problematikou, tudíž má určité kompetence a profesionální znalosti, které mají vliv na rozhodnutí dlouhodobě pokračovat. Během výzkumu bylo možné sledovat předchozí zájem o dobrovolnictví před začátkem války a souviselo to s podobným studovaným oborem na vysoké škole nebo pracovní oblasti a zkušenostmi s neziskovým sektorem a občanskou společností:

Díky škole a problematice mého oboru mám nějaké teoretické zkušenosti s neziskovými organizacemi, vím, jak to funguje, moje podpora je zatím jenom finanční, ale snažím se to dělat pravidelně. Myslím, že díky škole se o to zajímám více, než běžný člověk mimo obor... – O.

IH pro mě byla první velkou zkušeností s dobrovolnictvím v praxi, ale i před tím jsem se zajímal o některé oblasti působení neziskovek jako např. zvířata, nevidomé, staré lidi a podporuju organizace v těchto oblastech finančně. – I.

Absence zkušeností pravidelného dobrovolnictví a jeho kontextu v sociálních kruzích, v nichž se informanty kdysi nacházeli, vypovídá o spontánním charakteru jejich rozhodnutí se zapojit do dobrovolnických aktivit a tudíž velkém významu dobrovolnictví v IH v kontextu jejich života jako první zkušenost s oficiálním dobrovolnictvím skrze organizaci. Je však nutné zdůraznit, že na začátku v době existence oficiálního zázemí

pomoci na nádraží a doby velkých vln uprchlíků, většina dobrovolníků ani nevěděla o IH jako organizaci. Na nádraží v té době působilo hned několik organizací – OPU, které zastřešovalo komunikaci „shora“ a zajišťovalo podmínky pomoci ve spolupráci se státními složkami a správou železnic a IH, jejíž úkolem bylo řízení dobrovolníků a zajištění komunikace „zdola“, další organizace jako např. SIMI, které asistovaly s právním a sociálním poradenstvím, ČČK poskytující zdravotní personál a další subjekty. V tomto prostředí pro dobrovolníky bylo těžké se zorientovat v organizacích a v době krize neměli ani potřebu. Některé tak o IH dozvěděli až za několik měsíců, když jejich působení přetrvávalo dlouhodobě a postupně se ocitli v organizačním kontextu, který byl více uspořádán a který začal obsahovat strategii nastavení vztahů mezi dlouhodobějšími dobrovolníky a organizací.

Chtěla jsem jen pomoci a bylo mi jedno, pod jakou organizací pracuji. O IH jsem se dozvěděla v červnu, když bylo organizované dobrovolnické setkání o tom, jak to bude fungovat po uzavření helppointu... – L.

Někteří dobrovolníci byli seznámeni s činností IH, která se vyvíjela již nějakou dobu od evropské uprchlické krize v roce 2015, a v těchto případech to mohl být jeden z mnoha důvodů, proč dobrovolníci šli zrovna do IH, ne do jiné organizace. Měli základní povědomí o organizaci, což mohlo, ale nemuselo ovlivnit rozhodnutí o dobrovolnictví na nádraží. Můžeme to vnímat jako potenciální faktor ovlivňující původní rozhodnutí jednotlivce o pomoci a organizaci a místa, kde bude pomáhat.

4.3. Důvody k zapojení do dobrovolnictví

Motivy spontánního dobrovolnictví jsou často totožné s důvody k dobrovolnictví obecně, ale spontánnost a proměnlivost krize a navazujících dobrovolnických aktivit vnášejí vlastní specifika, které je důležité zohledňovat a dívat se na jev spontánního dobrovolnictví v celkovém kontextu. První rozhodnutí o zapojení do dobrovolnictví během krize a faktory, jež to rozhodnutí určitým způsobem ovlivnily, jsou důležité k výzkumu dalších organizačních proměn a rozhodnutí udržet se v organizaci a dlouhodobě pokračovat. Informanti během rozhovoru odpovídali na obecnou otázku o tom, co je motivovalo začít pomáhat. Odpověď na tuto otázku byla často nejdelší, protože obsahovala přemyšlení a analýzu vlastní motivaci, kterou si možná ani neuvědomovali. Většinou však byla soustředěna na osobních motivacích, vnímáním krize a snaze nějak přispět, protože často s hlavním důvodem krize, což je válka, mají osobní problém, zatímco sociální kontext a

okolnosti v odpovědi většinou byly opomíjeny a vplynuly z dalšího doptávání nebo z jiných témat dalších otázek. Tuto druhou dimenze Harris vnímá jako tu motivace, když je snaha pomoci má sociální kořeny a může být vyvolána sociálním tlakem.

Současná pozice informantů a jejich aktuální vztah k v IH žádným způsobem neovlivnily jejich původní motivaci, protože na začátku působení všichni byli na stejné pozici a přišli jako spontánní dobrovolníci. Původní motivace byla ovlivněna jinými faktory jako např. původ, osobní zkušenosti a sociální okolnosti, v nichž se dobrovolníci v té době nacházeli.

Hlavním motivem k dobrovolnictví společným pro většinu dobrovolníků je **válka**. Samotné dobrovolníci to vnímali jako prvotní motiv k jejich ochotě pomoci. Samotná válka a uprchlická krize byla pouze vnějším motivem, zatímco každý dobrovolník měl další vlastní důvody, proč se chtěl stát dobrovolníkem v reakci na tuto krizi. Vypovídá to různém vnímání té krize samotnými dobrovolníky a také o tom, že za hlavním obecným altruistickým motivem často stojí další osobní, které je možné vnímat jako egoistické. Nejčastější navazující motivací byla **snaha vypořádat se s negativními pocity**, které měli podobu úzkosti, depresi, špatné nálady, neschopnosti dělat rutinní věci a věnovat se práci a škole. Dobrovolníci v tom viděli způsob naplnění času během tak nestabilního období, když nemohli dělat nic jiného. Naplnění času aktivitou, která navíc má smysl, mělo osobní motiv zkusit méně přemýšlet na tím, co se děje a tím transformovat negativní pocity do pozitivních činů. Tento způsob přemýšlení a motivace odpovídá teorii Yang, dle které je typický pro spontánní dobrovolníky během krizí, když organizace občanské společnosti, jež jsou často prvními a hlavními pomáhajícími aktéry, zároveň pracují s psychologickými potřebami občanů a poskytují možnost se zapojit a získat pocit komunity.

Když se začala válka, první dny jsem vůbec nevěděla, co mám dělat, kde a jak. Za týden jsem pochopila, že vlastně nedělám nic užitečného, jenom pořád čtu různá média... na nádraží jsem měla lidi, co poprvé přijeli a pomáhala jsem jim s reálnými věcmi a problémy, mohla konkrétně poradit, měla jsem za směnu konkrétní počet lidí, kterým jsem pomohla, a ten viditelný výsledek a pomoc v terénu mně psychicky uspokojovala a pomohla se trochu vyrovnat s emocemi. - E.

První dny, když to začalo, jsem byla úplně paralyzovaná z toho, že jsem vůbec nebyla schopná pokračovat ve svoji práci a měla jsem pocit viny z toho, že jsme tady v pohodě, a oni ne. Pak mně jedna známá pozvala na Facebooku do skupiny IH, jsem si to přečetla a řekla jsem si, že bych konečně mohla dělat něco užitečného, tak jsem se přihlásila...-Z.

Myslím, že moje motivace byla spíš egoistická a velkou roli hrály osobní důvody, jinak bych se prostě zbláznila a musela jsem s mým duševním stavem něco udělat. Podle mě je to dospělá motivace, když děláš něco pro sebe a víš, že to pomůže, a zároveň si to uvědomuješ. -E.

Druhou nejčastější motivací, kterou v tomto případě lze považovat za psychologickou a sociologickou, jsou **osobní zkušenosti a soukromé vazby s Ukrajinou**. Většina dobrovolníků působících na nádraží pocházeli z Ukrajiny nebo dalších postsovětských zemí. Praktickým generalizujícím vysvětlením je *znalost jazyku*, převážně ruštiny, která je společná pro postsovětský prostor. Dalším vysvětlením je *osobní migrantská zkušenost*, protože dobrovolníky pocházející se ze třetích zemí jsou lidé, které zažili stěhování do jiné zemi, kulturní adaptaci a dlouhodobou integraci a pochází z podobné cílové skupiny, i když uprchlická zkušenost má spíše negativní charakter a je více traumatizující. Integrace v cizí zemi je však společným elementem, který zažili nebo aktuálně zažívají dobrovolníci pocházející z jiných zemí a uprchlíky z Ukrajiny. Kontext této integrace se liší hlavně svoji dobrovolností, zkušenost však zůstává stejná, proto to může sloužit jako motivace pomoci lidem projít tím, s čím lidé mají vlastní zkušenost a více rozumí, jaký to je doopravdy.

Pamatuju si dobu, když jsem se přestěhovala já a byl to velký stres, ale měli jsme tady práci, docela rychle našli ubytování, měli jsme jasnou budoucnost a bylo to naše rozhodnutí na rozdíl od Ukrajinců, které jsou teď nucené opustit své domovy a nemají tady nic, někdo z nich nikdy nebyl v zahraničí, neumějí jazyk, nevědí, co bude. Proto jsem jim chtěla pomoci, protože věděla, jaký to je. Moje migrační zkušenost měla velkou roli v motivaci pomoci tím lidem...-E.

Hlavním vysvětlením a také častou zmíněnou motivací jsou *osobní vazby*, např. známé nebo kolegy z Ukrajiny, osobní zkušenosti z návštěv a různé další způsoby napojení na Ukrajinu.

Když začala válka, tak jsem z toho měla depresi, protože mám hodně známých v Ukrajině a pocházím ze sousedního státu, který s Ukrajinou má navázané pevné vztahy. Navázané vztahy, ne politické, ale spíše kulturní, umělecké a tím, že jsou ty jazyky podobné. Byla jsem třeba několikrát v Ukrajině., prostě mám tam známé a vzpomínky, cítila jsem povinnost vůči nim něco s tím udělat. – Z.

Důležitým socio-demografickým faktorem ovlivňujícím aktivní rozhodnutí pomáhat je **původ**, který platí u lidí pocházejících z Ukrajiny, kteří tam mají blízkou rodinu, příbuzné a kamarády. **Blízké lidi a příslušnost k ukrajinské národnosti** je v tomto případě nejvíce motivující neodmyslitelnou okolností, z něž se vyplývá povinnost a odpovědnost vůči svému národu, ke kterému patří. Původ je stejně důležitým faktorem u lidí pocházejících se

z dalších postsovětských států kolem Ruska, u nichž lze mluvit o existenci jakési solidarity s lidmi z Ukrajiny, jelikož státy se nachází na stejné pozici vůči Rusku a jejich suverenita může být potenciálně stejně ohrožená. Migranti z těchto zemí včetně Ruska jsou součástí velké rusky mluvící komunity v ČR, kde se nerozlišuje podle původu. Příslušnost k této komunitě dle dobrovolníků také hraje roli v jejich odpovědnosti vůči ukrajinskému národu a povinnosti pomoci. Všechny tyto faktory původů, osobních vazeb a příslušnosti k určité skupině lze popsat teorií **sociální identity** u darování, jež stejně funguje v případě dobrovolnictví, neboli darování času. Lidi často darují nebo pomáhají organizacím, jichž jsou nebo byli součástí nebo angažující se v tématech, které dle něj vyjadřují jejich vlastní hodnoty. V tomto případě je dobrovolnictví vázáné na identitu samotného dobrovolníka, který se cítí být součástí migrantské komunity, postsovětských migrantů nebo bezprostředně pochází z Ukrajiny, jež je středem krize.

Moje přítelkyně pochází z Kazachstánu a zároveň má příbuzné v Ukrajině. Když začala válka, nestala ani otázka, jestli jdeme pomáhat nebo ne. Bylo to pro všechny jasné. Díky mé přítelkyni, která má hodně rusky mluvících kamarádů z Ruska, Běloruska a Ukrajiny, bavíme se všichni společně a hned na začátku bylo řečeno, že musíme pomoci, tak jsme všichni šli a ani jsme nad tím nepřemýšleli, spíš hledali, kde budeme užitečnější... – O.

Výše uvedený citát poukazuje na častý vnější motiv k dobrovolnictví – tlak okolí, který zapadá do psychologické funkce **být s přáteli, společensky se přizpůsobit a věnovat se něčemu společensky oceňovanému**. Vzhledem k velké komunitě migrantů z postsovětských zemí v ČR je častá existence známých, kamarádů a kolegů z Ukrajiny, které kvůli svému původu šli pomáhat a motivovali k tomu svoje okolí již bez ohledu na národnost. Z výzkumu to vyplynulo jako ten nejdůležitější společný motiv dobrovolnictví – původ nebo osobní vazby a zkušenosti, které následně fungovali jako hlavní vnější tlak neboli motiv k dobrovolnictví.

Mám známou, která byla a je velmi aktivní v různých dobrovolnických aktivitách. Díky ní jsem se dozvěděla o možnostech dobrovolnictví... – E.

Původ je však velmi komplexním faktorem, jež ovlivnil rozhodnutí se stát dobrovolníkem jiným způsobem. Zatímco u lidí z Ukrajiny a dalších zemí fungoval jako motivace pomoci blízkým a své vlasti a byl založen na odpovědnosti a solidaritě, mohl zároveň vyvolat negativní motivaci u lidí pocházejících z Ruska, které nesouhlasili s válkou, pro něž to byla možnost dokázat ostatním, že nemůžou generalizovat na základě národnosti nebo občanství a vyjádřit svůj nesouhlas. Podle Simsy uprchlická krize má charakter sociální

krize, jejímž následkem je polarizace společnosti a střet odlišných názorů. Dobrovolnictví během sociální krize tudíž může být vnímáno jako vyjádření vlastního politického názoru skrze akci.

Jednou z motivací byla moje máma, která žije v Rusku a má zcela odlišný názor na to, co se děje. Chtěla jsem svými očima vidět ty příjíždějící lidi a říct mámě, jak je to doopravdy. Chtěla jsem zároveň ukázat, že ne všichni lidi z Ruska jsou stejné. – E.

Vyjádření vlastního politického názoru a nesouhlas samozřejmě platí pro všechny dobrovolníky bez ohledu na národnost a občanství. Snaha přispět a konkrétními kroky pomoci lidem se překrývá s vyjádřením vlastních hodnot jako altruismus, spravedlnost a solidarita. Dobrovolnictví bylo vnímáno jako nepřímý boj proti nespravedlnosti a agresi. Byl to také způsob vyjádřit nesouhlas s českou migrační politikou obecně, upozornit na to a osobně se zapojit do pomoci a koordinaci náhlé uprchlické vlny.

...znám dost lidí, které říkají, proč s tím nikdo nic nedělá? A kdo by to měl dělat, vždyť my jsme ta společnost, co musí něco s tím udělat. Kdo když ne my? To byla moje hlavní motivace. – Z.

Považuji to za obrovské zlo a nespravedlivost, a zkrátka se snažím dělat něco proti tomu. – I.

Velký vliv na rozhodnutí se zapojit do spontánního dobrovolnictví hrála **aktuální životní situace dobrovolníků** a jejich **sociální status**. Dobrovolníky často stávali lidé bez zaměstnání, které si zároveň mohli dovolit věnovat dobrovolnictví časově a finančně. Další skupinou byli studenti nebo lidé s flexibilnější pracovní dobou. Časová a finanční kapacita byly zásadními určujícími faktory, které ovlivnili původní rozhodnutí a průběžně ovlivňovali dlouhodobé působení. Pro nezaměstnané dobrovolníky z výzkumu dobrovolnictví na nádraží bylo možností konečného využití svých pracovních dovedností a znalostí, které dlouhou dobu nebyly využité. Viděli v tom také možnost získání dalších kariérních dovedností a potenciální získání stabilnější práce. Mezi dobrovolníky také byli lidé, které uprchli z Ukrajiny a nachází se v ČR několik týdnů/měsíců. Pro tyto dobrovolníky stejně jako další migranty nebo dobrovolníky bez zaměstnání to byla příležitost začlenit se do společnosti z pracovního, sociálního a kulturního hlediska.

Mám vysokoškolské právnické vzdělání a nikdy jsem nevyužila to v praxi kvůli založení rodiny, nepracovala jsem už 20 let. IH byla pro mě příležitostí aspoň někde uplatnit to, co umím a konečně najít práci, které jsem se mohla pravidelně věnovat a využít nějakým způsobem svoji kvalifikaci... – L.

Před rokem jsem se nacházela v procesu získání občanství a IH pro mě bylo možností sociální a pracovní integrace, které hodnotí během žádostí na občanství a protože jsem nezaměstnaná, tak to byla dobrá příležitost... – E.

Naopak pro studenty to bylo příležitostí získat pracovní zkušenosti a dovednosti, které by mohli využít ve své budoucí práci.

Studuji obor občanské společnosti, zajímá mě práce s migranty a ta krize zároveň byla vhodná příležitost začít působit v tomto oboru, získat přehled o tom, jak to funguje v praxi... – O.

4.3.1. Rozhodnutí pomáhat na nádraží

Výzkum zohledňoval kromě původní motivací aspekt volby organizace. Jak se stalo, že dobrovolníky zvolili zrovna nádraží jako místo, kde budou pomáhat? Pomoci migrantům a uprchlíkům v Praze se zabývá mnoha organizací, které se věnují různým aspektům pomoci, většinou však pomáhají s různými etapy integrace, jako např. pracovní integrace, organizace volnočasových aktivit, pomoc dětem a mládeži se vzděláním. IH je jednou z mála organizací, co funguje z velké části v terénním režimu a jejím posláním je pomoc lidem, kteří byli nuceni opustit své domovy z různých důvodů, buď to válečný konflikt, klimatické změny nebo další důvody. Uprchlíci jsou její hlavní cílovou skupinou a organizace v tomto případě má roli první linií, protože jejím hlavním místem působení je pražské hlavní nádraží. IH vznikla v reakci na uprchlickou krizi v roce 2015, když Evropa zaznamenala obrovskou vlnu uprchlíků z blízkovýchodního regionu. První agendou IH byla pomoc uprchlíkům z Blízkého Východu, které nějakým způsobem se dostali na hlavní nádraží. V roce 2022 po sedmi letech působení iniciativy její poslání se nezměnilo, ale pouze se rozšířilo a adaptovalo se na novou cílovou skupinu uprchlíků z Ukrajiny. IH pomáhá na stejném místě a je prvním aktérem, koho nově přijíždějící uprchlíci potkávají v Praze. Terénní práce dobrovolníků v tomto případě nevyžaduje vysokou kvalifikaci a pracovní kompetence a je dostupná každému, kdo se chce zapojit a stát se dobrovolníkem. **Terénní práce v první linii a absence požadavků** na určitou kvalifikaci a oborové kompetence byly hlavními důvody, proč častou volbou spontánních dobrovolníků byla IH.

IH mi vyhovuje v tom, že jsem takový dobrovolník v terénu, nemám žádné kompetence, moc neumím jazyky, rad spíš někomu pomůžu takhle v terénu s navigací, koupit jízdenku, doprovodit na vlak nebo ubytování, jsem spíš na to působení v první linii, někdo přijede, vystoupí z vlaku a vlastně neví, co dál dělat. Určitě musím vědět, jak mu poradit, kam ho poslat a základně vyřešit jeho situaci, ale nemusím mít na to vzdělání... – I.

Další motivací k terénnímu dobrovolnictví na nádraží byla dle dobrovolníků **viditelnost výsledků a reálná efektivita pomoci**. Viditelné a praktické výsledky terénní práce jsou jejím specifikem a v tomto případě přinášely uspokojivý pocit dobrovolníkům. Na rozdíl od organizací a center, jejichž pracovníci dělají poradenství, dobrovolníci na nádraží pomáhali lidem s drobnými, ale praktickými a důležitými problémy – zorientovat se ve městě, koupit jízdenku, doprovodit na vlak, rozdat jídlo a další základní potřeby. Pro dobrovolníky to znamenalo konkrétní počet lidí, kterým za směnu pomohli. Toto číslo bylo důležitou připomínkou a motivací toho, že pomoc byla a je potřeba a opravdu má smysl.

...to je zrovna klíčový moment, proč jsem nakonec šla na nádraží, KACPU pro mě bylo emocionálně náročné a neuspokojivé, protože jsem měla pocit, že jsem nikdy opravdu lidem nepomohla, nikdy jsem neviděla výsledek, protože jsem stala před vchodem a jenom posílala lidi dále. Na nádraží jsem měla nějaké lidi, co poprvé přijeli a pomáhala jsem s reálnými věcmi a problémy, mohla nějak konkrétně poradit, měla jsem za směnu konkrétní počet lidí, kterým jsem pomohla. – L.

Způsoby, jak se o možnostech dobrovolnictví na nádraží dobrovolníci dozvěděli, jsou odlišné. Velkou roli v tom hrály **lidské vazby a vztahy**, díky kterým se mnoho dobrovolníků dozvědělo o této možnosti a následně pozvalo další známé a přátele, díky čemuž se postupně vytvořila dobrovolnická síť. Dalšími způsoby byla **reklama** registračního systému *Sinch* na internetu a sociálních sítích nebo v pár případech zaměstnaní jednotlivců, jež souviselo s častým pochybováním se na nádraží.

Dobrovolnictví na helppointu hlavního nádraží zároveň bylo první etapou spontánního dobrovolnictví, kde postupně dobrovolníci měli příležitost dozvídat o dalších možnostech dobrovolnictví v organizacích nebo státních institucích. Často dobrovolníci přecházeli do KACPU v Praze – Krajské asistenční centrum pro uprchlíky z Ukrajiny, které potřebovali zejména tlumočníky a další dobrovolníky, některé zůstávali na nádraží a připojovali se např. k OPU, někdo se postupně připojil k IH např. na pozici registrátora dobrovolníků, jež bylo odpovědností organizace. Postupně vznikem dvou stanových městeček pro uprchlíky v Troje a Malešicích část dobrovolníků se buď přesunula do těchto městeček a získala regulární brigádu nebo kombinovala dobrovolnictví na nádraží a ve městečkách.

Je důležité zmínit význam **registračního systému *Sinch*** umožňující rychlou registraci, přehlednou volbu směn, vedení vlastního profilu s počítáním odpracovaných směn, který obsahuje přehled o všech dostupných směnách v několika organizacích a případně dalších možnostech dobrovolnických aktivit a usnadňuje celkový proces registraci a průběžného působení. Platforma byla původně vyvinuta za účelem řízení jedné společnosti

zajišťující personál pro přípravu kulturních akcí jejími zakladateli. Účelem platformy je management nárazových prací. Vzhledem k snadnému ovládnutí a přehlednosti systému to mohli používat i lidi, kteří dobře neovládali internet nebo neměli technické dovednosti. Mezi organizacemi na nádraží se začal používat na začátku dubna, zatímco v průběhu března registrace dobrovolníků se konala prostřednictvím tabulek v Excelu, které byly snadné pro běžné používání, celkový proces organizace však nebyl dobře organizovaný, což často vyvolávalo zmatky mezi dobrovolníky a organizacemi. Pro dobrovolníky, kteří přišli v dubnu, jež byla dostupná možnost registrace přes Sinch a na zároveň s tím byla vytvořena pozice registrátora, jehož povinnostmi na směnách byly registrace příchozích a odchozích dobrovolníků, kontrola docházky a práce se systémem. Platforma na nádraží se spravovala spoluprací Českého Červeného kříže, pod jehož záštitou byly dobrovolnické směny v krajském registračním centru, Metou a OPU. Na spolupráci se podílela i IH, která od května 2023 samostatně spravuje vlastní verze systému určeného výhradně pro dobrovolníky a zaměstnance organizace. Sinch byl hlavním nástrojem dobrovolníků, kde mohli spravovat vlastní směny, vidět počet odpracovaných hodin a sledovat novinky. Pro některé z nich to hrálo zásadní roli, proč se nakonec na první směnu přihlásili. I když ta hlavní motivace vždy byla osobního charakteru, sociální okolnosti a technické aspekty byly rozhodujícími faktory volby dobrovolnictví na nádraží.

Sinch podle mě přilákal docela dost dobrovolníků, usnadnilo to registraci a vždycky, když se na směně lidi ptali, jak se můžou zapojit do dobrovolnictví tady, stačilo odkázat na Sinch a všechno si tam mohli přečíst... – L.

Vzhledem k tomu, že na začátku existence nádražního helppointu IH byla pouze jednou z organizací, která tam působila, nemůžeme říct, že dobrovolníci se hlásili na směny IH a rozhodovali o tom, do jaké organizaci půjdou. V tomto případě na začátku to nehrálo žádnou roli a role IH se objevila až v průběhu jejího působení hlavně po uzavření helppointu. Dobrovolníci často ani nevěděli, že IH je jedním z aktérů a obecně nerozuměli způsobu fungování a spolupráce helppointu, význam IH a skutečnost, že jsou součástí této organizace, uvědomili si až později, když se objevil prostor pro rozhodnutí, jestli chtějí na nádraží zůstat a pomáhat IH bez ohledu na uzavření helppointu.

IH na mě probleskla až později někde v létě v době, když se OPU začalo postupně stahovat, v době, kdy se to začalo redukovat a zavřel se helppoint, pak teprve pro mě začala být důležitá IH jako organizace, protože jediná zůstala... – I.

Bez ohledu na to, snadně přístupná a rychlá registrace měla jeden z klíčových vlivů na konečné rozhodnutí dobrovolníků se přihlásit na první směnu. Bylo to krokem na cestě k dobrovolnictví v IH a můžeme udělat závěr, že většinou dobrovolníci nevolili konkrétní organizaci pro dobrovolnictví, ale chtěli pouze pomáhat v terénu, v tom případě na nádraží, kde IH byla jedním z aktérů a zároveň odpovídala za nábor nových dobrovolníků, jejich školení a následné řízení. Všechny výše popsané faktory hráli roli ve volbě nádraží jako místa pomoci, nikoliv volby konkrétně IH. Reálné rozhodnutí o volbě IH jako organizaci pro další působení se uskutečnila až v červnu a bude popsána v následující kapitole.

V neposlední řadě důležitou roli volby nádraží jako místa pro dobrovolnictví hrály vhodně nastavené časové podmínky a směnný systém. Vzhledem k počtům uprchlíků v první tři měsíce helpoint na nádraží fungoval celodenně bez přestávek. Organizace se museli přizpůsobit těmto podmínkám a nastavit vhodný a udržitelný systém pro zaměstnanci a především dobrovolníky s cílem stabilní efektivity pomoci. Celodenní fungování bylo rozděleno na tříhodinové směny a dobrovolníci se pravidelně střídali. Pro dobrovolníky to bylo možností se přizpůsobit rozvrh dle vlastních pracovních potřeb a osobních preferencí. Do pomoci se mohli zapojit lidi pracující přes den a vybrat večerní nebo noční směny. Naopak lidi s dětmi mohli přizpůsobit směny potřebám svých dětí a registrovali se na směny v době školní výuky. Režim fungování byl zcela flexibilní a nebylo třeba se registrovat dlouho dopředu. Důležitým aspektem byla délka směn, které nebyly příliš dlouhé a skoro každý si mohl dovolit věnovat 3 hodiny denně nebo týdně pomoci na nádraží. Zároveň nastavený systém nebyl přísný a byl vřdycky na straně dobrovolníků. Případné absence vždy byly tolerovány a v případě omluvy se nikam nepočítali. Celý ten systém byl jedním z klíčových okamžiků, proč dobrovolníci preferovali spíše pomáhat na nádraží, než v jiných organizacích. Kratší směny na nádraží byly často porovnávány s osmihodinovými směny v pražském registračním centru. V té době se to již vnímalo jako práce, nikoli dobrovolnictví, protože dlouhé směny byly placené, ale pro mnoho zaměstnaných dobrovolníků to byla „práce, kterou dělali ve volném času“. Flexibilita a kratší směny se nakonec objevily jako důležité faktory ovlivňující rozhodnutí dobrovolníků. Čas nakonec hrál stejně důležitou roli jako osobní motivace a další faktory ovlivňující rozhodnutí jednotlivců. Časová kapacita dobrovolníků a vhodně nastavené směny ze strany organizace následně měli zásadní vliv na dlouhodobé působení a pravděpodobnost se déle udržet v organizaci.

Současná pozice informantů v IH žádným způsobem neovlivnila jejich původní motivaci, protože v té době všichni byli na stejné pozici spontánních dobrovolníků. Původní motivace byla ovlivněna jinými faktory jako např. původ, osobní zkušenosti a sociální okolnosti, v nichž se dobrovolníci v té době nacházeli.

4.4. Dlouhodobé dobrovolnictví

Jedním z hlavních cílů této práce bylo popsat transformaci spontánního dobrovolnictví do dlouhodobého a motivaci pokračovat, která byla zkoumaná v organizačním kontextu. Faktory ovlivňující motivaci dlouhodobě zůstat v organizaci a začlenit se do její struktury jako oficiální dobrovolníků se mění v reakci na aktuální situaci, vnější okolnosti a přístupu a strategie samotné organizace. Tato kapitola analyzuje jednotlivé etapy dobrovolnictví na nádraží a reakce dobrovolníků. Zároveň zachycuje vliv různých faktorů na motivaci dobrovolníků zůstat v organizaci a dlouhodobě pokračovat. Výzkum analyzoval kontext organizace, jejich přístupy a styl řízení dobrovolníků jako klíčové faktory ovlivňující ochotu dobrovolníků pokračovat. Organizační procesy a způsoby řízení byly určitým způsobem vnímány dobrovolníky, kteří v tom viděli další důvody, proč jsou dobrovolníci této organizace.

4.4.1. Uzavření helppointu a organizační nejistota

První tři měsíce po začátku války a vzniku centru pomoci přímo na pražském hlavním nádraží tamější pomoc založena na spolupráci několika organizací fungovala relativně stabilně bez ohledu na to, že sama o sobě podobná krizová situace nemůže mít stabilní charakter. Vzhledem k narůstajícím počtům uprchlíků na nádraží přibývalo i dobrovolníků. Helppoint na nádraží se nacházel ve druhém patře staré budovy a vypadal jako několik stanů, z nichž každý poskytuje různé služby. K dispozici byla místnost pro přespaní na nádraží a také místnost pro dobrovolníky, kde pro dobrovolníky bylo připravené malé jídlo a pítí, bylo možné odložit věci a odpočinout si. Později místnost byla přesunuta a byla menší, ale přesto splňovala svůj účel a sloužila potřebám dobrovolníků. Na konci května magistrát oznámil zrušení organizované pomoci na nádraží kvůli klesajícím počtům uprchlíků, což však v praxi nebylo pravdou. Pro organizace, dobrovolníky a nadále příjíždějící lidi to znamenalo velkou nejistotu. Pro IH to bylo obdobím důležitých rozhodnutí o budoucím fungování. Organizace od svého vzniku pomáhala uprchlíkům nuceným opustit domovy na nádraží a terénní pomoc je posláním organizace, proto IH hledala způsoby, jak na nádraží zůstat a působit nadále. To

bylo těžkým a zároveň klíčovým momentem, jež následně mělo vliv na dlouhodobé pokračování dobrovolníků. Navíc to bylo obdobím vyznačujícím největšími počty romských uprchlíků z Ukrajiny, jež se tady setkali v systémovou diskriminaci a kontrolou dvojího občanství, za jehož účelem v červnu na nádraží byl vytvořen tzv. nový helppoint, který byl provozován pražským magistrátem a cizineckou policií. Byla to pro IH výzva a zároveň důležitý důvod, proč na nádraží zůstat. Přístup státních složek občas nekorespondoval s rovnými právy a přístupem neziskových organizací pomáhajících uprchlíkům a vzhledem k absenci právního statusu IH byla komunikace s těmito složkami velkou výzvou. Pro dobrovolníky to byl čas nejistoty, když nikdo nevěděl, zda pomoc bude pokračovat a v jakém formátu. Ti, kteří rozhodli zůstat, většinou v organizaci zůstali delší dobu a stáli se součástí oficiální dobrovolnické databáze IH. Reakce dobrovolníků na toto nejisté období se lišily a pro většinu dobrovolníků to znamenalo jakýsi konec jejich dobrovolnictví. Režim, v němž organizace funguje dodnes, nevyhovoval velkému počtu dobrovolníků kvůli své nestabilitě, absenci zázemí, přístupu vedení nádraží a dalších státních složek k pokračující přítomnosti IH na nádraží. Pro některé dobrovolníky to mohly být potenciálně demotivující faktory, jejichž osobní motivace a víra v smysl toho, co dělají, byla silnější. To, co se dělo na nádraží vzhledem ke kontrole dvojího občanství, diskriminačnímu přístupu a schválně nastavených zdoluhavých procesů registrace občas sloužilo naopak velkou motivací pro některé dobrovolníky tam zůstat, protože měli pocit, že zrovna teď je to potřeba a neziskové organizace byly jedinými aktéry, které se orientovaly ve skutečných potřebách uprchlíků.

Co by se stálo, kdybychom tam nebyli? Kam by se obraceli ty stovky lidí denně? Bylo to nefér, pro mě bylo hrozivý sledovat, jak se proměňuje atmosféra kolem toho a potom jsem měla motivaci chodit do těch Malešic. Naštvaní tě motivuje. Já jsem klidný člověk, ale tohle nesnesu. Nikdy jsem to neviděla takhle zblízka. To je zase ten rozdílný přístup k různým skupinám. – Z.

Hlavní motivací byl pocit a skutečnost, že pomoc opravdu byla potřeba a nikdo na nádraží nebyl schopen ji těmto lidem zajistit v nutném rozsahu. Důležitou původní motivaci k dobrovolnictví byla válka, která neskončila za tři měsíce, a v podstatě se nic nezměnilo. Někteří lidé vydrželi v Ukrajině déle a odjížděli v případě, když už být tam nadále nebylo možné. Byli to statečné lidi, co nechtěli opouštět svůj domov, ale byli nuceni. Podpora ze strany dobrovolníků byla potřeba jak nikdy dříve, protože často tito lidé procházeli dost traumatizujícími zážitky a museli opouštět svůj domov neplánovaně. Tato skutečnost a byla a dodnes zůstává hlavní motivací pro celou organizaci a její lidi. Tuto motivaci lze

interpretovat jako potřebu vyjádření nesouhlasu, jež byla velmi vidět v původních motivacích a pokračovala hrát zásadní roli. Naštvaní z práce státu, nedodržování stejných podmínek pro všechny a rozhodnutí o uzavření celého helppointu pouze posílilo nesouhlas a potřebu vyjádřit vlastní názor činy.

Přechodné období po zrušení helppointu bylo pro mnohé obdobím příležitosti si vzít pauzy a odpočinout si. Vzhledem k fyzické a psychické náročnosti dobrovolnické činnosti prevence proti vyhoření hrála velkou roli a hlavním nástrojem byl odpočinek a správně nastavený pracovní režim, ve kterém fungoval dobrovolník. Někteří to využili k dovolené, zatímco častým rozhodnutím bylo pokračovat v dobrovolnictví v jiných organizacích, např. v pražském registračním centru. IH na začátku června poprvé organizovala setkání vedení a všech dobrovolníků za účelem rozhodnutí následujícího postupu a režimu pokračování pomoci na nádraží. Bylo to zároveň první setkání iniciativy a první krok k určení strategii dobrovolnického řízení a navázání vztahů mezi dobrovolníky a organizací. Pro pokračující dobrovolníky to byla výzva, kterou rozhodli přijmout. Drobnými překážky, které však nebyly demotivující ve vztahu k pomoci, byla absence zázemí, tudíž absence možnosti nechat věci, mít místo na odpočinek a další vlastní potřeby. Všechny věci IH pro klienty a dobrovolníky najednou se museli vejít do jedné skřínky v úschovně na nádraží.

...napadlo mně, že je to určitě není tak pohodlný, jak to bylo, není místo kde nechat věci ani chvíli se odpočinout když třeba, ale jenom ta jedna skříňka a dobrovolníci přímo uprostřed nádraží vedle pokladen, ale nebylo to překážkou, proč bych řekla, že tam už nepůjdu. Smířila jsem se s tím. Stejně jako dřív to fungovalo na lidech, kteří tam byli, vždy jsem se po domluvě mohla nechat věci ve skřínce, zeptat se na vodu atd.... – L.

Když se to omezilo, tak bylo hodně znát, jak to zázemí tady chybí, jsme neměli kam dat věci atd, takže těžko říct, těžko se na někoho zlobit že s tím přestal a třeba našli nějaký jiný způsob pomoci. Mně se na tom nádraží zkrátka moc líbilo, proto jsem chtěl zůstat a vytrvat i přes ty zhoršené podmínky, a jsem rád, že jsem tady dodnes a teď se to nějak zkonsolidovalo. – I.

Zároveň strategie řízení IH a celkové fungování byly promyšlenější a organizovanější. Zatímco dříve vzhledem k velkému počtu lidí a dalších spolupracujících složek na nádraží často panovala chaotická atmosféra, po převzetí hlavní rolí IH se musela přizpůsobit aktuální situaci a adaptovat způsob pomoci. Postupně začaly vznikat jasné rozdělení úkolů a hierarchické pozice. I přesto, že IH je organizací založené na nehierarchickém způsobu řízení, současné podmínky vyžadovali nový formát organizace a díky tomu začali vznikat pozice koordinátorů. Koordinátoři nebo „briefři“ byli i dříve, byly

však většinou ze strany OPU, zatímco IH spravovala pouze dobrovolníky. Uzavření helppointu bylo velkým startem pro IH jako organizaci a její vnitřní rozvoj. Musela se nastavit vnitřní organizační struktura, která odpovídala vnějším proměnlivým podmínkám. Kamenem úrazu však byla absence právního statusu IH, která překážela navázání stabilní spolupráce s vedením nádraží a státními složkami jako hasiče a cizinecká policie, jež byly důležitými aktéry na nádraží. Výše uvedené faktory postupně vedly k navázání spolupráci s Člověkem v tísní, jakož oficiální právní strukturou a velkou organizací podporující téma pomoci uprchlíků, které stalo důležitým zdrojem financování a právní podpory IH. S tím souvisel další klíčový okamžik, jež ovlivnil přechod k dlouhodobému působení v IH a zásadně proměňoval celý původně nastavený koncept dobrovolnictví.

4.4.2. Finanční odměna a transformace dobrovolnictví

Po přechodném období a stabilně nastaveném režimu fungování včetně nastavení pravidelných směn pokrývajících celý den, efektivního registračního systému, vnitřního pracovního uspořádání práce dobrovolníků postupně ztrácela spontánní rysy, jež jsou typické pro krizové situaci. Pomoc stala organizovanější a o IH se postupně začalo dozvídat více lidí z cílové skupiny, kterým se začalo říkat „klienti“ za účelem nastavení profesionálního postupu práce. Díky spolupráci s Člověkem v tísní IH získala možnost financování dobrovolnické práce. Možnost financování se objevila již v květnu díky Českému červenému kříži, který tuto možnost poskytl pro dobrovolníky pomáhajícím uprchlíkům z Ukrajiny, ale v tomto případě financování mělo širší podobu a hlavně se soustředovalo na dobrovolnickou práci v registračním centru. V IH tato možnost financování byla krátkodobá a na konci června již nebylo možné podepsat dohodu o pracovní činnosti pro dobrovolníky pomáhající na nádraží. Podpora Člověka v tísní umožnila IH získat tuto možnost výhradně pro vlastní dobrovolníky a postupně spontánní dobrovolnictví se transformovalo do organizované placené činnosti. Dobrovolnictví v tomto případě potenciálně mohlo ztratit svoji podstatu, z něž vyplývá, že jsou to neplacené dobrovolné aktivity ve prospěch druhých. Všechny aspekty jako dobrovolnost a veřejný prospěch zůstaly nezpochybnitelné, ale dobrovolnictví jako placená aktivita byla otázka, která rozdělila dobrovolníky IH do několika skupin s odlišnými názory na finanční odměnu.

Významnou část dobrovolníků IH tvořily samotné uprchlíci z Ukrajiny nebo lidi pocházející se z Ukrajiny a již žijící v ČR nějakou dobu. Finanční odměna v prvním případě představovala pro ně pracovní příležitost, jelikož to byla činnost, kterou chtěli dělat, ale

vzhledem k charakteru dobrovolnictví nedostávali zaplacenou. Tato skutečnost nutila dobrovolníky odcházet z nádraží do jiných organizací, např. registrační centrum, jejichž financování dobrovolníků zajišťoval ČČK nebo hledat stabilní práci. Poskytnuté financování jim umožnilo v IH zůstat a dlouhodobě pokračovat, aniž by museli hledat jinou práci. Jejich činnost kombinovala dobrovolnictví s placenou prací, která pro mnohé byla dobrou finanční příležitostí. Placené dobrovolnictví v IH mělo své pracovní perspektivy, díky kterým každý měl možnost zkusit se dostat na vyšší pozici koordinátora směn a samozřejmě získat možnost vyšší finanční odměny.

Byla jsem nezaměstnaná skoro dvacet let a to byl zrovna rok, když jsem se to mohla dovolit, mám dospělé děti, proto to byla doba, když jsem se chystala hledat normální práci. Finanční odměna byla důvodem, proč jsem zůstala. Zároveň v té době bylo jasné, že válka jen tak neskončí a že musím pokračovat, finanční odměna v tomto případě byla rozhodujícím faktorem... – L.

Finanční odměna byla dobrovolná, tudíž dobrovolníci měli možnost ji přijmout a podepsat dohodu o pracovní činnosti anebo zůstat na dobrovolnické bázi. Jak bylo uvedeno výše, hlavními důvody pro přijetí odměny byla současná pracovní situace. Obzvláště cennou ta odměna byla pro nezaměstnané lidi aktuálně hledající práci nebo lidi, jejichž současné zaměstnání nebylo stabilní.

Těžko říct, chvíli jsem uvažovala, že ty peníze nevezmu, pak jsem si řekla, že jo. Já jsem v tu chvíli, když se objevila možnost finanční odměny, byla na OSVČ na hlavní činnost a tam nemáš žádnou záruku stálého platu, navíc v létě je vždycky méně práce, já jsem se rozhodla, že když se to nabízí, tak to vezmu... – Z.

Role pracovních a finančních důvodů v přijetí finanční odměny se mohla odlišovat a mnoho dobrovolníků to vnímali jako doplňující výdělek k jejich hlavní práci. Pro studenty tato možnost znamenala větší finanční stabilitu i přesto, že částky byly spíše symbolické. Všechny výše uvedené důvody jsou legitimní a mají své místo. Bez ohledu na to, že dobrovolnictví se spíše přeměnilo do placené práce a finanční motivace se zařadila mezi ostatní motivační faktory, osobní motivace a ochota pomáhat byly na první místě. Spolu se zavedením finanční odměny IH nastavila určité vnitřní předpisy a pravidla, které dobrovolníci museli dodržovat a respektovat, jako např. omezený počet směn denně, týdně a měsíčně. Pravidla byla nastavená za účelem prevence případů zneužívání finanční odměny a samozřejmě fungovaly jako prevence vyhoření a únavy, což mohly mít za následek neefektivní pomoc a problémy ve vztahu mezi organizací a dobrovolníkem.

Další skupinou byli dobrovolníci, kteří odmítli finanční odměnu z vlastního přesvědčení. Dobrovolnický prvek jejich pomoci pro ně byl prioritou. Toto přesvědčení často korelovalo s aktuální finanční situací těchto dobrovolníků, kteří si mohli dovolit dlouhodobě pomáhat bez nároku na odměnu.

Z principu jsem nechtěla dostávat za to žádnou finanční odměnu a podepisovat smlouvu. Byla jsem dobrovolnice, proto všechno dělala na dobrovolné bázi. Když jsem získala roli koordinátorky, rozhodla jsem, že tady už je více odpovědnosti, proto má smysl to vzít jako práci a dostávat za to peníze. Musíš se tomu věnovat více, koordinovat směny a vždycky být v obraze a sledovat, co se děje. I když chápu, že pro mnoha ukrajinských dobrovolníků to byla důležitá podpora a díky tomu mohli dále pomáhat, protože jinou práci neměli. V mém případě otázka financí nebyla důležitá a mohla jsem si to dovolit. – L.

...nepobíral žádné odměny a měl jsem k tomu dva důvody, jednak že by mi to připomínalo, že chodím někam do práci, což bych určitě nechtěl, proto jsem šel předčasně do důchodu, abych do práce nechodil, druhý důvod byl ten, že odměny pocházeli z Člověka v tísní a je to jedna z organizací kterým peníze sám posílám a teď od nich budu brát peníze za směnu, přišlo mi to nelogický... – I.

Pozice koordinátora směna byla další pozici po řadovém dobrovolníkovi a do povinnosti spadala koordinace průběhu směny a dobrovolníků, případné rozdávání úkolu, řešení konfliktů, zajištění ubytování a řešení dalších složitých problémů. Všechno, co se dělo na směně, spadalo do odpovědnosti koordinátora směny, proto lidi na této pozici většinou chápali finanční odměnu jako logické pokračování související s větší odpovědností a větším počtem povinností. Pozice koordinátora byla již plnohodnotnou pracovní pozicí s určitými podmínky pro přijetí.

Nejčastějším pohledem na finanční odměnu mezi dobrovolníky bylo její přijetí a podepsání smlouvy, ale odměna se následně využívala na potřeby klientů. Tímto způsobem smysl pobírání odměny bylo schopnost drobné finanční pomoci klientům na směnách, když to bylo potřeba. Byly to případy, když člověk potřeboval koupit jízdenku nebo přispět na něco menšího. Tato skupina dobrovolníků využívajících svoji odměnu k prospěchu druhých byla nejpočetnější.

...mohl jsem pomáhat těm klientům i finančně, když přišel někdo, kdo neměl na jízdenku, tak jsem to kupoval, takže za všechno, co jsem dostal od Člověka v tísní, jsem něco koupil těm lidem, komu pomáhal. Využil jsem to takhle dále. Ale v celku mi je to jedno, jestli to budou proplácet, osobně to nepotřebuju... – M.

Když jsem chodila na večerní směny, tak jsem třeba jezdila domu taxíkem za peníze, co vydělám za směnu, nebo občas jsem třeba koupila někomu jízdenku, nebo část těch peněz jsem předávala dál, třeba na nákup zbrání do Ukrajiny, někam je posílala. Víím, že tak to dělalo hodně lidí, tu dobrovolnickou kompenzací pak věnovali dalších organizacím, co pomáhají v Ukrajině. – Z.

Proplacení směn pro dobrovolníky pokračovalo během půl roku a skončilo v lednu vzhledem k vzniku oficiálního vzniku IH jako spolku a tudíž následného omezení podpory ze strany organizace Člověk v tísni. Někteří pokračovali na dobrovolné bázi bez nároku na odměnu, zatímco jiní to využili jako možnost rozvoje a získání nové pozice koordinátora. Důvody motivující dobrovolníky zůstat i nadále budou analyzované v následující kapitole.

4.5. Organizační prostředí

V průběhu času altruistické důvody a nesouhlas s válkou jako hlavní důvod k dobrovolnictví postupně klesaly, pro dobrovolníky jako pro každé členy organizace, začalo nabývat významu organizační prostředí, jehož jsou součástí. Způsob, jak organizace funguje a přistupuje k dobrovolníkům, jakou zvolí strategii managementu a jak nastavuje vztahy mezi lidmi, je velmi důležitý a má zásadní vliv na motivaci se v organizaci dlouhodobě udržet. Výzkum odhalil několik faktorů, které rovněž souvisí s klíčovými organizačními změnami během roku, mající vliv na postupnou transformaci spontánních dobrovolníků a jejich ochotu zůstat v jedné organizaci delší dobu. Tato kapitola poskytne analýzu těchto faktorů a potenciální souvislosti jejich významu a současné pozici informantů, jelikož výzkum odráží perspektivy třech skupin dobrovolníků za účelem interpretace faktorů ovlivňujících dlouhodobé dobrovolnictví z různých úhlu pohledu. Současná pozice nemusí mít žádný vliv na různé vnímání dobrovolnictví v IH, jsou to však skupiny, které jsou více či méně zapojené do fungování organizace nebo z určitých důvodů již nejsou její součástí. Kapitola odhalí případné souvislosti nebo naopak zdůrazní absenci souvislosti mezi názory dobrovolníků a jejich současnou pozici a dalšími pozicemi, které zastávali během roku.

Za účelem upřesnění celkového obrazu je nutné zmínit, že IH byla dlouhou dobu pouze občanskou iniciativou bez právního statusu. Před vypuklou krize v roce 2022 iniciativa fungovala jako sdružení lidí, které spojují cíle a hodnoty. Nicméně krize nastala po začátku války v Ukrajině byla incidentem většího rozsahu, k něž iniciativa jako pouhé sdružení neměla kapacity. Proto se připojila k ostatním organizacím a pomoc byla

poskytována v rámci rozsáhlé spolupráce více organizací. Situace, která následovala po ukončení velké spolupráce na nádraží a uzavření helppointu vyvolala potřebu přizpůsobit se a získat status významnějšího aktéra. Bylo to důvodem k začátku spolupráce s Člověkem v Tísni. Absence bránila efektivní komunikaci a schopnosti zasahovat do důležitých rozhodnutí. Závislost na zdrojích byla dalším důvodem, jež určila cestu profesionalizace, jejímž účelem bylo získat větší samostatnost a finanční stabilitu, získávat finance z dalších mnoha zdrojů a také přitáhnout stálé donory a podporovatele.

Profesionalizace IH byla spíše mírnější, což znamená, že dodnes základnou organizace jsou dobrovolníci, jejichž práce nějakou dobu byla placená. V tomto případě současně placené zaměstnanci IH jsou původně dobrovolníci, kteří se posunuli na vyšší koordinační pozice a postupně získávají určitou kvalifikaci a zkušenosti. V současnosti organizace má i několik stálých oficiálních zaměstnanců na pracovní úvazek, kteří jsou odpovědní za hlavní agendu organizace a například finance. Profesionalizace také znamená zavadení určitých formálních pravidel a standardů fungování, formalizace a modernizace postupů a procesů na všech úrovních rozhodování. Jedním z projevů může být vytvoření fundraisingového týmu a strategie získání finančních prostředků. Dalším konkrétním projevem je profesionalizace dobrovolnictví. V tomto případě je důležitá míra formalizace dobrovolnické činnosti, jako například dobrovolnická práce na smlouvu, úroveň koordinace dobrovolnické činnosti, organizace školení, formalizace procesů kolem přijímacího řízení dobrovolníka a jeho působení v organizaci (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 142-163). IH prošla všemi těmito formalizačními procesy, proto se dá říct, že je profesionalizovaná na dostatečně vysoké úrovni. Tyto procesy a změny byli klíčovými v budování stabilní dobrovolnické základny a navazování stabilnějších vztahů s dobrovolníky, kteří jsou zároveň potenciálními zaměstnanci. Výše popsané procesy a změny hrály zásadní roli v motivaci dobrovolníků pokračovat a jejich celkovém vnímání práce, proto tato kapitola je důležitá pro následné pochopení empirické části.

4.5.1. Management dobrovolníků

Během spontánních krizí neziskové organizace plní různé role s ohledem na charakter krize, např. to může být přírodní katastrofa nebo sociální krize. Spontánní dobrovolníci jsou stejně důležitými aktéry jako státní složky nebo zapojené neziskové organizace. V případě ukrajinské uprchlické krize byla zvolena strategie zapojení spontánních dobrovolníků nejenom IH, ale všemi organizacemi na nádraží a také registračními centry. Krajský registrační

centrum v Praze byl provozován pražským magistrátem a jejích hlavním důvodem potřeby spontánních dobrovolníků byly jazykové kompetence. Působnost helppointu původně byla založena výhradně na pomoci spontánních dobrovolníků, jelikož samotné organizace neměli potřebnou lidskou kapacitu. Proto zvolená strategie zapojení spontánních dobrovolníků v těchto podmínkách byla nejvhodnější a nejefektivnější. Bez ohledu na to, že IH nebyla oficiální organizací, byla důležitým aktérem helppointu a její odpovědností byla realizace strategie spontánních dobrovolníků a jejích management.

Důležitým aspektem efektivního managementu na nádraží je komunikace napříč organizací a s dobrovolníky, jež je velmi složitá v nepředvídatelných podmínkách a nestabilním prostředí jako je sociální krize a zároveň je velmi důležitá. Povinností organizací na nádraží bylo efektivně a pravidelně poskytovat dobrovolníkům aktuální informace spojené s možnostmi pomoci. Za tímto účelem byly nastavené pravidelné briefingy a debriefingy, které byly odpovědnosti tzv. brieferů neboli koordinátorů směn, jejichž úkolem bylo určit místo, kde se dobrovolníci sejdou před směnou a dostanou všechny nové informace a přehled o současné situaci a zároveň se rozdělí úkoly. V případě nádraží to bylo také rozdělení dle místa pomoci, např. vedle pokladen, na nástupištích nebo u stánků na samotném helppointu. Díky debriefingům po směně se vytvářel prostor pro sdílení pozitivních a negativních zkušeností ze směny, sdílení obav nebo emocí, případných otázek nebo čehokoliv jiného, co je zrovna pro dobrovolníky aktuální. Zároveň to bylo prostorem pro diskusi efektivity pomoci, nastavení nových způsobů a případného zjištění, co z toho funguje nebo naopak a také možností psychické podpory pro dobrovolníky. Vzhledem k častým změnám a obecně proměnlivému charakteru pomoci každý dobrovolník měl podporu během celé směny od týmů organizací nebo konkrétních koordinátorů, které byly odpovědné za průběh konkrétní směny, když pociťoval nedostatek informací poskytnutých na briefingu.

Komunikace během fungování helppointu byla od začátku nastavená velmi otevřená vůči dobrovolníkům a pro každého to znamenalo možnost podpory v řešení složitých případů. Dobrovolníci se nikdy necítili být sami a věděli, že můžou spoléhat na další dobrovolníky nebo koordinátory. Vzhledem k psychicky náročnému charakteru dobrovolnictví lidi pomáhající na nádraží se měli možnost vždy na někoho obrátit a dostat potřebné poradenství s konkrétním případem nebo osobní psychologickou podporu. Po uzavření helppointu a začátku samostatného působení IH na nádraží organizace měla reorganizovat způsob komunikace. Zatímco během existence helppointu komunikace nebyla

úplně organizovaná a byla nastavená dle určitých standardů podobných krizí, IH musela reorganizovat a adaptovat způsob komunikace pod aktuální situaci a potřeby dobrovolníků. Briefingy a debriefingy zůstaly a staly odpovědností koordinátorů směny. Organizace v té době již měla stabilnější dobrovolnickou základnu a počet dobrovolníků postupně klesal, zůstávali však dobrovolníci, kteří se následně transformovali do stálých dobrovolníků a působí v organizaci dodnes. Na směny často chodili stejné lidi, které již měli větší přehled o současné situaci, která se relativně ustálila vzhledem k délce trvání krize. Postupně klesal i počet dobrovolníků na směnách spolu s potřebou pravidelných briefingů. Naopak debriefingy po směně byly vždy aktuální, protože práce pořád byla psychicky náročná. Dobrovolníci to vnímali jako dobrý způsob komunikace, ale zároveň postupně cítili menší potřebu, jelikož každý se stejně měl možnost obrátit na koordinátora s otázkou nebo prosbou o pomoc.

Bylo to dobře vymyšlené. Vždycky jsem se dozvěděl nové informace, co je aktuálního, a dokonce bych řekl, že důležitější byl ten debrief, protože tam člověk vždycky se mohl podělit o tom, co se mu stalo, s čím se setkal, co ho překvapilo, co ho vyvedlo z míry, co by bylo potřeba vyřešit do budoucna. Ale má to cenu, když tam přišlo deset dobrovolníků a byl jeden koordinátor, teď když jsme na směně dva a furt stejné lidi, tak už to nemá smysl. – I.

Nikdo v té době nečekal, že to brzo skončí, což nutilo dobrovolníky a organizaci se adaptovat těmto podmínkám. Organizační kontext začal být pro dobrovolníky důležité, protože často v té době tam plánovali zůstat dlouhodobě, dokud krize neskončí a pomoc již nebude potřeba. Dalším důležitým způsobem komunikace stala digitální platforma Slack, jež sloužila interní komunikaci v IH napříč všemi pozicemi. Do Slacku se mohli připojit všichni dobrovolníci, kteří chtěli pravidelně sledovat novinky a být v obraze. Zároveň každý měl možnost vyhledat kontakt na konkrétní osobu IH a osobně se obrátit na někoho s dotazem. Během směny to sloužila jako platforma pro vyhledávání nebo sdílení rad, novinek a dalších užitečných znalostí. Výhodou platformy je možnost vytvoření více konverzací za různými účely pro různé cílové skupiny. Zatímco několik konverzací bylo otevřeno pro všechny dobrovolníky, byly vytvořeny další pro zaměstnance IH. Jako důležitý nástroj pomoci to sloužilo hlavně koordinátorům směn, kteří tam píšou povinné reporty, sdílí zkušeností, dozvídají o případných změnách a komunikují navzájem. Platforma digitálně spojuje všechny členy IH a hraje zásadní roli v strategii efektivní komunikaci organizace. Mezi dobrovolníky Slack byl často využíván, i když pouze část z nich, kteří jsou spíš stálými dobrovolníky, to pravidelně sledovala. Naopak dobrovolníky, kteří nebyli tak zapojení do

činnosti IH a působili v dalších organizacích, často Slack nesledovali. Je důležité zmínit nejednoduchost Slacku na používání pro člověka s absencí technických zkušeností, proto pro dobrovolníky staršího věku platforma mohla být technickou výzvou. Jiným důvodem byl nezvyk častého používání internetu nebo sociálních sítí. Obecně je Slack velmi přehlednou formou komunikaci v organizaci a každý dobrovolník má možnost se tam přihlásit a stát tak součástí IH.

Chvilku mi to trvalo, než jsem se tam připojit, ale je to užitečná platforma, dočel jsem tam o užitečných novinkách v organizaci, např. o vytvoření spolku. Zároveň se tam dozvídám o různých událostech a můžu napsat komukoliv z IH... – I.

Později kromě Slacku organizace začala používat platformu Notion, kde vytvořila rozcestník pomocný při práci v terénu, jehož cílem bylo co nejvíce usnadnit práci dobrovolníkům a koordinátorům díky přehlednému poskytování potřebných informací na všechna témata.

Dobrovolníci to vnímali jako pravidelně poskytovanou podporu ze strany organizace a zároveň možnost vždy vyjádřit svůj názor, což umožňovaly pravidelné debriefingy nebo Slack, kde také existuje možnost diskuse o fungování organizace a zpětná vazba od dobrovolníků je vítána. To všechno byly drobné, avšak důležité detaily fungování organizace a komunikace, které motivovali dobrovolníky zůstat déle.

Samozřejmě vzhledem k absenci zkušenosti IH s řízením většího počtu dobrovolníků a obecně zvládnání podobné krize, komunikace měla nedostatky a občas nefungovala tak dobře, jak by měla. Zároveň občasné komunikační problémy a konkrétní námitky a návrhy bylo prostorem ke zlepšení, jež organizace se snažila využívat. I přesto, že organizace se snažila o rozvoj neformálních vztahů prostřednictvím organizací různých událostí, často události nebo akce byly pro konkrétní skupinu, a to většinou pro tzv. jádro organizace, kam patřili koordinátoři směn, koordinátoři agend a další zaměstnanci IH. Akce pro dobrovolníky se také organizovaly, ale nebyly tak časté a většinou tam nebyly lidi z koordinačního jádra organizace. To vedlo k tomu, že často lidi napříč organizací navzájem nezvali. Dobrovolníci se tak většinou znali mezi sebou a s koordinátory směn, s nimiž pravidelně pracují. V častých případech se však nikdy osobně nepotkali vedení IH nebo lidi z jiných agend. Vzhledem k tomu, že IH je založena na demokratickém a nehierarchickém principu, v organizaci často probíhají nominace a volby na různé pozici, do nichž se nemůžou zapojit řadové dobrovolníci, což občas vyvolávalo pocit nespravedlnosti mezi

stálými dobrovolníky. Často zněli návrhy o možnostech jejich zapojení alespoň do nižších voleb koordinátorů směn, s nimiž spolupracují nebo koordinátora řídicího ukrajinskou agendou, jejíž jsou součástí. Vnitřní uspořádání organizace vzhledem k počtu agend a pozic je složité a pro řadové dobrovolníky, kteří se nemají možnost do toho zapojit, ale pouze vidět výsledky, může být nepřehledné a vyvolávat pocit separace od organizací.

...líbilo by se mi, kdyby ty akce byly častěji pro všechny, protože aspoň bychom o sobě věděli, že existujeme, protože někdo z nás je spíš tady na nádraží, někdo je v kanceláři a moc se známe. Aspoň bychom věděli, kdo všechno tady vlastně působí. Dlouhou dobu jsem se neznal ani moc s dobrovolníky a koordinátory, co třeba chodili spíše ráno, já spíš večer. Z pohledu dobrovolníka moc nechápu, co se vlastně v té organizaci děje, protože lidi se furt mění a furt je někdo nový a mění se lidi na různých pozicích a o tom nemám žádný přehled. I přesto, že sem chodím už rok, tak nevím, kdo je kdo, pouze jména, ale nevím, kdo zrovna teď má jakou funkci, protože každou chvíli jsou nějaké volby. Hodně se v tom ztrácím. – M.

Kdyby bylo větší propojení dobrovolníků a koordinátorů především když se vezmeme, že je to organizace, která deklaruje, že je demokratická a nehierarchická, bylo by to lepší. – Z.

Následkem může být pokles důvěry kvůli pocitu dobrovolníků, že o tom, co se děje v terénu, nerozhodují lidi z terénu. Konkrétním řešením může být častější uspořádání akcí pro všechny členy IH za účelem většího propojení nebo poskytnutí možností zapojení do chodu organizace pro stálé řadové dobrovolníky, jež působí v organizaci dlouhodobě. Názory na fungování IH a možnost zapojení dobrovolníků se však liší a alternativním názorem je, že organizace by měla být řízena kompetentními lidmi s profesionální kvalifikací a dalšími dovednostmi, kteří se lépe vyznají v tom, jaké lidi se hodí na určitou pozici. Tento názor protirečí demokratickému uspořádání organizace, ale je také legitimní a vyjadřuje alternativní pohled na řízení organizace.

Další komunikační problém byl často spojen s menším počtem koordinátorů směn, což občas vedlo k tomu, že dobrovolníci zůstávali na směně sami. V návaznosti na menší počet koordinátorů postupně byla vytvořena pozice koordinátora na telefonu, který mohl určit odpovědného dobrovolníka a řídit směnu z dálky. Mohlo se stát, že dobrovolníci dozvěděli o směně bez koordinátora na poslední chvíli, což často bylo matoucí, jelikož na to nebyli připravení. Zároveň postupně klesal počet aktivních dobrovolníků, proto častou situací na směnách mohl být pouze koordinátor nebo jeden dobrovolník, jenž musel převzít roli koordinátora. Dobrovolník vždy měl možnost se obrátit na koordinátora nebo kohokoliv přes Slack, dobrovolníci však stejně měli pocit, že nejsou připravení převzít tuto

odpovědnost a že nemají potřebné znalosti a kontakty pro samostatné řešení problému. Dlouhou dobu na nádraží působili také organizace pomáhající romským uprchlíkům, např. Rompraha, jež často spolupracovala s IH a pomáhala dobrovolníkům s řešením konkrétním případů. Později samostatnou práci na nádraží usnadnila platforma Notion, jež byla velmi nápomocným nástrojem pro řešení složitých problémů v terénu. Konkrétními řešeními problému by mohlo být školení všech aktivních dobrovolníků pro podobné případy samostatného působení na nádraží. Dalším řešením, které je již aplikováno v praxi a snaží se o dodržování, je zlepšení komunikačních postupů, např. posílání zprávy o absenci koordinátora předem a tím poskytnutí možností vybrat, zda na tu směnu chce přijít a převzít povinnosti koordinátora či ne. Častým důvodem problému organizační komunikace byla nedostatečná standardizace postupů a organizačních procesů, jež se časem zlepšuje a redukuje problémy nebo nedorozumění.

Odlišné vnímání nedostatků komunikace může záviset na současné pozici v organizaci, jelikož koordinátoři směn vzhledem k vyšší pozici jsou zpravidla více zapojení do interní komunikaci a nepocítují potřebu určitých změn, zatímco řadové dobrovolníci to vnímají z vlastní perspektivy a jsou hlavními aktéry, které organizace potřebuje a které považuje za svoji součást. Bez ohledu na občas vyskytující nedostatky komunikace, jež informanti popisovali spíše jako prostor pro zlepšení, pro nikoho z nich to nebyly faktory demotivující jejich působení.

4.5.2. Neformální vztahy

Největším motivačním faktorem v průběhu působení byl lidský faktor a možnost navázat neformální vztahy, jež se začaly objevovat jako důležité téma po uzavření helppointu. Možnost být součástí komunity lidí s podobnými názory a hodnotami se vyniklo jako velmi důležitá společná motivace pro všechny dobrovolníky. Po začátku samostatného působení IH na nádraží její práce se stabilizovala a na pravidelné směny chodili stejné dobrovolníky, kteří postupně si začali navzájem vnímat jako kolegové.

I když to byly jenom posezení někde v baru, stejně to vytváří nějaké vztahy, které jsou moc důležité. Od začátku jsem si brala, jsou součástí něčeho většího, i když jsem byla jenom dobrovolnicí. Měli jsme často příležitost se potkat i mimo ten terén, a to bylo důležitou motivací, protože najednou vnímáš lidi, se kterými pracuješ, jako svoje dobré kolegy. – Z.

...po 5-6 letech v důchodu mně oslovila ta možnost pomoci, že jsem se začlenil sem a mám z toho velkou radost, protože jsem tady našel spoustu nových přátel, skvělých lidí, nikdy bych nevěřil, že se

dokáže vytvořit takový dobrý kolektiv, který drží pohromadě, každý je různý, takže dozvídám různé životní příběhy a je to hrozně milý. – I.

Vnitřní komunikace a vztahy bylo velkou psychologickou podporu, bylo to důležité. – L.

Samotná organizace hrála zásadní roli v rozvoji neformálních vztahu uvnitř organizaci, což bylo součástí strategie dobrovolnického řízení. Přátelské vztahy se postupně vyvíjely mezi dobrovolníky a koordinátory na směnách, ale také napříč organizaci a odlišnými agendami a pozicemi díky častému uspořádání událostí a akcí pro všechny, kdo se cítí být součástí IH. Během prvních měsíců fungování helppointu neformální vztahy nebyly prioritou vzhledem k akutnímu charakteru pomoci a také pandemii Covid-19, jejíž opatření dolehly na dobrovolníky, kteří museli nosit roušky. Nošení roušek zároveň poskytovalo jakousi anonymitu a nepřispívalo k vytváření vztahů. Toto téma proto začalo vyskytovat až po uzavření helppointu a letním oslabení proticovidových opatření.

To bylo zvláštní, protože tam byl obrovský pocit solidarity, protože děláme něco spolu, ale byli jsme anonymní. Bylo tolik práce, že jsme vůbec neměli čas, ale pamatuju si moment, když se to zlomilo a začali jsme se bavit a ten pocit, že děláte s nějakými lidmi něco spolu, to byl tak velký pocit sounáležitosti, ale zároveň se neznáte vůbec, tak to se potom ještě zopakovalo na podzim u blízkovýchodních směn a taky nám to trvalo se seznámit. – Z.

Navázání neformálních vztahů může také přispívat k zvýšení kvality pracovní agendy a poskytovaných služeb. Obvykle podobné akce byly organizované pro všechny včetně nových dobrovolníků, které by se chtěli více zapojit do kolektivu nebo pro koordinační jádro neboli zaměstnance IH. Koordinátoři ukrajinské agendy se pravidelně scházejí na týdenním online setkání, jež spíše slouží pracovním účelům a diskusi týdně agendy, je však důležitým nástrojem podpory mezilidských vztahů. Vzhledem k struktuře každé směny, na něž působí jeden koordinátor a několik dobrovolníků, koordinátoři směn se mezi sebou často nepotkávají. Týdenní setkání jsou tak příležitostí k diskusi a alespoň určité formě vzájemné komunikace.

První uspořádanou pro dobrovolníky událostí bylo setkání, jež proběhlo v červnu za účelem rozhodnutí o režimu pokračování pomoci po uzavření helppointu. Pro dobrovolníky to zároveň bylo důležitým gestem a potvrzením skutečného demokratického uspořádání, díky němuž se cítili být zapojení do důležitých rozhodování týkajících se celé organizace. Dalšími pravidelnými setkáními byly posezení dobrovolníků, které se začaly konat od července, jejichž účelem bylo navázání neformálních vztahů a vzájemné seznámení

s kolektivem. Stejně pravidelné schůzky se konají pro koordinátory a další zaměstnance IH, jejichž tématem je často neformální posezení spolu s pracovní agendou. Podobná setkání pro koordinátory se konají přibližně jednou za tři týdny, zatímco pro všechny včetně dobrovolníků jsou vzácnější. Jak bylo uvedeno výše, dle názoru dobrovolníků podobná setkání pro všechny by mohla být organizovaná častěji za účelem poznat celý tým IH, jehož jsou součástí.

Kromě menších neformálních posezení IH organizuje větší akce pro dobrovolníky a celý kolektiv IH. První podobná akce byla organizovaná v létě, ale nebyla zaznamenaná všemi dobrovolníky. Důvodem může být přechodné období a začátek působení IH jako samostatné organizace, když se dobrovolníci se nestíhali zorientovat a sledovat novinky. Druhou velkou akcí byl vánoční večírek, který tentokrát spojil velký počet lidí z IH a skoro celý kolektiv aktivních dobrovolníků. Tuto akcí dobrovolníci si pamatují jako tu první největší a jsou velmi vděční za podobnou pozornost a speciálně pro ně uspořádanou akci.

Potěšilo mně to, jsem rád, že jsem rady poznal hodně dobrých lidí a rád je dál potkávám. Je to pro mě jeden z důvodů, proč sem rád chodím, mám radost, že sem patřím. – M.

...jak se konal např. ten vánoční večírek, že se najde někdo, kdo to zorganizuje i přesto, že určitě má hodně vlastní práce, bylo to moc milý, že takhle dělají něco pro dobrovolníky a snažili se o to, aby udělat něco mimo tu práci a finanční odměnu. Bylo to kulturní a lidský zážitek. – I.

Po prvním uspořádaném vánočním večírku jako větší akci, IH postupně vyvíjí vlastní tradice teambuildingu a neformálních akcí, které současně konají jednou za měsíc. Program akce je velmi rozmanitý, např. poslední dvě akce byly organizované formou šípkového turnaje a výletu do přírody. Navázání neformálních vztahů a získání nových přátel a dobrých známých motivuje dobrovolníky dlouhodobě pokračovat i přes veškeré osobní překážky nebo možné demotivující okolnosti.

Důvodem, proč jsem neodešla z IH, ani když jsem dostala práci v tom oboru, protože jsem si určitě mohla říct, že když dělám ve stejném oboru, tak nebudu chodit na hlavák, protože nemám tolik času, ale nechci nechat ty lidi se kterými v IH pracuju. Velkou roli hrálo to, že jsme se potkávali i mimo terén. – Z.

Neformální akce byly většinou populární mezi aktivnějšími dobrovolníky, kteří pravidelně sledovali Slack, naopak pro méně aktivní, kteří působili v dalších organizacích, tak velkou roli nehrály. Druhým důvodem časté neúčasti na těchto akcích byla hlavně

absence časové kapacity vzhledem k rodinnému stavu, zaměstnaní nebo dalším osobním důvodům. Vždy však bylo možné sledovat ochotu dobrovolníků se podílet na neformálním dění organizace.

V průběhu celého roku IH aktivně spolupracovala s jinými neziskovými organizacemi ve stejném oboru, proto neformální teambuildingové akce se tykali i této spolupráce a občas byly uspořádány pro několik organizací najednou za účelem posílení vztahů a vzájemné spolupráce.

Oficiální vznik IH jako zapsaného spolku v prosinci 2022 znamenal možnost členství pro všechny aktivní dobrovolníky. Oficiální příslušnost k organizaci pro některé znamenalo posílení pocitu patření ke komunitě, když je dobrovolník oficiálně součástí něčeho důležitého. Členství ve spolku může v tomto případě mít spíše symbolický význam, protože zaměstnanci se bez ohledu na členství se můžou podílet na chodu organizace, zatímco členství navíc právo rozhodovat o chodu spolku, podílet se na vytváření stanov a vnitřních předpisů, nominovat lidi do orgánů spolku a následně je volit. Zájem o členství ve spolku souvisí v tomto případě s pozicí v organizaci, jelikož koordinátoři směn se častěji stávají členy spolku, zatímco řádové dobrovolníci vznik spolku podporují, ale nevyjadřují velký zájem. Častým důvodem nezájmu byl nedostatek času se zúčastnit spolkových záležitostí nebo pocit, že členství není nutnou podmínkou pro pokračování a současná pozice v organizaci se svými právy je zcela vyhovující. Důvody zájmu o členství je možnost zasahovat do rozhodování a voleb nebo možnost finanční podpory prostřednictvím členského příspěvku. Zároveň je možné sledovat velkou podporu vzniku spolku ze všech stran, jelikož pro IH to znamená získání právní subjektivity, kterou tak složitá a organizovaná iniciativa lidí potřebuje. IH jako neformální skupina existovala dlouhou dobu, ale náročná administrativa, několik agend a široká škála poskytované pomoci jsou důvody, proč by měla být oficiální organizací. Jako spolek IH se konečně nachází v dobré vyjednávací pozici vůči státním složkám a dalším aktérům, které vnímají její význam na stejné úrovni. Pro dobrovolníky to může znamenat větší schopnost se domluvit se správou železnic o poskytování prostoru pro dobrovolníky a klienty na nádraží nebo schopnost získat nové možnosti financování jejich práce.

4.5.3. Školení a supervize

Dobrý management a nastavený způsob fungování byly důležitými důvody motivace k pokračování zrovna v IH, protože často dobrovolníci působící na jiných místech pomoci

uprchlíkům z Ukrajiny, porovnávali způsob řízení IH a dalších organizací. Nejčastějšími místy byl krajský registrační centrum, kam se přesunul velký počet dobrovolníků nebo stanová městečka v Troji a Malešicích, jež sloužily pro romské uprchlíky a obecně lidi, kteří potřebují nouzové přístřeší. Výhodou IH byly kratší tříhodinové směny, efektivní briefingy a debriefingy, organizování školení pro dobrovolníky nebo pravidelné psychologické supervize.

Práce v Malešicích byla dost náročná, ale neměli jsme žádné briefingy a supervize, které byly pravidelně organizované pro zaměstnance městečka, protože pravidelné supervize v sociálních službách jsou povinné. Vzhledem k tomu, že tam působilo několik subjektů najednou, komunikace mezi nimi byla nastavená dost špatně. Neposkytovali ani žádné vstupné školení, proto orientace byla docela složitá. V tomto smyslu struktura IH je velmi inkluzivní, protože kromě pravidelných supervizí pro všechny vždy mám možnost se někoho obrátit a dostat podporu. – Z.

Školení pro dobrovolníky začaly být organizované po nějaké době fungování helppointu, když bylo jasné, že bude potřeba dlouhodobá pomoc. Spontánní dobrovolnictví původně nepředpokládá profesionální kvalifikace, kompetence a praktické dovednosti dobrovolníků, protože jejich silnou stránkou je jejich počet, schopnost flexibilní práce v terénu a adaptace ke krizovým podmínkám. Postupně spontánní dobrovolnictví během ustálení krize se transformuje do dobrovolnictví se stabilním dlouhodobým charakterem a objevuje se potřeba a také časová možnost poskytování školení pro dobrovolníky. Častým tématem seminářů bylo téma odolnosti vůči stresu, zvládání stresových situací a řešení konfliktů. Školení byly dobrovolné a každý měl možnost vybrat něco, co je zrovna pro něj aktuální. Dalšími tématy školení byly terénní práce, téma integrace cizinců, semináře týkající se právního ukotvení práv uprchlíků, současné legislativy a dočasné ochrany. Semináře byly často organizované jinými organizacemi z konkrétní oblasti, kde byli vítáni dobrovolníci z různých organizací pomáhajících uprchlíkům včetně IH. Školení se obvykle cílili na konkrétní cílovou skupinu, které mohla být dobrovolníci z postsovětských států, pro něž byl několikrát organizován seminář na téma řešení konfliktních situací spojené s národností a rodným jazykem. Pro blízkovýchodní agendu se organizovali semináře na téma první pomoc a základní zdravotní vyšetření, kterého se také mohli zúčastnit dobrovolníci ukrajinské agendy vzhledem ke své specifické práci v terénu, kde se můžou potýkat s různými situacemi.

Psychologické supervize jsou také organizované pravidelně především pro lidi z IH pracující v terénu, což znamená dobrovolníci a terénní koordinátoři. Jejich účelem je

vytváření a poskytování bezpečného prostoru pro sdílení emocí, obav, strachů, problémů a je to způsobem, jak společně hledat vhodné řešení. Supervize pro sociální pracovníky jsou povinné, terénní pracovníci IH však nejsou sociálními pracovníky, i když jejich naplnění práce je podobná. Supervize je v tomto případě dobrovolná a je populární mezi aktivními dobrovolníky.

Pravidelná organizace školení, supervizí a různých seminářů je také způsobem podpory mezilidských vztahů v organizaci, což hraje velkou roli v podpoře dlouhodobé motivace dobrovolníků, pro nichž školení jsou možnosti dozvědět a naučit se něco nového. Díky supervizím mají prostor pro potřebnou psychologickou podporu jako prevence k vyhoření a díky možnostem se zúčastňovat seminářů na všechna možná témata, dobrovolníci mají možnost dozvědět více o tom, co je aktuálně zajímavá a získat teoretické a praktické znalosti, které potřebují ke kvalitnější práci s klienty. Někteří dobrovolníci necítí potřebu doplňujících školení nebo supervize, jelikož podobnou funkci plnily briefinky, kde mohli dozvědět všechno, co potřebují, nebo debriefinky, jež byly jakousi menší supervizí po směně.

Dle názorů dobrovolníků potenciálně dobrými oblastmi školení by mohly být lepší zaškolení stálých dobrovolníků pro situace případné převzetí koordinačních povinností v případě absence koordinátorů na směnách nebo možnost ukrajinských konverzačních kroužků, kde by mohly získat základní jazykové dovednosti, které by prospěly lepšímu porozumění s klienty a snížení jazykové bariery.

4.6. Úspěšnost strategie řízení dobrovolníků

IH pomáhá ukrajinským uprchlíkům na nádraží již více než rok a dle hodnocení dobrovolníků úspěšně zvládla tuto krizi. Součástí organizace dnes je kolem 40 zaměstnanců včetně vedení, dvou agend a různých koordinačních pozic. Původně spontánní dobrovolníci jsou dnes součástí stálé dobrovolnické báze organizace, jejichž motivací zůstat jsou mnoho faktorů popsaných výše. Tyto faktory průběžně ovlivňují její působení a také každodenní rozhodnutí zůstat nadále, dokud válka a uprchlická krize neskončí. Někteří dobrovolníci z určitých důvodů svoje působení zastavili a přestali na nádraží pomáhat. Tyto důvody však žádným způsobem nesouvisí s organizačním uspořádáním nebo přístupem organizaci k dobrovolníkům. Většinou důvody přestat mají osobní charakter související

s rodinnou či pracovní situací, kvůli které dobrovolníci si nemůžou dovolit pokračovat. Dalším častým důvodem je nedostatek času. Informanti tohoto výzkumu, kteří již nejsou dobrovolníci v IH, ale byli dlouhou dobu, vypráví pouze o pozitivních zkušenostech se samotnou organizací a někteří připouští návrat, když se situace změní. Častou praxí je také přechod do jiné agendy IH, kterou umožňuje práci z domova a je časově flexibilnější. Pokles dobrovolníků lze také vysvětlit nestabilní situací po uzavření helppointu a budoucí nejistotou. Režim práce na nádraží bez žádného zázemí nevyhovuje všem dobrovolníkům z různých důvodů. Dalšími důvody může být odchod do jiné organizace, která z určitých důvodů více vyhovuje jednotlivci.

Obecně dobrovolníci hodnotí úspěšnost zvládnutí krize IH spíše pozitivně a většina připouští, že by zůstala v IH i nadále po skončení války, např. přesunem do jiné agendy nebo zůstane v dobrovolnické bázi pro případ, když to bude potřeba. Zvolená strategie zapojení spontánních dobrovolníků a využití jako jednoho z efektivních nástrojů řešení uprchlické krize v Praze. Samotné dobrovolníci mají spíše pozitivní zkušenosti s působením v IH a přístup organizace k dobrovolníkům, zvolená strategie začleňování do organizačních struktur, péče o dobrovolníky a podpora ze strany organizace v tom hrály důležitou roli. Dobrovolníci se od samého začátku cítili být součástí důležité pomoci a pocit komunity se časem posiloval, získával větší význam a ovlivňoval jejich motivaci pokračovat. Práce v terénu a nižší nároky a očekávání pro dobrovolníky, jež nemusí mít profesionální kompetence, je jedním z důvodů, proč dobrovolníci zůstávají. Zároveň dobrovolnictví je dobrou příležitostí získat určité kompetence a dovednosti, které se budou hodit v budoucnu. Hlavním důvodem v organizaci zůstat je v tomto případě samozřejmě válka, nicméně většina dobrovolníků vyjádřila zájem zůstat v organizaci i nadále a spolupracovat. Potenciálním scénářem jsou přechod do jiné agendy, v tomto případě blízkovýchodní, kvůli něž IH byla původně založena. Někteří dobrovolníci v průběhu roku už prostřídali několik funkcí a působili na různých pozicích, proto budoucí cestou vývoje pro ně je posun na jinou potenciálně vhodnou pozici do agendy, kde budou zrovna potřeba více lidí. Čas je dalším důležitým faktorem ovlivňujícím skutečnost, zda jedinec bude mít kapacitu pokračovat dlouhodobě. Změna pozice a případně naplní práce je vnímáno jako logické pokračování současné pozice. Někteří dobrovolníci plánují pomáhat, ale poté, co skončí válka, být součástí dobrovolnické báze IH, která v případě dalších krizových událostí bude připravená pomoci. Někteří dobrovolníky díky IH získali další práci v jiné neziskové organizaci pomáhající migrantům a uprchlíkům, a v tomto případě hraje roli aktuální a budoucí

pracovní situace. Závěrem se dá říct, že ochotu pokračovat i po skončení války vyjadřují většina dobrovolníků díky pozitivním zkušenostem s IH a pocitu komunity a příslušnosti k organizaci, nicméně připouští další potenciální okolnosti, jež mohou mít vliv na jejich budoucí rozhodnutí zůstat. Většinou tyto okolnosti mají vnější nezávislý charakter a jsou spojené se současnou životní situací jednotlivců.

Záleží na kontextu, ale kdyby to byl třeba nějaký dlouhodobý projekt nebo zajímavá pro mě pozice, tak bych ráda zvážila. – Z.

Už nejsem dobrovolník v terénu, ale pokračuju v další agendě IH, která je pro mě teď vhodnější vzhledem k mým časovým možnostem. Dokud budu mít čas a bude, co dělat, plánuju pokračovat a samozřejmě, když bude potřeba akutní pomoc v terénu, rád se zapojím. – O.

Alternativním názorem k potenciálnímu pokračování v IH po válce je vnímání potřeby dobrovolnictví pouze během spontánních krizových situací. V tomto případě dobrovolníci se identifikují s rolí spontánního dobrovolníka, který je vždy připraven pomoci během nastalé krize, když existuje velká potřeba lidských zdrojů. Identita dobrovolníka je jejich součástí pouze v případě, když je to opravdu potřeba, jinak tuto potřebu nemají.

Ted už není akutní krize, je to spíše nastavený systém, který funguje jako normální práce. Ale kdyby se něco takového zase stalo, nebo zase krize v Ukrajině a velká vlna uprchlíků, přišla bych.

Během roku IH se povedlo transformovat část původně spontánních dobrovolníků na stálé, jež se identifikují s organizací a jejími hodnotami. Velkou roli v tom hrají vnější faktory a okolnosti, jež nejsou pod vlivem dobrovolníků, stejně zásadní roli však má samotná organizace a její přístup k řízení. Vytvoření relativně stabilní dobrovolnické báze, jež plánuje zůstat v organizaci nadále a je připravená pomoci během dalších možných krizí, je viditelným indikátorem vyjadřujícím úspěšné zvládnutí krize a hodnotí vysokou efektivitu dobrovolnického managementu.

5. Výsledky a diskuse

Tato práce a empirický výzkum ukázaly, jak je dobrovolnictví komplexní a občas nejednoznačné. Cílem výzkumu bylo sledování dobrovolnictví v organizaci IH od jeho spontánních počátků skrze jeho následný vývoj a transformaci. Primárním cílem výzkumu bylo sledování spontánního dobrovolnictví z perspektivy jeho definice se zaměřením na důvody vedoucí k dobrovolnictví, nicméně během výzkumu se ukázala komplexnost fenoménu dobrovolnictví a objevily se další perspektivy náhledu, jež jsem využila k popisu uceleného obrazu dobrovolnictví a jeho transformaci ze spontánního do oficiálně formálního. Spontánní dobrovolnictví dle jeho definic bylo sledovatelné na začátku, zatímco postupně to ztrácelo jeho základní charakteristiky a proměňovalo se do formálního organizačního dobrovolnictví a placené práce. Spontánní charakter je však v tomto případě nesmírně důležitý a transformace spontánních dobrovolníků do formálních a oficiálně patřících do organizací je v tomto případě indikátorem dobře zvládnuté krizové situace a správně nastaveného managementu. Ve zkoumaném případě je důležité zohlednit skutečnost, že IH se proměňovala spolu s dobrovolníky a postupně nabývala větších kapacit a kompetencí. Iniciativa po uzavření helppointu fungovala skoro jako nezávislá jednotka díky spolupráci s větší neziskovou organizací. Tento výzkum proto umožňuje sledování a vývoj nejen dobrovolnictví, ale i samotné organizace a to, jak se navzájem ovlivňují.

Cílem výzkumu bylo odpovědět na hlavní výzkumné otázky, které jsou navzájem propojené a charakterizují průběh dobrovolnictví od začátku krize a spontánní pomoci skrze rozhodnutí částí dobrovolníků dlouhodobě pomáhat. Tento celý proces byl průběžně ovlivněn mnoha faktory včetně vnitřních motivací a pocitů, vnějších okolností a sociálních událostí a nastavené organizační struktury a vztahu s dobrovolníky. Každá oblast zahrnuje další faktory, které určitým způsobem ovlivnily nebo byly důvodem nastalých změn.

Počáteční fáze především souvisela s vnitřními důvody zapojení se do dobrovolnictví a okolními faktory ovlivňujícími toto rozhodnutí. Výzkum ukázal, že stejnou roli hrály jak psychologické faktory neboli osobní pocitové důvody k dobrovolnictví, tak sociologické faktory jako sociální situace, lidi a okolnosti, v nichž se aktuálně lidi nacházeli. Hlavním uvedeným důvodem byla ochota pomoci – altruismus. Vnější stimulem altruistického chování byla skutečnost válka, která se určitým způsobem dotýkala všech dobrovolníků. Většinou to bylo vzhledem k jejich původu a navazujícímu pocitu dluhu vůči vlastní zemi a lidem, nebo v případě lidí z okolních zemí včetně ČR to byl pocit geografické a etnické

blízkosti. Potřeba vyjádřit solidaritu lidem s podobnou kulturou i mentalitou a pocit společného nepřítelů jsou v tomto případě důležitými faktory, na nichž navazuje psychologická potřeba vypořádat se s negativními pocity a proměnit je do pozitivních činů. Válka jako negativní jev může způsobovat psychické problémy a dobrovolnictví může být způsobem, jak se s nimi vypořádat. Využití svého času ve prospěch druhých s účelem rozptýlení se a soustředění se na užitečnější práci byl častým uvedeným důvodem rozhodnutí se stát dobrovolníkem. Pozitivním následkem je získání pocitu komunity a solidarity, jež je základem síly spontánního dobrovolnictví. Vedlejším motivem se zapojit do pomoci během bylo vyjádření tímto způsobem vlastního politického názoru a nesouhlasu, jelikož dobrovolnictví je během sociální krize často vnímáno jako nepřímý boj proti nepříteli a nespravedlnosti. Tento důvod spojuje všechny dobrovolníky a je velmi typický pro dobrovolníky v čase sociální krize, v tomto případě uprchlické. Výsledkem vytváření komunity lidí s podobným názorem je komunitní solidarita, jež je důležitým faktorem motivace.

Jedním z nejvýznamnějších sociálních faktorů byla aktuální životní situace a sociální status dobrovolníka, který přímo souvisí s časovými a finančními kapacitami a ovlivní možnost lidí věnovat se terénní pomoci. Výše uvedené faktory byly stejně důležité ve vztahu k finanční odměně v kontextu dlouhodobého dobrovolnictví. Nezaměstnaní dobrovolníci měli větší časové kapacity a více energie se věnovat dobrovolnictví a zároveň finanční odměna pro ně neměla tak velký význam. Často uvedenými důvody pro tento typ dobrovolníků je možnost nové aktivity, během které mohou získat nové dovednosti nebo relevantní pracovní zkušenosti za účelem se buď vrátit na trh práce, nebo alespoň využívat vlastní potenciál a nabyté zkušenosti ve společenský prospěch. Dalšími vnímanými výhodami byly např. možnost zlepšit nebo udržovat jazykové dovednosti nebo získat relevantní pracovní vazby. Tyto motivy se zdají být ze své povahy egoistické, jsou však legitimními důvody motivující lidi k dobrovolnictví k dlouhodobému udržení statusu dobrovolníka. Často mají spíše racionální vysvětlení, zatímco pocitově altruistické faktory jsou většinou impulzivní.

IH jako důležitý aktér v terénu se objevila až později a zároveň na začátku krize pražské hlavní nádraží bylo jediným místem poskytování pomoci, proto lidé nevolili konkrétní organizace a spíše šli tam, kde byl vytvořen prostor pro zapojení. Proto lze tvrdit, že organizace jako taková nehrála žádnou roli v motivaci zapojení dobrovolníků na začátku, nicméně postupně se její role začala vynikat a její důležitost pro dobrovolníky se objevila

v další fázi krize, kde organizace a její nastavení dobrovolnického managementu začalo mít určitou váhu a ovlivňovat dlouhodobé působení dobrovolníků. Kromě organizační struktury a pracovních podmínek byly i další faktory, jež měly vliv na rozhodnutí dobrovolníků zůstat a pokračovat. V dalších fázích krize toto rozhodnutí bylo zcela dobrovolné a uvědomělé, jelikož iniciativa získala status plnohodnotného aktéra na stejné úrovni s dalšími organizacemi, což poskytovalo dobrovolníkům možnost volby. To znamená, že každý mohl zvolit nejvhodnější způsob zapojení odpovídající jeho očekáváním a kvalifikacím, zatímco na začátku většina těchto organizací působilo pod jednou střechou a úzce spolupracovala na řízení dobrovolníků na nádraží. V pozdější fázi můžeme mluvit o organizačních faktorech, jež ovlivnily motivaci pokračovat, jelikož aktuálně IH disponuje velkou základnou stálých dobrovolníků, kteří s největší pravděpodobností zůstanou tam i po ukončení krize.

Hlavní důvod vedoucí dobrovolníky k pokračování mimo organizační důvody odvíjel od poslání organizace a způsobu poskytování pomoci, kterým je pomoc v terénu. Pomoc v první linii je fyzicky i psychicky náročná a vyžaduje velkou dobrovolnickou kapacitu a zároveň poskytuje největší prostor k zapojení lidí bez ohledu na jejich dovednosti a kvalifikace. To bylo důvodem, proč část dobrovolníků zůstalo v IH i po skončení velkých vln uprchlíků. V oblasti pomoci uprchlíkům existuje větší množství organizací, kde každá z nich plní vlastní roli. Terénní práce na nádraží spočívala primárně v poskytování základních potřeb a pomoc s následnou orientací, což mohli zajistit i dobrovolníci bez jakékoliv kvalifikace a relevantních dovedností. Kvantita dobrovolníků byla a je důležitá stejně jako kvalita poskytovaných služeb.

Další motivační faktory k dlouhodobému dobrovolnictví vyplývající z výzkumu odpovídají konceptuálnímu modelu příčin dlouhodobého dobrovolnictví, který zdůrazňuje význam osobních faktorů jako hodnoty a osobní předpoklady, demografické charakteristiky a vnitřní a vnější motivy k dobrovolnictví. Stejný význam mají situační faktory, jež se vyznačují organizačními praxemi a vztahu organizací k dobrovolníkům. Dlouhodobá motivace také souvisí s fázemi dobrovolnictví, jež byly zmíněny výše a které jsou důležité pro vytvoření dobrovolnické identity. Prvotní rozhodnutí k dobrovolnictví je stejně důležité jako pokračující vývoj, na nějž průběžně má vliv velký počet vnějších sociálních, organizačních nebo osobních faktorů.

Významnými faktory ovlivňujícími dlouhodobé působení, které vplynuly z výzkumu, jsou neformální vztahy v organizaci a vztah mezi organizací a dobrovolníkem.

Vztahy mezi lidmi jsou důležitou částí života všech lidí a prostředí práce nebo dobrovolnictví není výjimkou. Kvalita lidských vztahů pomáhá dobrovolníkům odvádět kvalitní práci. IH jako organizace neformální vztahy na pracovišti nepodcenila, ale naopak věnovala tomu úsilí, díky čemuž dobrovolníci cítí i neformální vazbu k organizaci. Podpoře vztahů mezi členy organizace sloužily jak pravidelné pracovní schůzky, tak neformální posezení organizované vedením. Pocit komunity a solidarity důležitý během krize je hlavním důvodem významu neformálních vztahů. Dalším je lidská přirozenost a potřeba existovat spolu s dalšími lidmi.

Součástí vztahů mezi organizací a dobrovolníky je také organizační přístup a nastavení pracovního režimu. Férové jednání a transparentnost jsou hodnotami neziskových organizací, kam spadá IH a sdílí tento přístup. Neustálá komunikace s dobrovolníky a poskytování možnosti se zapojit do rozhodování jsou vyjádřením těchto hodnot. Nastavení vhodného pracovního režimu v praxi znamenalo pohodlné rozvržení směn vyhovující lidem bez ohledu na jejich životní situaci a aktuální zaměstnanost bylo důvodem, proč velký počet dobrovolníků preferovali IH mezi ostatními organizacemi. Výše uvedené hodnoty a způsob fungování zůstal i poté, co práce „dobrovolníků“ neboli v tomto případě terénních pracovníků, začala být proplacená.

Financování „dobrovolnických“ aktivit v tomto případě bylo skutečností, na jejímž základě je možné zpochybnit celou dobrovolnickou podstatu pomoci, nicméně z perspektivy dlouhodobého působení v organizaci hrálo roli významného motivačního faktoru. Financování dobrovolníků bylo dočasné a již není aktuální, v té době však bylo praktickým důvodem pro dobrovolníky v organizaci pokračovat. Sociální krize mají tendenci dlouhodobého pokračování, které vyžadují delší dobrovolnické vytrvání i přes možnou fyzickou a psychickou náročnost práce. Financování se objevilo v pozdější fázi a pomohlo udržet část dobrovolníků, kteří již nemohli dovolit vykonávat práci bez finanční odměny. Financování v tomto případě je velmi diskutabilní a nejednoznačné, nemůžeme však zapřít význam financování jako praktického nástroje pro udržení lidí v organizaci. Vzhledem k dočasnému charakteru lze říct, že finanční odměna nebyla primárním motivačním faktorem, jelikož většina dobrovolníků zůstala v organizaci i po ukončení financování. Je důležité zmínit, že během financování lidí z IH byli spíše vnímáni jako terénní pracovníci, nikoliv dobrovolníci, jelikož financování je v rozporu s konceptem dobrovolné pomoci.

Dalším důležitým faktorem, které je součástí přístupu organizace k dobrovolníkům, je organizování interních a externích školení a poskytování možnost se neustále vzdělávat v oboru a učit se novým věcem. Spontánní dobrovolnictví ze své podstaty většinou zahrnuje nekvalifikované dobrovolníky ochotné rychle vstoupit do procesu a poskytovat pomoc v první linii. Jednou z úspěšných strategií je postupné zaučení těchto dobrovolníků, kteří pak s větší pravděpodobností zůstanou v organizaci a můžou tvořit spolehlivou dobrovolnickou základnu a mít ambici být povýšeny na vyšší pozici, které vyžadují určitou kvalifikaci. V tomto okamžiku spontánní dobrovolníci se transformují do stálých oficiálních dobrovolníků. Pro organizaci to znamená posílení její kapacit a rozšíření oblasti vlivu vzhledem k rostoucí struktuře zaměstnanců a stálých dobrovolníků.

Původním cílem výzkumu bylo zaměření na spontánní dobrovolnictví, nicméně v procesu se ukázalo, že dobrovolnictví je velmi proměnlivým jevem a v dalších fázích krize už nebylo tak spontánní. Hlavním nastaveným cílem byl proto popsat jev dobrovolnictví od jeho spontánních začátků, zohlednit jeho proměny a vliv motivačních a organizačních faktorů. Výzkum pomohl odhalit význam důvodů a příčin vedoucích k dobrovolnictví a konkrétní vnitřní a vnější faktory, jež tuto motivaci mohou ovlivňovat. Důvody k dobrovolnictví se proměňovaly v závislosti na fázi krize a délce působení dobrovolníků v organizaci a na významu postupně získávaly organizační faktory. Krize je pro všechny zasažené těžkým obdobím a neziskové organizace v tomto případě volí různé přístupy, na nichž pak záleží, zda spontánní dobrovolníci jsou ochotní v organizaci zůstat. Tuto krizi a vlnu nových dobrovolníků pro IH byla příležitostí vybudovat stabilní dobrovolnickou základnu a zaměstnanecké jádro, a tím zvýšit povědomí o jejích rozšiřujících aktivitách. Organizace působící na nádraží poskytly dobrovolníkům příležitost dočasně se zapojit do organizačních struktur převážně pomoci digitální registrační platformě. Zvolený způsob následného řízení dobrovolníků pomohl organizaci zefektivnit proces terénní pomoci a zvládnout to i po uzavření helppointu. Zapojení spontánních dobrovolníků může být přínosné a efektivní, má to však hodně rizik. IH svém dobrovolníkům věnovala a doteď věnuje mnoho času a úsilí a vidí v těchto dobrovolnicích budoucí potenciál. Výzkum zároveň odhalil některé problémy v managementu organizace, jejichž zlepšení povede ke zvýšení spokojenosti dobrovolníků a zaměstnanců.

Praktickými výsledky výzkumu jsou konkrétní poznatky a doporučení o efektivním řízení dobrovolníků. Výzkum poskytuje neziskovým organizacím a dalším čtenářům možnost se podívat na celý proces z perspektivy samotných dobrovolníků, zjistit, co je pro

něj důležité a jak v praxi zvolit správný přístup jejích řízení. IH můžeme vnímat jako pozitivní případ organizace, které se povedlo efektivně začlenit velké množství dobrovolníků a transformovat je do stálých. Konkrétními aspekty ovlivňujícími dlouhodobost dobrovolnictví, které lze zároveň vnímat jako investici do budoucnosti organizace, je postupné zaučení dobrovolníků, poskytování nutných školení a možnost získání nových dovedností a oborové kvalifikace. Dalším důležitým faktorem je budování organizační kultury a vazeb uvnitř organizace, důraz na neformální vztahy a péči o všechny členy IH stejně bez ohledu na jejich pozici. Výzkum odhalil konkrétní poznatky, jež jsou využitelné v praxi a můžou přispět k efektivitě managementu dobrovolníků dalších neziskových organizací nejenom v čase krize. Péče o dobrovolníky je důležitá pro každou organizaci disponující dobrovolnickou základnou. Lidi, kteří potřebují pomoc, jsou tady vždycky bez ohledu na nastalou krize, je proto důležité uvědomit sílu a moc obyčejných dobrovolníků, na nichž často stojí většina aktivit neziskových organizací, nepodceňovat je a efektivně využívat jejich ochotu pomáhat druhým.

6. Použitá literatura

- ANDREONI, J. (1990). Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-glow Giving. *The Economic Journal* 100(401), s. 467-477.
- AUFERBAUER, D., Ganhör, R., Tellioglu, H. (2019). *Opportunistic affiliation in spontaneous volunteer management*. 16th ISCRAM Conference, Volume-2019, May. S. 186-198. ISBN: 978-840910498-7.
- BRITTON, N.R. (1991). *Permanent disaster volunteers. Where do they fit?* *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20.
- CLARY, E.G., Ridge, R.D., Stukas, A.A., Snyder, M., Copeland, J., Haugen, J., Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6): 1516-1530.
- FINKLSTEIN, M.A., Brannik, M.T. (2007). *Applying Theories of Institutional Helping to Informal Volunteering: Motives, Role Identity, and Prosocial Personality*. *Social Behavior and Personality An International Journal* 35(1):101-114.
- FRIČ, P. (2011). *Současné trendy dobrovolnictví a sociální práce*. O čem se mluví. Časopis Sociální práce (4). Asociace vzdělavatelů v sociální práci. Dostupné z: <https://socialniprace.cz/online-clanky/pavol-fric-soucasne-trendy-dobrovolnictvi-a-socialni-prace/>
- FRIČ, P., Pospíšilová, T. (2010). *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Hestia a Agnes. ISBN: 978-80-903696-8-9
- HARRIS, M., Shaw, D., Scully, J., Smith, C., Hieke, G.(2017). *The involvement/exclusion paradox of spontaneous volunteering: New lessons and theory from winter flood episodes in England*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 46(2) 352–371
- HATCH, J.M. (1997). *Organization Theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press. S. 67-88.
- HUSTINX, L., Lammertyn, F. (2003). *Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective*. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 14(2):167-187.

KOKAISL, P. *Podrobněji ke kvalitativnímu výzkumu. Doporučení k psaní odborného textu*. WIKI portál, Hospodářská a kulturní studia. Dostupné z:

https://www.hks.re/wiki/podrobneji_ke_kvalitativnimu_vyzkumu

NOVOTNÁ, H., Špaček, O., Šťovíčková, M. (2019). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7571-025-3.

PENNER, L.A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. University of South Florida. *Journal of Social Issues*, Vol. 58, No. 3. S. 447-465.

POSPIŠÍLOVÁ, T. (2010). Dobrovolnictví v kontextu životní dráhy dobrovolníků. Lidé města/Urban people, 12, 1. Dostupné online: https://lidemesta.cuni.cz/LM-1014-version1-lm_1_10_pospisilova.pdf

POWELL, W.W., Friedkin, R. Organizational change in non-profit organization. In: Powell W.W. eds. *The non-profit sektor: a research handbook*. Yale University Press.

ROTOLO, T., Berg, J. A. (2010). *In times of need: An examination of emergency preparedness and disaster relief service volunteers*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40.

RYCHLÍKOVÁ, A. (2023). Článek na online deníku Alarm. Rozhovor s Anežkou Gündoğdu z IH. Dostupné z: <https://a2larm.cz/2023/02/denne-potkavame-lidi-kteri-systemem-pomoci-uprchlikum-propadaji-rika-anezka-gundogdu-z-iniciativy-hlavak/>

SIMSA, R., Rameder, P., Aghamanoukjan, A., Totter, M. (2018). *Spontaneous volunteering in social crises: Self-organization and coordination*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(2_suppl), s. 103-122.

SMEJKAL, R. (2019). *Spontánní dobrovolníci a jejich role v dynamickém humanitárním systému*. Disertační práce. Univerzita Karlova, FHS. S. 111-141.

SMITH, D.H., 1994. Determinants of voluntary association participation and volunteering: A literature review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(3), 243–263

STEBBINS, R. (1996). *Volunteering: A serious leisure perspective*. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*. 25(2). S. 211-224. Dostupné z:

ŠVÁŘÍČEK, R., Šed'ová, K. (2010). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál. ISBN 978-80-262-0273-8.

TOŠNER, J. (2014). *Studie o dobrovolnictví. Koncepce politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020*. Hestia-národní dobrovolnické centrum. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rmno/dokumenty/studie_tosner_pro_web.pdf

Webové stránky Iniciativy Hlavák. Dostupné z: <https://iniciativahlavak.cz/>

YANG, Z. (2021). *Understanding spontaneous volunteering in crisis: towards a needs-based approach of explanation*. The Social Science Journal, Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/349702903_Understanding_spontaneous_volunteering_in_crisis_towards_a_needs-based_approach_of_explanation

YIN, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research – Svazek 5. Sage. ISBN: 9780761925521