

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Katedra studií občanské společnosti

Bc. Linda Luksa

Dobrovolník – předvychovatel v České republice a Spojených státech amerických

Diplomová práce

Praha, 2020

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Tereza Pospíšilová, MA, Ph.D.



Prohlášení autorky

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila 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 Praze dne 30.07.2020

.....

Linda Luksa

Poděkování

Především bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce, PhDr. Tereze Pospíšilové, MA, Ph.D., která byla po celou dobu vedení mé práce velmi ochotná, a to i přes časté a dlouhé odmlky v psaní, děkuji jí za to, že to se mnou nevzdala a práci mi vedla s úsměvem a vysokou odbornou úrovní. Děkuji také všem dobrovolníkům, kteří byli ochotni podělit se o svůj čas a vést se mnou rozhovory, stejně tak jako pracovníkům organizací Guiding Eyes for the Blind a Mathilda, kteří mi umožnili zúčastněné pozorování a odpovídali na mé dotazy. Na závěr bych ráda poděkovala mé rodině a všem mým blízkým, kteří věřili, že svou práci dokončím, a plně mě ve psaní podporovali.

Obsah

1.	ÚVOD	6
2.	KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC.....	8
2.1.	Občanská společnost	8
2.1.1.	Srovnání rozdílů občanské společnosti v České republice a Spojených státech amerických	9
2.2.	Dobrovolnictví	10
2.2.1.	Definice dobrovolnictví.....	10
2.2.2.	Srovnání dobrovolnictví v České republice a Spojených státech amerických.....	12
2.2.3.	Komunitní pojetí dobrovolnictví	13
2.2.4.	Způsoby řízení dobrovolníků	15
2.2.5.	Motivace dobrovolníků	17
2.2.6.	Definice předvychoovatele jako zvláštního druhu dobrovolníka.....	19
3.	METODOLOGIE.....	21
3.1.	Cíl práce	21
3.2.	Výzkumné otázky	22
3.3.	Představení zkoumaných organizací	23
3.4.	Výzkumný design	25
3.5.	Výběr informátorů.....	28
3.6.	Technika sběru dat	30
3.7.	Metody analýzy dat.....	33
3.8.	Možné limity výzkumu	35
3.9.	Etické zásady výzkumu.....	36
4.	EMPIRICKÁ ČÁST	37
4.1.	Krátké představení respondentů.....	37
4.2.	Motivace dobrovolníků v organizacích Guiding Eyes for the Blind a Mathilda.....	40
4.3.	Řízení dobrovolníků v organizacích Guiding Eyes for the Blind a Mathilda.....	48
4.4.	Komunitní dobrovolnictví v organizacích Guiding Eyes for the Blind a Mathilda..	54
5.	DISKUSE.....	57
6.	ZÁVĚR	59
7.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	62

ABSTRAKT

Tato diplomová práce představuje veřejnosti málo známou formu dobrovolnictví, kterou je předvýchova vodících psů pro osoby se zrakovým postižením. K tomuto představení dochází na pozadí srovnání dvou servisních organizací občanské společnosti, přičemž jedna sídlí v České republice a druhá ve Spojených státech amerických. Tyto organizace tak vychází každá z jiné občanské společnosti, avšak mají určité styčné body, ve kterých si jsou podobné. V závěru práce jsou pak představeny výsledky, které byly zjištěny v rámci kvalitativního výzkumu pomocí rozhovorů, dokumentů, ale také zúčastněného pozorování přímo ve zkoumaných organizacích.

Klíčová slova: dobrovolnictví, občanská společnost, servisní organizace, vodící pes

ABSTRACT

This master thesis introduces a form of volunteering which is not well known to the public, so-called puppy raising of guide dogs for the visually impaired. This phenomenon is introduced on the background of a comparison of two civil society service organizations, one based in the Czech Republic and the other in the United States of America. These organizations both come from a different type of civil society but have many similarities as well. At the end of this thesis, the results found through qualitative research are presented, where these data were gained through interviews, documents, but also by participatory observation directly in the respective organizations.

Key words: volunteering, civil society, service organization, guide dog

1. ÚVOD

Dobrovolnictví. To je fenomén, který má v občanské společnosti hluboké kořeny, jedním z příkladů může být sousedská výpomoc. Specifickou formou tohoto fenoménu, tak typického pro občanskou společnost, je předvýchova vodících psů pro osoby se zrakovým postižením. Tato forma dobrovolnictví je široké veřejnosti poměrně neznámá, ale přesto, nebo možná také právě proto, je i tak potřebná. Ve většině zemí světa začíná výcvik vodícího psa pro osoby se zrakovým postižením tak, že se dané štěně narodí, odchová, a ve dvou měsících věku je předáno dobrovolníkovi, který jej má následujících asi dvanáct měsíců v péči. Úkolem takového dobrovolníka je položit štěněti pevné základy ve všem, co bude v budoucnu, při výkonu svého povolání, potřebovat. Úkolem dobrovolníka je ale nejenom plnění úkolů a samotná výchova. Úkolem dobrovolníka je také zahrnout štěně láskou – aby ji štěně mohlo dávat, musí ji nejprve čerpat. V každém vodícím psovi tak tluče srdce jeho předvychoovatele. Také v tomto je tato forma dobrovolnictví tak specifická. Člověk se pouští do dobrovolné činnosti, aniž by dopředu, nebo alespoň při výkonu této práce, věděl, pro koho tuto práci vykonává a komu tím tak pomáhá, a zda ji také nevykonává zbytečně – štěně totiž může být z různých důvodů z výchovného programu také vyřazeno.

Díky tomu, že jsem sama tuto činnost vykonávala, a má cesta začala nápadem právě na Katedře studií občanské společnosti, kam jsem se svým svěřencem také docházela na přednášky, a také díky tomu, že nyní, jako trenér vodících psů, mám možnost tyto dobrovolníky sledovat při jejich práci, při jejich radostech i při jejich smutcích, ze všech těchto důvodů jsem se rozhodla pro psaní mé diplomové práce zvolit právě toto téma, aby se více rozšířilo povědomí o těchto dobrovolnících, kteří jsou v ulicích často schovaní právě za těmi „roztomilými pejsky s pracovními vestičkami“. Myslím, že je potřeba tuto záslužnou práci více přiblížit veřejnosti.

Protože jsem však v kontaktu s trenéry a jinými pracovníky z mnoha organizací z různých koutů světa, chtěla bych, aby tato práce byla přínosná také pro tyto lidi, kteří jsou často sami dobrovolníky, neboť práce v sociálních službách není stále v mnoha zemích dostatečně finančně ohodnocena. Proto jsem se rozhodla pro srovnání přístupu k dobrovolníkům, k jejich řízení, vztahu ke komunitě, k jejich motivaci stát se předvychoovatelem a v této činnosti pokračovat. K tomuto srovnání bude využito dvou různých zemí, a sice České republiky a Spojených států amerických. Jako zástupce těchto zemí jsem si vybrala organizace Guiding Eyes for the Blind a Mathilda. Tyto organizace bude možné srovnávat díky tomu, že jsou to obě servisní organizace občanské společnosti

zabývající se výcvikem vodících psů, přičemž sídlí v zemích se stejným státním zřízením (demokracií), mají stejný způsob získávání vodících psů (vlastní chov a předvýchova), a v neposlední řadě díky tomu, že jsou obě členy Mezinárodní federace vodících psů, díky čemuž musí obě plnit stejné normy. Předpokladem, se kterým v tomto textu budu pracovat, je ten, že v organizaci, která má z historie plynoucí odlišnou podporu ze strany komunity, neziskového sektoru a společnosti jako celku (Guiding Eyes for the Blind), bude způsob řízení a motivace dobrovolníků profesionálnější než v organizaci Mathilda, ve které také předpokládám nižší míru komunitní angažovanosti. Vzhledem k tomu, že v této práci bude využit kvalitativní výzkum, konkrétně design případové studie, považuji tento vzorek organizací za dostatečný.

První část této diplomové práce bude věnována teoretickému rámci, ve kterém představím základní pojmy pro lepší orientaci čtenářů v předkládaném tématu. Jako první bude vysvětlen termín občanské společnosti a rozdíly mezi občanskou společností v České republice a ve Spojených státech. Dále bude popsán pojem dobrovolnictví, včetně jeho opětovného srovnání ve zkoumaných zemích. Dalšími pojmy, které budou v teoretické části práce vysvětleny, jsou komunitní pojetí dobrovolnictví, řízení a motivace dobrovolníků, ale také předvychovatelů, jakožto specifické formy dobrovolníků.

Druhá část této práce pak bude věnována metodologii výzkumu, ve které bude dále rozebrán zejména cíl této práce, kterým je zejména snaha o uchopení fenoménu řízení a motivace specifické formy dobrovolníků ve dvou organizacích občanského sektoru v hlubších souvislostech. V této části práce pak budou také představeny zkoumané organizace, výzkumné otázky, ale také výzkumný design, který bude použitý při tvorbě empirické části této práce. Ve zmíněné kapitole jsou uvedeny další náležitosti výzkumu, jakými jsou výběr vzorku, technika sběru dat a metody jejich analýzy. Tato část pak bude uzavřena důležitým zamyšlením se nad možnými limity výzkumu a budou zde také předloženy etické zásady, které budou při výzkumu dodržovány.

Empirická část této práce pak bude věnována samotnému výzkumu v daných organizacích, kde se zaměřuji na způsob, jakým jsou tyto klíčoví pracovníci vedeni, motivování k dobře odvedené práci, ale také kontrolování, aby se předcházelo chybám ve výchově, které pro „kariéru“ vodícího psa mohou být fatální.

V závěru této diplomové práce pak budou představeny výsledky daného zkoumání a ukázání rozdílů a podobností v systému řízení dobrovolníků, v jejich motivaci i komunitním charakteru v oblasti předvýchovy vodících psů pro osoby se zrakovým postižením v těchto dvou organizacích zkoumaných v této diplomové práci.

2. KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC

2.1. Občanská společnost

Definice občanské společnosti, občanského, nebo chcete-li třetího, sektoru (a v literatuře najdeme i spoustu dalších názvů) není vůbec jednoduchá, stejně tak, jako není její definice jednotná a neexistuje jedna, na které se shodnou všichni autoři. Například Skovajsa (2010) považuje za občanskou společnost „... *prostor jednání a sdružování mezi rodinou, trhem a státem, zahrnuje řadu organizací. Spolky, nadace a církve nebo školy a muzea zřízené jako obecně prospěšné společnosti jsou jen některé z příkladů organizací patřících do občanské společnosti. Kromě této organizované části má občanská společnost také část neorganizovanou, do níž patří např. Neformální společenství a sítě, veřejná shromáždění a demonstrace a v neposlední řadě také samotní občané.*“ (Potůček citován in Skovajsa a kol., 2010, s.30-31) Jiní autoři pak za občanskou společnost považují například „...*sumu institucí, organizací a jednotlivců, kteří se nachází mezi rodinou, státem a trhem, a ve kterém se dobrovolně spojují, aby se přibližovali společnému zájmu.*“ (Anheier, 2005, s.56)

Organizace, které jsou předmětem zkoumání této diplomové práce, se každá nachází na jiném kontinentu a v kontextu jiné občanské společnosti, nebo také občanského sektoru, důležitým východiskem této případové studie je tedy také srovnání občanského sektoru v České republice a ve Spojených státech amerických. Srovnání občanských sektorů mnoha zemí se věnoval například výzkum autorů Salamon, Sokolowski, List (2003) s názvem *Global Civil Society: An Overview*. Autoři tohoto výzkumu definují občanský sektor pomocí vlastní, strukturálně-operační definice, a sice jako sektor, který se skládá ze subjektů, které splňují následující kritéria:

- subjekty jsou organizacemi, které mají určitou strukturu a pravidla a jejich aktivita je pravidelná, přičemž nezáleží na tom, zda jsou formální či neformální, důležitá je jejich organizovanost;
- subjekty jsou soukromé, tedy nejsou zřízeny státem a nejsou na něm závislé, mohou od něj však získávat podporu;
- subjekty nejsou zřízeny za účelem zisku, a proto zisk, který vygenerují, musí putovat na účely, pro který byl daný subjekt zřízen, zisk tedy není rozdělován mezi stakeholdery;
- subjekty mají vlastní vedení a jsou schopny spravovat samy sebe;
- účast na činnosti daného subjektu či členství není povinné, ale dobrovolné.

(Salamon, Sokolowski, List, 2003, s. 7-8)

2.1.1. Srovnání rozdílů občanské společnosti v České republice a Spojených státech amerických

Autoři ve výše uvedené práci došli k mnoha zajímavým zjištěním, přičemž mezi jednotlivými zeměmi našli velké rozdíly v podobě jejich neziskového sektoru. Prvním z nich je to, že dle procenta ekonomicky aktivní populace pracující v organizacích občanského sektoru, je neziskový sektor v rozvinutých zemích (do kterých autoři řadí USA) větší než v těch méně rozvinutých (nikoliv rozvojových, autoři sem řadí právě Českou republiku), s rozdílem téměř 8 % mezi zeměmi srovnávanými v této práci, totiž USA (9,8 %) a ČR (2,0 %). (Salamon, Sokolowski, List, 2003, s. 16-17) Kromě většího množství placených zaměstnanců zaměstnaných v organizacích občanské společnosti, mají ve Spojených státech také více dobrovolníků (konkrétně 2,7 % ekonomicky aktivního obyvatelstva oproti 0,7 % v České republice), nicméně to, v jakém poměru se organizace musí spoléhat na dobrovolníky či placené zaměstnance, se liší země od země. Autoři však našli rozdíly mezi rozvinutými a méně rozvinutými zeměmi. (Salamon, Sokolowski, List, 2003, s. 16-17) Kromě množství zaměstnanců tento výzkum ukazuje také na rozdílnost v zaměření dobrovolníků a zaměstnanců organizací občanské společnosti, kdy v rozvinutých zemích je většina zaměstnanců zaměstnána v organizacích, které mají servisní funkce (poskytují tedy přímé služby – například zdravotní péče, vzdělávání apod.), přičemž dobrovolníci se více angažují v organizacích se spíše expresivní funkcí (kdy organizace podporují určité zájmy), což se v méně rozvinutých zemích jeví zcela opačně. (Salamon, Sokolowski, List, 2003, s. 22-25) Přestože z výzkumu vyplývá, že všeobecně organizace občanské společnosti více zastávají servisní funkce, autoři poukazují na, pro tuto práci podstatnou, odchylku. Zatímco v USA je poměr organizací zabývajících se servisními a expresivními funkcemi asi 80:20, v České republice má tento poměr opačný trend, totiž asi 40:60. Autoři poukazují na možnost, že „potlačení“ servisní funkce organizací občanské společnosti (do které výchova a výcvik vodících psů spadá) v postkomunistických zemích východní Evropy může být následkem historického vývoje po II. světové válce, kdy stát získal dominantní pozici v poskytování sociálních služeb a organizace občanské společnosti byly potlačovány. Na podobu neziskového sektoru, jak upozorňují autoři, nemá tedy vliv jen kulturní a sociální podoba dané země, ale také například její historický vývoj. (Salamon, Sokolowski, List, 2003, s. 27)

Struktura a charakter neziskového sektoru se v jednotlivých zemích liší, avšak díky podobné historii, síle ekonomik či historickému přístupu států k sociální politice, v nich jsou vidět i některá specifika tak, že bylo možné je seskupit do určitých skupin. Tou první

je sdružení anglosaských zemí (do nichž patří také USA), kdy se stát v sociálních záležitostech příliš neangažoval, a tedy důležitou roli nejen v poskytování těchto služeb zde hrají organizace občanské společnosti. Ty zde zastávají z velké části hlavně servisní funkci a jejich příjem je z velké většiny tvořen poplatky nebo členskými příspěvky. Dalším společným prvkem, které tyto organizace spojuje, je velké množství dobrovolníků. (Salamon, Sokolowski, List, 2003, s. 34-35) Oproti tomu v zemích střední a východní Evropy existovala jen malá míra občanské společnosti, přičemž autoři výzkumu uvádí, že její velikost je dokonce nejmenší ze všech ostatních zkoumaných regionů, avšak její zdroje jsou poměrově nejvíce závislé na filantropii. (Salamon, Sokolowski, List, 2003, s. 48-50)

2.2. Dobrovolnictví

2.2.1. Definice dobrovolnictví

Dobrovolnictví je fenomén, který ve výzkumech týkajících se (nejen) občanské společnosti rozhodně není přehlížen, dobrovolnická činnost je totiž pro organizace často až zásadně důležitá, neboť může nejen snižovat finanční náklady, ale také zlepšovat poskytované služby, motivovat zaměstnance, napomáhat hledání dárců, zlepšovat procesy v organizaci apod. Dobrovolnictví je také široký pojem, na který je v odborné literatuře nahlíženo z různých perspektiv, dobrovolnictví je různě děleno, dále rozvíjeno atp. V zásadě lze ale v literatuře vydávané těmi odborníky, kteří se výzkumem dobrovolnictvím zabývají, najít tři společné rysy, které se při definování dobrovolnictví objevují.

Prvním z těchto rysů je to, že dobrovolnictví je nepovinná činnost, přičemž Frič a Pospíšilová (2010) poukazují na to, že ne vždy musí jít o dobrovolnost stoprocentní, vzhledem k tomu, že za dobrovolnictvím může být například také motivace studenta získanými školními kredity, zaměstnance změnou každodenní činnosti, či nezaměstnaného možností snadnějšího uplatnění se na trhu práce. (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 9)

Jako další rys uvádějí autoři to, že se jedná o činnost, která není placená, ovšem tento rys je také hojně diskutován, neboť dobrovolníkům jsou běžně propláceny náklady na stravu či cestovné, dostávají odměny, mohou využívat služeb organizace, pro kterou vykonávají dobrovolnou činnost, zdarma apod. (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 10) Podstatné pro tuto práci bude nicméně fakt, že dobrovolníci nebudou za svou činnost pobírat mzdu.

Dalším rysem, který je často v odborné literatuře shodný, je ten, že dobrovolnická činnost je vykonávána ve prospěch druhých. Zde se akademičtí vědci rozcházejí v názorech na to, kdo jsou to „ti druzí“ – jedni z tohoto okruhu vylučují pouze rodinu, jiní kohokoliv známého, další z dobrovolnických aktivit pak vyřazují aktivity spojené

s rekreací, sportem apod. (těch, kteří dobrovolnictví provozují v rámci těchto aktivit je však v mnoha zemích vůbec nejvíce). (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 10-11)

Někdy se také objevuje další, čtvrtý, společný rys, kterým je organizační kontext, ten se však nevyskytuje tak často, jako tři předchozí rysy zmiňované výše. (Frič, Pospíšilová, 2010, s. 9)

Dobrovolnictví je jedním z důležitých znaků neziskového sektoru a v praxi je pro neziskové organizace, které budu v mé práci zkoumat, naprosto zásadním a nepostradatelným článkem v mozaice jejich činnosti. Tyto organizace, zabývající se výcvikem vodících psů pro nevidomé, jsou na pomoci dobrovolníků – předvychovatelů – přímo závislé, ať už z hlediska kvality výstupu kompenzační pomůcky – vodícího psa, nebo z hlediska časového a finančního. Někteří autoři definují dobrovolníka jako někoho, kdo pro někoho nebo něco vykonává práci, kterou dělat nemusí a není za ni placen. (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015, s. 135) Jiní definují dobrovolnictví jako práci pro druhé, kterou si sám dobrovolník svobodně zvolil bez toho, aniž by očekával, že za tuto práci dostane finanční kompenzaci. (Skovajsa a kol., 2010, s. 125)

Pro potřeby této práce je důležité rozdělení dobrovolnictví na formální a neformální, k čemuž přistupují autoři v různé literatuře. Obecně se v odborné literatuře dá najít několik definic formálního dobrovolnictví, přičemž důležité je vždy to, že je toto dobrovolnictví, jak už z názvu vyplývá, nějakým způsobem formalizováno, chcete-li, organizováno, či zakotveno v kontextu nějaké organizace. „*Jako formální dobrovolnictví bývá označována dobrovolná činnost v rámci organizace (pro organizaci nebo iniciovaná či zprostředkovaná organizací).*“ (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015, s. 135) Neformální dobrovolnictví je pak dle zdrojů hůře uchopitelné a často se definuje pouze jako negace formálního dobrovolnictví. (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 11) Za neformální dobrovolnictví je také považována práce pro druhé (nikoliv pro členy rodiny), a to bez finanční kompenzace, ale tato činnost se odehrává neorganizovaně, bez záštity organizace apod., často se pak jako příklad uvádí sousedská výpomoc. (Skovajsa a kol., 2010, s. 125) Potíž je v tom, že se autoři často neshodnou na tom, co ještě patří do neformálního dobrovolnictví, a co již do pomoci bližním – zde je vidět shoda s třetím rysem dobrovolnictví obecně, kdy se autoři snaží definovat obecný prospěch, prospěch druhých apod. Zajímavý poznatek také uvádí Frič a Pospíšilová (2010), kteří zmiňují, že formální dobrovolnictví převažuje zejména u lidí s vyšším vzděláním, kdy tito lidé „...*mají vyšší sociální kapitál, lepší dovednosti využitelné pro dobrovolnickou práci (mají co*

nabídnut), více flexibilního času, větší rozhled a vědomí naléhavosti problémů apod.“
(Frič a Pospíšilová, 2010, s.12)

Vzhledem k tomu, že předmětem zkoumání této práce jsou dobrovolníci, kteří vychovávají štěňata vodicích psů ve dvou konkrétních organizacích, nebude se tato práce dále neformálním dobrovolnictvím zabývat, neboť dobrovolníci, jichž se tato práce týká, jsou organizováni formálně, a to ať již budou s organizací mít smlouvu pouze ústní či písemnou. Z výše uvedených definic vyplývá, že na dobrovolníka bude v tomto případě pohlíženo jako na někoho, kdo vykonává nepovinnou a neplacenou práci (zde uvádím, že pro potřeby této práce jsou do kategorie dobrovolníků zahrnuti všichni, kdo vychovávají pro zkoumané organizace štěňata vodicích psů, bez ohledu na to, zda jsou jim hrazeny náklady apod.) ve prospěch někoho jiného (v tomto případě osoby se zrakovým postižením), a to formálně, pod záštitou jedné ze dvou konkrétních organizací.

Z hlediska toho, jak se dobrovolnictví vyvíjelo v historii, je také možné rozdělit modely dobrovolnictví na evropský a americký, přičemž tyto modely vyplývají z odlišného historického vývoje daných prostředí občanské společnosti. Komunitní model dobrovolnictví má být staršího charakteru a pocházet z Evropy. Dle tohoto modelu se dobrovolníci setkávají kvůli společným zájmům v různých organizacích a/nebo komunitách. Přestože se tato zájmová setkávání mohou přetavit v profesionální dobrovolnická centra, zůstává jim charakteristika komunitního centra a základním stavebním prvkem jsou přátelské vztahy mezi jejich členy. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 38). Manažerský model pak pochází z amerického kontinentu a je považován za mladší model, než-li výše uvedený model Komunitní. Důraz klade na centra, která se zabývají vyhledáváním a sdružováním dobrovolníků, kteří pak dobrovolnickou činnost vykonávají v různých organizacích. (Tošner, Sozanská, 2006, s. 38)

2.2.2. Srovnání dobrovolnictví v České republice a Spojených státech amerických

Srovnání občanského sektoru v České republice a ve Spojených státech byla v této práci věnována kapitola výše, přičemž několik z těchto dat lze aplikovat i do srovnání fenoménu dobrovolnictví jako takového. Kromě výše uvedených údajů je nicméně zapotřebí do kontextu doplnit ještě další relevantní data. Například Skovajsa (2010) uvádí, že z průzkumu z roku 2004 vyplývá, že pro organizace občanského sektoru pracovalo na pozici dobrovolníka v daném roce 32% občanů, což srovnává mimo jiné také s USA, kde uvádí 66% dobrovolníků. (Skovajsa a kol., 2010, s. 126) Mentalitu dobrovolnictví ve Spojených státech popisují také autoři Tošner a Sozanská (2006), podle nichž je totiž díky

historii, na které jsou Spojené státy vystavěné, v lidech potřeba pomáhat druhým zakořeněná bez ohledu na to, zda jsou občané formálně organizováni či nikoliv. (Tošner a Sozanská, 2006, s. 24-25) Podle autorů je v USA dobrovolnictví přirozenou součástí života občanů a informace o tom, že se daný člověk věnoval dobrovolnické práci mají dokonce pozitivní vliv při hledání práce. Stejně jako Salamon a spol. (2003) upozorňují také tito autoři na nepřiliš pozitivní historii dobrovolnictví v České republice, kdy zejména během komunistické éry byla tradice dobrovolnictví cíleně zničena a obnovena byla až po roce 1990. (Tošner a Sozanská 2006, s. 30-31) Nicméně přestože v devadesátých letech došlo k rozvoji dobrovolnictví a neziskového sektoru obecně, obě „...*stále zůstává na okraji zájmu veřejnosti.*“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 31)

2.2.3. Komunitní pojetí dobrovolnictví

Komunita je dle Sociologické encyklopedie sociální útvar, který je charakteristický sociálními vazbami mezi svými členy, stejně jako svým postavením vůči vnějšímu světu. (Sociologická encyklopedie) Reichel (2008) pak označuje komunitu jako „...*sociální seskupení, které lze charakterizovat zvláštním typem vnitřních sociálních vazeb a jeho speciálním postavením v širším sociálním prostředí.*“ (Reichel, 2008, s. 101)

Tento autor se přitom odkazuje na Kellera (2004), který komunitu v dnešním slova smyslu chápe jako sociální útvar, který vznikl v reakci na určité problémy v moderní společnosti. Tvrdí, přitom, že komunity byly historicky přirozeným způsobem života lidí, kteří se v ní narodili, žili v ní po celý svůj život, a také v ní zemřeli. Lidé žijící v těchto komunitách se pak o tuto komunitu museli starat, aby jí, a tedy potažmo i sobě, zajistili základní obživu, ochranu atd. To se vlivem historických událostí postupně změnilo, komunity byly postupně nuceny komunikovat mezi sebou navzájem, až se postupně lidské společenství vyvinulo do dnešního, globalizovaného, světa, kde se z lidí – producentů – stali lidé – konzumenti – kteří již nepotřebují společně sdílet to, co dříve společně sdílet museli, neboť funkce, které komunita dříve zastávala, dnes zastávají národní a nadnárodní instituce. (Keller, 2004, s. 178-179) Tento pojem pak dnes prý označuje „...*již pouze rozptýlenou síť mezosobních vztahů spojujících jednotlivce, kteří jsou členy různých organizací jednotné moderní společnosti a v jejich prostorově široce rozptýleném rámci uspokojují své jednotlivé potřeby.*“ (Keller, 2004, s. 179) Pro moderní pojetí komunity tak již není důležité to, zda spolu daní lidé žijí na stejném území, a to, co se dříve budovalo uvnitř komunity (tedy například sociální postavení) se dnes buduje vně a dovnitř komunity přichází již jako „hotová věc“. Moderní komunita je tedy určitý okruh osob, které jsou si

něčím blízké či mají společný zájem apod., zkrátka mají společnou motivaci k tomu, aby se tyto osoby scházely. (Reichel, 2008, s. 102-103) Třídění komunit je pak dle autorů nesnadné, Reichel (2008) se je přesto pokusil rozčlenit, a sice na komunity lokální, profesní a zájmové. (Reichel, 2008, s. 103)

Lokální komunita, jak již její název vypovídá, sblíží své členy díky tomu, že bydlí na jednom místě, přičemž se může jednat i o dočasný pobyt, například v rámci léčebny dlouhodobě nemocných apod. V rámci takovéto komunity vznikají též bližší okruhy osob, které se spolu setkávají pravidelně, více, nežli s ostatními, jako příklad je možné uvést cestování určitým vlakovým spojem či pravidelné návštěvy stejného gastronomického zařízení. (Reichel, 2008, s. 107-108)

Profesní komunita pak, jak také vyplývá z jejího názvu, sdružuje osoby, které vykonávají stejnou profesi. Tyto osoby se pak mohou sdružovat jak spontánně, tak díky nějaké oficiální instituce, které je spojuje či jim dokonce určuje nějaká pravidla vykonávání jejich profese (např. různé profesní komory apod.). (Reichel, 2008, s. 104)

Komunity zájmové mají, stejně jako dvě předchozí jmenované, výstižný název, neboť členy této komunity spojuje společný zájem, je však třeba zmínit, že do této skupiny řadí autor velmi široké spektrum skupin. Pro potřeby této diplomové práce jsou však nejrelevantnější skupinou takové členové komunity, které pojí společný zájem, kterému se věnují ve svém volném čase, „...a kteří se setkávají s podobně zaměřenými lidmi na různých amatérských soutěžích, ...“ (Reichel, 2008, s. 105-106)

Autoři Frič a Vávra (2012) ve své publikaci ukazují také pohled Davida Russo, který poznamenal, že lidé žijí ve třech „kategoriích“ komunit najednou, a sice v malých, středních a velkých, kdy malými jsou například sousedství, středními města či státy a velkými pak národy či federace. (Russo, David, 1974, In Frič a Vávra, 2012, s. 16) Autoři jej pak dále doplňují o komunity transnacionální (jako příklad zde uvádí Evropskou unii), či dokonce globální. (Frič a Vávra, 2012, s.16)

O komunitním rozměru dobrovolnictví se pak zmiňují výše uvedení autoři Frič a Vávra (2012), kteří zmiňují vývoj chápání komunity v čase, kdy dříve byla za komunitu považována společnost, která byla jasně místně definována, což se později rozrostlo o skupiny, které spojovaly stejné zájmy, přestože se nenacházely na stejném území, až po komunity, které jsou založeny na komunikaci přes síť. Autoři doslova zmiňují, že „*Virtuální komunita je reálnou komunitou 21. století.*“ (Frič a Vávra, 2012, s. 15)

Definice dobrovolnictví jako takového byl věnován prostor již v předchozí kapitole. To, v čem je ale komunitní dobrovolnictví jiné, je fakt, že skrze tuto formu dobrovolnictví

není možné pomáhat komukoliv, příjemcem pomoci je totiž komunita sama, respektive její členové. (Frič a Vávra, 2012, s. 29) Autoři dále deklarují, že komunitní dobrovolnictví je založeno na pomoc komunitě, která je příjemcem pomoci dobrovolníků, přičemž její členové jsou zároveň i dobrovolníky, kteří se snaží o dobro komunity jako takové. Komunita a dobrovolníci se vzájemně propojují a nelze jedno od druhého jasně rozlišit, přičemž to, že je člověk součástí komunity, mu poskytuje nejen určitá práva, ale také povinnosti. (Frič a Vávra, 2012, s. 18) Nejdůležitější motivací v případě komunitního dobrovolnictví je sama komunita, která produkuje kolektivní identitu, jež motivuje dobrovolníka k dobrovolnictví, které je však často volnočasovou aktivitou, která jej baví. (Frič a Vávra, 2012, s. 30) V českém kontextu rozlišujeme tři typy komunitního dobrovolnictví, a sice:

- neformální komunitní dobrovolnictví,
- formální komunitní dobrovolnictví,
- virtuální komunitní dobrovolnictví.

První dva typy dobrovolnictví jsou nám již známé, od „nekomunitního“ formálního a neformálního dobrovolnictví se liší pouze v tom, že je vykonávané v rámci komunity. Virtuální komunitní dobrovolnictví v sobě zahrnuje obě výše zmíněné formy dobrovolnictví, přičemž rozdíl je, jak název dává tušit, v tom, že dobrovolníci danou činnost vykonávají online. Může se jednat o školení, vyhledávání dárců apod. (Frič a Vávra, 2012, s.35) Zatímco v České republice převažuje dle Friče a Vávry (2012) neformální dobrovolnictví, ve Spojených státech je tomu naopak. Opět se jedná o rozdíly vyplývající z odlišné historie a vývoje občanské společnosti. (Frič a Vávra, 2012, s. 48)

2.2.4. Způsoby řízení dobrovolníků

Důležitým předmětem zkoumání jsou také způsoby řízení dobrovolníků, neboť v tomto případě, kdy dobrovolníci vychovávají štěňata vodicích psů, musí dobrovolníci být řízeni, musí se jim povědět, co mají dělat a měli by být motivováni i kontrolováni. Na to mají různé organizace různé zdroje (lidské, finanční), přičemž odborná literatura uvádí také různé modely řízení dobrovolných pracovníků, které je možné spatřit v organizacích různého typu, ať již v těch, které jsou profesionálnější, nebo v těch méně profesionálních. Profesionálnější přístup například spočívá v tom, že ve větších organizacích bývá nejen vyčleněný pracovník (či více pracovníků), který se má o dobrovolníky starat, ale větší organizace také mívají pevně dané postupy a formální pravidla, která se dobrovolníků týkají. (Rochester, Ellis Paine, Howlett, Zimmeck, 2016, s. 150) Protože ale neexistují jen

velké organizace s profesionálním řízením (chcete-li managementem), zaměřuje se literatura i na způsoby řízení dobrovolníků v menších organizacích a celkově zužuje možnosti řízení dobrovolníků na dva typy, tzv. „moderní“ model a méně formální model „home-grown“ (Rochester, Ellis Paine, Howlett, Zimmeck, 2016, s. 153)

První, moderní, model se vyskytuje v organizacích, které mají jasnou strukturu a systém vedení, s čímž souvisí také to, že mají formálně nastavená pravidla, která jsou stejná a platná pro všechny. Dobrovolníci jsou v tomto modelu postaveni na stejnou úroveň placeným zaměstnancům v tom smyslu, že v obou případech jde o lidské zdroje (pracovní sílu), jen v některém případě jsou placené, v jiném ne, přestože dobrovolníci jsou pracovníkům podřízeni. V tomto způsobu řízení je také jasný daný proces nábory dobrovolníků. Tento model řízení je založený na stejném způsobu řízení, jakým se řídí placení zaměstnanci a měl by vyhovovat organizacím, které využívají pomoc dobrovolníků podobným způsobem jako práci svých zaměstnanců (např. poskytování služeb apod.), což ovšem nemusí vyhovovat organizacím, kde jsou dobrovolníci spíše členy apod. (Rochester, Ellis Paine, Howlett, Zimmeck, 2016, s. 153-154)

Druhým modelem řízení je tzv. home-grown, model, který by naopak měl vyhovovat méně formálním organizacím, které jsou více rovnostářské a nemají jasně formalizované procesy a pravidla. Liší se také v tom, jakou pak dobrovolníkům dají tyto způsoby řízení roli či specializaci. Zatímco work-place model staví dobrovolníky na podobnou úroveň jako své zaměstnance, považuje je za své lidské zdroje, organizuje jim dopodrobna práci a dochází tak k jejich specializaci, v home-grown modelu se spíše snaží o to, aby práce dobrovolníky bavila. Nemají jasnou specializaci a často se dobrovolníci rekrutují z řad přátel zaměstnanců apod., pravidla mnohdy ani nejsou formální a přístup je spíše „rodinný“ (Rochester, Ellis Paine, Howlett, Zimmeck, 2016, s. 154), jak napovídá název tohoto modelu (který lze volně přeložit jako „domácí“). Z tohoto vyplývá, že dobrovolníci řízení tímto modelem mají pocit, že jsou de facto členy organizace a že v ní mají větší slovo. S organizací se identifikují, nevdají jim, že nemají žádnou specializaci a jsou ochotni vypomoci tam, kde je to zrovna zapotřebí. (Rochester, Ellis Paine, Howlett, Zimmeck, 2016, s. 154)

Oba tyto modely řízení dobrovolníků mají jak své výhody, tak nevýhody. Jednou z výhod moderního modelu je ten, že způsob řízení je jasný, na druhou stranu ale není tak flexibilní. Home-grown model naopak flexibilní je, ale jako jeho nevýhodu lze vnímat to, že nemá jasný, kodifikovaný způsob řízení. Autoři poukazují také na to, co vyhovuje či nevyhovuje dobrovolníkům samotným, přičemž konstatují, že dobrovolníci chtějí být

řízení, protože dobrovolnictví v organizaci věnují svůj čas, a ten nechtějí promarnit, na druhou stranu ale také nechtějí, aby jim prostředí, ve kterém dobrovolnickou práci vykonávají, připomínalo jejich pracovní prostředí, a bylo tedy až příliš byrokratické. (Rochester, Ellis Paine, Howlett, Zimmeck, 2016, s. 157-158) Závěrem autoři doporučují několik základních pravidel úspěšného zapojení dobrovolníka do chodu organizace:

- jasné přijímací řízení, které umožní, aby se obě strany poznaly a rozhodly se, zda chtějí spojit své síly,
- dohoda o náplni „pracovní doby“, stejně jako počet odpracovaných hodin apod.,
- podpora dobrovolníků ze strany organizace. (Rochester, Ellis Paine, Howlett, Zimmeck, 2016, s. 159)

2.2.5. Motivace dobrovolníků

Motivace dobrovolníků je něco, co s jejich řízením souvisí a opět je to něco, co je pro organizace zkoumané v této diplomované práci velmi důležité. Tato práce zkoumá dobrovolníky, kteří se účastí poměrně specifické dobrovolnické práce. Je omezená předem daným časem, má konkrétní cíl a je konána za určitým účelem. Dalo by se říci, že každé vychované štěně je samostatný projekt. Do tohoto projektu jsou vkládány zdroje pocházející jak z organizace, tak od dobrovolníka. Tento proces je jistě náročný pro všechny strany, nicméně pokud se bude dobrovolník účastnit více takových „projektů“, je jisté, že náročnost (finanční, časová, energetická) se z pohledu organizace bude snižovat s každým dalším „projektem“. Proto, ale i např. pro šíření dobrého jména organizace, je vhodné dobrovolníky motivovat k tomu, aby s organizací zůstali v kontaktu a dále pro ni pracovali.

Jednou z možností dělení motivace dobrovolníků je například dělení na:

- motivaci skrz „vylepšení curricula“ („*résumé*“), kdy se tato motivace pojí s tím, že daná činnost může být užitečná v pracovní sféře skrze budování sítě známých lidí, kteří mohou zprostředkovat důležité kontakty, které člověku pomohou v jeho kariéře, případně sami takovými kontakty jsou;
- motivaci altruistickou, či takovou, která má své kořeny v hodnotách, které jedinec vyznává („*altruistic and value-driven*“);
- motivaci sociální („*social and ego-defensive*“), která je motivací spíše vnější, neboť motivací je zde okolí daného dobrovolníka (které může dokonce na dobrovolníka vytvářet určitý druh sociálního nátlaku), které se dobrovolnickým aktivitám věnuje. (Cappellari, Tureti, 2004, In Handy, Cnaan, 2010, s. 509-519)

Tento způsob rozdělení motivace se částečně prolíná s rozdělením motivace dobrovolníků na konvenční (normativní) motivaci, reciproční motivaci a nerozvinutou motivaci, kterým se ve své publikaci věnují Tošner a Sozanská. (2006, s. 47) V jejich pojetí konvenční motivace lze vidět podobu v sociální motivaci autorů Cappellari a Tureti (2004), přičemž Tošner a Sozanská (2006) tvrdí, že pokud má dobrovolník konvenční motivaci, stává se dobrovolník dobrovolníkem proto, že jej k tomu tlačí morální normy společnosti nebo jeho okolí. Reciproční motivace se částečně překrývá s motivací týkající se „*resumé*“ – opět zde dobrovolník hledá přínos pro jeho samotného. Motivace nerozvinutá se pak „...omezuje na soubor prvků vytvářejících základní prostor pro rozhodování dobrovolníků.“ (Tošner, Sozanská, 2006, s. 47) Jako příklad uvádějí autoři smysluplnost práce či důvěru v organizaci.

Způsob řízení dobrovolníků také částečně souvisí s otázkou jejich motivace, která do jisté míry reflektuje právě způsoby řízení. Podle některých autorů existují dva modely řízení dobrovolníků, a sice evropský a americký model řízení dobrovolníků.

Evropský model řízení (*membership management*) využívá organizace svých dobrovolníků (které již má) na práci, kterou v tu danou chvíli potřebuje zastat. Tento model řízení se v hojné míře soustředí na potřeby dobrovolníků, organizace si vybírají, koho přijmou jako dobrovolníka a věnují jim podobnou pozornost jako svým členům. To, aby se někdo stal dobrovolníkem v takové organizaci, popřípadě to, aby z takové organizace odešel, je spojeno s vysokými náklady, proto se takové organizace snaží o co nejvyšší míru oddanost v řadách svých dobrovolníků, k čemuž jim dopomáhají mimo jiné vazby mezi jednotlivými dobrovolníky i to, že se v rámci organizace buduje komunita. To všechno opět souvisí s motivací, kdy kultura v organizaci přispívá k silné vnitřní motivaci dobrovolníka. Organizace, které mají evropský model řízení, však mohou ve své činnosti stagnovat, ba dokonce může dojít až k jejich zániku. (Fetchenhauer, Flache, Buunk, Lindenberg, 2006, s.163-166)

V americkém modelu (*program management*) jsou naopak dobrovolníci hledáni a využíváni ke specifickým úkolům, což se pojí s tím, že je daná organizace flexibilní, nábor či případný odchod dobrovolníka pro ni není tak nákladné, takže nevádí, když se dobrovolník k organizaci připojí jen pro jeden konkrétní úkol. Na druhou stranu však tento přístup nekultivuje oddanost dobrovolníka vůči organizaci a může jej dokonce odrazovat od toho, aby v organizaci zůstal déle – nedochází totiž k přijetí identity dané organizace. Oproti tomu má tento způsob řízení výhodu v tom, že se organizace nemusí

dobrovolníkům přizpůsobovat, musí jim však dodávat motivaci z vnějšku. (Fetchenhauer, Flache, Buunk, Lindenberg, 2006, s. 163-166)

Kromě výše popsaných rozdílů se tyto dva způsoby řízení liší také svou formálností, ať už ve vzdělávání nebo náboru dobrovolníků – evropský model je v těchto ohledech méně formální než model americký. (Fetchenhauer, Flache, Buunk, Lindenberg, 2006, s. 163-166)

2.2.6. Definice předvychovatel jako zvláštního druhu dobrovolníka

Jak bylo již v úvodu avizováno, předvýchova štěňat je málo známou, ale typickou formou dobrovolnictví, a to v mnoha zemích světa. Je to práce, která je potřebná pro produkci vodících psů pro zrakově postižené. Vzhledem k tomu, jak málo se o předvýchově ví, považuji za nutné tuto formu dobrovolnictví pro účely této diplomové práce definovat.

Kavalírová (2017, s. 15-16) ve své práci vymezuje čas trvání této dobrovolné činnosti na dobu asi deseti měsíců (od zhruba osmého týdne do dvanácti měsíců věku štěněte), přičemž jako podmínky, které jsou kladeny na dobrovolníka – předvychovatel – uvádí následující:

- alespoň minimální zkušenost s prací se psy,
- možnost mít štěně uvnitř a trávit s ním dostatek času,
- účastnit se pravidelných supervizí,
- umožnit štěněti poznat ruch velkoměsta.

Jako výstup práce předvychovatel vyjmenovává socializaci štěněte, zvládnutí čistotnosti a pobytu o samotě a naučení základů poslušnosti. (Kavalírová, 2017, s. 15)

V jiné literatuře autoři zmiňují podobnou škálu úkolů pro dobrovolníky jako autorka výše, ale liší se v časovém vymezení úkolu předvýchovy, kdy například zmiňují, že je předvýchova ukončena mezi čtrnáctým a osmnáctým měsícem věku psa, dle jeho vyspělosti (Guide Dogs NSW/ACT, 2006, s. 201)

Jedna z největších organizací zabývajících se výcvikem vodících psů na světě na svých webových stránkách uvádí, že předvychovatel je dobrovolníkem na plný úvazek, vzhledem k faktu, že štěně bydlí v domě předvychovatel. Kromě výše uvedených podmínek jsou dalšími podmínkami plnoletost, dostatek času a síly pro zvládnutí rostoucího štěněte, ale dokonce i láska. Předvychovatel musí dle této organizace zvládnout kromě jiného štěně krmit, trénovat, pečovat o něj, naučit ho hygienickým návykům a

socializovat ho. Jako časový rozptyl uvádí od sedmi týdnů do roka až šestnácti měsíců věku psa. (The Guide Dogs for the Blind Association, Puppy Walker, online)

Jedna ze dvou zkoumaných organizací, Mathilda, na svých webových stránkách uvádí k předvychovatelům to, že se jedná o dobrovolní spolupracovníky, kteří připravují štěně na povolání vodícího psa, přičemž ho mají naučit znát město, socializovat jej, naučit jej základní hygieně, a to vše v době od zhruba dvou do dvanácti měsíců věku psa. Doslova má tato organizace vyjmenované následující požadavky: důslednost, spolupráce, láska, trpělivost, čas, péče, výchova s citem a s rozumem, umístění psa v domě, umožnění celodenního kontaktu, účast na srazech štěňat, vyplňování dotazníku o vývoji štěněte a pravidelný kontakt s organizací. (Mathilda, Předvýchova štěňat, online)

Druhá ze zkoumaných organizací, Guiding Eyes for the Blind, na webových stránkách uvádí následující povinnosti předvychovatele: štěně odchovávat v bytě, socializovat jej, naučit ho chování doma, účastnit se štěněcích hodin, vyplňovat formuláře atd. (Guiding Eyes for the Blind, Become a Puppy Raiser, online)

V asi jediné publikaci, věnující se životu, respektive výcviku vodících psů, která je určena široké veřejnosti, totiž *Forward Together*, udává autorka, že práce předvychovatelů je jednou z nejtěžších prací, jaké si lze představit, ale že je to také práce velmi smysluplná. (Bane, 2020, s. 55). Uvádí také svůj pohled na to, co všechno musí dobrovolníci – předvychovatelé – štěňata naučit, a sice „...*chování doma, naučení na klec, poslušnost, socializace na veřejných místech, čistotnost...*“ (Bane, 2020, s. 55), dále se předvychovatel musí řídit instrukcí od organizace, pro kterou štěně vychovává, postarat se o jeho zdraví a správné krmení. (Bane, 2020, s. 55) Dále autorka uvádí, že po dobu její kariéry ve světě vodících psů (více než třicet let) se nároky na předvychovatele zvýšili a dnes musí na konci předvýchovy štěně umět daleko více věcí, než musela štěňata v předvýchově, když autorka svou kariéru začínala. (Bane, 2020, s. 56) Autorka dále popisuje klíčové vlastnosti dobrovolníka – předvychovatele, a sice:

- „...*ochota trávit čas socializací štěněte,*
- *upřímná odhodlanost vychovávat štěně správně,*
- *schopnost odhalit problémy a mluvit o nich,*
- *pochopení faktu, že štěně není jejich,*
- *schopnost vytvořit bezpečné prostředí pro štěně v každém věku,*

ochota poskytnout ve výchově štěněte strukturu a konzistentní chování.“ (Bane, 2020, s. 58-60)

Výše zmiňovaná autorka zde zmiňuje existenci programů předvýchovy ve spolupráci s vězni. Tímto typem předvýchovy se tato diplomová práce sice nebude zabývat, neboť ani jedna z cílových organizací takovýto program předvýchovy nevyužívá, nicméně zkušenosti s takovýmito programy, kdy vězni jako odměnu za dobré chování získávají možnost předvychovat štěně, existují nejen ve světě, ale první „vlaštovka“ se v loňském roce (2019) objevila také u nás, v České republice, kdy v rámci programu Tlapka v dlani byla do věznice v Jiřicích předána dvě štěňata. (Škola pro výcvik vodících psů, Tlapka v dlani, online) Výsledky této spolupráce by pak měly být k dispozici ještě v letošním roce, a mohly by případně být zajímavým tématem pro další výzkum.

Zdá se tedy, že panuje všeobecná shoda na tom, že předvychovatel je dobrovolník, který si na určitou dobu, většinou v rozmezí deseti až šestnácti měsíců vezme do péče štěně určité organizace a po tuto dobu plní povinnosti, které se mohou v různých organizacích lišit. V zásadě se ale shodují na základních hygienických návycích, základní poslušnosti a ochotě nechat svou práci se štěnětem kontrolovat.

3. METODOLOGIE

3.1. Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zmapovat fungování systému dobrovolnictví v předvýchově vodících psů pro osoby se zrakovým postižením ve dvou organizacích občanského sektoru – Mathilda, z.s. (Česká republika) a Guiding Eyes for the Blind, (Spojené státy americké). Každá z těchto organizací sídlí v jiné zemi, přičemž každá země má jinou historii občanské společnosti. Z tohoto důvodu bylo nutné získat z různých druhů literatury povědomost o rozdílech občanské společnosti v České republice a ve Spojených státech, ovšem stejně tak důležité bylo také pochopit rozdíl mezi dobrovolnictvím v těchto dvou státech. U každé z organizací existuje předpoklad jiného způsobu řízení a motivace dobrovolníků – předvychovatelů. Co se řízení dobrovolníků týče, již v teoretické části této diplomové práce byly jednotlivé způsoby řízení dobrovolníků představeny. V této práci vycházím z předpokladu, že řízení specializovaných dobrovolníků – předvychovatelů – je pro obě zkoumané organizace klíčové, zejména proto, že tyto zkoumané organizace svěřují svůj budoucí zdroj – štěně – člověku, který může, ale také vůbec nemusí, mít s výchovou štěnat mít nějaké zkušenosti. Je v zájmu nejen organizace, jejích trenérů, lidí, kdo se zabývají předáváním vodících psů klientům, ale i v zájmu dárců (nevhodně vychované štěně může být z tréninku vyřazeno, přestože do něj již byly investovány zdroje získané od dárců), a také klientů (zlovyky získané v mládí se mohou ve výcviku dostat pod kontrolu,

ale je možné, že se znovu objeví u klienta, který nemá zrakovou kontrolu). Je tedy v zájmu všech zúčastněných stran, aby dobrovolníci (nejen) v těchto organizacích byli systematicky vedeni, motivováni k dobře odvedené práci, ale také kontrolováni, aby se předcházelo chybám ve výchově. Předpokladem, se kterým budu v této práci pracovat, je, že v organizaci, která má odlišnou podporu ze strany komunity, neziskového sektoru a společnosti jako celku (Guiding Eyes for the Blind), bude způsob řízení dobrovolníků profesionálnější než v organizaci Mathilda. Jak bylo již uvedeno v teoretické části této diplomové práce, ve větších organizacích občanského sektoru, které mají profesionálnější způsob řízení dobrovolníků, bývá zpravidla vyčleněn jeden placený zaměstnanec, případně více zaměstnanců, kteří mají dobrovolné pracovníky na starost. Takovéto organizace pak většinou mají pevně definovaná formální pravidla i zavedené procesy. Které s dobrovolnými pracovníky souvisí (Rochester, Ellis Paine, Howlett, Zimmeck, 2016, s. 150) Kromě způsobu řízení a motivace dobrovolníků, je také předpokládán odlišný způsob pojetí dobrovolnictví v komunitě. Všechny tyto termíny si tato práce vzala za úkol představit a následně aplikovat v empirickém výzkumu. Práce si dále klade za cíl nalezení podobností a rozdílů v managementu dobrovolníků, způsobech komunikace s nimi, ale také v komunikaci dobrovolníků – předvychovatelů – samotných mezi sebou, či mezi dalšími lidmi, kteří se v rámci těchto organizací pohybují. Tato diplomová práce sice aspiruje na komparaci obou systémů, ale o vyvození jakéhosi třetího, dokonalého, modelu dobrovolnictví v organizacích zabývajících se výcvikem vodicích psů nikoliv. Nicméně vedlejším produktem této práce, který by byl užitečný pro organizace zabývajících se předvýchovou a výcvikem vodicích psů, by bylo nalezení jevů či postupů, které by těmto organizacím mohly pomoci v dalším rozvoji komunikace s vlastními dobrovolníky, kteří jsou pro výcvik pomocníků pro lidi s těžkým zrakovým postižením tak potřební.

3.2. Výzkumné otázky

Vzhledem k povaze zvoleného výzkumného designu se tato práce snaží nahlédnout na fenomén dobrovolníků – předvychovatelů – ve srovnávaných organizacích komplexně, z tohoto důvodu bylo vybráno několik výzkumných otázek, které mají zacílit výzkum na konkrétní aspekty ve zvolených organizacích. Pro tyto účely byly vybrány následující výzkumné otázky:

- Jak se liší způsob řízení dobrovolníků v oblasti předvýchovy vodicích psů pro osoby s těžkým zdravotním postižením v organizaci Mathilda v České republice a v organizaci Guiding Eyes for the Blind ve Spojených státech amerických?

- K jakému způsobu řízení dobrovolníků se více blíží v organizaci Mathilda a v organizaci Guiding Eyes for the Blind (work-place model x home-grown model)?
- Jak se liší motivace dobrovolníků – předvychovatelů – v organizacích Guiding Eyes for the Blind a Mathilda?
- Tvoří dobrovolníci z organizací Guiding Eyes for the Blind a Mathilda nějaký druh komunity? Spolupracují zkoumané organizace občanské společnosti s místní komunitou při provozování dobrovolnictví v oblasti předvýchovy vodicích psů?

3.3. Představení zkoumaných organizací

Pro fenomén zkoumaný v této diplomové práci není důležité do detailu rozebrat organizace, jejich právní formu atd., ve kterých se tento fenomén zkoumal, provést srovnávací analýzu apod., přesto považuji za relevantní tyto dvě zkoumané organizace krátce představit.

Mathilda je v této práci označována jako „organizace Mathilda“. Je to z toho důvodu, že tato organizace je ve skutečnosti dvěma organizacemi. Jednou organizací je nadační fond Mathilda (založený v roce 2010), druhou organizací je zapsaný spolek Mathilda, který vznikl v roce 2008. Obě organizace nesou jméno jejich patronky, hraběnky Mathildy Nostitzové. Nadační fond zastřešuje spolek, má na starosti fundraising, propagaci apod., a kromě toho má několik projektů – „...jeho posláním je podpora osob s těžkým zrakovým postižením.“ (Mathilda, Kdo jsme, online). Příkladem takových projektů je například digitální knihovna pro nevidomé, podpora nevidomých hudebních interpretů, finanční podpora organizace Tyfloservis, jež se zabývá sociální rehabilitací lidí s těžkým zrakovým postižením apod. Jedním z projektů je také chov, výchova a výcvik vodicích psů, která je zajišťována výše zmíněným zapsaným spolkem Mathilda. Tento spolek je servisní organizací občanského sektoru a má „na starost“ všechny záležitosti týkající se vodicích psů a nezabývá se žádnými dalšími projekty. Proto je v této diplomové práci zkoumán zejména tento spolek, avšak tyto dvě organizace jsou natolik propojené, že bylo zvoleno označení „organizace“ Mathilda raději než Mathilda, z.s. Co se velikosti týče, nemá zapsaný spolek žádné zaměstnance, pouze čtyři trenérky, které pracují na živnostenský list a mají na starosti vše od chovu, předvýchovy, výcvik, až po péči o klienty, přičemž ale nemají na starost fundraising apod., neboť to zaštiťuje právě nadační fond – ten má pouze zaměstnance se zdravotním postižením, kterých je v nadačním fondu šest. Spolek Mathilda se věnuje výcviku vodicích psů od roku 2013 a od roku 2016 je členem mezinárodní federace vodicích psů, jejichž standardy se řídí. Sídli v Praze, ale

poskytuje vodící psy klientům v celé České republice. Dobrovolníků má několik – od osmi do dvaceti pěti ročně, dle počtu štěnat, a dále dvě pravidelné dobrovolnice na veškeré akce, která nemá žádné štěně v předvýchově. Ostatní dobrovolníci se rekrutují právě z řad předvychovatelů, případně z řad držitelů chovných zvířat či rodinných příslušníků pracovníků organizace. Mathilda vycvičí a předá mezi osmi a dvanácti vodícími psy ročně, přičemž osoby s těžkým zrakovým postižením mají nárok na příspěvek na zvláštní kompenzační pomůcku od státu.

Guiding Eyes for the Blind je servisní organizace občanského sektoru s právní formou public charity podle 501(c)(3), zabývající se chovem, výchovou a výcvikem vodících psů pro nevidomé ve Spojených státech amerických již od roku 1954, kdy byla založena Donaldem Kauthem. (Guiding Eyes for the Blind, Fact Sheet, online) Sídlí ve státě New York, ale, stejně jako výše zmíněná Mathilda, poskytuje vodící psy klientům po celé zemi. Tato organizace má sto padesát zaměstnanců a tisíc pět set dobrovolníků. Každý zaměstnanec má svou vlastní specializaci (například veterinární lékař, pracovník zajišťující socializaci novorozených štěnat, odborník na genetiku, trenér vodících psů, hodnotitel psů, specialista na komunikaci s klienty, kuchařka, vedoucí předvýchovy určité oblasti atp.) a dobrovolníci jsou rozděleni do dvou oblastí – jedna se týká pouze předvýchovy štěnat, tyto dobrovolníky – předvychovatele – mají na starosti vedoucí jejich skupin, tzv. Regional Managers, kteří se během své pracovní doby zabývají výhradně předvychovateli v jejich oblasti. Druhá skupina dobrovolníků jsou dobrovolníci zajišťující veškeré jiné činnosti – od prodeje v charitativním obchůdku, přes masáže novorozených štěnat, až po zajišťování převozu psů z bodu A do bodu B. Tito všichni dobrovolníci spadají pod koordinátora dobrovolníků, který spravuje jejich databázi a svolává je dle jejich schopností, možností a potřeby. Dle výpovědi koordinátora dobrovolníků a komunikace s některými z těchto dobrovolníků, je častým jevem to, že jakmile jde člověk v tomto státě do důchodu, najde si nějakou dobrovolnickou činnost, ve které by se mohl angažovat, aby byl společnosti i nadále užitečným, přičemž většina z těchto lidí byla ráda, že mohla smysluplně zaplnit svůj volný čas, zároveň se ale nechtěli časově vázat natolik, aby si vzali štěně do předvýchovy. Guiding Eyes for the Blind vycvičí a předá kolem sto sedmdesáti vodících psů ročně a stát neposkytuje osobám s těžkým zrakovým postižením žádný příspěvek na pořízení vodícího psa. (Guiding Eyes for the Blind, Fact Sheet, online)

V této práci je také často odkazováno na Mezinárodní federaci vodících psů (International Guide Dog Federation). Je důležité jen krátce zmínit, že tato nezisková organizace, se sídlem ve Velké Británii, sdružuje organizace zabývající se výcvikem

vodicích psů na celém světě. O členství se žádá a následuje nejjednodušší akreditační proces, po jehož úspěšném zakončení se členství získává na dobu pěti let. Po těchto pěti letech následuje vždy další akreditační proces. Normy či standardy, které po svých členech Mezinárodní federace vyžaduje dodržovat, jsou nastaveny tak, aby se do nich vešly veškeré kulturní zvyky, které jsou ve světě v tomto oboru v různých zemích světa zavedeny. Pro zajímavost uvádím fakt, že v létě 2020 je v přípravě zákon, který by měl uzákonit, aby v České republice měli přístupová práva do veřejných budov pouze psi vycvičení organizacemi, které jsou členy buďto Mezinárodní federace vodicích psů, nebo Mezinárodní organizace asistenčních psů (Assistance Dogs International, ADI). Přístupová práva uživatelů vodicích či asistenčních psů by opět byla zajímavým námětem pro další diplomové práce týkající se občanského sektoru (ať již v České republice nebo v Evropské unii, kde jako platforma pro toto téma slouží zejména Evropská federace vodicích psů – European Guide Dog Federation). Lidé se zrakovým, či jiným tělesným, nebo i mentálním postižením totiž i v dnešní době zažívají případy diskriminace. Tomu se tak děje z mnoha důvodů, přičemž jedním z nich je právě to, že tito psi nejsou zákonem definováni, a proto jsou vnímáni jinak než další kompenzační pomůcky, jakými je například invalidní vozík, naslouchadlo či bílá hůl. Problematika je ale širšího rázu, opět se ale dotýká nedostatečné legislativy, kdy předávat tyto psy může v České republice kdokoliv bez omezení či potřebného vzdělání (přičemž v případě vodicích psů může za takového psa získat ze zákona až 350 000 Kč), čemuž následně může odpovídat i (ne)kvalita takto předaných psů, kteří se pak mohou ve veřejných prostorech chovat nevhodně vůči veřejnosti. Z tohoto důvodu existuje snaha o úpravu legislativních podmínek, neboť přestože existují v České republice některé předpisy umožňující vstup vodicích psů například do potravinářského podniku provozujícího stravovací službu (Zákon č. 223/2013 Sb., §23) či do zdravotnického zařízení (Zákon č. 372/2011 Sb., §30), pro dodržení občanských práv, důstojnosti osob se zdravotním postižením, jsou přístupová práva něčím, čím je nutné se zabývat. Jak jsem však již uvedla, tato diplomová práce se tímto tématem zabývat nebude.

3.4. Výzkumný design

Pro účely této práce bylo zvoleno využití kvalitativního výzkumu. Při rozhodování o tom, jaký druh výzkumu zvolit, byl v samém centru rozhodování zejména cíl této práce. Tím není porovnat konkrétní aspekt mnoha organizací zabývajících se výcvikem vodicích psů, ale naopak hluboké poznání konkrétního fenoménu předvýchovy, jakožto specifické formy dobrovolnictví ve dvou konkrétních organizacích, a to ze všech možných úhlů, jak

bylo již zmíněno výše. Při použití kvalitativního výzkumu „*Jde o to do hloubky a kontextuálně zakotveně prozkoumat určitý široce definovaný jev a přinést o něm maximální množství informací.*“ (Švaříček a Šeďová, 2007, s. 24) U kvalitativních metod výzkumu je také nutné „...*zdůraznit potřebu pružnosti, rozvíjející se povahy studie a cesty, jakou se studie vydá v úsilí něco odhalit a poznat.*“ (Punch, 2008, s. 109)

Jako výzkumný design byl pro potřeby této diplomové práce zvolen design případové studie, která patří k základním empirickým výzkumným designům, jež se snaží zkoumat a pochopit určitý případ, či více případů. Přestože se odborníci na přesné definici případové studie neshodují, je pro případovou studii, dle odborné literatury, typické časové a prostorové ohraničení, stejně jako reálnost zkoumaného jevu, který by měl být zkoumán co nejvíce z primárních dat a v reálných podmínkách, přičemž by měl být kladen důraz na sběr co největšího množství dostupných zdrojů, stejně jako metod sběru potřebných dat. (Švaříček a Šeďová, 2007, s. 96-98) Cílem případové studie je pak uchopit zkoumaný fenomén, v tomto případě tedy řízení a motivace dobrovolníků – předvychovatelů – v organizaci občanské společnosti, v hlubších souvislostech tak, aby byl objekt zájmu badatele pojat v celé své komplexnosti, díky čemuž je možné zkoumanému skutečně porozumět¹ a v případě mnohonásobné případové studie², jakou je tato, spolu výsledky zkoumání porovnat a shrnout nalezené závěry. (Švaříček a Šeďová, 2007, s. 96-98)

Za rámec výzkumu byly pro účely této diplomové práce zvoleny dvě organizace občanské společnosti, které byly vybrány jako kontext pro zkoumání fenoménu řízení a motivace dobrovolníků v organizacích občanské společnosti v České republice a ve Spojených státech amerických. Obě zkoumané organizace se zabývají výcvikem vodících psů pro osoby se zrakovým postižením a obě tyto organizace jsou členy Mezinárodní federace vodících psů (International Guide Dog Federation, IGDF), jsou tedy povinny řídit se stejnými základními standardy, které Mezinárodní federace vodících psů stanovuje, a také kontroluje, a které mají mezinárodní platnost. Obě organizace se také zabývají kompletním „*životním cyklem*“ vodícího psa, kdy si odchovávají vlastní štěňata, mají program pro jejich předvychovatelů, psy sami cvičí a následně předávají klientům. Dá se tedy předpokládat, že si budou v leccem podobné a budou tedy relevantně porovnatelné. Na druhou stranu, každá z těchto organizací sídlí v jiné zemi, a sice Mathilda, z.s., v České

¹ K tomuto se jako velmi důležité jeví nejen, ale zejména, právě techniky kvalitativního výzkumu, jakými jsou například rozhovory, pozorování, analýza dokumentů a další (Švaříček a Šeďová, 2007, s. 98), přičemž všechny tyto metody sběru dat jsou v této diplomové práci využity.

² Ta zkoumá minimálně dva nebo více případů, přičemž výstupy z jejich zkoumání „... *se navzájem porovnávají a nakonec vzniká závěrečná zpráva shrnující závěry ze všech zkoumaných případů.*“ (Švaříček a Šeďová, 2007, s. 106)

republice (s celostátní působností se sídlem v hlavním městě Praha), a Guiding Eyes for the Blind, ve Spojených státech amerických (stejně jako organizace Mathilda má i tato organizace celostátní působnost, přičemž sídlí ve státě New York). Tento zeměpisný rozdíl není důležitý jen z hlediska rozdílnosti jazyků, velikosti a struktury občanské společnosti, rozdílného místa organizací občanské společnosti ve společnosti, ekonomické síly či kultury, ale také v jiné historii, která dala možnost odlišnému vývoji občanské společnosti v obou zemích. To všechno dává předpoklad jistým odlišnostem v přístupu k řízení dobrovolníků, jejich motivaci, možnosti získávání i komunitního přístupu k nim. Na tomto místě je důležité také zmínit rozdílnou velikost porovnávaných organizací. Guiding Eyes for the Blind je ve srovnání s Mathildou obrovská organizace s násobně větším počtem zaměstnanců, dobrovolníků, financí i technického zázemí. Není však největší organizací ve Spojených státech, která se výcvikem vodících psů zabývá. Oproti tomu organizace Mathilda také nepatří k největším organizacím v České republice, ale ani k těm nejmenším. Jen těžko by se však v České republice dokázala sehnat organizace občanské společnosti, zabývající se výcvikem vodících psů, takovéto velikosti, ve skutečnosti žádná taková organizace neexistuje. Největší organizací je v České republice nejspíše Středisko výcviku vodících psů, které patří pod Sjednocenou organizaci nevidomých a slabozrakých, ani ta by však svou velikostí nedokázala dosáhnout na čísla Guiding Eyes for the Blind.

Výběr zkoumaných organizací se odvíjí od osobní zkušenosti, kdy jsem několik let pracovala jako dobrovolník – i, avšak nejen, předvychovatel – pro organizaci Mathilda, což se časem „přetavilo“ v práci trenéra vodících psů pro nevidomé. Díky tomuto působení jsem měla v loňském roce možnost vycestovat na zahraniční stáž, právě do organizace Guiding Eyes for the Blind ve Spojených státech. Tato stáž byla umožněna díky spolupráci několika organizací v rámci Mezinárodní federace vodících psů a byla zaměřena na chov vlastních štěňat, předvýchovu štěňat i výcvik vodících psů. Díky tomu jsem měla možnost věnovat se výzkumu fenoménu předvýchovy přímo v terénu nejen v české Mathildě, ale také přímo v Guiding Eyes for the Blind, kde jsem měla možnost po dobu šesti týdnů sbírat zkušenosti, rozhovory, a také pozorovat dění, vztahy a procesy přímo na půdě této organizace. Důležitým faktorem pro výzkumný vzorek je fakt, že obě organizace jsou si podobné ve svých cílech, v oboru, kterým se zabývají, v tom, že jsou obě organizacemi občanského sektoru i v tom, že mají jasně definované mezinárodní standardy, které musí dodržovat, ale liší se ve výše uvedených záležitostech, což je nutné brát po celou dobu výzkumu na zřetel.

3.5. Výběr informátorů

Jak už název vypovídá, v této diplomové práci je předmětem zkoumání způsob řízení a motivace dobrovolníků věnujících se specifické formě dobrovolnictví, kterou je předvýchova štěňat vodících psů. Z tohoto důvodu byl výběr základního vzorku informátorů jasný, měli jimi být právě oni dobrovolníci – předvychovatelé, a to ze dvou konkrétních organizací. Vzhledem k tomu, že práce je pojata jako případová studie, jen s pohledem dobrovolníků samotných by tato práce nevystačila, proto jsem si vzala za cíl pokusit se nasbírat co nejvíce pohledů na tento fenomén a dotazovat se všech, jichž se předvýchova týkala. Je jasné, že například vedoucí předvýchovy bude výborným zdrojem informací, stejně jako pracovníci organizace, kteří mají dobrovolníky tzv. na starost. Při výběru předvychovatelů jsem si předem stanovila několik pravidel, aby byly vzorky vzájemně porovnatelné.

Prvním pravidlem výběru byl požadavek, aby předvychovatel byl ze zákona dospělý, což pro předvychovatele v České republice znamenalo věkovou hranici osmnácti let, pro předvychovatele ve Spojených státech hranici dvaceti jedna let. Toto bylo z důvodu předpokladu psychické i právní dospělosti, kdy je člověk schopen hodnocení určitých situací v obecném kontextu a je schopen formulovat své názory a pocity. Navíc výzkum nemusel tak být komplikován získáváním souhlasu zákonných zástupců s rozhovorem apod. Směrem nahoru nebyl věk předvychovatelů nijak omezen.

Další podmínkou pro zařazení předvychovatele do vzorku byl ten, že pakliže předvychovatel odevzdal své poslední štěně do výcviku, muselo tomu být nejpozději ve druhé polovině roku 2018. Takto jsem se rozhodla proto, aby pocity dobrovolníků a jejich informace byly co nejčerstvější a nebyly zkreslené uplynutým časem mezi předvýchovou a rozhovorem.

Poslední podmínkou pro využití dobrovolníka k rozhovoru byly jejich zkušenosti, kdy museli mít za sebou nejméně jeden celý cyklus předvýchovy štěňatek tak, aby byli schopni posoudit celý proces předvýchovy v té které organizaci. Maximální počet vychovaných štěňat však nebyl zvolen.

Kritéria výběru vzorku informátorů, které jsem si vytvořila, nebyla jediným faktorem, který okruh respondentů zužoval. Jedním z důležitých faktorů byla ochota se na rozhovoru dobrovolně podílet, ne každý měl o rozhovor se mnou zájem.³ Celkem se mi podařilo

³ Respondenty jsem získávala dvěma způsoby, a sice na společných setkáních štěňat, kde jsem se přímo dotazovala dobrovolníků, zda by nebyli ochotni se mnou vést rozhovor. Na tuto otázku jsem se zeptala vždy až na konci celé akce. Na začátku akce jsem v Mathildě figurovala jako asistent vedoucího dané skupiny

získat čtyři dobrovolníky z Mathildy a pět dobrovolníků z Guiding Eyes for the Blind, nicméně jeden z těchto později nereagoval na mnou zasláné emaily a byl proto ze seznamu respondentů vyřazen. Dalšími přímými respondenty, které se podařilo získat, byla vedoucí výcviku vodících psů, která je také vedoucí předvýchovy štěňat v organizaci Mathilda, a také jedné z vedoucích malé skupiny dobrovolníků – předvychovatelů. Vedoucí takovéto skupiny (v Guiding Eyes for the Blind nazýván jako Regional Manager) se podařilo také získat i ve Spojených státech, nicméně vedoucí předvýchovy jako takové nebyla k rozhovoru nakloněna a nepodařilo se ji až do konce pobytu přemluvit. Někteří z předvychovatelů se v rámci té které organizace věnují i řadě dalších aktivit, takováto účast nebyla ničím, co by je z rozhovorů vylučovalo pro nízkou validitu, pakliže nebyli v organizaci zaměstnaní – muselo se skutečně vždy jednat jen o dobrovolníky.

Během výzkumu jsem došla ke dvěma překážkám při získávání respondentů. První z nich, neochotu spolupracovat, jsem popsala již výše, druhou z nich pak bylo mé působení v organizaci Mathilda. Je otázka, zda by se toto působení mělo vnímat jako překážka, nebo naopak jako výhoda. Jako překážku ji vnímám proto, že dlouhodobým působením v nějaké organizaci mohou některé jevy, které by jiného pozorovatele zaujaly, působit běžně a výzkumník pak nemá potřebu si je ani zaznamenat, neboť je buďto ani nevnímá, nebo mu připadají natolik běžné, že ani nestojí za zmínku. Druhým negativním jevem je pak znalost prostředí a procesů, které může někdy výzkumníka vést k pocitu, že například odpověď je jasná a jediná, přestože respondent může odpovědět na danou otázku překvapivě a zcela jinak. Vzhledem k tomu, že jsem o těchto negativních přemýšlela dopředu doufám, že se mi podařilo toto co nejvíce tzv. „odfiltrovat“. Mé působení v Mathildě je však samozřejmě také nespornou výhodou, neboť bez tohoto působení bych nikdy nedokázala získat potřebný vhled, znalost, a také kontakty, které jsem díky působení v takovéto organizaci získala. Samozřejmě je nutné také přičíst fakt, že bych jen těžko sehnala prostředky a

dobrovolníků, případně jako vedoucí skupiny, byla jsem tedy přímo součástí dané akce a nikdo o mém záměru nevěděl. V Guiding Eyes for the Blind byla naše skupina stážistů vždy představena jako „stážisti z Evropy, kteří se zde učí tomu, jak vést skupiny štěňat“, bylo tomu tak proto, abychom předvychovatelé ujistili v tom, že je nepozorujeme ani nehodnotíme, ale že jsme tam z důvodu sledování jejich vedoucí. Během těchto lekcí jsme někdy mohli jen pozorovat dění, jindy jsme mohli zkoušet pracovat se štěňaty či s předvychovateli. Můj záměr o psaní diplomové práce byl taktéž vždy předvychovatelům oznámen až na konci dané lekce a ti, kteří splňovali výše zmíněná kritéria a měli o rozhovor se mnou zájem, mi předali kontakt a následně jsem se s nimi spojila skrze Skype, případně, zbyla-li chvíle na konci hodiny, zeptala jsem se jich alespoň na pár základních věcí. Dalším způsobem získávání kontaktů bylo v Mathildě i v Guiding Eyes for the Blind vyfiltrování těch, kteří splňovali výše uvedená kritéria a zaslání emailu s vysvětlením účelu této diplomové práce a nabídkou k rozhovoru, přičemž tuto „filtraci“ prováděli v Guiding Eyes for the Blind vedoucí skupin předvychovatelů (Regional Managers), v Mathildě pak já osobně.

kontakty, které byly nutné k tomu získat možnost pobytu v jiné organizaci v zahraničí, a tak by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

3.6. Technika sběru dat

Jako techniky sběru dat bylo pro účely této práce použito třech postupů, a sice analýza dokumentů, polostrukturované rozhovory a přímé pozorování s využitím zápisků z terénního deníku. Pokud se však v průběhu terénního výzkumu objevila další data, která byla relevantní pro výzkum, byla využita a zpracována i v případě, že se nejednalo o žádné z předem vybraných forem – ostatně tak, jak je při použití kvalitativního výzkumu žádoucí. Flick tuto komparaci metod popisuje jako triangulaci a popisuje různě získaná data na stejný fenomén jako vhodný zejména k tomu, aby byly získané poznatky podpořeny dalšími získanými relevantními daty. (Flick, 2009, s. 225) Tento proces je pro výzkumníka náročný a má i svá úskalí, která musí mít výzkumník po dobu výzkumu na paměti, nicméně nabízí, jak jsem již uvedla výše, hlubší poznání daného fenoménu. Tento názor podporují také autoři publikace *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: „Triangulace by měla pomoci vysvětlit plně a komplexně lidské jednání z více stran než z jedné perspektivy.“* (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 204)

Jako první z metod sběru dat byla použita analýza současně používaných dokumentů (přičemž pro tuto diplomovou práci byly brány v potaz pouze dokumenty využívané v roce 2019) – tedy těch dat, které vznikly v minulosti a byly vytvořené jinou osobou než osobou výzkumníka kvůli vlastnímu výzkumu. (Hendl, 2005, s. 204) Z dokumentů se jedná o ty, které se váží k danému tématu (webové stránky, propagační materiály, vnitřní směrnice, brožury pro předvychovatelé atp.). Předpokladem pro tuto diplomovou práci bylo, že každá ze zkoumaných organizací má vlastní podobu dokumentů, tedy že se dokumenty budou lišit (a to nejen v používaném jazyce, ale i co do obsahu, délky, formy apod.).

Další použitou technikou sběru dat bylo využití možnosti přímého zúčastněného pozorování, což je metoda sběru dat, při které se sledují aktivity daného jevu v reálném čase daného fenoménu v terénu. (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 143) Tato pozorování byla zapisována do terénního deníku, a to jednak v organizaci Guiding Eyes for the Blind, tak v organizaci Mathilda. Zúčastněná pozorování byla prováděna například při práci pracovníků těchto organizací s předvychovateli, při komunikaci jejich pracovníků mezi sebou, při sledování závěrečných setkání, psích „maturit“, při komunikaci předvychovatelů spolu navzájem na srazech štěňat apod., přičemž zúčastněná pozorování,

kteřá jsou využita v této diplomové práci, probíhala v organizaci Mathilda v období srpen a zářij 2019 a v organizaci Guiding Eyes for the Blind v květnu a červnu 2019, konkrétně od 13. května do 14. června 2019. Pozorování v organizaci Mathilda může být případně doplněno o dřívější pozorování z tohoto roku, vzhledem k dlouhodobému působení v organizaci a nutnosti doplnit některé relevantní informace ze souvisejících a pravidelných akcí, které se, vzhledem k nízkému počtu předvychovatelů, po dobu výzkumu neopakovaly, nicméně toto časové období bylo zvoleno zejména z toho důvodu, že v letních měsících probíhají letní soustředění pro klienty s těžkým zrakovým postižením, která jsou někdy navštěvována dobrovolníky – předvychovateli, a také proto, že v zářij proběhla rozlučková akce pro část předvychovatelů, kteří předávali svá štěňata do předvýchovy. Tuto akci je přitom relevantní srovnávat s „promocí“ vodicích psů v organizaci Guiding Eyes for the Blind, přestože se každá akce koná v jiné fázi výcviku psa (v Mathildě na začátku, v Guiding Eyes for the Blind na konci), neboť zde dochází ke kontaktu dobrovolníků se světem lidí s těžkým zrakovým postižením, což bude rozvedeno dále v empirické části této diplomové práce. Pokud se tedy naskytla jiná příležitost přímého pozorování v dalších situacích, které měly s dobrovolnictvím v podobě předvýchovy vodicích psů souvislost, byly využity i tyto situace.

Poslední technikou sběru dat byly pro účely této práce vedeny rozhovory. Tyto byly rozhovory polostrukturovanými a vycházely z předem připraveného seznamu témat a otázek. (Švařiček a Šed'ová, 2007, s. 160) Rozhovory byly vedeny nejen s pracovníkem, který měl v dané organizaci dobrovolníky – předvychovatele – na starost, ale také (a to zejména) se samotnými předvychovateli. Další rozhovory měly proběhnout také s případnými dalšími stakeholdery, kteří byli zajímaví a relevantní pro výzkum daného fenoménu (např. aktivisté v rámci komunity, partneři apod.), nicméně na tyto osoby buď nebylo možné získat kontakt, nebo si, dle vlastních slov, nepřipadali dostatečně důležití pro tento výzkum a s tímto odůvodněním odmítli poskytnout rozhovory jako takový, dovolili však použití zápisků z terénního deníku, do kterého byly zaznamenávány také útržky neformálních rozhovorů s těmito osobami. Polostrukturované rozhovory s respondenty byly prováděny přes internetovou aplikaci typu Skype či osobně, vždy dle možností a ochoty daného respondenta, a také dle možností osoby výzkumníka.

Rozhovory probíhaly následovně. Před samotným začátkem každého rozhovoru jsem se každému respondentovi představila, představila jsem jí nebo jemu krátce mou diplomovou práci a její cíl a zeptala jsem se, zda souhlasí s tím, aby byl daný rozhovor nahráván a použit pro účely této práce. Poté, co účastníci souhlasili, jsem zapnula

nahrávací zařízení a získala od nich ústní informovaný souhlas znovu. Kromě tohoto nezbytného úvodu, jsem je také informovala o tom, že pokud by jim některé mnou kladené otázky byly nepříjemné, nebo měli pocit, že pokud na takovou otázku odpoví, poškodí organizaci, pro kterou práci dobrovolníka vykonávají, nemusí odpovídat. Celkové etice výzkumu se tato práce věnuje v dalších kapitolách. Co se týče přípravy otázek na rozhovory, před začátkem rozhovoru byla vždy připravena témata vycházející z výše stanovených výzkumných otázek, která musí vždy vyplynout zejména z „...*odborné literatury, pozorování a z analýzy dokumentů*“ (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 162) Rozhovor však vždy začínal úvodními otázkami a dle způsobu plynutí rozhovorů byly postupně představovány hlavní, které byly doplňovány dalšími „ad hoc“ otázkami, které případně vyplynuly z konkrétního rozhovoru s daným respondentem. Během rozhovorů s respondenty byl veden také zápisník na případné poznámky, otázky, na které bylo nutné se doptat, ale bylo vhodnější je zařadit až později apod., ale také na záznamy případných důležitých nonverbálních signálů, kterých však, vzhledem k poměrně veselému tématu, nebylo mnoho dramatických a nutných zaznamenat k celkovému dokreslení situace. Na konci každého rozhovoru byl pak vždy věnován prostor ukončovacím otázkám a dotazům respondentů vůči osobě výzkumníka. Tyto otázky byly důležité také pro uchování nově vzniklého vztahu mezi výzkumníkem a respondentem, neboť bylo důležité zachovat kontakt pro případ, že by bylo nutné se v průběhu výzkumu k nějakému tématu vrátit či nechat si případně dovysvětlit nějakou nejasnost. Domlouvání rozhovorů probíhalo, jak jsem již uvedla výše v této práci, buďto osobně nebo skrze email. Rozhovory pak probíhaly v roce 2020 a trvaly mezi 34 a 58 minutami. Na další straně je uvedena tabulka se základními informacemi o rozhovorech, které v rámci výzkumu proběhly.

Tabulkač.1: Souhrnné informace týkající se informátorů

Označení informátora	Věková kategorie informátora	Rok ukončení předvýchovy	Počet štěňat vychovaných informátorem	Datum konání rozhovoru	Délka rozhovoru	Funkce v organizaci
Eliška	40 – 49	Dosud	Tři	04.03.2020	40:17 min.	Předvychovatel
Anna	30 – 39	Dosud	Dvě	04.03.2020	58:19 min.	Předvychovatel
Tereza.	40 – 49	2019	Jedno	06.03.2020	40:01 min.	Předvychovatel
Adéla.	40 – 49	2018	Jedno	08.04.2020	34:59 min.	Předvychovatel
Emma	60 – 69	Dosud	Sedm	15.04.2020	49:50 min.	Předvychovatel
William	40 – 49	Dosud	Jedno	15.04.2020	54:16 min.	Předvychovatel
Olivia	50 – 59	Dosud	Pět	16.04.2020	49:18 min.	Předvychovatel
James	30 – 39	Dosud	Dvě	16.04.2020	36:47 min.	Předvychovatel
Eva	–	–	–	21.04.2020	41:13 min.	Trenérka
Martina	–	–	–	21.04.2020	37:34 min.	Trenérka
Sophia	–	–	–	22.04.2020	48:20 min.	Reg. Manažer
Charlotte	–	–	–	22.04.2020	45:05 min.	Reg. Manažer
Hana	–	–	–	23.04.2020	58:07 min.	Vedoucí výcv.

Zdroj: Vlastní zpracování tabulky

3.7. Metody analýzy dat

K analýze polostrukturovaných rozhovorů bylo v této diplomové práci využito metody otevřeného kódování. „Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje.“ (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 211) Zvolený postup tedy vyžadoval nejprve přepsat všechny rozhovory do textové podoby. Při přepisu rozhovorů byl zvolen přepis do spisovného jazyka, aby se s textem lépe pracovalo.

Vzhledem k tomu, že asi polovina rozhovorů byla vedena v anglickém jazyce, byly i tyto rozhovory přepsány, nikoliv však do spisovné češtiny, ale do spisovné angličtiny, překlad do českého jazyka by totiž nejen vyžadoval mnohonásobné množství času, ale navíc by mohl způsobit i zbytečné odchylky významu či jiné nepřesnosti, které by mohly uškodit analýze samotné. Nicméně vzhledem k faktu, že je tato diplomová práce psána v českém jazyce, jsou citáty prohlášené anglicky mluvícími respondenty do českého jazyka přeloženy pro větší pohodlí čtenářů. Při překladu byla přitom vyvinuta co největší snaha o

co nejpřesnější překlad. Nejedná se však o překlady doslovné, nýbrž o takové, aby co nejpřesněji odkryly význam dané výpovědi. Vzhledem k tomu, že se tato práce nezabývá rozborem lingvistiky, nebyl přepis do spisovného jazyka problém z hlediska výzkumu, neboť při analýze rozhovorů nešlo o jejich formu, ale o vypovídání obsah.

Po přepisu rozhovorů byly všechny rozhovory pečlivě přečteny, následně byl věnován čas každému rozhovoru zvlášť, kdy byly znovu pečlivě pročteny, tentokrát jednotlivě. Během tohoto čtení byly zapisovány případné poznámky a komentáře, ale zejména, jak jsem již uvedla výše, jednotlivé nalezené kódy, přičemž jednotkou, které byl určitý kód přidělen, mohlo být nejen slovo, ale i slovní spojení, celá věta či případně i celý odstavec, ve kterých se dala najít jakákoliv souvislost s výše uvedenými výzkumnými otázkami. Během času, kdy vznikaly další rozhovory, bylo nutné se k původním kódům vracet a případně je upravovat, byl proto veden jejich seznam. Jednotlivé kódy byly také seskupovány do určitých kategorií, díky nimž se lépe hledaly odpovědi na výzkumné otázky. Gulová a Šíp (2013) tuto fázi označují jako kategorizaci, při které „...jsou pojmy podle svého významu seskupovány do kategorií, respektive subkategorií, přičemž základem kategorií bývá určitý jev, který jsme identifikovali v průběhu kódování.“ (Gulová a Šíp, 2013, s. 48)

Další metodou analýzy dat byla analýza dokumentů. V užším pojetí se termínem analýza dokumentů rozumí výzkumná strategie, která analyzuje materiál, jenž existoval před zahájením výzkumu výzkumníkem, analýze dokumentů však mohou také podléhat takové materiály, které vznikly díky komunikaci mezi výzkumníkem a zkoumanými. (Miovský, 2006, s. 98) „...výzkumník v procesu výzkumu již obvykle nevytváří nové zdrojové materiály pro analýzu, nová data, ale naopak pracuje s materiálem, který již existuje, případně hledá a objevuje jiné již existující materiály, ...“ (Miovský, 2006, s. 98) Při analýze dokumentů pak jde o to daný dokument rozebrat a správně vysvětlit jeho obsah. (Miovský, 2006, s. 100)

Z hlediska zdrojů dat, která podléhají analýze, je lze třídit na analýzu písemných, obrazových, zvukových či jiných hmotných dokumentů, přičemž je možno tyto dokumenty kombinovat. (Miovský, 2006, s. 100) V této diplomové práci jsou využity dokumenty v písemné formě, které byly vytvořeny zkoumanými organizacemi za účelem komunikace s dobrovolníky (předvychovateli), nebo za účelem jejich řízení, motivace atp. v rámci samotné organizace. Analýza dokumentů má samozřejmě také svá úskalí. Miovský (2006) zmiňuje, že jedním z nich může být například to, že často není možné si ohledně dokumentu ověřit nějaké informace, někdy není například možné určit kdy, jak a proč daný

dokument vznikl (Miovský, 2006, s. 99). Vzhledem k tomu, že se ale během výzkumu v této diplomové práci k analýze dokumentů používaly dokumenty aktuálně používané, tento argument odpadá, a proto je použití analýzy takto získaných dat zcela validní.

Pro zkoumané téma této diplomové práce a díky zvolenému designu výzkumu případové studie, bylo zapotřebí nejprve zmapovat co nejvíce dokumentů, které se k řízení a motivaci dobrovolníků – předvychovatelů – ve zkoumaných organizacích objevují. Z tohoto důvodu bylo zvoleno několik metod získání těchto dokumentů. Prvním z nich byl průzkum webových stránek zkoumaných organizací a informací na nich uvedených, které směřují vůči zájemcům z řad dobrovolníků, kteří by se chtěli stát předvychovatelům. Kromě tohoto postupu byly také osoby, které mají tyto dobrovolné pracovníky na starost, požádány, aby mi předložili veškeré dostupné používané dokumenty, a to jak interní, které slouží například ke vzdělávání vlastních pracovníků, a to nejen na v této práci zkoumaná témata, jakými je motivace a řízení dobrovolníků, ale také externí, které jsou poskytovány přímo předvychovatelům. V empirické části této práce bude vysvětleno, jak se organizace v této práci zkoumané liší, ať již v poskytování těchto dokumentů, nebo také v tom, jaké dokumenty pro svou práci tvoří a/nebo využívají.

3.8. Možné limity výzkumu

Tato diplomová práce je specifická tím, že bylo zpracováváno téma blízké výzkumníkovi, přičemž jako osoba výzkumníka jsem sama byla součástí jedné ze zkoumaných organizací. Toto je podle mého názoru hlavním možným limitem výzkumu, neboť přestože byla zachována anonymita respondentů, o čemž byli předem informováni, vztahovala se ve skutečnosti anonymita zejména na čtenáře této práce, ale přede mnou, jakožto osobou výzkumníka, nemohla být anonymita zachována, neboť hlavním metodologickým postupem byly zvoleny polostrukturované rozhovory, které musely být vedeny právě mnou, a tedy z logiky věci nemohly být anonymní. Proto se mohlo stát, že výpovědi respondentů mohly být zkreslené v tom smyslu, že například nemusely nutně být tak kritické, jak by byly, kdyby respondenti měli jistotu, že se informace nedostanou k pracovníkovi Mathildy, kterým jsem. Tato obava je přirozená a souvisí s druhým možným limitem této práce, kterým bylo to, že jsem si tento fakt uvědomovala před samotnými rozhovory, a mohlo tedy potenciálně docházet k subjektivnímu navádění ke kritice prostřednictvím subjektivních otázek právě při rozhovorech. Nejenom z tohoto důvodu byly pro výzkum zvoleny právě rozhovory polostrukturované, kde je předem daná struktura rozhovoru, a tedy menší prostor pro takovou chybu ze strany výzkumníka.

Zároveň jsem také respondenty z České republiky na začátku každého rozhovoru na tento fakt upozornila, a ujistila jsem je také v tom, že svým otevřeným názorem nám jako organizaci mohou spíše pomoci, zatímco tím, že si budeme takzvaně „lhát do kapsy“ se naše organizace ve vztahu k dobrovolníkům – předvychovatelům – nikdy nemůže posunout dále a zlepšovat se.

Dalším možným limitem výzkumu této diplomové práce by mohl být způsob získávání respondentů, který byl zejména založený na principu dobrovolnosti, a tudíž by mohl být částečně zkreslen použitím pouze „nadšených“ dobrovolníků s kladnou zkušeností. Bohužel se pro rozhovory nepodařilo ze strany Guiding Eyes for the Blind získat pro rozhovor respondenty, kteří splňují výše zmíněná kritéria pro výběr do vzorku, ale zároveň již v dobrovolnické práci pro danou organizaci nepokračují. Jak vyplývá z rozhovorů pro organizaci Mathilda, nemusí však důvodem nepokračování v této dobrovolnické činnosti být vždy pouze špatná zkušenost s působením v dané organizaci, tím důvodem může být například prostá změna poměrů v rodině apod. Přesto by bylo zajímavé získat pohledy lidí, kteří mají s dobrovolnickou prací v takovýchto organizacích zkušenost špatnou. Zajímavým námětem pro další diplomové práce by mohlo být také porovnání jiných forem dobrovolnictví, než je právě předvýchova, neboť z pozorování výzkumníka vyplývá, že dobrovolnická činnost v organizaci Guiding Eyes for the Blind je specializovaná a dobrovolníků zde mají opravdu mnoho, zatímco v organizaci Mathilda je dobrovolníků spíše méně, a přestože jsou také specializovaní jen na předvýchovu, jsou-li dobrovolníci potřeba na jinou činnost, než je předvýchova, jsou rekrutováni právě z řad dobrovolníků – předvychovatelů.

Jako poslední faktor, který by mohl být považován za limit výzkumu byl fakt, že se nepodařilo získat rozhovor s vedoucí sekce dobrovolníků – předvychovatelů – z organizace Guiding Eyes for the Blind. Měla jsem možnost s touto osobou několikrát komunikovat, jak osobně, tak emailem, stejně jako jsem měla možnost ji pozorovat při práci, nicméně bohužel bylo možné získat jen kusé odpovědi na některé otázky, nikoliv však přímý rozhovor, ten byl vždy odmítnut s odůvodněním nedostatku času.

3.9. Etické zásady výzkumu

Flick ve své publikaci *An Introduction to Qualitative Research* popisuje důležitost etické otázky při zkoumání různých fenoménů, přičemž při sbírání dat pro tuto práci jsem byla vázána etickým přístupem výzkumníka vůči zkoumanému objektu. (Flick, 2009, s. 36-38) Všichni, kteří byli ochotni se mnou vést rozhovor, byli informováni o účelu tohoto

rozhovoru, dostala jsem od všech respondentů informovaný souhlas, a byli také krátce seznámeni jak s cílem této práce, tak s osobou výzkumníka a motivací ke psaní diplomové práce na toto téma. S tímto byly seznámeny i organizace samotné, což bylo důležité pro navázání vztahu, kontaktu, a také pro vybudování důvěry mezi mnou a poskytovateli informací. Rozhovory byly vedeny buď online, kdy byl účastník rozhovoru vyzván k tomu, aby si našel místo, kde bude mít na rozhovor soukromí a bude se cítit bezpečně, nebo osobně, kdy jsme vybírali místo pro rozhovor společně tak, aby opět bylo příjemné, bezpečné (vzhledem k tomu, že část rozhovorů probíhala v době nouzového stavu, vyhlášenému kvůli pandemii nemoci COVID-19 v České republice, tento požadavek nabyl na významu více než je běžné). Zásada anonymity byla poskytovatelům rozhovorů také představena, rozhovory byly nahrávány přímo do počítače přes aplikaci, nebo přes diktafon v telefonu, při přepisu byly místo jmen použity iniciály vymyšlených jmen místo jmen pravých a veškeré materiály byly uloženy v soukromém počítači v zaheslované složce. Obě organizace nechaly toto rozhodnutí zcela na osobě výzkumníka, žádná z nich netrvala na anonymizaci, obě organizace si však jako podmínku poskytnutí kontaktů na předvychovatel a další zúčastněné osoby kladly zaslání výsledků výzkumu – nikoliv celé diplomové práce, pouze drobný souhrn rozdílů, společných znaků, případně zajímavých postřehů. Ze strany organizace Mathilda byl po dobu výzkumu zájem o fungování organizace Guiding Eyes for the Blind velký, což ale připisuji zejména probíhající stáži. Nicméně i následně po návratu do České republiky byl o informace z Guiding Eyes for the Blind zájem jak se strany předvychovatelů, tak ze strany klientů. Ze strany pracovníků a předvychovatelů organizace Guiding Eyes for the Blind o fungování organizace Mathilda byl jen sporadický.

4. EMPIRICKÁ ČÁST

4.1. Krátké představení respondentů

Respondent č. 1 – Eliška

Eliška je žena spadající do věkové kategorie 40 – 49 let. Je zkušenou předvychovatelkou, pro Mathildu již vychovala dvě štěňata a nyní vychovává třetí. Ke spolupráci s touto organizací se dostala skrze studium Speciální pedagogiky, kdy navštívila přednášku, jejíž přednášející měla v předvýchově právě štěně od Mathildy.

Respondent č.2 – Anna

Anna je žena, která spadá do kategorie 30 – 39 let. Předtím, než se pustila do předvýchovy měla zkušenosti s jinými psy, a právě díky tomu si ji přizvala její teta na pomoc, když potřebovala radu ohledně štěněte z Mathildy, které měla v předvýchově. To odstartovalo její „kariéru“ předvychovatelky v Mathildě a dnes vychovává své druhé štěně.

Respondent č. 3 – Tereza

Tereza je také žena a řadí se do kategorie 40 – 49 let. K předvýchově se dostala přes kamarádku, jejíž slabozraká kamarádka vlastní vodícího psa. V Mathildě předvychovala jedno štěně, které bylo vyřazeno z výcviku. To si nechala a nadále v předvýchově nepokračuje.

Respondent č. 4 – Adéla

Adéla je také žena, která spadá do věkové kategorie 40 – 49 let. O možnosti předvýchovy se dozvěděla z televizních pořadů. Nejprve slyšela o organizaci Mathilda v pořadu o patronce Mathildy, hraběnce Mathildě Nostitzové, za další rok pak viděla dokument o vodících psech. Pro Mathildu vychovala jedno štěně a v předvýchově dál nepokračuje, do budoucna to však nevyklučuje.

Respondent č. 5 – Emma

Emma je další ženskou respondentkou, přičemž spadá do věkové kategorie 60 – 69 let. Když se jednoho dne rozhodla, že by si ráda vyzkoušela předvýchovu štěněte, vyhledala si na internetu nejbližší organizace zabývající se výcvikem vodících psů a dnes již vychovává své sedmé štěně pro Guiding Eyes for the Blind.

Respondent č. 6 – William

William je prvním mužským respondentem, spadá do věkové kategorie 40 – 49 let. Pro Guiding Eyes for the Blind vychoval zatím jedno štěně a pokračuje v předvýchově dalšího. O možnosti vychovávat štěňata vodících psů se dozvěděl z konverzace s přáteli při společné večeři.

Respondent č. 7 – Olivia

Olivia, žena ve věkové kategorii 50 – 59 let se o předvýchově dozvěděla z novinového článku regionálního týdeníku, ve kterém organizace Guiding Eyes for the Blind inzerovala svůj den otevřených dveří. Od té doby pro tuto organizaci vychovala pět štěnat vodicích psů.

Respondent č. 8 – James

James je druhým mužským respondentem, patří do věkové kategorie 30 – 39 let. O možnosti předvýchovy se dozvěděl od rodinných příslušníků, kteří měli zkušenost s předvýchovou štěnat u jiných organizací. Pro Guiding Eyes for the Blind nyní pokračuje v předvýchově druhého štěněte.

Respondent č. 9 – Eva

Eva je trenérkou vodicích psů v Mathildě. Tomuto povolání se věnuje již přes deset let a uchvátilo ji už při studiu vysoké školy. Brigáda nakonec přerostla v zaměstnání, ve kterém našla smysluplnou a zábavnou práci se psy a lidmi se zrakovým postižením.

Respondent č. 10 – Martina

Martina je taktéž trenérkou vodicích psů v organizaci Mathilda. Výcviku se věnuje přes dvacet let, předala již nespočet vodicích psů, začínala přitom také jako předvychovatelka v době, kdy byla na mateřské dovolené. Lidem se zrakovým postižením se věnovala také v rehabilitačním středisku pro nevidomé.

Respondent č. 11 – Sophia

Sophia je regionální manažerkou předvychovatelů štěnat v organizaci Guiding Eyes for the Blind. Na této pozici působí již několik let, přičemž k této práci se dostala přes vlastní výchovu štěněte. Předvýchova „ze druhého břehu“ ji baví dodnes, a tak v ní pokračuje i při zaměstnání.

Respondent č. 12 – Charlotte

Charlotte je taktéž již několik let oblastní manažerkou předvychovatelů štěnat ve svém regionu pro organizaci Guiding Eyes for the Blind, sama si ke svému zaměstnání bere také štěnata do předvýchovy, stejně jako výše zmíněná Sophia.

Respondent č. 13 – Hana

Hana je vedoucí výcviku vodících psů v Mathildě, její praxe je dlouhá přes tři desetiletí. Tato činnost se jí stala nejen prací, ale také koníčkem, a angažuje se i v oblasti přístupových práv majitelů vodících psů a celkové snaze o zlepšení jejich právního postavení ve společnosti.

4.2. Motivace dobrovolníků v organizacích Guiding Eyes for the Blind a Mathilda

Při zkoumání toho, jak organizace, které jsou předmětem této diplomové práce, motivují své dobrovolné pracovníky, bylo využito hned několika zdrojů, které budou níže rozvedeny. Na tomto místě bych však ráda připomněla, že dobrovolníci – předvychovatelé – jsou pro v této práci zkoumaných organizacích klíčovými zdroji, a tedy na začátku výzkumu existoval předpoklad, že na jejich motivaci bude kladen velký důraz. Pro organizace zabývající se výcvikem vodících psů je totiž nutné mít dobrovolníky, kteří se zabývají předvýchovou štěňat – tím se zvyšuje pravděpodobnost, že z daného štěněte se stane vodící pes, a tudíž investovaný čas, finanční prostředky a další zdroje budou lépe využity. Bez existence předvychovatelů by tyto organizace musely vykupovat starší, zhruba jeden rok staré, psy, kterých ale není mnoho a jejich historie může být problematická, či jen postrádá onu přípravnou socializační fázi, kde se štěně naučí slušnému chování ve městě apod. Nebo by musely mít vlastní placené zaměstnance, kteří by vedli štěňata profesionálně. To by jistě bylo užitečné, ale z hlediska finanční náročnosti by si to jen málokterá organizace občanského sektoru na světě mohla dovolit. Z komunikace s organizacemi z různých koutů světa vyplývá, že na takovéto bázi žádná z organizací nefunguje. Je však samozřejmě možné, že jsem se jen o tomto modelu neměla možnost dozvědět.⁴

Při rozhovorech s předvychovateli mne mimo jiné zajímala jejich zkušenost s dobrovolnictvím předtím, než se dostali k předvýchově vodících psů. Protože se jedná o velmi specifickou formu dobrovolnictví, bylo možné předpokládat, že budou platit ty předpoklady, které byly zmíněny v teoretické části této práce, a že pro některé předvychovatele bude tato zkušenost vůbec první dobrovolnickou prací, alespoň tedy v České republice. Jak jsem již uvedla v teoretické části této práce, v České republice panuje totiž dle výzkumů menší zájem o dobrovolnictví než ve Spojených státech, kde je dobrovolnictví zakořeněno jako něco naprosto přirozeného. (Tošner a Sozanská, 2006, s.

⁴ Komunikace mezi těmito organizacemi probíhá zejména prostřednictvím Mezinárodní federace vodících psů a jejich komunikačních platforem – časopis Visionary, konference apod.

30-31) Tuto teorii potvrdily také výpovědi předvychovatelů, kdy ze čtyř českých respondentů měla předchozí zkušenost s dobrovolnictvím pouze jedna respondentka, přičemž tuto zkušenost nedokázala nijak blíže specifikovat, Anna uvedla pouze, že: „S dobrovolnictvím jsem zkušenost neměla žádnou. Tedy vlastně jak se to vezme, kamarádi by o mně řekli, že pořád někde ‚dobrovolničím‘ ... ráda pomáhám tam, kde je to potřeba, ale vůči organizaci jako je Mathilda je to moje první zkušenost.“ Ostatní respondentky z České republiky neměly zkušenost žádnou, zatímco respondenti ze Spojených států odpověděli na tuto otázku do jednoho kladně. Přestože nikdo z nich neměl předchozí zkušenost s předvýchovou, uváděli několikaleté zkušenosti s dobrovolnictvím, což je nejlépe vidět na výpovědi respondenta Williama, který na mou otázku odpověděl: „Ano, jako dobrovolník jsem mnoho let pomáhal v různých organizacích, které poskytovaly služby lidem v nouzi, ať už to bylo v místním kostele, v potravinové bance, nebo při stavění příbytků pro lidi bez domova, ale zkušenost s dobrovolnictvím v oblasti asistenčních psů jsem nikdy neměl.“ Toto zjištění by tak mohlo potvrzovat teorii, která tvrdí, že poměr dobrovolníků je v ekonomicky rozvinutých zemích větší než v zemích s méně rozvinutou občanskou společností. (Salamon, Sokolowski, List, 2003, s. 16-17)

Jedním ze zajímavých faktů, který vyplynul z rozhovorů s informátory byl ten, že nikdo z nich nebyl motivován vylepšením vlastního životopisu, ani sociálním nátlakem okolí, které jako možné druhy motivace k dobrovolnictví ve své práci zmiňují Cappellari a Tureti (2004, In Handy, Cnaan, s. 509-519). Všichni respondenti však byli starší třiceti let, proto jsem ani neočekávala, že by někdo z předvychovatelů byl motivován právě vylepšením curricula. Bohužel se v době výzkumu nepodařilo sehnat respondenty mladšího věku, u kterých by se tato motivace mohla vyskytnout spíše než u lidí starších. Z výpovědí pracovníků obou organizací však vyplývá, že se studenty na vysokých školách spolupracují, a že si většinou chtějí vzít štěně do předvýchovy buďto proto, že by rádi měli vlastního psa, ale nechtějí se vázat, vzhledem k tomu, že neví, co je v budoucnosti čeká, nebo proto, že chtějí někomu pomoci. Jako o vhodné informaci do životopisu prý nemluví, nicméně explicitně se jich na takovéto věci nedotazují.⁵

Dalším zajímavým zjištěním bylo, že se při analýzách rozhovorů nejčastěji objevovaly, co by motivace k dobrovolnictví, kategorie „vlastní pes“, „děti“ a

⁵ Na tomto místě přidávám osobní poznámku, kdy na mých pohovorech v České republice vždy došlo na dotazování se na mé zkušenosti s dobrovolnictvím, které jsem měla uvedené v životopise. U předvýchovy štěňat se však nikdy osoba vedoucí pohovor nezastavila. Osobně si myslím, že mnoho lidí tuto problematiku nezná, a z tohoto důvodu se jim takováto dobrovolnická činnost nezdá relevantní (pakliže se nejedná o pohovor na práci v kynologickém oboru).

„pomoc/dobry pocit“. Těmito slovy by se dala shrnout motivace všech respondentů. Kategorie „vlastní pes“ znamenala, že motivací dobrovolníků k práci předvychovatelů byla buďto možnost vyzkoušet si jaké to je mít vlastního psa, nebo možnost mít vlastního psa bez závazků či dokonce utvrzení se v tom, že vlastního psa nechtějí. Paní Adéla vypověděla: „*Chtěli jsme se utvrdit v tom, že vlastního psa nechceme... a to se taky povedlo. A taky se hodí opravit si trochu karmu. A tak nějak rádi děláme občas lidem radost...*“ Olivia, která pro Guiding Eyes for the Blind vychovává již páté štěně, konstatovala, že „*...protože jsme ztratili našeho milovaného psa, a tak jsme touhle bolestí nechtěli procházet znovu, utrpěla tím celá naše rodina. A tak jsme si mysleli, že bude jednodušší, když se budeme loučit se štěnětem, které jde dál do světa dělat velké věci pro někoho jiného, než se psem, který umřel. No, o tolik jednodušší to není, stejně vždycky pláčeme...hodně.*“

Častou motivací pro předvýchovu byly pro některé dobrovolníky jejich děti. Buď z toho důvodu, že samy chtěly psa a předvychovatelé, co by jejich rodiče, jim chtěli nejprve ukázat, že pes v rodině neznamená jen radost, ale také plno starostí a času stráveného péčí o něj. Proto zvolili tuto formu dobrovolnictví, aby měly děti možnost si vše promyslet poté, co budou mít vlastní zkušenost. Dalším důvodem, který se pojil k dětem, bylo to, že se rodiče snažili jít příkladem a ukázat dětem, že je správné pomáhat někomu, kdo v životě neměl takové štěstí jako oni, jako například Anna: „*...dává mi to ohromný smysl, velkou radost a vidím v tom prospěch na všech frontách. Doufám tedy, že jsme prospěšní i Mathildě, ale i u nás doma, snad tím dávám dětem hodnoty, které nezapomenou...*“ Ať už byla verze týkající se dětí jakákoliv, vždy se pojila i s dalším důvodem k dobrovolnické činnosti: „*Chtěli jsme, aby si naše děti užily výchovu štěněte, ale aby taky věděly, jaká je to starost, také jsme se ale chtěli pro někoho nevidomého stát požehnáním, a to se, myslím, povedlo všechno najednou.*“ vypověděl respondent William. Jen jediný respondent odpověděl, že jeho jedinou motivací bylo právě pořízení psa dětem z výchovných důvodů.

Je zajímavé, že přestože je předvýchova typickou formou dobrovolnictví, prostřednictvím které se pomáhá konkrétním lidem, žádný z respondentů neuvedl jako svou motivaci k dobrovolnictví výlučně pomoc člověku se zrakovým postižením. Respondenti sice uváděli důvod pomoci apod., ale nikdy to nebyla jejich jediná motivace. V této souvislosti bylo také zajímavé sledovat, zda dobrovolníci – předvychovatelé – vůbec projevují o svět lidí se zrakovým postižením zájem, a zda je toto téma pro ně tedy důležité nebo nikoliv. Zatímco předvychovatelé z organizace Mathilda převážně

odpovídali, že je tato problematika začala zajímat poté, co si vzali štěně do předvýchovy, předvychovatelé z organizace Guiding Eyes for the Blind o svět osob se zdravotním postižením neprojevovali žádný zájem, až na Emmu, podle které: „...*je jejich schopnost se pohybovat v dnešním světě bez pomoci jiného člověka neuvěřitelná. Ještě víc mě ale fascinuje když vidím, že vkládají svou důvěru ve svého psa.*“ Informátory z České republiky v tomto případě dobře reprezentuje Tereza, která vypověděla, že zájem její rodiny o problematiku nevidomých přišel až se štěnětem v předvýchově: „*Do té doby vůbec. A teď se neustále něco nového učím, byli jsme s Mathildou také na Neviditelné výstavě, takže nám to paradoxně ty oči otevírá.*“

Z výše uvedeného by mohlo vyplývat, že organizace zabývající se výchovou a výcvikem vodících psů to mají s motivací dobrovolníků k práci u nich v organizaci jednoduché, neboť pro jejich získávání jim stačí to, že jim svěří svá štěňata. Je tomu ale skutečně tak? Během rozhovorů jsem se ptala také na to, zda dobrovolníci – předvychovatelé – zkrátka chtěli jen vychovávat štěně, nebo zda si organizaci, která jim štěně poskytla, nějak vybírali, a pokud ano, tak podle čeho tento výběr uskutečnili. Zatímco předvychovatelé z organizace Guiding Eyes for the Blind uváděli zejména „racionální“ důvody, jakými jsou například způsob fungování organizace, způsob trénování psů apod., v organizaci Mathilda daleko více rezonovala doporučení známých či přátel těchto předvychovatelů, kteří již s touto organizací měli zkušenost. Přestože se odpovědi vzájemně prolínaly, převaha v tomto ohledu byla jasná. Dobrovolníci z Guiding Eyes for the Blind například uvedli následující:

- Emma: „*Libil se mi jejich Running Guides⁶ program a četla jsem, že jejich labradoři jsou jedni z nejlepších na světě. Zjišťovala jsem si také, jakým způsobem psy cvičí a zjistila jsem, že používají pozitivní posilování...*“
- James: „*...kromě toho, že mi Guiding Eyes doporučili moji kamarádi, mají dobrou pověst a reference.*“
- Olivia: „*Zjistila jsem, že v chovu využívají specialisty v oboru genetiky, dobře se starají nejen o psy, ale i o své zaměstnance a dobrovolníky, ...*“
- William: „*Vlastně jsme se o štěně přihlásili v úplně jiné organizaci, ale protože jsme se přestěhovali, museli jsme tamtu organizaci vyměnit za jinou. Guiding Eyes jsme našli na internetu...*“

U dobrovolníků z Mathildy pak převážily výše zmíněné „reference“:

⁶ Jedná se o program vodících psů pro běžce, kteří mají zrakové postižení, organizace Guiding Eyes představila tento „běžecký“ program jako první na světě a vyvinula kvůli němu i speciální druh postroje.

- Adéla: „...z toho pořadu v televizi, kde byla ta jejich patronka, no a to jsem si řekla, že musí být dostatečná záruka...“
- Anna: „...právě ta teta, jak měla tu kamarádku, a té chtěla pomoci, co jsem jí pak já pomáhala s tou fenkou, tak právě ta říkala, že jsou moc fajn.“
- Eliška: „Paní doktorka, která o této problematice přednášela, s nimi spolupracovala, no a dala mi kontakt na jejich vedoucí. Ona pro mě byla dostatečnou zárukou toho, že tato organizace je ta pravá.“
- Tereza: „Vybrala jsem si na doporučení kamarádky a musím říct, že nelituji.“

Při zúčastněném pozorování v chovném centru organizace Guiding Eyes for the Blind bylo pozorováno, že péče o předvychovatelé začíná již zde. Štěňata se zde totiž nejen socializují, ale učí je i sledovat pamlsek a skrze tuto metodu, tzv. navádění, jim pokládají základy v povelch „sedni“ a „lehni“, dále je učí slyšet na jméno a znát chůzi na vodítko – to vše proto, aby byl předvychovatel úspěšný a výchova se mu od počátku dařila co nejlépe. (Terénní deník, 15.05.2019) Charlotte k tomuto v rozhovoru dodala následující: „Já se snažím si (výcvikové – pozn. autorky) hodiny vždy dopředu připravit tak, aby je hodiny bavily a aby jim to šlo – ostatně o tom je celý náš výukový program STEP⁷, který je postavený na tom, že člověka i psa učíme vše po malých kouskách, aby vždy dosáhli úspěchu. ...po každé hodině rozesílám mým svěřencům domácí úkoly, na nichž mají za úkol pracovat v době, kdy se nevidíme, což pro štěňata do čtyř měsíců věku znamená každý týden, a dále pak jednou za čtrnáct dní.“ Motivaci skrze zábavu potvrzuje také Sophia: „Dneska jsem si pro ně připravila takovou opičí dráhu v prostorách tohoto centra, mají nějaké úkoly, jsou rozdělení do skupin a v těch skupinách to musí plnit, snad je to bude bavit.“ Z pozorování pak vyplynulo, že někteří předvychovatelé spolu při této lekci komunikovali hodně a vesele, jiní spíše stroze a jen o tom, co budou dělat dál. (Terénní deník, 16.05.2019) Na můj přímý dotaz na téma motivace dobrovolníků mi Charlotte odpověděla takto: „Myslím si, že jejich největší motivací, aby se štěnětem dobře pracovali, je ‚Walk n’Talk⁸, který děláme, když jsou štěňata čtyři měsíce. To je fakt velká motivace, oni si totiž musí zasloužit pracovní vestu, díky které můžou se štěnětem kamkoliv, a to my právě zjistíme takhle, jestli se umí to štěně chovat, z toho jsou i nervózní. Ale teda moc se nestává, že by ji nějaké štěně nedostalo. ...no a taky je hezké, podle mě, že vždycky když je promoce nějaké skupiny psů, tak tam vždycky mluví náš ředitel a děkuje i jim, že do těch

⁷ Bude rozvedeno dále.

⁸ Socializační procházka, při které se štěně hodnotí za účelem evaluace chovu, ale i toho, jak se mu daří, kde má slabiny a jaké jsou jeho přednosti.

psů vložili kus srdce, což je hezké.“ Vedoucí výcviku v Mathildě, paní Hana, uvedla, že se své předvychovatelé snaží Mathilda motivovat pomocí pozitivní zkušenosti, zážitků a pocitu, že jsou členy této organizace: „Snažíme se je propojit s tím, co děláme. Setkávají se nevidomými klienty při odevzdávání pejska do výcviku, dozvědí se tak, jak moc je jejich pomoc důležitá, dozvědí se i něco o životě bez zraku. Snažíme se jim zprostředkovat i přímé zážitky. Mají možnost se setkat se svým pejskem, kterého vychovali v době, kdy dokončuje výcvik, vyzkoušet si chůzi poslepu s bílou holí a s vodícím psem (jejich bývalým svěřencem). Můžou tak blíže pochopit podíl své dobrovolnické práce na celkovém úspěchu výcviku a hlavně to, jak moc pes – průvodce – nevidomému člověku pomáhá.“

V teoretické části této práce bylo zmíněno, že pokud si organizace dokáže dobrovolníka udržet, klesají jí (nejen) v tomto případě náklady – vložená investice je poměrně velká, a to zejména z hlediska času vynaloženého na vzdělávání dobrovolníků – předvychovatelů, na konzultace s nimi apod. Čím více zkušeností takovýto dobrovolník má, tím méně energie a času je do něj potřeba investovat, neboť se spousta jevů opakuje u rostoucích štěňat obecně. Navíc takový člověk už řádně ví, co by jeho štěně dělat mělo, nebo naopak nemělo, a není potřeba takové kontroly jako u úplného nováčka. Z tohoto důvodu existoval na počátku této diplomové práce předpoklad, že se tyto organizace občanského sektoru, které se zabývají výcvikem vodících psů, budou snažit dobrovolníky motivovat k tomu, aby s nimi zůstali, a pokud je to jen trochu možné, vychovali pro ně další štěňata. Obecně se dá také říct, že získávání dobrovolníků – předvychovatelů – není vůbec jednoduché. Tento trend platí celosvětově a každé dva roky si na tento fenomén stěžují zástupci velké většiny takovýchto organizací na konferenci Mezinárodní federace vodících psů. Nejčastějším důvodem pak bývá neochota lidí se k takovému typu dobrovolnické činnosti zavázat z důvodu těžkého ukončení daného „projektu“. Většina argumentů těch, kteří tuto dobrovolnickou práci dělat nechtějí (a přitom splňují ostatní podmínky a tato práce by je lákala), spadá do jedné velké množiny, která by se dala nazvat Smutek při odevzdání štěňete do výcviku.

Z tohoto důvodu byl předmětem této práce také pohled na to, jak organizace motivují své dobrovolníky – předvychovatelé – k pokračování v této činnosti. Rozdíl mezi organizacemi zkoumanými v této diplomové práci je také v tom, co svým dobrovolníkům poskytují „výměnou“ za jejich dobrovolnickou činnost. V organizaci Guiding Eyes for the Blind fungují, jak jsem již popsala výše v této práci, dobrovolníci – předvychovatelé – ve skupinách. Tyto skupiny jsou pak vedeny regionálním manažerem, který má ale na starost několik takových skupin štěňat – ty jsou totiž tvořeny dle věku štěňat a s nimi pracují na

kurzech pořádaných každý týden (nebo dva). Regionální manažer má však na starost vždy celou oblast v daném státě a náplní jeho práce je výhradně péče o předvychoovatele. „Kromě přípravy kurzů, jejich vedení a zadávání domácích úkolů mám na starosti také evaluační procházky ‚Walk n‘ Talks‘ když jsou štěňatům čtyři a deset měsíců. Potom mám také na starost kurzy, které pořádáme pro zájemce o štěňata, přípravu balíčků pro nová štěňata, komunikaci s předvychoovateli a zkrátka celou péči o ně, aby měli dobrou zkušenosti s námi jako organizací.“ vypověděla respondentka Sophia. Kromě člověka, který má předvychoovatele na starosti, mají také dobrovolníci – předvychovatelé – k dispozici vlastní „intranet“, kde mají informace o tom, jak své štěně vychovávat rozděleny nejen podle věku, ale i podle témat. Z analýzy dokumentů vyplývá, že předvychovatelé zde mají také k dispozici příručky, které si mohou stáhnout či případně vytisknout, a které jsou rozděleny do několika okruhů – příručky zabývající se problematikou socializace (na toto téma existují tři příručky, které jsou očíslované a věnují se socializaci v konkrétním věku), dále příručky věnované učení cviků (tyto příručky jsou čtyři a každá z nich je opět rozdělená podle toho, co by se mělo štěně učit v tom kterém věku), dále mají k dispozici příručky (opět čtyři) věnované slušnému chování, a dále příručky věnované komunikaci mezi psy. Tyto příručky jsou různě dlouhé, nejkratší příručka má tři stránky, zatímco ta nejdelší má devatenáct stránek. Všechny tyto příručky jsou součástí výcvikového programu STEP, který vyvinula organizace Guiding Eyes for the Blind ve spolupráci s přední trenérkou psů, všechny úkoly jsou rozčleněny do malých úseků, takže se pes i předvychovatel učí vše krok po kroku (od toho také anglický název STEP, neboli krok). Autory těchto příruček jsou přímo pracovníci organizace Guiding Eyes for the Blind a jsou pravidelně aktualizovány. Pro účely této práce byly poskytnuty k analýze regionální manažerkou Sophií, a sice v tištěné podobě. Kromě podpory od vyčleněného pracovníka a edukativní stránky dostávají předvychovatelé z této organizace také „startovací balíček“, ve kterém mají základní potřeby pro péči o psa – vodítko, obojek, hračku, misku atd. Krmení si musí každý dobrovolník pro svého svěřence zajistit, a hlavně zaplatit, sám, přičemž má i volnou ruku při výběru druhu tohoto krmení (podmínkou je pouze to, že v době přechodu do výcviku musí být pes zvyklý na granule, kterými jsou psi krmeni ve výcvikovém středisku). Guiding Eyes for the Blind pak proplácí předvychovatelům veterinární péči, žádný další příspěvek či finanční kompenzaci dobrovolníci nedostávají. (Terénní deník, 29.05.2019)

V organizaci Mathilda mají práci s předvychoovateli rozdělenou podobně v tom, že trenérky vodících psů mají opět každá svou skupinu, případně skupiny, štěňat, kdy

najednou mají na starost většinou mezi dvěma a osmi dobrovolníky – předvychovateli. V rámci péče o štěňata či jejich předvychovatelé mají tyto trenérky na starosti vedení svých skupin na srazech štěňat, které se konají jednou měsíčně, případně další individuální péči dle dohody. Dále je to konzultace případných problémů a evaluační procházky ve čtyřech měsících věku štěňat. Kromě dobrovolníků – předvychovatelů – mají trenérky v organizaci Mathilda na starosti také výcvik vodících psů, péči o klienty, administrativní záležitosti atd. Mohlo by se tedy zdát, že na péči o dobrovolníky jim nezbyvá tolik času. Požádala jsem proto vedoucí výcviku, paní Hanu, o komentář: „...*hlavně finanční rezervy. Pokud by na tuto činnost (předvýchovu – pozn. autorky) bylo více financí, mohli bychom mít vyčleněného pracovníka, případně více pracovníků, kteří by se našim dobrovolníkům věnovali systematicky, byli stále v terénu, pomáhali, radili jim a zachytávali případné problémy v zárodku. Jakmile má trenér na starost vyšší počet štěňat, což je, dejme tomu, pět a více, už je zátěž na trenéry vodících psů hodně velká. Pravda je, že pak se někdy času nedostává, nicméně doháníme to tím, že jsme jim k dispozici v podstatě kdykoliv. Všední dny, večery, víkendy, svátky...*“ Předvychovatelé pak mají k dispozici kromě trenéra také skupinu na sociální síti Facebook, kde se mohou s ostatními předvychovateli i trenéry radit, nebo jen sdílet spolu zážitky. Dobrovolníci mají k dispozici, stejně jako u organizace Guiding Eyes for the Blind příručku, v organizaci Mathilda ale mají pouze jednu, která zahrnuje podobná témata jako ta, která mají v americké organizaci, je však méně obsáhlá. Z analýzy dokumentu pak vyplynulo, že autory této příručky jsou přímo pracovnice organizace Mathilda, přičemž tato příručka je pravidelně aktualizována. Pro účely této práce byla příručka poskytnuta k analýze mnou samotnou, jelikož jí disponuji, a sice v tištěné podobě. Kromě této příručky dostává pak každý předvychovatel při odběru štěněte knihu Konejšivé signály od autorky Turid Rugaas, která má být jakousi druhou příručkou. Jedná se o populárně-naučnou literaturu věnovanou řeči psů, napsala ji výše zmíněná norská autorka, a dala by se přirovnat k jedné z příruček organizace Guiding Eyes for the Blind věnované mezipsí komunikaci. Kromě této informativní podpory dostávají dobrovolníci – předvychovatelé – v organizaci Mathilda měsíční příspěvek tisíc korun, který má sloužit na případné drobné škody způsobené štěnětem, na pořízení pelíšku, pamlsků atp. Dále pak mají proplácenou veterinární péči o štěně a krmení je také poskytováno – většinou tak, že si jej předvychovatelé vyzvednou na srazech štěňat. (Terénní deník, 21.09.2019)

Z výše uvedeného tedy vyplývá potvrzení předpokladu toho, že obě organizace se snaží své dobrovolné pracovníky motivovat k tomu, aby v této práci pokračovali, přičemž

způsob jejich motivace je podobný, ale každá organizace pracuje s jinými možnostmi zdrojů (lidské síly, financí, ale i přístupu dobrovolníků), čemuž také odpovídá způsob motivace předvychovatelů.

4.3. Řízení dobrovolníků v organizacích Guiding Eyes for the Blind a Mathilda

Téma motivace dobrovolníků se samozřejmě také prolíná i s tématem jejich řízení, neboť způsob řízení a motivace spolu souvisí. Dle názvů způsobů řízení na evropský („*membership management*“) a americký („*program management*“) model řízení by bylo možné předpokládat, že v české organizaci Mathilda bude převažovat evropský model, zatímco v americké Guiding Eyes for the Blind model americký. Pro přehled je vhodné připomenout, že evropský model řízení využívá v organizaci dobrovolníků, které již organizace má, k zastání úkolů, které jsou potřeba, přičemž to, aby se někdo stal dobrovolníkem, či z organizace odešel, stojí organizaci mnoho zdrojů. K tomu, aby však dobrovolník byl více oddaný dané organizaci, si organizace vypomáhá budováním vztahů mezi dobrovolníky i zaměstnanci, takže se často stává, že se vytváří jakási komunita dané organizace. Naproti tomu americký model řízení využívá dobrovolníků ke specifické činnosti pro konkrétní úkol, a jeho případný odchod tak pro organizaci neznamena příliš velkou ztrátu, přičemž hlavní výhoda spočívá v tom, že organizace se nemusí přizpůsobovat dobrovolníkům. Zdá se ale, že obě zkoumané organizace si vytvořily jakýsi vlastní hybrid mezi těmito dvěma modely. Obě zkoumané organizace si totiž z výše uvedených důvodů snaží zachovat věrnost dobrovolníků. Jak uvedla vedoucí skupiny štěňat v organizaci Mathilda, paní Eva: „...*když jsou ti předvychovatelé šikovní a mají možnost v předvýchově pokračovat a baví je to, snažíme se, aby si vzali další štěně. Někdy, když se štěně musí vyřadit, se i tak trochu snažíme je přesvědčit, aby si to štěně nenechávali a pokračovali dál s jiným štěňátkem. ...proto se snažíme na ně být milí, nápomocní ...kvůli tomu taky pořádáme všechny ty akce kolem, vlastně když se nějaká skupina štěňat chystá do výcviku, mají závěrečný sraz, který většinou vychází na jejich narozeniny. My jim upečeme dort, těm psům, lidem ho koupíme, máme malé posezení a pozveme si i nějakého klienta, který reprezentuje tu komunitu těch nevidomých a vlastně jim vysvětlí, proč je jejich práce tak důležitá a poděkuje jim za ni. ...dojaty jsme nakonec úplně všichni, ale myslím, že jim to dodá smysl té práce, a některé to namotivuje jít dál. Občas se nám stane, že je někdo na vázkách, neví, a hned po takové rozlučce přijde smska, že do toho tedy půjde znovu.“ Sophia, regionální manažerka štěňat z Guiding Eyes for the Blind zase vypověděla, že: „...*snažíme se, aby pro ně bylo všechno srozumitelné, aby měli**

dobrou zkušenost, aby všemu rozuměli. Proto se snažíme stanovovat cíle tak, aby je dokázali splnit i ti méně šikovní, a proto máme právě tenhle výukový program pro ně, STEP... ..když se pak něco stane, tak se mě vždy ptají a já se jim snažím otevřeně odpovídat, nemáme před nimi tajnosti a snažíme se jim i komunikovat, jak dopadlo jejich štěně ve výcviku, případně jakou jinou kariéru si zvolilo.“

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že přestože jsou dobrovolníci specializovaní na předvýchovu v obou organizacích, jejich nábor a zaškolení je pro obě organizace poměrně nákladné a jejich ztráta pak poměrně velká, snaží se tedy tyto dvě zkoumané organizace o udržení předvychovatelů co nejdéle. Je však zajímavé, že v organizaci Mathilda se tito specializovaní dobrovolníci orientují také na pomoc při jiných činnostech, jsou-li potřeba. Zdá se ale také, že Mathilda dostatečně nevyužívá jejich potenciálu. Všechny čtyři respondentky, které se zabývaly nebo zabývají předvýchovou u organizace Mathilda totiž vypověděly, že pokud by měly možnost a bylo by to potřeba, rády by se zapojily i do jiných činností, kde je dobrovolníků potřeba. Pouze Adéla uvedla, že: *„Pokud je s něčím potřeba pomoci, tak ano, a klidně bychom i vypomáhali víc. Například teď budeme hlídat štěně v době, kdy jeho předvychovatelé jedou na dovolenou.“* Oproti tomu respondenti z organizace Guiding Eyes for the Blind většinou odpovídali tak, že s touto organizací v ničem jiném nespolupracují. Někdo však zmiňoval pomoc v propagaci, kdy se účastní různých společenských událostí, kde se lidé na předvýchovu, a případně na tuto organizaci, doptávají. Emma se však ve své dobrovolnické kariéře v rámci Guiding Eyes for the Blind posunula o krok dopředu, kdy se stala pomocnou rukou své regionální manažerky, které pomáhá s ostatními předvychovateli, pokud ona sama nemá čas apod.

Jak se tedy liší povinnosti dobrovolníků – předvychovatelů – v Mathildě a v Guiding Eyes for the Blind? Rozdíl v řízení dobrovolníků začíná již u jejich přijímacího řízení a povinností, které musí splnit předtím, než dostanou štěně do předvýchovy. V organizaci Guiding Eyes jsou jasně daná formální pravidla tohoto přijímacího řízení. Prvotním krokem samozřejmě je kontakt dobrovolníka s organizací. Poté, co zájemce o předvýchovu kontaktuje organizaci (ať již emailem či vyplněním dotazníku na jejich webových stránkách) s projeveným zájmem o předvýchovu, je požádán (pokud to předtím neudělal) o vyplnění onoho dotazníku na webových stránkách. Následně se otevírají tzv. „Puppy replacement classes“, což je kurz pro ty, kdo čekají na štěně – zde se ve třech blocích po dvou hodinách (tedy celkem šest hodin) dozví vše, co je potřeba o výchově štěněte vědět v prvních dvou týdnech společného soužití, jak o štěně pečovat atd. Před první hodinou takového kurzu vždy probíhá krátká schůzka s oblastním manažerem, který se případně

doptává na věci, které mu nebyly jasné z webového formuláře. Následně tito zájemci o předvýchovu navštěvují štěněcí hodiny, kde si vyzkouší práci se štěnětem „naživo“, pokud však nestihnou takovýchto hodin před odběrem štěněte více, mohou se zúčastnit i jen jedině. Pokud na štěně čekají déle, mohou dostat také štěně na hlídání, aby neztratili zájem. (Terénní deník, 01.06.2019)

V organizaci Mathilda pak žádné formální přijímací řízení neexistuje. Na webových stránkách je uvedené emailová adresa, kam se mohou případní zájemci o předvýchovu hlásit. Každý takový zájemce obdrží jako odpověď na takový email další informace, které jsou k předvýchově nutné – odkaz na více informací na webových stránkách, příručku o předvýchově štěňat a další nezbytné informace s tím, že se mají ozvat, pokud je tyto informace neodradí, a pakliže o sobě v prvním emailu neuvedli dostatek informací, jsou vyzváni k jejich doplnění. Pokud to časové možnosti pracovníků z organizace Mathilda dovolí, jsou následně tito zájemci pozváni na krátkou informační schůzku, kde se o předvýchově dozvídají další důležité informace. Další dávku informací pak dostávají při převzetí štěněte, které je vždy také doprovázeno informační schůzkou. Pokud je doba, která má uplynout mezi projevením zájmu o předvýchovu, a skutečným převzetím štěněte do péče, je tato doba vyplňována komunikačními emaily, které obsahují informace o tom, kdy má maminka jejich budoucího svěřence rodit apod., případně, je-li to potřeba, jsou tito čekatelé využíváni co by „chůvičky“ těch štěňat, jejichž předvychovatelé jedou na dovolenou. Další variantou také bývá pozvání na srazy štěňat, které se konají jednou za měsíc, a kde se tito zájemci mohou podívat na to, co je čeká. (Terénní deník, 05.08.2019)

Rozdíl ve způsobu přijímání nových dobrovolníků v organizacích Mathilda a Guiding Eyes for the Blind je tedy jasná, liší se však také v povinnostech, které svým dobrovolníkům – předvychovatelům – dávají poté, co si tito dobrovolníci štěně do péče převezmou. V rámci Guiding Eyes for the Blind mají předvychovatelé povinnost se svým štěnětem chodit na kurzy pro štěňata, které Guiding Eyes for the Blind pořádá, přičemž štěňata, která jsou mladší čtyř měsíců, mají tyto kurzy povinně každý týden, později pak každý druhý týden. Kromě toho mají tito dobrovolníci za úkol veškeré povinnosti, které jsem zmiňovala v teoretické části této práce, čili zejména socializaci štěněte, naučení správných hygienických návyků atd. Dále jsou pak povinni se ve čtyřech a deseti měsících věku zúčastnit výše zmiňované evaluační procházky „Walk n'Talk“ a musí jim svěřené štěně krmit z vlastních zdrojů. (Terénní deník, 01.06.2019) Mathilda pak po svých dobrovolnících – předvychovatelích žádá, aby se, opět, kromě základních věcí uvedených v teoretické části této práce, účastnili každý měsíc srazu štěňat (zde je vidět paralela

v řízení dobrovolných pracovníků, přičemž tyto lekce pro štěňata se v Mathildě konají jedenkrát měsíčně a trvají zhruba dvě hodiny, zatímco v organizaci Guiding Eyes for the Blind dvakrát až čtyřikrát měsíčně po jedné hodině, dle věku štěněte), navíc mají povinnost každý měsíc vyplňovat dotazník s hodnocením štěněte. Tento dotazník vyplňují školním způsobem – štěně tedy známkuje známkami jedna až pět a vyplňují vždy pouze relevantní políčka pro daný věk. Jako možnost ke každé činnosti, jakou může být například chování k dětem, chování v městské hromadné dopravě apod., mají slovní komentář, který mohou, ale také nemusí vyplňovat. „*Na základě toho hodnocení si většinou připravíme náplň toho srazu a pracujeme nejvíc na tom, co jim nejvíc nejde.*“ doplnila vedoucí skupiny štěňat, paní Martina. Stejně jako v organizaci Guiding Eyes for the Blind pak předvychovatel čeká evaluační procházka, nicméně v této organizaci probíhá jen jedna, a sice ve čtyřech měsících věku štěněte. Tyto evaluační procházky probíhají vždy s vedoucím dané skupiny štěňat, kdy ale v organizaci Guiding Eyes for the Blind pracuje několik zaměstnanců, kteří mají na starosti pouze tyto specializované dobrovolníky – předvychovatel – zatímco v organizaci Mathilda žádný takový specializovaný zaměstnanec není a v jistém slova smyslu by se dalo říct, že „všichni dělají všechno“. (Terénní deník, 15.09.2019) Pro to, aby organizace Guiding Eyes for the Blind splnila podmínky profesionálnějšího přístupu k řízení dobrovolníků (Rochester, Ellis Paine, Howlett, Zimmeck, 2016, s. 150) by tak jen chyběly jasné postupy a formalizovaná pravidla v přístupu vůči dobrovolníkům. Dle pozorování musím konstatovat, že všichni zaměstnanci, kteří s předvychovateli během mého pobytu v této organizaci přišli do styku, měli k těmto dobrovolníkům profesionální přístup, který byl velmi milý a otevřený, přičemž z nich bylo cítit, jak jsou vděční za jejich práci. Ptala jsem se proto, jak probíhá zaškolování nových zaměstnanců, kteří o tyto dobrovolníky pečují. Vedoucí předvychovatelů mi sdělila, že každý zaměstnanec, který přímo pracuje s předvychovateli, musel sám jednou být předvychovatelem, neboť tato zkušenost je nutná k tomu, aby dokázali pochopit jejich pocity. Dále pak prochází klasickým interním přijímacím řízením, a poté, co jsou přijati, dostávají přiděleného zkušeného pracovníka, který jim dělá tzv. buddyho, tedy jakéhosi mentora, od kterého se učí. V rámci zaškolování prochází veškerými povinnostmi, které ho čekají a vše se dopodrobna učí pomocí příruček, výukových hodin, náslechlů a práce pod dozorem zkušenějšího kolegy či kolegyně. Dle slov této vedoucí existuje pro nové pracovníky spousta materiálů, včetně těch písemných, a dokonce mají mít k dispozici i informace, jak mají předvychovatel řídit a jak s nimi pracovat tak, aby byli správně motivováni. Tyto

informace se však bohužel nepodařilo získat vzhledem k jejich internímu charakteru, proto nemohla proběhnout analýza těchto dokumentů. (Terénní deník, 05.06.2020)

Noví pracovníci, kteří jsou přijímáni do organizace Mathilda, začínají svou kariéru podobně jako regionální vedoucí štěňat v Guiding Eyes for the Blind, tedy předvýchovou jim svěřeného štěněte. Také zde má každý nový pracovník přiděleného seniornějšího pracovníka, který tohoto zaškoluje, a to ve všech oblastech, která se jej budou týkat. (Terénní deník, 15.09.2019) Dál se však proces, co se vedení a motivace dobrovolných pracovníků týče, liší, neboť žádné materiály a pevná formální pravidla, co se komunikace s dobrovolníky – předvychovateli – týče, organizace Mathilda nemá, jak uvedla vedoucí výcviku, paní Hana: *„Žádné kurzy ani manuály pro řízení a motivaci dobrovolníků v organizaci nemáme, ale máme zaběhlá pravidla pro komunikaci s okolím... ..pracovníci musí sami pochopit celou filozofii a potřebnost výchovy štěňat, mít potřebné nadšení, no a protože všichni naši pracovníci jsou trenéři vodících psů, a jsou také v přímé práci s klienty, dokážou dobrovolníkům správně vysvětlit, v čem je jejich činnost důležitá a přínosná pro nevidomé majitele vycvičených pejsků.“*

Z výše uvedených informací pak vyplývá, že jak organizace Guiding Eyes for the Blind, tak organizace Mathilda, úspěšně zapadají do konceptu řízení dobrovolníků autorů Rochester, Ellis Paine a dalších (2016), kteří pozorovali dva modely řízení v organizacích, a sice „home-grown“ a „work-place“ model – oba tyto modely byly popsány v teoretické části této práce.

Organizace Guiding Eyes for the Blind z velké části naplňuje model moderního (work-place) způsobu řízení dobrovolných pracovníků. Kromě toho, že proces jejich přijímání do organizace je pevně daný, jak bylo popsáno výše, dalo by se také konstatovat, že způsob, jakým své dobrovolné pracovníky řídí, je podobný tomu, jakým způsobem řídí své zaměstnancem. Všichni mají totiž jasně stanovená pravidla, procesy či postupy, které se předvychovatelů týkají jsou naprosto jasně dané, a náplň jejich „pracovní činnosti“ je definovaná také v mnoha příručkách.

Oproti tomu organizace Mathilda se velmi blíží definici organizace, která své dobrovolníky řídí pomocí „home-grown“ modelu. Způsob přijímání dobrovolníků je od procesu v organizaci Guiding Eyes for the Blind odlišný, nemá jasně danou formu, často se liší podle aktuální situace v organizaci a své předvychovatele z velké části získávají z řad přátel svých zaměstnanců, nebo daných dobrovolných pracovníků – předvychovatelů. V této organizaci pak nemají, co se dobrovolníků týče, jasně formalizované procesy a pravidla a náplň práce předvychovatele je sice popsána, ale zdaleka ne tak podrobně jako

ve srovnávané organizaci, proto se také vedení předvychovatelů a náplň jejich činnosti na srazech štěnat tak liší. (Terénní deník, 15.09.2019)

Dalším bodem, ve kterém se „home-grown“ model od toho „moderního“ liší je ten, že se v něm mají organizace více soustředit na to, aby práce jejich dobrovolníky bavila. To je však v případě organizací srovnávaných v této práci irelevantní, neboť o to, aby práce předvychovatele bavila, se snaží obě, a to velmi, jak jsem uvedla již výše v této práci. Možná by se zde však přeci jen dala najít jedna, velmi malá, odchylka, která je však podepřena pouze neformálním rozhovorem s jedním z předvychovatelů a vlastní úvahou. V organizaci Guiding Eyes for the Blind pravidelně probíhají výměny štěnat – jeden dobrovolník si vymění štěně s druhým dobrovolníkem, aby si tak štěně vyzkoušelo žít chvíli v jiném prostředí. Organizace Mathilda pak tyto výměny štěnat nedělá, a sice s odůvodněním, že by tak předvychovatelé byli ochuzeni o možnost radovat se z pokroků jim svěřeného štěněte. (Terénní deník, 10.09.2019) Výše zmiňovaný předvychovatel mi pak po jedné výukové hodině sdělil, že práci pro organizaci Guiding Eyes for the Blind miluje, chce v ní pokračovat a je naprosto zapálený, ale trochu má pocit, že snaha, vědomosti, péče a láska, kterou předvychovatel štěněti dává, jsou věci, které jsou podceňovány, přičemž důraz je mnohem více kladen na hodnotu štěněte samotného. (Terénní deník, 12.06.2019) Z tohoto důvodu si myslím, že existuje teoretická možnost jemné odchylky v přístupu komparovaných organizací, kdy Mathilda klade o trochu větší důraz na předvychovatele, zatímco Guiding Eyes for the Blind na psy. Pokud je tato domněnka pravdivá, což nebylo možné ověřit na větším vzorku případů, je tato odchylka, dle mého názoru, ale velmi malá.

Všichni předvychovatelé, se kterými byly vedeny rozhovory, svorně odpovídali, že mají pocit, že jsou členy organizace, pro kterou vykonávají dobrovolnickou činnost. Jak jsem ale psala výše v této práci, předvychovatelé z organizace Guiding Eyes for the Blind nevykazovali příliš velký zájem o svou organizaci, zatímco dobrovolníci z organizace Mathilda se zajímali také o její činnost. Tento fakt tak podporuje to, že zkoumané organizace skutečně využívají každá jiný model řízení, a sice „work-place“ v organizaci Guiding Eyes for the Blind a „home-grown“ v organizaci Mathilda.

Z teoretické části této práce, kdy autoři Rochester, Ellis Paine a další (2016) doporučují organizacím občanského sektoru, aby dodržovali určitá pravidla (jasné přijímací řízení, dohoda o náplni pracovní činnosti a podpora dobrovolníků), díky kterým se jejich dobrovolníci lépe zapojí do dané organizace (Rochester, Ellis Paine, Howlett, Zimmeck, 2016, s. 159), tedy vyplývá, že obě srovnávané organizace si v řízení dobrovolníků stojí

poměrně obstojně, organizace Mathilda by však měla zapracovat na úpravě přijímacího procesu nových dobrovolníků – předvychovatelů.

4.4. Komunitní dobrovolnictví v organizacích Guiding Eyes for the Blind a Mathilda

V teoretické části této diplomové práce byla komunita definována mj. jako sociální seskupení se specifickými vazbami mezi vlastními členy i mezi sebou a okolním světem, přičemž jako moderní pojetí komunity byl označen okruh osob se společným zájmem. (Reichel, 2008, s. 101-103) Tato část práce je pak věnována pohledu na to, zda dobrovolníci – předvychovatelé – tvoří v rámci organizace, pro kterou pracují, komunitu, nebo zda spolupracují s místními komunitami apod.

Shodou okolností nebyl žádný ze zpovídaných dobrovolníků ze stejného města, a to ani zástupci organizace Guiding Eyes for the Blind, ani zástupci organizace Mathilda, bylo proto zajímavé pozorovat, jak se i přes tuto lokální roztržičnost místní komunity chovaly velmi podobně. Během rozhovorů jsem se totiž respondentů vyptávala také na to, zda se někdo z jejich města zajímal o to, co dělají, jakou k tomu mají motivace, a zda někdo projevoval hlubší zájem o tuto problematiku, či je dokonce chtěl nějakým způsobem podpořit. Kromě dvou informátorů odpovídali všichni velmi podobně, a sice tak, že lidé ve městě (či přímo lidé ze sousedství), ve kterém žijí, měli zájem se informovat o tom, jak předvýchova štěněte probíhá, co je k tomu zapotřebí, jaké je loučení se štěnětem atd., přičemž někteří z respondentů uvedli, že se jich občas lidé zeptali i na to, jak mohou přispět. Drtivá většina předvychovatelů pak také uvedla zklamání z toho, že se snažili šířit mezi lidmi osvětu, ale většinou nikdo neprojevil skutečný zájem o to se také zapojit do dobrovolnické práce. Pouze Eliška a James měli se zájmem ze strany místní komunity lepší zkušenost. Eliška uvedla následující: „... v maličkostech, které občas zažívám. Třeba při akutní návštěvě veterináře paní doktorka nechtěla zaplatit ani za práci, ale ani za materiál, platila jsem jen za léky. Nebo mi třeba soukromnice, která má malé chovatelské potřeby, dala slevu na nákup pamlsků, a to po celou dobu předvýchovy. No a taky jsme jednou jeli na dovolenou do penzionu, kde se za pejska platí, ale majitelé nám poplatek za pejska odpustili s tím, že je to na dobrou věc. Jo a ještě teď mě oslovila fotografka, a s tou se teď každý měsíc scházím a ona nás fotí jak nám to jde a tak. Ještě nevím, co z toho bude, ale ona má v plánu jakoby časosběrný foto-dokument, tak uvidíme.“ James pak prožil trochu jinou formu zájmu ze strany místní komunity: „..., ale docela dost se mi stávalo, že někdo chtěl, abychom přišli na nějakou akci, třeba ve škole nebo v kostele a tak, no a tam

se, jakoby nebylo to oficiální, ale prostě nás představili, já jsem řekl jak to chodí a tak, no a oni potom řekli, že nám můžou lidé přispět, třeba do krabice a tak. No, takže jsem pak na konci dostal peníze, ty jsem si vzal a poslal jsem je na účet (organizace – pozn. autorky) jako sponzorský příspěvek, tak to bylo docela fajn. Vlastně jsme nic nemuseli umět, jen jsme někam přišli, řekli jsme pár slov a byla z toho nějaká podpora, sice malá, ale myslím, že se to takhle nastřádá.“

Zdá se ale, že někteří dobrovolníci – předvychovatelé – nečekají na podporu místní komunity a sami se pouští do akcí, které mohou jejich organizacím pomoci, přičemž z výzkumného vzorku vyplynuly hlavně dvě formy pomoci – a sice osvěta a fundraising. Jak bylo již uvedeno výše z výpovědi Jamese, jedna z forem pomoci je jakási osvěta či popularizace tématu mezi místními, ale i mezi širší veřejností. Například v organizaci Mathilda se jedna předvychovatelka během terénního výzkumu zúčastnila rozhovoru pro regionální stanici Českého rozhlasu, přičemž tuto příležitost „ulovila“, když se s ní v tramvaji dala do rozhovoru redaktorka této radiové stanice. Poté, co tato předvychovatelka zjistila, že tato paní pracuje v radiu, nabídla jí, že by mohla o tomto tématu zpracovat nějaký podcast či podobně, díky čemuž dostala tuto nabídku. (Terénní deník, 11.08.2019)

Druhá forma pomoci je pak určitý druh fundraisingu. Z pozorování se podařilo zjistit, že někteří dobrovolníci obou zkoumaných organizací jsou v tomto ohledu aktivní. Přestože mezi respondenty figurovala jen jedna takováto dobrovolnice, bylo možné se celkem dozvědět o čtyřech takovýchto případech. Prvním z nich byl případ výše zmíněného Jamese, který chodil přednášet, či prezentovat, činnost Guiding Eyes for the Blind na různé místní akce, za což někdy dostával dobrovolné příspěvky, které putovaly dané organizaci. Dalším případem takového drobného fundraisingu pro Guiding Eyes for the Blind byla skupina dobrovolníků – předvychovatelů, kteří v rámci své vlastní iniciativy vyrábí drobné dárkové či jiné předměty s tematikou této organizace (například rámečky na státní poznávací značky), a ty pak dle svých možností prodávají. Vydělané peníze pak opět putují na činnost organizace. (Terénní deník, 01.06.2019)

V České republice pak jeden z dobrovolníků – převychovatelů – nabídl zdarma své fotografické služby a věnuje se nejen focení promo-fotografií a fotografií do charitativního kalendáře, ale také shání známé osobnosti, které by se do tohoto kalendáře nechaly vyfotit apod. Další formu fundraisingu pak provozuje dobrovolnice, která vlastní firmu na výrobu čelenek pro běžce, přičemž prodává čtyři druhy čelenek se psím motivem. Tyto čelenky

jsou pak propagovány jako charitativní a určité procento z jejich prodeje putuje každoročně na výchovu a výcvik v organizaci Mathilda. (Terénní deník, 15.09.2019)

Výše zmíněná pomoc vlastní organizaci by se již dala zařadit do činnosti provozované zájmovou komunitou, která byla opět definována v teoretické části této práce, kdy do této komunity spadají například ti členové, kteří mají společný zájem, jemuž se věnují ve svém volném čase. Vzhledem k tomu, že všichni informátoři odpovídali v rozhovorech tak, že mají pocit, že jsou součástí „své“ organizace, a že je jejich práce baví, mohli být do této skupiny zařazeni. Přestože respondentům z organizace Mathilda se mezi sebou nepodařilo vytvořit vyloženě přátelské vazby, všichni byli rádi za své „kolegy“ ze štěněcích skupin. Stejně tomu bylo i v organizaci Guiding Eyes for the Blind, ale zatímco v Mathildě odpovídali na tvorbu kamarádů spíše záporně, v této organizaci se ze zkoumaných respondentů podařilo navázat přátelství právě dvěma respondentkám, a sice Emmě a Olivii, ta přitom poznamenala, že je to z velké části díky přístupu organizace Guiding Eyes for the Blind: *„Každé tři měsíce máme výměny štěňat, pokaždé s jiným předvychovatelům. Tahle výměna trvá týden a donutí člověka k interakci s jinými předvychovateli... ..poznala jsem několik kamarádů.“* Z tohoto vyplývá, že na takovouto činnost má každá z organizací jiný pohled – jak bylo již zmíněno výše v této práci, organizace Mathilda nechce předvychovatelům měnit štěňata s odůvodněním, že by je připravila o radost z pokroků svěřeného štěněte, přičemž se ale zdá, že to může být jednou z možností, jak prohlubovat pocit sounáležitosti k této zájmové komunitě, což může být vedlejším efektem oněch výměn, který však v Guiding Eyes for the Blind nezamýšleli, považují ho však za pozitivní. (Terénní deník, 01.06.2019) Zdá se tedy, že v obou organizacích existuje zájmová komunita týkající se nikoliv těch, kteří finálně z této dobrovolnické práce těží (osob se zrakovým postižením), ale týkající se oněch organizací jako celku. Tento pohled však naplňuje definici autorů Friče a Vávry (2012) pouze z poloviny, jelikož příjemcem této komunitní pomoci nejsou členové této komunity, ale organizace samotná, která tyto členy zaštiťuje, přičemž největší motivací těchto dobrovolníků ale nebývá sama komunita. Ta některé z nich nadchne až časem, jejich nejčastější motivací jsou osobní důvody. Přesto se domnívám, že je možné tento druh komunity v obou zkoumaných organizacích pozorovat, přičemž samy organizace k vytváření své vlastní komunity přispívají. Domnívám se také, že vzhledem k velikosti organizací, které byly předmětem zkoumání, se dá říci, že v organizaci Mathilda je tento fenomén o něco málo silnější, neboť menší soubor lidí má větší možnost se lépe poznat. Dokladem tohoto může být například následující situace: na letním soustředění, které

organizace Mathilda pořádá pro své klienty, se setkají sestra nevidomé klientky s jednou z dobrovolnic – předvychovatelů – která se rozhodla přijet na toto soustředění pomoci. Díky tomuto setkání (a pravděpodobně také díky tomu, že se o tuto problematiku díky své vlastní sestře zajímá) se z této paní stává další dobrovolnice – předvychovatelka – v řadách Mathildy. (Terénní deník, 17.08.2019)

Dalším druhem komunity, která byla v teoretické části této diplomové práce představena, byla komunita virtuální. Ve skupinách, které byly předmětem zkoumání této práce, se však taková forma komunity nevyskytovala v tom smyslu, že by si členové komunity pomáhali virtuálně. Virtuální realita však, jak vyplynulo z rozhovorů s Evou a Charlotte, vedoucími skupin předvychovatelů z České republiky a ze Spojených států, byla v obou organizacích platformou, která umožňuje lepší komunikaci mezi předvychovateli, upevnování vztahů a spíše než pro dobrovolnickou práci samotnou, vykonávanou virtuálně, umožňuje domlouvání si skutečné pomoci, např. hlídání štěňat, pomoc při akcích apod. Virtuální komunitu tak, jak ji definují autoři Frič a Vávra (2012), tedy nebylo možné pozorovat ani v jedné ze zkoumaných organizací.

5. DISKUSE

Tato diplomová práce se zabývá srovnáním specifické formy dobrovolnické činnosti v České republice a ve Spojených státech amerických na vzorku dvou konkrétních organizací – americké Guiding Eyes for the Blind a české organizace Mathilda. Největší překážkou i devízou celé této práce bylo to, že osoba výzkumníka byla a je součástí jedné ze zkoumaných organizací. Díky tomuto bylo možné dojít k několika chybám skrze použití zavádějících otázek apod. Naproti tomu mohl díky tomuto faktu tento výzkum být vůbec realizován. Vzhledem k tomu, že jsem si ale tohoto faktu byla vědoma již od samotného počátku, dávala jsem si na tyto komplikace pozor a snažila jsem se na vše nahlížet co nejobjektivněji.

Díky této práci se podařilo zjistit, že způsob motivace dobrovolníků i motivace dobrovolníků samotných k dobrovolnické činnosti, se ve zkoumaných organizacích příliš nelišil. Dobrovolníci v obou organizacích převážně volili tuto formu dobrovolnictví z osobních důvodů, kdy si chtěli pořídit psa na dobu určitou apod. K tomu pak přibývaly další důvody, jako je například pomoc někomu, nicméně žádný z dobrovolníků neuvedl jako motivaci například vylepšení vlastního životopisu. Obě organizace pak splnily předpoklad, že se budou snažit své dobrovolníky motivovat, a tedy udržet je u této dobrovolnické činnosti déle. Obě organizace se snažily předvychovatel motivovat skrze

maximální podporu a pozitivní zkušenost. Největší rozdíl vidím v tom, že organizace Mathilda nemá takové finanční prostředky jako organizace Guiding Eyes for the Blind, přičemž z tohoto plynou také další nedostatečné prostředky ve formě času či lidské síly, o to více se pak ale toto snaží trenérky vyvážit vlastní energií. Tento závěr je vcelku logický, vzhledem k tomu, v jakém kontextu občanské společnosti se obě zkoumané organizace nacházejí a jakou mají velikost.

O něco větší rozdíly pak bylo možné spatřit ve způsobu řízení dobrovolníků, kdy organizace Guiding Eyes for the Blind se dle definic v odborné literatuře více přiblížila modernímu modelu řízení typu „work-place“, který má systém řízení dobrovolníků propracovaný, formalizovaný, a zkrátka podobný řízení vlastních zaměstnanců, přičemž i díky formalizovanému způsobu přijímání dobrovolníků se tato organizace v tomto směru ukázala jako profesionálnější. Oproti tomu způsob řízení dobrovolníků v organizaci Mathilda odpovídal spíše stylu „home-grown“, který má méně formalizovaná pravidla, a ve kterém se i dobrovolníci často rekrutují z řad přátel zaměstnanců apod. Přesto se dá říci, že dobrovolníci tyto nedostatky plynoucí z odborné literatury nezaznamenali, neboť péče o ně byla podobná jako v organizaci Guiding Eyes for the Blind, a výše popsané rozdíly jsou vidět pouze při pohledu do interního fungování organizace.

Bylo pro mne překvapujícím zjištěním, že nejen v organizaci Guiding Eyes for the Blind, ale také v organizaci Mathilda existuje jakási forma komunity. Má představa byla následující: *„U nás moc lidí z řad veřejnosti nemá zájem nás podpořit, ve Spojených státech budou mít nejspíš celou armádu lidí ze sousedství, kteří jim aktivně pomáhají.“* Díky pečlivému studiu odborné literatury jsem si však rozšířila obzory o mnoho druhů komunit, a přestože jsem došla k taktéž překvapivému závěru, a sice že místní komunita v americké organizaci také není silná, zjistila jsem, že může existovat také zájmová komunita, a tuto, zdá se, si organizace zkoumané v této diplomové práci tvoří svépomocí, tedy odspodu, nikoliv řízeně. Díky zmíněné skutečnosti se jim daří pěstovat se svými klíčovými dobrovolnými pracovníky pevnější vztahy, nadšení, lépe je motivovat a lépe si je udržet.

Protože byl v této diplomové práci využit kvalitativní výzkum, nekladla jsem si za cíl dojít k takovým závěrům, které by dokázaly pojmout organizace občanského sektoru obecně, ani ty, jež se zabývají výchovou a výcvikem vodících psů, jako celek, a vyvodit z těchto poznatků obecné závěry. Přesto bych ráda podotkla, že tato práce může takovému servisním organizacím nabídnout poměrně důkladný náhled „pod pokličku“ takových organizací, které mají se svými dobrovolníky velmi dobré vztahy, a je tedy možné si

z těchto závěrů vypůjčit jakési know-how. Některé výsledky zkoumání se lišily od těch, ke kterým došli jiní autoři, např. výše zmínění Frič a Vávra (2012, s. 30) uvedli, že v rámci komunitního dobrovolnictví je produkována kolektivní identita, která dobrovolníky k dobrovolnictví motivuje. V této práci byli dobrovolníci ale motivováni především vlastními zájmy, přesto se zde objevily rysy komunity zájmové. Jiné teorie se však potvrdily, například výše zmíněný předpoklad, že způsob řízení dobrovolníků bude ve zkoumaných organizacích odlišný. Tento model, pojmenovaný autory Rochester, Ellis Paine, Howlett, Zimmeck (2016, s.153-154), tak v praktickém zasazení do kontextu může být na tomto vzorku považovaný za platný. Kromě kvalitativního srovnání by však bylo také zajímavé mít možnost provést kvantitativní výzkum, který by jistě přinesl další zajímavá data.

6. ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem se zabývala veřejnosti málo známou formou dobrovolnictví, tzv. předvýchovou vodicích psů pro osoby se zrakovým postižením, kterou typicky celosvětově vykonávají dobrovolníci pro organizace, které tyto psy cvičí. Jako platformu, na které by se tento fenomén mohl zkoumat, jsem si vybrala dvě organizace – jednu z České republiky (Mathilda), druhou ze Spojených států amerických (Guiding Eyes for the Blind).

V teoretické části této práce jsem čtenářům nejprve představila teoretická východiska nutná pro pochopení této problematiky. Jako základní téma byla představena občanská společnost a její srovnání v České republice a ve Spojených státech amerických tak, aby si čtenáři dokázali udělat představu o prostředí, ve kterém zkoumané organizace občanské společnosti působí. Dalším důležitým pojmem, který bylo nutné definovat, bylo dobrovolnictví, které bylo opět představeno jak v české, tak v severoamerické formě, zejména pak bylo důležité čtenářům představit předvýchovu samotnou, co by specifickou formu dobrovolnictví. Text se poté věnoval představení klíčových pojmů, které byly dále zkoumány v empirické části této práce. Šlo o komunitní pojetí dobrovolnictví, kdy byly čtenářům představeny různé formy komunit, a dále různé způsoby řízení dobrovolníků a jejich motivace. Předpokladem pak byl fakt, že organizace, která sídlí v zemi se silnější ekonomikou a příznivější historií vývoje občanského sektoru (Guiding Eyes for the Blind), bude mít větší podporu dobrovolníků, kteří budou také velmi dobře propojeni s místní komunitou, a tato organizace bude také mít ke svým dobrovolníkům profesionálnější

přístup, co se jejich motivace a řízení týče, než malá organizace sídlící v zemi s malou mírou občanské společnosti (Mathilda).

V metodologické části byl představen zejména cíl této diplomové práce, kterým bylo zmapování fungování systému dobrovolnictví v předvýchově vodících psů pro osoby se zrakovým postižením ve dvou, již výše zmíněných, organizacích občanského sektoru, a čtenářům byly také představeny výzkumné otázky. Ty cílily právě na témata zmíněná v teoretické části práce, totiž na motivaci dobrovolníků k dobrovolnické činnosti, na způsoby řízení a motivace dobrovolníků zkoumanými organizacemi, v neposlední řadě pak na komunitní stránku tohoto druhu dobrovolnictví v těchto organizacích. V této části práce byly také zkoumané organizace řádně představené, aby čtenáři dokázali lépe pochopit prostředí organizací zabývajících se výcvikem vodících psů pro osoby se zrakovým postižením. Kromě tohoto byl také čtenářům předložen výzkumný design, který byl v této práci využit.

Pro tuto práci, ve které docházelo ke komparaci dvou organizací v konkrétní části jejich fungování a v konkrétním čase (rok 2019), bylo zvoleno kvalitativního výzkumu, konkrétně designu případové studie. Data pak byla sbírána pomocí zúčastněného pozorování v obou organizacích v květnu až září 2019, dále pomocí analýzy dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů, celkem se pro tuto práci podařilo získat třináct relevantních respondentů. V této části práce pak bylo také poukázáno na možné limity výzkumu, stejně jako na jeho etické zásady.

Ve třetí, empirické, části této diplomové práce pak došlo k interpretaci výzkumných dat, která byla rozdělena do tří oblastí – motivace dobrovolníků, jejich řízení a komunitní dobrovolnictví ve zkoumaných organizacích.

První dvě výzkumné otázky se zabývaly způsobem řízení těchto specifických dobrovolníků. Z výzkumu se pak potvrdil předpoklad, tedy že organizace Guiding Eyes for the Blind je profesionálnější, má pro tyto své dobrovolníky vyčleněné pracovníky, kteří mají na starost pouze dobrovolníky samotné. Kromě toho má také jasný způsob přijímání dobrovolníků a pravidla komunikace s těmito dobrovolnými pracovníky jsou jasně daná a formalizovaná. Díky těmto rysům se v Guiding Eyes for the Blind velmi blíží modernímu způsobu řízení, takzvanému „work-place“ modelu, ve kterém jsou dobrovolníci řízení podobně jako placení zaměstnanci, přičemž je k nim i podobně přistupováno. Naproti tomu v organizaci Mathilda neměli formalizované přijímací řízení svých dobrovolníků. Jejich zaměstnanci, kteří mají v péči nejen předvychovatelé, ale i další práci v této organizaci, týkající se například klientů či administrativy, také nedostávali tak důkladné proškolení co

se řízení a motivace dobrovolníků týče. jako v porovnávané organizaci Guiding Eyes for the Blind. Způsob řízení dobrovolníků v této organizaci se tedy více blížil modelu „home-grown“. I přes tyto odlišnosti se však zdá, že dobrovolníci příliš velký rozdíl ve svých pocitech, které se týkají jejich řízení, nepocíťovali. Přestože v organizaci Mathilda nemají vyčleněného pracovníka pouze pro předvýchovu, dobrovolník tento nedostatek nemohl poznat, neboť, stejně jako v organizaci Guiding Eyes for the Blind, byli předvychovatelé rozděleni do skupin a bylo o ně dobře pečováno. Největší rozdíl byl pak v čase, který dobrovolníci museli věnovat přípravě na příchod štěněte k nim domů a samotnému výcviku štěněte, avšak způsoby řízení dobrovolníků byly vidět spíše uvnitř organizace, vně se příliš neprojevovaly, díky čemuž byli dobrovolníci v obou organizacích spokojeni.

Se spokojeností dobrovolníků v těchto organizacích pak mimo jiné souvisí také jejich motivace. Tato práce se zabývala jednak motivací předvychovatelů k účasti na této dobrovolnické činnosti, kdy se, možná překvapivě, ukázalo, že motivací většiny respondentů nebylo ani vylepšení vlastního životopisu, ani dobrovolnictví na nátlak okolí, a z velké části ani pomoc někomu jinému, jak se objevovalo v odborné literatuře. Největší motivací dobrovolníků totiž byly vlastní potřeby – potřeba mít psa či jej pořídit dětem apod. – zjednodušeně řečeno. Jako přidružené motivace pak dobrovolníci také uváděli pomoc nějakému člověku, avšak hlavními motivacemi byly ty výše uvedené, tyto pak byly pro zástupce obou zkoumaných organizací obdobné. Motivace dobrovolníků k setrvání v organizaci a pokračování v činnosti se pak ve zkoumaných organizacích téměř nelišila – obě organizace se snažily dobrovolníky motivovat tak, jak bylo v jejich podmínkách možné, a na tuto motivaci byl kladen velký důraz. Zajímavostí může být to, že organizace Mathilda se své dobrovolníky snažila velmi „vtáhnout do děje“ ve smyslu edukace o životě osob se zrakovým postižením, zatímco organizace Guiding Eyes for the Blind se velmi snažila o to, aby dobrovolníci byli v převýchově úspěšní, přičemž oba tyto přístupy, jak se zdá, napomáhají tomu si tyto dobrovolníky udržet.

Poslední výzkumná otázka se týkala komunit v souvislosti se zkoumanými organizacemi a jejich dobrovolníky. Bylo zjištěno, že ani jedna z místních komunit, ve kterých se zkoumané organizace nachází, neměla příliš velký zájem o zapojení se do fungování těchto organizací, nebo o spolupráci s nimi. O trochu větší zájem panoval ze strany amerických občanů, avšak rozdíl nebyl příliš velký. Zajímavým zjištěním pak ale byl fakt, že dobrovolníci v obou organizacích tvoří tzv. zájmové komunity, kdy se lidé sdružují na základě společného zájmu, kterému se věnují ve volném čase. Tato komunita pak tvoří jakousi auru kolem obou organizací, přičemž organizace si ji tvoří sami, čemuž přispívá k

aktivaci svých dobrovolníků, a ti pak tuto komunitu dále rozvíjejí, jako v jakémsi kruhu či cyklu. Nepochází tak k příliš velkému sblížení se mezi dobrovolníky samotnými, ale k tomu, že „žijí pro tu svou organizaci“, díky čemuž jsou ochotni se i věnovat fundraisingu a dalším podpůrným aktivitám.

Bylo zajímavé sledovat, jak se dvě odlišné organizace v odlišných podmínkách občanského sektoru vzájemně liší, ale také v čem jsou si v přístupu ke svým nepostradatelným dobrovolníkům podobné. Tato práce také přinesla závěry, které mohou být užitečné malým i větším organizacím, které v tomto oboru teprve začínají, nebo chtějí svůj dobrovolnický program vylepšit. Námětem pro další zajímavý výzkum by mohla být například kvantitativní komparace dat o těchto dobrovolnících, ale zejména pak výzkum, který by se zabýval těmi, jež v takovýchto organizacích pracují – v organizaci Mathilda se totiž vyskytl skrytý fenomén dobrovolnictví, kdy trenérky, které zde cvičí vodící psy, mají na starost nejen dobrovolníky – předvychoovatele, ale také administrativu, chov, a v neposlední řadě také péči o klienty organizace. Placeny jsou přitom pouze za výcvik, vše ostatní vykonávají v rámci dobrovolnické práce, která je však nezbytná k tomu, aby se z malého štěněte dokázal vyklubat dospělý pes, který svému nevidomému pánovi pomůže se v dnešním světě lépe orientovat a dosáhnout tak větší či úplné samostatnosti.

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Literatura:

ANHEIER, H., K. Nonprofit Organizations: Theory, management, policy. London and New York: Routledge, 2005.

BANE, CH. Forward Together: An Inside Look at Guide Dog Training. Vydáno nezávisle, v USA, 2020.

DOHNALOVÁ, M., DEVEROVÁ, L., LEGNEROVÁ, K., POSPÍŠILOVÁ, T. Lidské zdroje v sociálních podnicích. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015.

FETCHENHAUER, D., FLACHE, A., BUUNK, B., LINDENBERG, S. Solidarity and Prosocial Behavior: An Integration of Sociological and Psychological Perspectives. Groningen: Springer, 2006.

- FLICK, Uwe. FLICK, U. An Introduction to Qualitative Research. 4th ed. Edition. Hambourg: SAGE Publications, 2009.
- FRIČ, P.; POSPÍŠILOVÁ, T. a kol. Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století. Praha: Agnes, 2010.
- FRIČ, P., VÁVRA, M. Tři tváře komunitního dobrovolnictví: neformální pomoc, organizovaná práce a virtuální aktivismus. Praha: Agnes, Hestia, 2012.
- GUIDE DOGS NSW/ACT. Guide Dogs Current Practice. Volume 1. Chatswood: Guide Dogs NSW/ACT, 2006.
- GULOVÁ L., ŠÍP, R. Havlíčkův Brod: Grada, 2013.
- HENDL, J. Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005.
- KAVALÍROVÁ, K. Vodicí pes: kompenzační pomůcka pro osoby s těžkým zrakovým postižením. Praha: Okamžik, 2017.
- KELLER, J. Úvod do sociologie. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004.
- MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Havlíčkův Brod: Grada, 2006.
- PUNCH, K. Úspěšný návrh výzkumu. Praha: Portál, 2008.
- REICHEL, J. Kapitoly systematické sociologie. Havlíčkův Brod: Grada, 2008.
- ROCHESTER, C., ELLIS PAINE, A., HOWLETT, S., ZIMMECK, M. Volunteering and Society in the 21st Century. London: Palgrave Macmillan, 2016
- SALAMON, L. M., SOKOLOWSKI, S. W., LIST, R. Global Civil Society An Overview. Baltimore: The Johns Hopkins University, 2003.

SKOVAJSA, M. a kol. Občanský sektor. Organizovaná občanská společnost v České republice. Praha: Portál, 2010.

ŠVARÍČEK, R. ŠEĐOVÁ, K. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007.

TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích. Praha: Portál, 2006.

Webové stránky

GUIDING EYES FOR THE BLIND. Become a Puppy Raiser. [online] [cit. 13.04. 2020]. Dostupné z: <<https://www.guidingeyes.org/how-to-help/volunteer/puppy-raising/become-a-puppy-raiser/>>

GUIDING EYES FOR THE BLIND. Fact Sheet. [online] [cit. 09.04. 2020]. Dostupné z: <<https://www.guidingeyes.org/wp-content/uploads/2019/09/guiding-eyes-for-the-blind-fact-sheet-2019.pdf>>

HANDY, F., CNAAN, R. A. et al. A cross-cultural examination of student volunteering: Is it all about resume building? [online] Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39(3), 498-523, 2010 [cit. 12.04.2020] Dostupné na: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764009344353>>

MATHILDA. Předvýchova štěňat. [online] [cit. 13.04. 2020]. Dostupné z: <<http://www.mathilda.cz/news/predvychova-stenat/>>

MATHILDA. Kdo jsme. [online] [cit. 10.04. 2020]. Dostupné z: <<http://www.mathilda.cz/kdo-jsme/>>

SOCIOLOGICKÁ ENCYKLOPEDIIE. [online] Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. [cit. 12.04. 2020]. Dostupné z: <<https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komunita>>

ŠKOLA PRO VÝCVIK VODICÍCH PSŮ. Tlapka v dlani: Výchova budoucích vodících psů vězni ve výkonu trestu. [online] [cit. 12.03. 2020]. Dostupné z: <https://www.vycvikvodichpsu.cz/2019/08/tlapka-v-dlani-vychova-budoucich-vodicich-psu-vezni-ve-vykonu-trestu/>

THE GUIDE DOGS FOR THE BLIND ASSOCIATION. Puppy Walker. [online] [cit. 13.04. 2020]. Dostupné z: <<https://www.guidedogs.org.uk/how-you-can-help/volunteering-for-guide-dogs/volunteer-role-descriptions/puppy-walker>>

Zákony

Zákon č. 223/2013 Sb. Zákon, kterým se mění zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)