

Univerzita Palackého v Olomouci
Přírodovědecká fakulta
Katedra rozvojových a environmentálních studií



Univerzita Palackého
v Olomouci

**„Nezaviněná“ selhání: rozhodování
humanitárních pracovníků v kontextu kognitivních
zkreslení**

Disertační práce

Ing. Mgr. Jan Říkovský

Školitel: Doc. Ing. Ivo Machar, Ph.D.

Olomouc 2019

Autorské prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci doktorského studia Mezinárodní rozvojová studia na Katedře rozvojových a environmentálních studií Přírodovědecké fakulty Univerzity Palackého v Olomouci vypracoval samostatně pod vedením školitele Doc. Ing. Ivo Machara, Ph.D. na základě vlastních výzkumů a s použitím zdrojů, které uvádím v seznamu literatury.

V Olomouci dne 14. 6. 2019

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval svému školiteli Doc. Ing. Ivu Macharovi, Ph.D. za vedení práce, podporu i čas, které mi věnoval. Děkuji vedoucímu Katedry rozvojových a environmentálních studií doc. RNDr. Pavlu Nováčkovi, CSc. za podporu i to, že mi umožnil zpracovávat tuto práci na svém pracovišti a ostatním kolegům za jejich připomínky a názory. Děkuji také respondentům mého výzkumu a dalším profesionálům z oblasti humanitární práce, se kterými jsem mohl diskutovat zpracovávané téma. V neposlední řadě bych také rád poděkoval své rodině za podporu i inspiraci.

Seznam zkratek

ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance
CBHA	Coalition of British Humanitarian Agencies
DG ECHO	Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations
DRR	Disaster Risk Reduction
ERLHA	Enhanced Learning and Research for Humanitarian Agencies
EUHAP	European Humanitarian Action Partnership
EUPHRA	European Universities on Professionalisation on Humanitarian Action
FAO	Food and Agriculture Organization
HAQF	Humanitarian Action Qualifications Framework
IASC	Inter-Agency Standing Committee
ICRC	International Committee of the Red Cross
ICVA	International Council of Voluntary Agencies
IFRC	International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies
IOM	International Organization for Migration
IRL	International Refugee Law
LEGS	Livestock Emergency Guidelines and Standards
LRRD	Linking Relief Rehabilitation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PHAP	Professionals in Humanitarian Assistance and Protection
UN GA	United Nations General Assembly
UN OCHA	United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
UNDP	United Nations Development Programme
UNHCR	UN High Commissioner for Refugees
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNISDR	United Nations International Strategy for Disaster Reduction
VCA	Vulnerability and Capacity Assessment
VOICE	Voluntary Organisations in Cooperation in Emergencies
WASH	Water, Sanitation and Hygiene
WFP	World Food Programme
WHO	World Health Organization

Seznam obrázků

- Obrázek 1: Objem humanitární pomoci za posledních 12 let. Pramen: OCHA, 2018:11.
- Obrázek 2: Struktura příručky Sphere
- Obrázek 3: Základní humanitární standard. Pramen: CHS, 2014.
- Obrázek 4: Tradiční přehled fází cyklu krizového řízení v základní a rozšířené podobě (Carter, 2008:50)
- Obrázek 5: Humanitární programový cyklus (HumanitarianResponse, nedatováno)
- Obrázek 6: Detailní podoba humanitárního programového cyklu. Pramen: (IASC, 2015:5)
- Obrázek 7: Organizační entity v humanitárním systému. Pramen: ALNAP, 2018: 33.
- Obrázek 8: Humanitární koordinační struktury na globální i národní úrovni. Pramen: OCHA, nedatováno.
- Obrázek 9: Clustery v humanitární pomoci. Pramen: IASC, 2015:2
- Obrázek 10: Standardní organigram humanitární organizace. Zdroj: EUHAP, 2017
- Obrázek 11: Model Recognition Primed Decision Making. Pramen: Klein, 2008.
- Obrázek 12: Vícestupňová kategorizace crowdsourcově vytvářeného přehledu kognitivních zkreslení. Zdroj: Manoogian & Benson, 2017.
- Obrázek 13: Schéma výzkumného procesu u metody zakotvené teorie (Říhářek & Hytych 2013:47).
- Obrázek 14: Mapa konceptů vycházející z prvotní analýzy. Pramen: autor.
- Obrázek 15: Mapa konceptů zúžené analýzy. Pramen: autor.
- Obrázek 16: Model vzniku chybných humanitárních rozhodnutí skrze kognitivní zkreslení. Pramen: autor.
- Obrázek 17: Identifikace oblastí pro analýzu kognitivních zkreslení. Pramen: autor.

Seznam tabulek

- Tabulka 1: Základní syntéza kognitivních zkreslení. Pramen: Arnott, 2006
- Tabulka 2: Seznam respondentů
- Tabulka 3: Přehled identifikovaných humanitárních kognitivních zkreslení a jejich zařazení do širších kategorií s relevantními autory.

Abstrakt

Humanitární práce se zejména v posledních dvaceti letech stala robustním a profesionálním sektorem s koordinačními strukturami, implementační podporou, exaktními nástroji a specifickou expertízou. Přesto je však vystavena novým výzvám multipolárního světa procházejícího klimatickou změnou a vysoké míře nejistoty spojené s proměnou tradičních struktur, problémů a hodnot, ze kterých mainstreamová humanitární práce vychází a na které reaguje. V takovém prostředí mohou humanitární pracovníci chybovat i navzdory dobrému úmyslu a dostatečným znalostem. Vlivy, které způsobují systematické odchylky od racionálního rozhodování, se navíc často projevují výrazněji právě v situacích nedostatku času, vysoké míry nejistoty, nepřehlednosti informací a komplexnosti problémů a časovým rozdílem mezi užitkem a vynaloženým úsilím, tedy inherentními charakteristikami prostředí humanitární práce. Tato disertační práce se zaměřuje na reálné humanitární rozhodování a faktory, které jej ovlivňují s ohledem na úspěšnost rozhodování. Hlavní cíle této disertační práce jsou zjištění, jak vnímají humanitární pracovníci rozhodování v krizových situacích, jaké situace považují za nejkomplicovanější, jaké faktory podle nich ovlivňují humanitární rozhodování, jak sami popisují svůj přístup k rozhodování a vliv různých faktorů, s jakými rozhodnutími a jejich dopady se setkávají. Z metodologického hlediska je tato disertační práce zpracována pomocí kvalitativního výzkumu s využitím metody zakotvené teorie prostřednictvím rozhovorů s humanitárními pracovníky. Na základě interpretace jejich sdělení práce dochází ke zmapování rozhodovacího procesu v rámci prvotní analýzy a jeho detailnímu rozpracování s ohledem na chyby v rozhodování, faktory ovlivňující humanitární rozhodování a jejich parametry zvyšující náchylnost ke kognitivním zkreslením z hlediska aktérů i situací, parametry situací mající potenciální závažný dopad a specifická kognitivní zkreslení, ke kterým může docházet v konkrétních humanitárních rozhodovacích situacích.

Klíčová slova

Humanitární práce, kognitivní zkreslení, rozhodování, krizové situace, humanitární pracovníci

Abstract

Humanitarian work has become robust and highly professional sector with its coordinating structures, implementation support, exact tools and specific expertise, particularly over past twenty years. However, it is exposed to new challenges of a multi-polar world which is undergoing climate change and a high degree of uncertainty linked to the transformation of traditional structures, problems and values from which mainstream humanitarian work emerges and responds to. In such an environment, humanitarian workers can produce errors despite good intentions and sufficient knowledge and skills. Moreover, the effects of systematic deviations from rational decision-making often manifest themselves more strongly in situations of lack of time, high uncertainty, lack of clarity of information and complexity of problems and the time difference between benefit and effort, which are all inherent characteristics of the humanitarian work environment. This dissertation focuses on real humanitarian decision making and the factors that influence it with respect to success of the decisions. The main objectives of this dissertation are to find out how the aid workers in emergency situations perceive their decision making, what situations they find most complicated, what factors they believe influence humanitarian decision-making, how they themselves describe their decision-making approach and the influence of various factors and finally which decisions and their impacts they observe in the field. From a methodological point of view, this dissertation is elaborated by means of qualitative research using the grounded theory method through individual interviews with relief workers. Based on the qualitative data from the interviews, the decision-making process is initially analyzed and further elaborated in detail with regard to decision-making errors, factors influencing humanitarian decision-making and their values increasing the susceptibility to cognitive biases in terms of actors and situations, features of situations with potential serious impact. Eventually, specific cognitive biases that may occur in humanitarian decision-making, have been identified.

Keywords

Humanitarian aid, cognitive bias, decision making, emergencies, aid workers

Obsah

Úvod	10
Vznik a vývoj dizertačního tématu	11
Teoretický kontext tématu disertační práce	12
Humanitární pomoc	12
Východiska.....	14
Normativní pohled aneb jak má humanitární pomoc vypadat	20
Proces realizace	30
Humanitární architektura a systém.....	35
Humanitární selhání	43
Lidské zdroje v humanitární pomoci	44
Humanitární pracovník jako vykonavatel a rozhodovací subjekt humanitární pomoci	44
Kompetenční rámce	50
Profesionalizace humanitární práce	51
Specifika procesů řízení lidských zdrojů v kontextu humanitární práce	52
Rozhodování.....	54
Multidisciplinární zázemí.....	54
Racionální rozhodovatel jako východisko nejen ekonomických modelů	56
Proč lidé systematicky chybují v úsudku	58
Architektura výběru.....	69
Specifika rozhodování v humanitární práci – rešerše dosavadních výzkumů	70
Metodologie	73
Cíle výzkumu.....	73
Výzkumný problém a výzkumný cíl	73
Výzkumná metoda a strategie.....	73
Techniky zjišťování a analýza empirických dat.....	73
Jednotka zkoumání a zjišťování, výběr a charakteristika respondentů	74
Limity výzkumu.....	75
Výsledková část	76
Proces analýzy a příslušné výsledky	76
Formulace výzkumné otázky	76
Prvotní otevřené kódování.....	76
Zúžení výzkumné otázky.....	79
Analýza zúžená na konkrétní téma.....	79
Teoretické kódování a rozpracování hlavního konceptu – humanitární kognitivní zkreslení... ..	116
Shrnutí výsledků a diskuze	132

Vznik chybných rozhodnutí skrze kognitivní zkreslení	132
Identifikace oblastí pro analýzu kognitivních zkreslení.....	133
Identifikace humanitárních kognitivních zkreslení.....	134
Závěr	148
Použitá literatura a zdroje	150

Úvod

Tajfun v Bangladéši, 1970. Genocida ve Rwandě v roce 1994 a návazná uprchlická krize v okolních státech. Zemětřesení v Indickém oceánu a související tsunami v jihovýchodní Asii v roce 2004. Zemětřesení na Haiti v roce 2010. Občanská válka v Sýrii pokrývající téměř celou druhou dekádu současného tisíciletí. Statisíce mrtvých lidí, miliony zasažených. Tyto humanitární krize se odehrály v různém čase a prostoru, jedno však mají společné. Lidé, a to i ti, kteří přijeli odstraňovat následky, se v nich musí rozhodovat a volit co nejlepší cestu v co nejkratším čase, aby se dopady zmírnily nebo alespoň nezhoršovaly.

Ve světě narůstá celkový počet lidí ovlivněných humanitárními krizemi; přírodními katastrofami, ozbrojenými konflikty, komplexními krizemi či uprchlictvím. Se zvyšující se nejistotou v multipolárním světě, nárůstem extrémních klimatických jevů či proměnou charakteru ozbrojených konfliktů a protrahovanými krizemi přicházejí zásadní výzvy pro ty, kteří si kladou za cíl v těchto krizích zachraňovat životy, zmírňovat utrpení a zajišťovat důstojnost zasažených lidí. V současné době je přes 134 milionů lidí v nouzi způsobené humanitárními krizemi a celkové požadavky na financování přesahují 25 miliard dolarů (OCHA, 2018), humanitární sektor zároveň narostl v počtu zaměstnáváných humanitárních pracovníků za necelých deset let z cca. 200 000 na 570 000 lidí (Walker et al., 2010; ALNAP, 2018). Tak obrovský systém již dávno nezávisí jen na dobrovolnictví a dobré vůli zapojených humanitárních pracovníků jako v dobách výrazné dominance až exkluzivity Červeného kříže. V návaznosti na selhání či neefektivitu pomoci po zásadních krizích přelomu tisíciletí prošel humanitární systém stejně jako jeho součásti za posledních dvacet let výraznými proměnami, směřující k nastavení standardů, lepší koordinaci, vyšší efektivitě a profesionalizaci humanitární práce. Její realizátoři tak nemají jen dobré srdce, ale i odborné znalosti a dovednosti, kterými mohou přispívat ke zlepšení situace zasažených lidí. Přesto však humanitární sektor není byznys jako každý jiný. Dynamika krizí, důležitost potřeb, množství aktérů a různorodé prostředí vedou k nedostatku času, ve kterém musí humanitární pracovníci řešit komplexní a často unikátní situace, krátkodobosti intervencí, nedostatečné kontinuitě znalostí i pomoci samotné a obtížné orientaci v daném kontextu. V neposlední řadě pak přitahuje specifické osobnosti, což v sektoru závislém téměř výhradně na lidském faktoru přináší specifické výzvy. Lidé se totiž zdaleka ne vždy rozhodují plně racionálně, což vede k narušení očekávané implikace mezi dobrým úmyslem a dostatečnými znalostmi na jedné straně a úspěšnou pomocí na straně druhé. Vlivy, které způsobují systematické odchylky od racionálního rozhodování, se navíc často projevují výrazněji právě v situacích nedostatku času, vysoké míry nejistoty, nepřehlednosti informací a komplexnosti problémů a časovým rozdílem mezi užitekem a vynaloženým úsilím, tedy inherentními charakteristikami prostředí humanitární práce. Již nyní lze nalézt řadu matematických modelů a sofistikovaných technických nástrojů, které mohou podpořit rozhodování v oblasti humanitární práce, a to jak na strategické, tak taktické i operační úrovni. Tyto nástroje jsou však vytvořeny jen pro dílčí oblasti a selektivně bez zjevné analýzy klíčových míst, kde může lidský faktor při rozhodování selhat. Pokud mají sloužit jako podpora pro rozhodování humanitárních pracovníků, nabízí se otázka, zda jsme schopni eliminovat iracionalitu využíváním sofistikovanějších nástrojů. Ve smyslu silnějšího využívání umělé inteligence pak zůstává otázkou, jaký rozsah využívání této technické podpory je možný v prostředí humanitárních krizí a zda vůbec současná umělá inteligence, matematické či statistické nástroje přinášejí nižší chybovost v rozhodování s ohledem na výše popsaná specifika humanitárního sektoru.

Z uvedených důvodů se tato disertační práce zabývá reálným rozhodováním humanitárních pracovníků, s jeho klady i zápory, usiluje o zjištění, kde a jak dochází k rozhodování a které situace jsou zranitelné v zájmu budoucí možnosti efektivního zaměření na nejvíce relevantní rozhodovací problémy i vlivy. Tato disertační práce využívá interdisciplinární přístup k tématu, který je nezbytný s ohledem

na jeho charakter. Z metodologického hlediska je tato disertační práce zpracována pomocí kvalitativního výzkumu s využitím metody zakotvené teorie, její výzkumná otázka se tedy průběžně přizpůsobovala postupně konkretizovanému tématu a průběžné analýze v návaznosti na definované obecné cíle, a to zjištění, jak vnímají humanitární pracovníci rozhodování v krizových situacích, jaké situace považují za nejkomplicovanější, jaké faktory podle nich ovlivňují humanitární rozhodování, jak sami popisují svůj přístup k rozhodování a vliv různých faktorů, s jakými rozhodnutími a jejich dopady se setkávají. Tyto cíle by měly přispět k lepší deskripci reálného rozhodování a výše uvedeným dopadům. Hlavní výzkumná otázka se pak v průběhu výzkumu specifikovala na zmapování rozhodovacího procesu se zaměřením na identifikaci situací a aktérů, kteří jsou náchylní ke kognitivním zkrácením a chybným rozhodnutím, identifikaci faktorů, které mohou zvyšovat pravděpodobnost chybných rozhodnutí, zjištění jak pracovníci reflektují své vlastní rozhodování a jaké jsou jejich zkušenosti s chybnými rozhodnutími z terénu.

Disertační práce je členěna do tří hlavních celků, a to teoretických východisek, metodologické části a výsledkové části, které se částečně prolínají. V první části jsou konceptualizovány klíčové pojmy v oblasti humanitární práce i rozhodování a zpracována rešerše dostupných výzkumů a literatury, které umožňují relevantnější nastavení empirické části. Část teoretických východisek vychází z předchozích textů autora či jejich dílčích částí (Říkovský, 2011a; Říkovský, 2011b; Říkovský & Kopečková, 2011; Říkovský, 2012; Říkovský & Macková, 2017; Říkovský & Špalek, 2019), určité části textu se překrývají, pokud jsou relevantní s ohledem na zaměření disertační práce. Rešerše a teoretická část nemá ambici být úplným teoretickým přehledem o humanitární pomoci, respektive práci. Tato část je strukturována s ohledem na cíl práce, tomuto hledisku je podřízen i výběr témat, který není vyčerpávající a jejich zaměření na perspektivu relevantní k zaměření na rozhodování. Metodologická část popisuje zvolenou metodu, techniky sběru dat a postup při analýze, který je dále rozpracován ve výsledkové části s ohledem na příslušné fáze výzkumného postupu. V závěrečné části jsou uvedeny klíčové koncepty, vycházející z analýzy a vztahy mezi nimi s ohledem na zpřesněné výzkumné otázky.

Vznik a vývoj dizertačního tématu

Původním záměrem dizertační práce byla práce na kontingenčním plánu pro vybranou lokalitu v rámci Bosny a Hercegoviny. Téma je součástí oblasti Disaster Risk Reduction, tedy snižování rizik katastrof a jeho hlavní myšlenkou je práce se zranitelností jako klíčovým konceptem humanitární práce. Koncept zranitelnosti nabízí jedno z vysvětlení, proč jsou některé komunity či lokality více ohroženy srovnatelným nebezpečím (De Dios, 2002). Vyšší riziko pak způsobuje závažnější dopady rozličných katastrof či dopadů a může destabilizovat společnost a její dlouhodobý rozvoj. Zranitelnost komunity tak může omezovat její rozvojový potenciál a může dojít k ohrožení efektivnosti a účinnosti realizovaných programů zahraniční pomoci. Vývoj kontingenčních plánů je nástrojem, který je v mnoha případech podceňován na úkor jiných projektů v rozvojové spolupráci (jiné programové či sektorové priority) i v humanitární pomoci (např. nutnost akutní reakce) (IFRC, 2012), může však významně přispět ke zvýšení odolnosti místních komunit a intervencí s dlouhodobým dopadem tak zvýšit potenciál rozvojových projektů či vlastních kapacit dané komunity (ActionAid, 2003). Zvyšující se význam propojení rozdílných forem zahraniční pomoci pro větší efektivnost i soulad s humanitárními principy je doložen také snahou o posilování odolnosti komunit s výhledem na jejich soběstačnost z hlediska rozvoje i krizové obnovy (UNISDR, 2005). Kontingenční plán tak může identifikovat potenciální nebezpečí a pomocí mapování zranitelnosti analyzovat jejich rizika pro místní komunitu. S ohledem na posouzení kapacit a mechanismů zvládnutí místní komunity je výstupem strategie zmírnění či prevence daných rizik což v konečném důsledku vytváří odolnější celek. Součástí původního záměru bylo také vytvoření aplikovatelných metodik, s ohledem na obdobné výsledky mezitím realizovaného výzkumu i tvorbě prakticky orientovaných materiálů (Esterhuyse, Sokolic &

Redelinghuys, 2017; Nasiri, Mohd & Mohammad, 2016; Dunning & Durden, 2013) i aktuální témata akcentovaná v humanitární pomoci (UNGA, 2016) se však jeví jako vhodnější téma rozhodování v humanitární práci.

Dizertační práce je tedy zpracována k upravenému záměru, tedy výzkumu rozhodování humanitárních pracovníků. Hlavní výzkumnou otázkou je zmapovat situace, ve kterých se humanitární pracovníci rozhodují a identifikovat ta rozhodnutí, která mohou být snadno ovlivněna kognitivním zkreslením a vést tak k negativním důsledkům s ohledem na zamýšlené cíle humanitární pomoci. Ve výzkumu vycházím z a navazuji na své diplomové práce, které se věnovaly příbuzným tématům.

Teoretický kontext tématu disertační práce

Humanitární pomoc

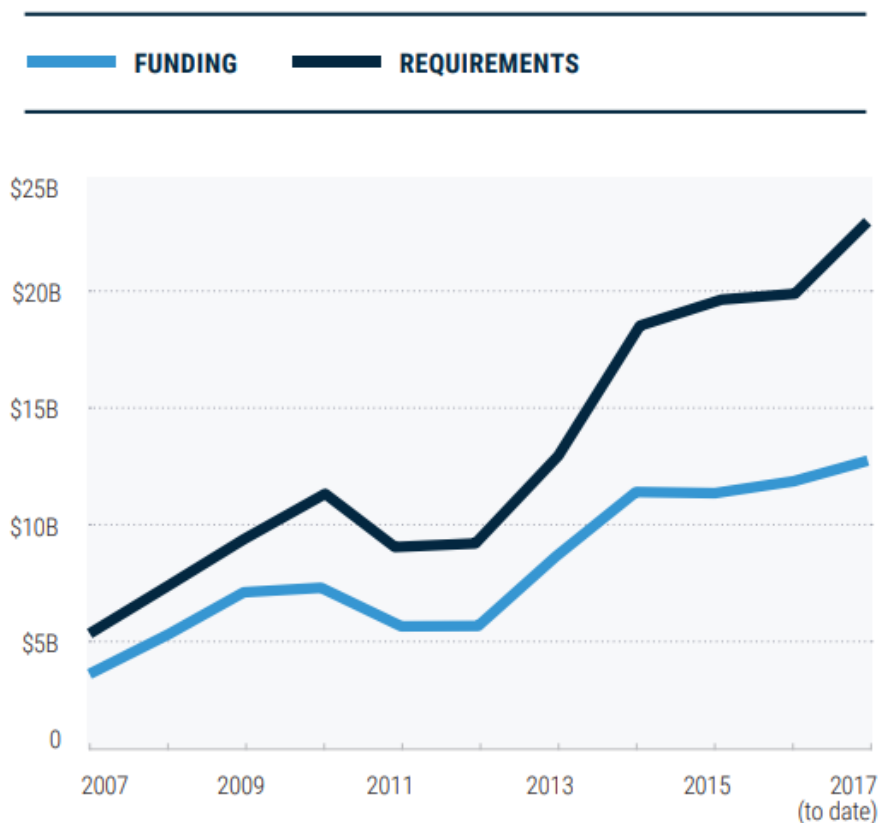
Pojem humanitární, který tvoří základ klíčových konceptů této práce humanitární pomoci a humanitární práce, lze popsat jako lidský, směřující k člověku nebo také zaměřený na základní potřeby člověka (Petráčková & Kraus, 1998). Humanitární (pomoc) je velmi různorodý a nestabilní koncept. Může být vnímán jako soubor politik, které zahrnují chirurgické operace lidí zasažených zemětřesením a dalšími přírodními katastrofami, ale i sjednocování rodin, které musely být rozděleny kvůli válečnému konfliktu, a mnoho dalšího (Mac Ginty & Peterson, 2015). Humanitární pomoc tak může nabývat různých forem, které se odvíjejí od potřeb zasažených lidí a kontextu, ve kterém je poskytována. Lze nicméně říci, že existují určitá pravidla a normy, které usnadňují proces poskytování humanitární pomoci a realizace humanitární práce (James, 2008). Ve zbytku této kapitoly budou proto popsány základy, na kterých se shodne většina humanitární komunity (Sphere, 2011; CHS Alliance, 2014; ICRC, 1994); dilemata, různé aspekty formující aktuální stav humanitární pomoci a práce a její modalities pak budou popsány v dalších kapitolách teoretické části.

Klíčovým konceptem je v tomto smyslu humanitární krize jako hlavní spouštěč pomoci i prostředí, ve kterém je vykonávána. Většina autorů se shodne na několika základních stavebních kamenech každé humanitární krize, bez ohledu na to, jak vznikla. Jedná se o hrozbu směrem k životům a důstojnosti pro signifikantní množství lidí a zároveň musí potřeby z nich vyrůstající přesahovat kapacity zasažené či místní populace. Většinou se jedná o situaci v průběhu nebo bezprostředně po ozbrojeném konfliktu, přírodní katastrofě nebo dnes čím dál častější komplexní krizi, která v sobě spojuje aspekty obou předchozích krizí a vliv klimatické změny, politické nestability a jiných. Tomu odpovídá základní cíl, kdy se humanitární pomoc snaží o záchranu životů, zmírnění utrpení a zajištění života v důstojnosti během a po humanitárních krizích (Martin, Weerasinghe & Taylor, 2014; Wisner et al., 1994; DG ECHO, 2007; Walker & Maxwell, 2014). Z toho vyplývá, že humanitární pomoc jako takovou lze chápat jako příspěví, ulehčení lidem či komunitám, které se nacházejí v obtížné životní situaci, obvykle po určité humanitární katastrofě a pomáhá zmírnit bezprostřední následky a posilovat jejich vlastní mechanismy zvládnutí (Walker & Maxwell 2014).

V českém prostředí je humanitární pomoc nazývána mírně odlišně než v zahraniční literatuře. Zatímco např. Kaplan et al. (2005) definuje humanitární pomoc jako aktivity bezprostředně reagující na humanitární krizi, zahraniční autoři zejména v anglosaském prostředí často používají místo pojmu humanitární jiné alternativy. Nejčastěji se tak hovoří o krizové pomoci (*emergency aid, emergency relief*), nicméně humanitární pomoc (*humanitarian assistance, humanitarian action, humanitarian aid, relief aid, relief* atd.) není také neobvyklým pojmem. Ostatně kontext, ve kterém se humanitární pomoc realizuje je velmi častým znakem i v zahraničních pramenech. Např. OSN definuje humanitární pomoc jako činnost po humanitární katastrofě a v jejím místě, která spočívá v poskytování úlevy, podpory a

pomoci (Mac Ginty & Peterson, 2015). Iniciativa Global Humanitarian Assistance upřesňuje, že jde především o zachraňování životů, zmírnění utrpení či ochranu lidské důstojnosti při a těsně po katastrofě (Sphere, 2018). Humanitární pomoc může probíhat jak na mikroúrovni (většinou pomocí konkrétní humanitární práce s komunitami a postiženými), tak na mezoúrovni či dokonce makroúrovni od státu ke státu (Fink & Redaelli, 2009). Pro ilustraci rostoucího trendu celkového finančního objemu celosvětové humanitární pomoci za roky 2007, až 2017 srov. následující obrázek. Zvyšující se objem financí i humanitárních potřeb žádá stále rozsáhlejší struktury a platformy v realizaci humanitární pomoci, je totiž nutné zabránit duplicitě pomoci a efektivně a spravedlivě distribuovat zdroje. Účinnost této finanční pomoci a správnou implementaci humanitárních projektů zajišťují právě humanitární organizace.

TREND IN HRP REQUIREMENTS, FUNDING GAP (2007-2017)



Obrázek 1: Objem humanitární pomoci za posledních 12 let. Pramen: OCHA, 2018:11.

Humanitární pomoc spadá do větší oblasti, dříve nazývané mezinárodní pomoc, nyní je patrná změna pojmu k mezinárodní spolupráci, která by měla reflektovat nové participativnější přístupy, zahrnující beneficianta zároveň jako partnera ve spolupráci. Tato oblast zahrnuje jak humanitární, tak i rozvojovou pomoc (Princová, 2009), mezi těmito aktivitami však existují rozdíly spočívající především v problémech, na které reagují a časovém horizontu pomoci. Zatímco humanitární pomoc reaguje spíše na akutní krize a její programy mají krátkodobý charakter, snaží se o bezprostřední obnovu základních

mechanismů zvládnání, rozvojová pomoc odpovídá na dlouhodobé problémy, často spojené s chudobou, snaží se o trvalou nápravu v dlouhodobém horizontu (Kaplan et al., 2005). Vzhledem k aplikaci na české prostředí je vhodné zmínit legislativní úpravu pojmů humanitární a rozvojová pomoc. Oběma typy pomoci se zabývá zákon č. 151/2010 Sb. o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí. Humanitární pomoc je zde definována jako „souhrn činností hrazených ze státního rozpočtu, jejichž cílem je zamezit ztrátám na životech a újmě na zdraví, zmírnit utrpení a obnovit základní životní podmínky lidí po vzniku mimořádných událostí, jakož i zmírňovat dlouhodobě trvající následky mimořádných událostí a předcházet jejich vzniku a negativním následkům“ (§ 2 odst. a). Rozvojová pomoc je zde pojímána v souladu s výše uvedeným vymezením, a to jako „souhrn činností hrazených ze státního rozpočtu, jejichž cílem je přispět k odstraňování chudoby v kontextu udržitelného rozvoje, včetně plnění rozvojových cílů tisíciletí, k ekonomickému a sociálnímu rozvoji, k ochraně životního prostředí, jakož i k podpoře demokracie, dodržování lidských práv a řádné správy věcí veřejných v rozvojových zemích“ (§ 2 odst. b).

Východiska

Humanitární pomoc, respektive humanitární práce jako její nástroj realizace, je praktická disciplína, jejíž vědecký základ a oporu lze spatřovat především v oblasti lidských práv a lidskoprávních přístupů k rozvoji. Ve své povaze je však humanitární práce výrazně interdisciplinární a využívá vědeckých poznatků zejména aplikačního charakteru z mnoha oborů, které následně formují určitou specializaci daného pracovníka či organizace. Může se jednat například o lékařství (tropická medicína či epidemiologie pro kontrolu infekčních i kontextuálně specifických chorob), stavební inženýrství (konstrukce dočasných přístřeší, včetně antiseismické ochrany), vodohospodářství (zajišťování dostatečné kvantity i kvality vody), architektura (urbanismus a plánování uprchlických táborů), sociologie a sociální práce (snižování zranitelnosti a budování sociální infrastruktury), ekonomie (fungování trhů a cash transfer programming jako modalita humanitární pomoci) a mnoha dalších.

Pokud jde o lidská práva, základní rámec tvoří tři oblasti:

- Mezinárodní právo lidských práv (International Human Rights Law, IHRL) – je tvořeno jednak Všeobecnou deklarací lidských práv (1948), která však není závazná, ale také osmi základními konvencemi, které už mají závazný charakter pro státní celky, které je ratifikovaly. Těmito úmluvami jsou:
 - Úmluva o právním postavení uprchlíků (1951)
 - Mezinárodní úmluva o odstranění všech forem rasové diskriminace (1966)
 - Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen (1979)
 - Úmluva o zákazu mučení a jiného nelidského a ponižujícího zacházení a trestání (1984)
 - Úmluva o právech dítěte (1989)
 - Mezinárodní úmluva o ochraně práv všech migrujících pracovníků a jejich rodinných příslušníků (1990)
 - Úmluva o právech osob se zdravotním postižením (2006)
 - Mezinárodní úmluva na ochranu všech osob před nuceným zmizením (2006)
- Mezinárodní humanitární právo (International Humanitarian Law, IHL) – tzv. *ius in bello*, sada mezinárodněprávních norem, které směřují k omezení negativních důsledků válek zejména pro nebojující osoby, a to především z humanitárních důvodů (Djukić & Pons, 2018)
- Mezinárodní právo uprchlické (International Refugee Law, IRL)

Tyto dokumenty tvoří právní rámec jak pro poskytování pomoci příjemcům neboli koncovým uživatelům (v angličtině *beneficiary*, nověji *affected people*, či z lidskoprávního hlediska pro určité

humanitární sektory *rights-holders*)¹, to znamená, definují jejich nároky. Dále však tvoří mantinely pro působení humanitárních organizací a zároveň vytváří prostor pro jejich ochranu (například v ozbrojených konfliktech).

Vývoj aneb paradigmata humanitární pomoci

Proč si vlastně lidé pomáhají? V kontextu původních teorií evoluce se může tato otázka jevit jako bezpředmětná, nicméně i pozdější teorie ukazují, že buď může být altruistické chování prospěšné z hlediska jednotlivce (Wilson, 1975) nebo z hlediska komunity (Wilson & Tomasello, 2012). Tato základní otázka je předmětem studia mnoha vědeckých disciplín z různých perspektiv, fakta a pohled na realitu však ukazují, že pomoc lidem mimo svou rodinu a blízké existuje již relativně dlouhou dobu (Bergland, 2012). Jeden z úhlů pohledu na vývoj humanitarismu nabízí historie pomáhajících profesí (Matoušek, 2001) a v obecné rovině solidarita založená na morálním kodexu, exogenní ochranné funkci společenských snah či v pozdějších termínech sociální politiky (Krebs, 2007).

Samotná humanitární pomoc, tedy zjednodušeně víceméně nezištná pomoc lidem bez rozdílu blízkosti, příbuznosti či příslušnosti (např. národnostní, náboženské, etnické ad.) jejich příjemců se často spojuje především s Bitvou u Solferina (1859) a aktivitou švýcarského obchodníka Henriho Dunanta, který začal poskytovat nestrannou pomoc zraněným z obou bojujících stran. Tak vznikl Červený kříž, jehož hnutí se později silně rozrostlo a dnes je v podstatě nejdůležitějším humanitárním aktérem, který nespadá pod strukturu OSN. Někteří autoři však počátky humanitární pomoci datují ještě mnohem dále do historie a spojují ji v počátku částečně s tradicí křesťanskou (Pospíšil, 2002) či dalších náboženství, ať už jde například o *tzedakah* v judaismu (Jacob, 2006), *zakat* v islámské tradici (Abuarqub & Phillips, 2009) či rituály dalších náboženství jako třeba buddhismus (Marshall, 2007).

V českém prostředí konceptualizovala historická období vývoje humanitární pomoci především Princová (2012), která rozděluje vývoj na pět období:

- Počátky sahající k charitativním aktivitám a pomoci lidem, kteří nejsou součástí jejich komunity („lidem vzdáleným“, Princová, 2012:11), geneze je spojena s Řádem maltézkých rytířů.
- Osvícenská pomoc, postavená na základech humanismu, odmítnutí fatalismu a podporu pomoci mezi lidmi v tíživých situacích, spolehnutí se na sebe jako lidé (srov. Donini, 2010). Toto období bylo formováno především zemětřeseními v Lisabonu (1755) a Caracasu (1812).
- Pomoc industriální společnosti v kontextu válečných konfliktů zahrnující již zmíněnou bitvu u Solferina i obě světové války. Je spojené s vývojem konceptu občanství: od právního, přes politické až po sociální, které zahrnuje i sociální práva (Marshall, 1950), to znamená nárok na určitý standard, který je zřejmý zejména v situacích během a po humanitárních krizích (srov. Sphere, 2018). Tyto fáze vývoje lze také analogicky pozorovat v kontextu tří generací lidských práv (Vašák, 1977).
- Poválečná humanitární pomoc v kontextu studené války, spojená s internacionalizací, tvorbou mezinárodních struktur utvářejících humanitární a zahraniční pomoc (OSN, UNHCR ad.), orientaci na a vůbec definici uprchlíků v návaznosti na válečné zkušenosti a také zvýšeného zájmu veřejnosti a nastolení tématu zahraniční pomoci jako součásti veřejné agendy skrze populární osobnosti (např. koncert Live Aid).
- Období od rozpadu Sovětského svazu, vyznačované rozpadem bipolárního světa, dominancí Západu a kvantitativním rozvojem humanitární arény (např. rostoucí počet humanitárních

¹ Příjemci pomoci, zasažení lidé, držitelé práv. V následujícím textu budou používány ekvivalentně bez zjevného rozlišení, což v zásadě reflektuje využití těchto termínů v rámci běžné praxe humanitární práce, i když v teoretické diskuzi panuje skepse vůči projevovanému paternalismu skrze některé z těchto termínů.

organizací, zejména neziskových). Částečně je toto období také viditelné snahou o standardizaci (Sphere), profesionalizaci (PHAP) či koordinaci (IASC, tvorba clusterů apod.)

Tento základní přehled jednotlivých období pochopitelně nemá jednoznačně stanovené hranice, avšak naznačuje vývoj obsahu pojmu humanitární pomoc a proměnu jeho charakteristik (Princová & Šimková, 2014; Princová, 2012).

Na základě historického vývoje lze s přihlédnutím k prolínání jednotlivých fází a rozdílnému přístupu jednotlivých aktérů definovat základní paradigmaty (Barnett, 2011; Munslow & O'Dempsey, 2010; Foster, 2012; Scheffran & Brzoska & Kominek & Link & Schilling, 2012):

- Imperiální období do roku 1945, tedy konce druhé světové války. Humanitární pomoc je nástrojem civilizační mise a operuje v éře kolonialismu.
- Neohumanitarianismus mezi lety 1945 a 1989 působí v éře studené války a bipolárního rozdělení světa, staví na ideologických základech rozvoje (stále paternalistického) a počínající podpory suverenity jednotlivých zemí (v kontextu dekolonializace a hnutí za národní nezávislost v zemích globálního jihu).
- Liberální humanitarianismus po roce 1990 působí v éře silné globalizace, unipolárního světa dominovaného Západem, staví na lidskoprávních základech, které se jeví jako univerzální pro celý svět. V rámci zahraniční pomoci se začíná rozmáhat aktivní ochrana marginalizovaných skupin a advokacie v jejich prospěch (s příslušnými kontroverzemi s ohledem na místní kultury, ve kterých zahraniční pomoc působí).
- Do současnosti lze pak identifikovat (limitováno minimálním časovým odstupem) následující období či paradigmaty:
 - Válka s terorem od 2001 v kontextu geopolitických změn a počínající tranzicí k multipolárnímu světu. Humanitární pomoc působí jako nástroj západního světa v lokálním hledisku kontroverzně a v očích příjemců pomoci jako propojená s vojenskými aktivitami. To má reálný základ jak v multipolarismu a diskusi o univerzálnosti lidskoprávních hodnot, tak samotném popření některých humanitárních principů určitými aktéry (například skrze spolupráci s ozbrojenými složkami provinčními rekonstrukčními týmy v Afghánistánu).
 - „Válka s klimatem“ od počátku 21. století, kdy důraz začíná být kladen na adaptaci na změnu klimatu a v kontextu zvyšujících se humanitárních potřeb spojených s tímto fenoménem.

Klíčovými událostmi v 21. století jsou pak reformní snahy uvnitř humanitárního sektoru, které reagují na potřeby vyvolané tsunami v Indickém oceánu (Humanitární reforma od roku 2005) a zemětřesení na Haiti (Transformativní agenda), přičemž klíčové výstupy ovlivňující fungování jednotlivých aktérů budou vysvětleny v dalších kapitolách (Reis & Bernath, 2016).

Paradigmaty a historický kontext pomáhá utvářet chápání prostředí, ve kterém se humanitární aktéři pohybují a rozhodují. Z hlediska zaměření této práce jsou podstatné jednak výše popsané morální apely, ale také historické tradice a zkušenosti, které utvářejí jednání a rozhodování humanitárních aktérů. Dále pak tento krátký exkurs do historického vývoje nabízí možnost posoudit, které aspekty humanitární pomoci přetrvávají v čase a mohou tak naznačovat určitou heuristiku v rozhodování.

Propojení humanitární a rozvojové práce

Humanitární pomoc a rozvojová spolupráce, respektive humanitární a rozvojová práce mají řadu rozdílných charakteristik, alespoň v tradičním pojetí. Přesto lze identifikovat i návaznosti a styčné plochy, kdy se oba přístupy setkávají. S ohledem na integritu celé zahraniční pomoci i efektivitu obou

přístupů je užitečné zmapovat tyto návaznosti, mezery či překryvy. V omezeném rozsahu specifikovaném rámcem této disertační práce se touto otázkou zabývá tato kapitola, ve zkratce můžeme hovořit o přístupech jako *Build Back Better* a snižování rizik katastrof, kdy jeden z druhů pomoci napomáhá efektivnosti toho druhého, humanitárně-rozvojovém nexu jako sdílenému prostoru pro realizaci synergických efektů či komplexních krizích jako společných platformách a situacích, kde je nutné vykonávat oba druhy pomoci.

Návaznost a synergie humanitárních a rozvojových aktivit

S ohledem na výše diskutovanou proměňující se realitu humanitární pomoci v kontextu různorodých typů krizí se v poslední době začíná čím dál více prolínat hranice mezi humanitární pomocí a rozvojovou spoluprací. Mluví se o propojování (*humanitarian-development nexus*) a společných cílech, integraci snah humanitární pomoci do širšího rámce rozvojové spolupráce v souvislosti s Agendou 2030 a Agendou pro Humanitu (UNISDR, 2015; UN, 2015; UN GA, 2016) z důvodu komplexních krizí, environmentálních hrozeb a klimatické změny, vzájemně propojených zranitelností. To vše je viditelné zejména na protražovaných krizích či v křehkých a selhávajících státech. Stále se však naráží na bariéry v podobě odlišných systémů, myšlení, aktérů i financování. To vše ústí v tzv. Nový způsob práce (UN OCHA, 2017), který se stává aktuálním rámcem pro fungování humanitární pomoci v propojení s rozvojovou spoluprací. Nový způsob práce spočívá zejména v kolektivních výstupech (sdílených představách o výsledcích ve snižování zranitelnosti a zvyšování odolnosti), využívání komparativních výhod jednotlivých přístupů a aktérů a víceletém časovém rámci pro dosahování dynamických cílů. (MZV, 2019; King, 2018; UN OCHA, 2017). Žádoucím stavem a klíčovým konceptem pro porozumění fenoménu *humanitarian-development nexus* je odolnost, tedy resilience, která bude hlouběji prozkoumána v následující kapitole. Konkrétní příklad prolínání humanitární pomoci, rozvojové spolupráce a pomoci uprchlíkům (srov. také migračně-rozvojový nexus, Nyberg–Sørensen, Hear & Engberg–Pedersen, 2002) lze pozorovat na tzv. migrační krizi v rámci Evropského kontinentu, konkrétně na balkánské trase, počínaje létem 2015, která navíc zvýraznila trend poslední doby, a to angažmá netradičních aktérů.

Resilience jako propojovací prvek mezi humanitární a rozvojovou pomocí

Resilience, v této kapitole dle pojetí M. Pellinga (2010), je konceptem, který umožňuje rozvoj komunit se současným snižováním rizik s ohledem na potenciální humanitární krize. Resilience vychází z pojmu adaptace, jako zásadního prvku, využívaného v teoriích a praktických rámcích následujících kapitol. Mark Pelling vychází z multidisciplinárního pojetí, staví na práci *Description, Diagnosis, Prescription: A Critique of the Application of Co-evolutionary Models to Natural Resource Management* Jeffreyho a McIntoshe (2006) i výstupech Mezivládního panelu pro změnu klimatu. Adaptaci vnímá jako pojem nadřazený jednotlivým přístupům ke snižování zranitelnosti a popisuje ji jako schopnost dlouhodobě se vyrovnávat s přímými i nepřímými dopady odchylek a šoků v socioekologických systémech bez současného vytváření zranitelnosti pro ostatní členy společnosti či budoucí generace.

Předložené pojetí adaptace vytváří kontext pro návrh tří cest k jejímu dosažení: resilience (odolnost), tranzice (přeměna) a transformace (přechod), které Mark Pelling analyzuje ve druhé části. *Resilience* je vnímána jako funkční vytrvalost v náročném prostředí. S využitím změn v sociální organizovanosti a aplikací technologických inovací se snaží udržet stávající funkce systému tváří v tvář klimatickým změnám. Teoretická východiska poskytují teorie socioekologických systémů a organizační teorie, které identifikují komponenty odolných systémů: schopnost sociálního učení, sebeorganizaci komunit, subsidiární zvyšování odolnosti a funkční vytrvalost. *Tranzice* využívá potenciálu adaptace ke změnám ve společnosti, schopnosti přispět k omezení socioekonomických nedostatků. S využitím tohoto konceptuálního rámce jsme schopni posoudit, zda adaptační programy či nástroje nevedou k upevňování nespravedlností a postupně tak směřovat ke zlepšování životních podmínek v rámci stávajícího

systemu. *Transformace* argumentuje ve prospěch radikálních reforem i ve smyslu politického režimu, pokud jsou podmínky ve společnosti nežádoucí a neobhajitelné. V tomto ohledu mohou být katastrofy dokonce i pozitivním jevem, neboť se mohou stát spouštěčem takových změn.

Diskutované přístupy k adaptaci nejsou ani tak stupně adaptačního procesu, což by indikovalo odlišnost ve stavu vývoje a nadřazenost některých cest, jako spíše možnosti, jakým lze při posouzení kontextu dosáhnout optimální adaptační schopnosti komunity či jednotlivce. Na druhou stranu autor v mnoha případech argumentuje pro užitečnost tranzice či především transformace, aby poukázal na reformní možnosti adaptačních snah a ukázal cestu, jak zpochybňovat status quo, pokud konzervuje nežádoucí distribuci šancí ve společnosti. Ve třetí části proto kniha popisuje případové studie, které nastiňují možnosti aplikace těchto přístupů na různých úrovních: adaptace v rámci organizací či komunit, adaptaci v městském prostředí a adaptaci jako národní program reakce na katastrofy. Případové studie ukazují, že volba přístupu závisí především na zarátování zranitelnosti. V případě, že je dominantní vnímání příčin zranitelnosti v bezprostředních fyzických aspektech (např. bezpečnost budov či užití půdy), pak je často aplikována resilience či tranzice. Za předpokladu, že lidé vnímají zranitelnost jako produkt organizace společnosti a výsledek sociálních procesů, pozornost se bezpečnost budov či užití půdy), pak je často aplikována resilience či tranzice. Za předpokladu, že lidé vnímají zranitelnost jako produkt organizace společnosti a výsledek sociálních procesů, pozornost se obrací k adaptaci jako transformaci.

Aktuální trendy

V současné době lze identifikovat řadu trendů a změn, kterými prochází celá humanitární komunita. Z mnoha výše diskutovaných důvodů lze předpokládat, že se humanitární práce nalézá v bodě zlomu. Stávající paradigma nestačí na měnící se geopolitický kontext, technologické možnosti i změnu v hodnotách, množství i způsobu práce humanitárních aktérů. Mezi klíčové trendy, které ovlivňují a budou ovlivňovat rozhodování humanitárních pracovníků lze zařadit zejména následující: profesionalizaci humanitární práce jako faktor ovlivňující připravenost, zodpovědnost i kompetence jednotlivých aktérů. Dále pak může jít o práci v městském kontextu, zejména pokud jde o situaci uprchlíků, kde se dlouhodobě zaběhnuté postupy na vybudování struktur a zabezpečování základních potřeb zasažených populací setkávají s výzvami v zásadě odlišném prostředí i chování aktérů. (Mac Ginty & Peterson, 2015). Na úrovni makrokontextu můžeme také hovořit o trendech v souvislosti se Světovým humanitárním summitem 2016 a to zejména Agendou pro Humanitu a jejími prioritami a závazky v oblasti politického vůdcovství za účelem prevence a ukončení konfliktů, prosazování norem a mezinárodního práva zejména v ozbrojených konfliktech, pokrytí potřeb všech lidí v nouzi, obzvláště těch nejzranitelnějších; změny operačních postupů v předvídání, posilování lokálního aspektu a propojování jednotlivých oblastí pomoci; zvýšení efektivity financování (UN GA, 2016). Financování humanitární pomoci je také velkým tématem v souvislosti se závazky donorů z procesu Světového humanitárního summitu stvrzené v dokumentu *the Grand Bargain*. Ten definuje cíle v oblasti větší transparentnosti financování, větší podpory místních a národních aktérů, rozšíření a koordinace hotovostních přístupů (*cash-based programming*), snižování duplicit, zlepšování konsolidovaného posuzování potřeb, podpory participace příjemců pomoci do rozhodování, podpory společného a víceletého financování, omezení restrikce využití zdrojů od donorů na určité aktivity s cílem dosáhnout větší flexibility, harmonizace a zjednodušení reportovacích požadavků a opět propojení humanitárních a rozvojových aktérů, tentokrát z pohledu financování (Grand Bargain 2016). Na koordinační úrovni humanitárních operací pak výše zmíněné ústí také v již zmíněný Nový způsob práce (UN OCHA, 2017). Přes zvyšující se volání po posílení role místních aktérů a důrazu na subsidiaritu v poskytování humanitární pomoci (World Humanitarian Summit, 2016; Gingerich & Cohen, 2015) zůstává humanitární systém nastavený zejména pro mezinárodní aktéry jako agentury OSN, Červený kříž a mezinárodní neziskové organizace (Hilhorst & Jansen, 2010; Mac Ginty & Peterson, 2015).

Situace, na které reaguje humanitární pomoc

Obecně lze říci, že neexistuje univerzální všemi sdílená definice katastrof či krize. Přesto lze na základě syntézy různých přístupů pro potřeby operacionalizace definovat humanitární krizi jako událost, která způsobuje ohrožení zdraví či životů lidí, škody na majetku či fungování komunity v masivním měřítku a v takovém rozsahu, kdy si není daná komunita schopna pomoci sama. Často se hovoří o humanitárních katastrofách, které však v některých konceptualizacích nabývají podoby pouze přírodních katastrof, tedy krizí způsobených přírodním nebezpečím. S ohledem na potřeby této disertační práce se budeme zabývat všemi možnými typy krizí, na které může humanitární pomoc reagovat. Základní dělení dle různých autorů lze shrnout do tří kategorií: přírodní, lidmi způsobené a hybridní krize. (Mohamed Shaluf, 2007, Quarantelli, 2005). Podstatné pro všechny typy krizí, ale zejména pro přírodní katastrofy jsou hlubinné příčiny, které v konečném důsledku determinují výskyt a rozsah jednotlivých katastrof. Přírodní událost či vliv je pouze spouštěčem, o tom, jaké škody na životech, zdraví, živobytí i majetku nastanou, rozhoduje zranitelnost a na druhé straně kapacity místních lidí. Mohou se tak projevit například dlouhodobě utvářené sociální nerovnosti, ale i nedostatečná fyzická infrastruktura, či málo diverzifikovaný způsob obživy v dané komunitě. Klíčovým konceptem je zde tedy schopnost lidí či komunity předvídat, zvládat, odolat a vzpamatovat se z dopadu nějakého (přírodního) nebezpečí (Wisner et al., 1994; Wisner, Gaillard & Kelman 2012).

Pokud jde o přírodní katastrofy, nejrozsáhlejší taxonomii humanitárních katastrof pro účely humanitární operativy vytvořili výzkumníci z Centra pro výzkum epidemiologie katastrof (Below, Wirtz & Guha-Sapir 2009). Ti dělí na základě historických dat katastrofy na následující kategorie a subkategorie:

- Geofyzikální
 - Zemětřesení a tsunami
 - Sopečné
 - Svahové pohyby (suché)
- Biologické
 - Epidemie
 - Zamoření hmyzem
 - Úprk zvěře
- Meteorologické
 - Bouře včetně tropických
- Hydrologické
 - Povodně
 - Svahové pohyby (mokré)
- Klimatologické
 - Extrémní teploty
 - Sucho
 - Požáry
- Mimoszemské
 - Pád meteoritu/asteroid

Ozbrojené konflikty jsou velmi dynamickým fenoménem, mají řadu příčin, které jsou obtížně identifikovatelné bez důkladné znalosti místního kontextu. Konflikty mají různé podoby a jejich základní kategorizace podle mezinárodního humanitárního práva je na mezinárodní ozbrojené konflikty a nemezinárodní ozbrojené konflikty. Ačkoliv je toto dělení dostatečně jasné, ve světle geopolitického vývoje a aktuálních událostí lze některé konflikty jen poměrně obtížně zařadit do těchto archetypů (Milanovic & Hadzi-Vidanovic, 2012). Práce humanitárních agentur v ozbrojených

konfliktech vyžaduje řadu speciálních ohledů a specifických přístupů. Práce v konfliktní oblasti či potenciálně konfliktní oblasti vyžaduje přístup citlivý vůči konfliktům, zjednodušeně postup od důkladné analýzy kontextu přes analýzu stakeholderů a faktorů na ty, vytvářející tenze a spojující lidi, až po přípravu konkrétní strategie udržování neutrality a nestrannosti a možností podpory míru (Conflict Sensitivity Consortium, 2012). Obzvláště významné je v kontextu humanitárních principů nejen přísné dodržování nestrannosti, ale také důsledná analýza kroků, které mohou vést k vystavení příjemců pomoci většímu riziku (Anderson, 1999; CDA, 2004). Ohledy je také nutné brát na bezpečnost (HPN, 2010).

Hybridní, strukturální či komplexní krize jsou pak buď kombinací více faktorů, přírodních i lidmi způsobených nebo spíš eufemismem pro rozsáhlé krize způsobené konfliktem. V tradičním vnímání jsou komplexní krize spojené s rozsáhlým násilným konfliktem, tedy občanskou válkou, etnickými čistkami či genocidou. Mohou být způsobeny politickým selháním či přímým ohrožením místních kapacit skrze násilí. Hybridní krize v sobě pak spojují přírodní nebezpečí a ozbrojené hrozby, typicky nastávají v dlouhotrvajících konfliktech, které mohou být původně spuštěny přírodními vlivy nebo naopak přírodní extrémní doplní existující tenze a tím snadněji přináší škody s ohledem na zvýšenou zranitelnost již tak oslabeného obyvatelstva (Mohamed Shaluf, 2007; Munslow, 1999; Keen, 2008; Burkle, 1999; MZV, 2019). Jak již bylo zmíněno výše, moderní přístupy k humanitárním krizím se snaží nahlížet hlubinné příčiny a v konečném důsledku tak lidský aspekt hraje roli v každé z humanitárních krizí, i v těch, které se na první pohled mohou zdát jako ryze přírodní (Wisner et al., 1994; Wisner, Gaillard a Kelman, 2012). Tyto krize se stejně jako jakékoliv krize s významným lidským aspektem vyznačují obtížnou předvídatelností a dynamikou vývoje, což významně znesnadňuje humanitární pomoc jako takovou – výzvy, se kterými se musí vyrovnávat humanitární agentury, jsou významnější s ohledem na potenciální cílené ohrožení příjemců pomoci i humanitárních pracovníků násilnými skupinami (Whittal, 2019; Brennan & Nandy 2001; Lautze et al., 2004).

Dle průběhu katastrof je možné dělení na humanitární krize s rychlým nástupem, tedy například zemětřesení, tsunami a další (Smith, 2003) či s pomalým nástupem jako sucha (Khan, Vasilescu & Khan, 2008; Mohamed Shaluf, 2007; Wisner, Gaillard & Kelman, 2012). Dlouhodobé krize, které se vymykají tradičnímu vnímání humanitární krize jako události s rychlým nástupem, rychlou reakcí a rychlým řešením jsou pak nazývány protrahovanými krizemi (Colaesi & Thompson, 2002). Lze také hovořit o zapomenutých krizích, které jsou mimo střed zájmu médií, politiků, donorů i humanitárních agentur, i když v poslední době dochází k měření a zvýšenému zájmu některých donorů (ECHO, 2019). Specifickým případem prostředí, ve kterých je vykonávána humanitární pomoc, jsou křehké a selhávající státy s příslušnými implikacemi pro humanitární práci jako legitimita pomoci, obtížnost přístupu, významné hlubinné faktory krizí a další (Nay, 2013; François & Sud, 2006).

Normativní pohled aneb jak má humanitární pomoc vypadat

Základní východiska a přístupy humanitární práce jsou čím dále více integrovány a konsolidovány do univerzálních zdrojů a standardů pro celý sektor (Sphere, 2018; CHS Alliance, 2018), což je významný posun v oblasti normativní humanitární práce. Od vzniku humanitární práce jako svébytné profese proběhlo několik procesů, které se snažily napravit roztržitost a neukotvenost některých aktérů a přístupů. Mezi klíčové z nich lze zařadit Sphere proces, aktivity v rámci a samotné vytvoření IASC (např. Transformative Agenda) a v poslední době tvorba Core Humanitarian Standards.

Cílem této kapitoly je posoudit, jaké normativní nástroje ovlivňují poskytování humanitární pomoci a tedy i rozhodování humanitárních pracovníků.

Cíle

Humanitární pomoc je v českém prostředí definována legislativními dokumenty jako pomoc „poskytovanou do zahraničí – souhrn činností hrazených ze státního rozpočtu, jejichž cílem je zamezit ztrátám na životech a újmě na zdraví, zmírnit utrpení a obnovit základní životní podmínky lidí po vzniku mimořádných událostí, jakož i zmírňovat dlouhodobě trvající následky mimořádných událostí a předcházet jejich vzniku a negativním následkům“ (Zákon č. 151/2010 Sb., § 2). To je v souladu s třemi základními cíli humanitární pomoci definované iniciativou Dobrého humanitárního dárcovství a klíčovými humanitárními donory (DFID, 2012). Cíle či zamýšlené dopady jsou definovány pro situace během či po humanitárních katastrofách:

- Záchrana lidských životů
- Zmírňování utrpení
- Udržování lidské důstojnosti.

Z pohledu humanitárních organizací, tedy především implementačních agentur, je moderní humanitární pomoc poskytována na základě lidskoprávního přístupu a mezinárodního práva lidských práv a následujících práv (Sphere, 2018):

- Právo na život v důstojnosti
- Právo na humanitární pomoc
- Právo na ochranu a bezpečí

Cílem humanitární pomoci je na jedné straně reagovat na humanitární katastrofy a co nejrychleji obnovit důstojný život katastrofou postižených lidí (Sphere, 2003), tak také podporovat lidské, sociální a přírodní kapacity komunit ke snížení jejich zranitelnosti (Princová, 2009). Humanitární pomoc by měla být realizována především v následujících oblastech – materiální pomoc, humanitární ochrana – zajištění lidské důstojnosti, ekonomická podpora živobytí, advocacy - prosazování humanitárních principů (Bjernerfeld, 2009). K dosažení těchto cílů jsou v rámci pomoci uplatňovány základní humanitární principy: nestrannost, lidskost, nestrannost a nezávislost (OCHA, 2012), obdobné principy zdůrazňuje Humanitární charta: právo na důstojný život, rozlišování mezi bojujícími a civilisty a nevystavování opětovnému ohrožení (Sphere, 2003: 4-5).

Mezi základní nástroje, jakými pak humanitární pomoc dosahuje svých výše uvedených cílů, patří materiální pomoc a podpora základních životních potřeb, nouzová potravinová pomoc a neposlední řadě koordinace pomoci, ochranných a podpůrných aktivit (Walker & Maxwell, 2014; OCHA, 2012). Moderní humanitární pomoc dále využívá přístupy jako Disaster Risk Reduction (DRR) či Climate Change Adaptation - oba dva přístupy se snaží snížit zranitelnost komunit a zvýšit jejich připravenost na případné katastrofy (Gruber, 2012). Nástrojů a aktivit, kterých se využívá při poskytování a implementaci humanitární pomoci však existuje celá řada, výše uvedené principy a cíle specifikují humanitární pomoc jako východisko pro popis osoby humanitárního pracovníka a možné náplně jeho práce.

Klíčové dokumenty a koncepty

Humanitární pomoc v průběhu svého vývoje vytvořila množství konceptů a dokumentů, které mají za cíl napomáhat jejímu správnému poskytování. Kromě diskutovaných principů a hodnotových východisek je pak klíčovým konceptem, který se snaží zvyšovat efektivitu pomoci je odpovědnost (*accountability*)², a to vůči příjemcům pomoci i donorům. Z hlediska konkrétních nástrojů je pak zásadní příručka Sphere, která měla za cíl zvýšit efektivitu humanitární pomoci a odpovědnost humanitárních

² Lze popsat také jako princip skládání účtů, dále bude *accountability* překládáno jako odpovědnost.

aktérů, zejména v kontextu selhání po genocidě ve Rwandě a související krizí v oblasti Velkých afrických jezer (Pfeifer, 2009). Všechny níže uvedené koncepty, dokumenty či operační příručky mají významný vliv na normativní pohled na humanitární práci a významně ovlivňují jednání a rozhodování jednotlivých aktérů.

Humanitární charta

Humanitární charta byla v počátku vnímána jako artikulace principů, na kterých stojí humanitární práce a která má dostat všechny aktéry v humanitárním sektoru na stejnou stránku (Darcy, 2004). Nástrojem pro její rozšíření se stal Sphere proces v návaznosti na krizi rwandských uprchlíků v Demokratické republice Kongo a souvisejícím humanitárním selháním (Scarnecchia et al., 2017). Díky shodě na a deklaraci základních stavebních kamenů, na kterých humanitární práce stojí, byl nastartován proces profesionalizace humanitární práce.

Humanitární charta je klíčový dokument, který vykresluje pozadí a uvažování za základními přístupy a hodnotami humanitární komunity (Darcy, 2004; Sphere, 2018) a snaží se zachytit konsensus humanitárních aktérů a vybudovat sdílenou představu o rolích těchto aktérů a vytvořit závazek v konečném důsledku vedoucí k vyšší efektivitě humanitární práce. Zahrnuje čtyři základní součásti:

- *Přesvědčení humanitárních aktérů* o základních právech zasažených lidí, tedy zejména právu na ochranu a pomoc v zajišťování potřeb vedoucích k lidské důstojnosti v prostředí humanitárních krizí.
- *Popis role humanitárních aktérů*, který se snaží vyjasnit prostor a pole působnosti jak humanitárních agentur implementujících pomoc mezi sebou, tak v kontaktu s ostatními aktéry, a to zejména vlád a zasažených lidí.
- *Obecné principy, práva a povinnosti*, které reflektují tři základní práva zasažených lidí (diskutovaná v předchozí kapitole) a návazných povinností a adekvátních reakcí humanitární komunity v kontextu již zmíněného přesvědčení a role aktérů.
- *Závazek humanitárních aktérů* naplňovat výše zmíněná práva a směřovat k cílům humanitární práce s vědomím potenciálních negativních dopadů jejich vlastní činnosti. Zároveň zmiňuje klíčový prvek odpovědnosti (*accountability*) a to zejména směrem dolů (k příjemcům pomoci) (Sphere, 2018)

Humanitární principy

S ohledem na historii humanitární práce vycházejí základní humanitární principy především z klíčových principů, na kterých byla a je postavena práce Mezinárodní výbor červeného kříže. Tyto principy jsou také důkladně reflektovány v etickém kodexu humanitární práce (*code of conduct*, o kterém pojednává následující kapitola). Jádrem jsou čtyři základní principy:

- **Lidskost** (humanita), která vyjadřuje základní premisu o nezbytnosti reakce na lidské utrpení a zachování lidské důstojnosti. Důkladněji je operacionalizována Humanitární chartou a tvoří inherentní součást jak pojmu, tak obsahu humanitární práce.
- **Nestrannost**, která specifikuje příjemce pomoci ve smyslu orientace výhradně dle potřeb zasažených lidí. Nejdůležitější jsou v tomto ohledu ti, jejichž nouze vykazuje nejvyšší urgenci. Tento princip výslovně zakazuje prioritizaci na základě národnosti, rasové, náboženské příslušnosti, příslušnosti k určitému pohlaví, společenské třídě či na základě politického názoru.

- Neutralita – pomoc má být poskytována tak, aby nebyl zvýhodněn žádný zúčastněný aktér. Jde zejména o regulaci poskytování humanitární pomoci v situacích ozbrojeného konfliktu a navazuje na princip nestrannosti i nezávislosti.
- Nezávislost – humanitární pomoc má být nezávislá na jakýchkoliv jiných zájmech, například politických (Sphere, 2018; IFRC, 2019).

První tři principy a dodatečně také čtvrtý výše zmíněný princip byly také podpořeny rezolucemi Valného shromáždění OSN 46/182 a 58/114 (z let 1991, respektive 2004). Tyto čtyři principy byly také v klasickém pojetí humanitární práce sdíleny většinou tradičních aktérů ze strany mezinárodních organizací, mezinárodních nevládních organizací a dalších klíčových humanitárních agentur (Weiss, 2018; OCHA, 2012). Mezinárodní hnutí Červeného kříže a Červeného půlměsíce pak definuje jako součást fundamentálního souboru principů další tři principy: dobrovolnost, jednotu a světovost (IFRC, 2019), které jsou však více specifické pro tuto organizaci.

Historicky však nepanovala úplná shoda na čtyřech základních principech, respektive jejich interpretaci či aplikaci pro jednotlivé operace. Jejich zastánci pocházeli pochopitelně z řad Červeného kříže, zatímco např. organizace jako Lékaři bez hranic kritizovali mlčení humanitární komunity k masakrům v Biaře a dalším krizím jako neoprávněné zaštiťování se neutralitou. Ať už jde o nezávislost či neutralitu z důvodu jejího etického obsahu, tyto principy se možná vzhledem ke své vágnosti stávaly a čím dál více stávají předmětem diskusí především představitelů jednotlivých organizací a poslední dobou také prochází kritickou reflexí v literatuře (Gordon & Donini, 2015; Lowe, 2015). Z hlediska organizací lze v poslední době v zásadě rozlišit dva typy přístupů k principům: dunantistické a wilsoniánské. Zatímco první z nich se kloní ke klasickému pojetí a vizi humanitární agentury jako čistě založené na neoddiskutovatelném respektování výchozích principů bez ohledu na situaci a kontext, druhý z nich se nebrání většímu propojení s politikou a vládou a jsou zřetelné v ozbrojených konfliktech počátku nového tisíciletí spojených s válkou proti teroru. S geopolitickým vývojem a proměny reality humanitární práce jsou navíc tyto principy konfrontovány s hodnotami nových aktérů, a to jak na straně implementačních agentur, tak donorů. Lze identifikovat trendy jako efekt zemí BRICS či souvisejících fenoménů jako důrazu na národní suverenitu, zpochybnění stávajících mezinárodních struktur či instrumentalizaci humanitární pomoci, difuze moci od států k občanské společnosti či nadnárodním společnostem a nově vznikající humanitarismus nových aktérů (Andersen & Behmer, 2018; Whittall, 2015).

Code of Conduct

Významným prvkem ovlivňující jednání i rozhodování humanitárních pracovníků je Etický kodex, který vychází z principů určujících jednání hnutí Červeného kříže a červeného půlměsíce a dalších neziskových organizací. Jedná se o integrální součást příručky Sphere (2018) a jeho účelem je chránit standardy chování humanitárních aktérů. Snaží se o naplňování vysokého standardu v oblasti nezávislosti, efektivnosti a dopadu humanitárních aktivit a zabývá se především jednáním implementujících aktérů, humanitárních organizací, pro které má dobrovolný charakter podporovaný vůlí dané organizace udržet vysoký standard humanitárních operací.

Etický kodex je formulován v deseti principech, z nichž první čtyři odpovídají základním humanitárním principům:

1. Humanitární imperativ stojí vždy na prvním místě.
2. Pomoc je poskytována bez ohledu na rasu, náboženské přesvědčení nebo národnost příjemců pomoci a bez jakéhokoliv negativního rozlišování. Priority pomoci jsou určovány pouze na základě potřeb.

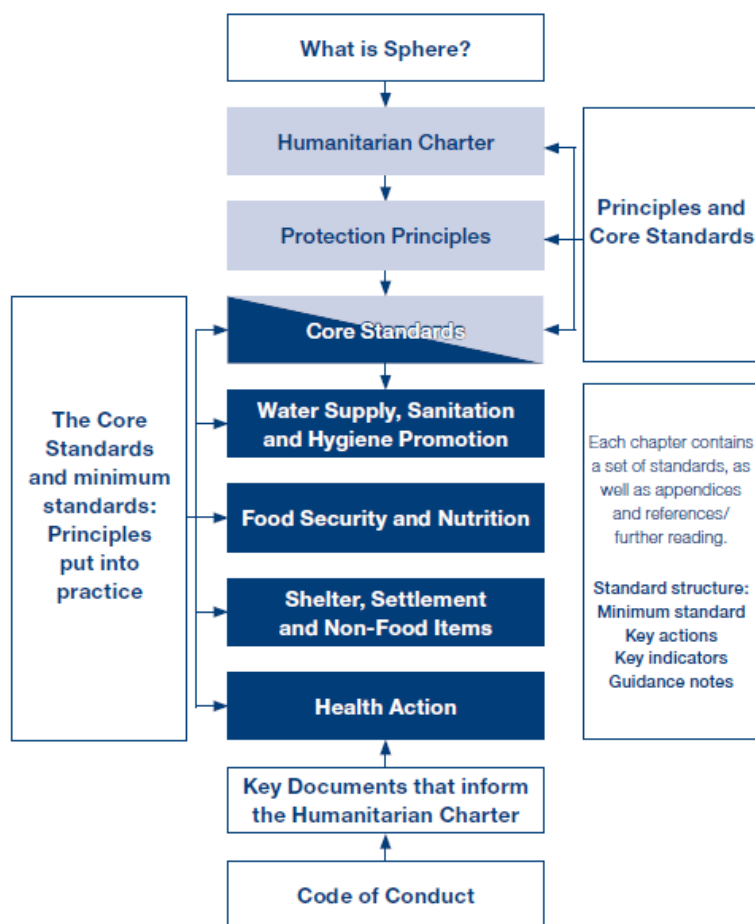
3. Pomoc nebude využívána k podpoře určitého politického nebo náboženského názoru či stanoviska.
4. Usilujeme o to, abychom se nestali nástrojem vládní zahraniční politiky.
5. Budeme respektovat místní kulturu a zvyklosti.
6. Budeme se snažit postavit humanitární pomoc na místních kapacitách.
7. Budeme nalézat cesty, jak zapojovat příjemce pomoci do jejího řízení.
8. Humanitární pomoc musí usilovat o snižování budoucí zranitelnosti vůči katastrofám a zároveň naplňování základních potřeb.
9. Jsme odpovědní jak těm, kterým pomáháme, tak těm, od kterých přijímáme zdroje.
10. V našich informačních a propagačních aktivitách budeme zobrazovat oběti katastrofy jako důstojné lidské bytosti, ne jako beznadějné objekty.

(Princová, 2012: 33-39; Sphere, 2018).

Příručky a návody pro operativu

Sphere – příručka humanitárních pracovníků

Sphere je jedno z nejčastěji skloňovaných slov v rámci praxe humanitární pomoci, je synonymem pro standardizaci humanitární práce a mohlo by se zdát, že každý humanitární pracovník na jakékoliv úrovni tento nástroj pravidelně využívá a velmi dobře zná. Výsledky evaluační studie (Van Dyke & Waldman, 2004) však ukázaly, že lepší informovanost i znalost leží v mezinárodních organizacích a to zejména u zahraničních pracovníků (tzv. expatů), než u místních. Tato evaluační studie je sice staršího data, nicméně ukazuje na fakt, že znalosti a míra využívání nejsou rovnoměrně distribuovány v rámci humanitární komunity a lze předpokládat, že k těmto rozdílům dochází i nyní. Vzhledem k rozsahu publikace, tedy 458 stran, je tak pravděpodobné, že nebude existovat plná znalost této příručky u významného množství humanitárních pracovníků, a to vzhledem k jejich fluktuaci, rotačním schémátům i rozdílnému teoretickému i praktickému zázemí a také jejich odlišnému vzdělání.



Obrázek 2: Struktura příručky Sphere

Sphere zahrnuje tři hlavní komponenty: Sphere projekt, Sphere proces a Sphere příručku. Jak již bylo zmíněno výše, Sphere proces byl nastartován po zjevném selhání mezinárodní komunity v situaci uprchlických táborů v Demokratické Republice Kongo (tehdejší Zaire) a okolí po genocidě ve Rwandě. K tzv. krizi v oblasti Velkých Afrických jezer došlo pravděpodobně z důvodu nedostatku standardů a koordinace (Passant, 2009; Pfeifer 2009; ODI 1996).

Klíčovou součástí celého Sphere projektu je Sphere Handbook. Tato příručka je základním dokumentem a sdíleným referenčním místem pro všechny humanitární pracovníky. Vzhledem ke snahám o konsolidaci zásadních informací, doporučení i standardů obsahuje poslední verze z roku 2018 všechny podstatné komponenty této kapitoly: humanitární chartu, principy ochrany i základní humanitární standardy (*Core Humanitarian Standards*).

Zásadní součástí příručky Sphere z pohledu operativy jsou však tzv. Minimální standardy, které jsou definované ve čtyřech klíčových život zachraňujících oblastech. Tyto oblasti jsou:

- Voda, sanitace a hygiena (*WASH*)
 - Efektivní WASH programování
 - Hygiena
 - Dodávky vody
 - Zacházení s exkrementy
 - Kontrola přenašečů
 - Odpadové hospodářství
 - Voda, sanitace a hygiena a přenosné choroby

- Voda, sanitace a hygiena a výživa
- Potravinová bezpečnost a výživa
 - Posouzení potravinové bezpečnosti a výživy
 - Prevence a zvládání podvýživy
 - Výživa batolat a malých dětí
 - Potravinová bezpečnost
 - Potravinová pomoc
 - Živobytí
- Nouzové přístřeší a sídla
 - Strategie a implementace
 - Příznivé prostředí
 - Obydlí a fyzický prostor na bydlení
- Zdraví
 - Základní zdravotní služby
 - Zdravotní systémy
 - Přenosné choroby
 - Dětské zdraví
 - Sexuální a reprodukční zdraví
 - Péče o zranění
 - Duševní zdraví
 - Nepřenosné choroby
 - Paliativní péče

Doplňkovými standardy, které původně stály mimo, jsou pak definované v následujících oblastech:

- Krizové vzdělávání (*Education in Emergencies*) - upravující strategie, doporučení a standardy pro oblast vzdělávání v humanitárních krizích, zejména s důrazem na fyzické a psychosociální intervence (Dryden-Peterson, 2016; INEE, 2010)
- Ochrana dětí (*Child Protection*) – zabývající se všemi procesy spojenými se snahou o prevenci a reakci na týrání, zanedbávání, zneužívání a násilí vůči dětem v situacích po humanitárních katastrofách s ohledem na budoucí vývoj dítěte (UNICEF, 2015; Bennouna et al., 2018).
- Ekonomická obnova (*Economic Recovery Standards*) – které podporují obnovu živobytí, tok hotovosti a podniky v zasažených domácnostech i oblastech. (Carter, 2016)
- Hospodářská zvířata (*LEGS*) – určující doporučení a standardy pro krizové intervence ve prospěch hospodářských zvířat jako klíčového prostředku živobytí, ale i potenciálního rizika například v otázce kontaminace vody (Marshak et al, 2017; LEGS, 2014)
- Inkluze seniorů a lidí se zdravotním postižením (*ADCAP*) – upravující začleňování seniorů a lidí se zdravotním postižením jako specifické cílové skupiny humanitárních aktivit (ADCAP, 2018).

Sphere příručka je velmi prakticky přizpůsobená a tomu odpovídá i její struktura. Každá výše zmíněná oblast obsahuje řadu dílčích oblastí, v nichž jsou definované jednotlivé standardy. Každý z těchto standardů má pak jednotnou strukturu v následující formě:

- Minimální standard – většinou kvalitativně definovaný, jedná se o deklaraci ambice či lépe minimální úroveň výkonu pro danou oblast.
- Klíčové akce – aktivity, které jsou nutné pro dosažení daného minimálního standardu.
- Klíčové indikátory – ukazatele naplnění daného standardu, nevztahují se tedy ke klíčovým akcím, ale k minimálním standardům.

- Doporučení a poznámky – vysvětlivky k praktické implementaci, kontextuálním odlišnostem a dalším.

Sphere tak v praktickém smyslu slouží například k stanovování laťky a měřítek pro posuzování úspěšnosti humanitární pomoci, jako návod k návrhu či implementaci pomoci, nastavení společného referenčního systému pro lepší koordinaci humanitárních organizací či definování a s tím spojené lepší prosazování nároků zasažených populací (Sphere, 2018).

Další příručky

Humanitární svět je plný různých příruček (*toolkit, handbook*). S dominancí Sphere projektu v aktuálním diskurzu se postupně snižuje význam dalších univerzálních příruček jako Field Operations Guide (USAID, 2015), avšak řada organizací, zejména velkých mezinárodních, mají vlastní regulace a návody (UNDAC, 2018; ICRC, 2008 ad.).

Dále lze nalézt příručky téměř pro všechny sektory, například:

- Child Protection in Emergencies (UNICEF, 2015)
- Camp Coordination and Camp management (IOM, 2015)
- Příručky v oblasti snižování rizik katastrof (IFRC, 2007)

Dále existují příručky a návody pro procesy v rámci operativy či řízení projektů a lidí, například:

- Humanitární logistika (USAID, 2011; UNJLC, 2006)
- Posouzení potřeb v humanitárních krizích (NRC, 2014)
- Řízení lidských zdrojů v malých a středních humanitárních organizacích (Lacroix, 2017)

V nepřehledném množství zdrojů a informací mohou pomoci stránky jako ReliefWeb či HumanitarianResponse.info, které jsou centrálním místem, na které se obrací mnoho humanitárních pracovníků. Důkladný intersektorální přehled zdrojů je v procesu vzniku a formoval se z původního portálu pro sektor nouzového přístřeší (Shelter Centre, 2018). Jen v tomto projektu, Humanitární knihovně, je v současné době 4257 zdrojů, a to pouze k několika základním sektorům (nouzové přístřeší, časná obnova a ochrana). To vše ukazuje spíše na problém s přílišným množstvím různých nástrojů a příruček.

Standardy

V rámci standardizace a profesionalizace humanitární pomoci byl zejména od poloviny devadesátých let dvacátého století učiněn významný pokrok. Kromě výše zmíněného Sphere projektu, udávajícího operační detaily a technické návody spolu s kvalitativními standardy; Code of Conduct, formujícího jednání humanitárních pracovníků a organizací; základních principů, utvářejících základní paradigma pro všechny zapojené aktéry; a dalších příruček ovlivňujících operativu existuje také celá řada dalších nástrojů, standardů a normativních pokynů.

V souvislosti s fragmentací tohoto sektoru v rámci přílivu nových aktérů, nárůstu humanitárních potřeb a změny paradigmatu na přelomu tisíciletí vznikalo množství aktivit vedoucích k standardizaci humanitárního sektoru. V tomto kontextu lze mluvit například o People in Aid Code of Practice, HAP benchmarks, Good Humanitarian Donorship, European Consensus on Humanitarian Aid a dalších. Jejich aplikační zaměření je na samotné humanitární pracovníky, příjemce pomoci či donory a všechny mají směřovat k základním cílům definovaným a sdíleným alespoň v klasickém pojetí humanitární práce. Proto s ohledem na větší přehlednost těchto iniciativ dochází od roku 2014 k integraci jednotlivých standardů do jednoho sdíleného s názvem *Core Humanitarian Standard on Quality and*

Accountability (tedy Základní humanitární standard pro kvalitu a odpovědnost), který i díky začlenění do Sphere příručky formuje aktuální diskurz normativní humanitární práce. (Larson & Foropon, 2018)

Core Humanitarian Standard (základní humanitární standard) stanovuje devět závazků, které mohou sloužit jednotlivým humanitárním pracovníkům i celým organizacím jako vodítka pro zlepšování kvality jejich pomoci. Jak je zřejmé z následujícího obrázku i filosofie tvorby těchto standardů, zasažené komunity jsou v centru humanitární práce a od nich se má odvíjet veškerá pomoc. Tak jako Sphere a další nástroje, i *Core Humanitarian Standard* je dobrovolný a vychází z dlouhodobého konzultačního procesu zahrnující heterogenní soubor aktérů. (CHS Alliance, 2014).

Základní humanitární standard obsahuje těchto devět závazků:

1. Humanitární pomoc je přiměřená a relevantní.
2. Humanitární pomoc je účinná a včasná.
3. Humanitární pomoc posiluje místní kapacity a vyhýbá se negativním účinkům.
4. Humanitární pomoc je založena na komunikaci, participaci a zpětné vazbě.
5. Stížnosti jsou vítány a je s nimi adekvátně zacházeno.
6. Humanitární pomoc je koordinovaná a doplňující se.
7. Humanitární aktéři se neustále učí a zlepšují.
8. Zaměstnanci jsou podporováni v tom, aby dělali svou práci účinně, a je s nimi zacházeno spravedlivě a poctivě.
9. Zdroje jsou spravovány zodpovědně a používány pro jejich zamýšlený účel.



Obrázek 3: Základní humanitární standard. Pramen: CHS, 2014.

Proces realizace

Ačkoliv se podle definice humanitární práce může zdát, že v tradičním pojetí se jedná o krátkodobou aktivitu, nelze říci, že by humanitární pomoc byla jednorázová. Návaznost jednotlivých aktivit vytváří určitý proces, či dokonce v méně optimistickém náhledu cyklus, pomoci. Pro porozumění rozhodování je proto nezbytné vnímat v jaké fázi procesu se daný rozhodovatel nachází, na jakou situaci reaguje a s jakými informacemi může pracovat. V této kapitole budou popsány dva klíčové procesy, a to na makro úrovni – tedy dle vývoje humanitárních krizí jako takových, tak na úrovni dle vývoje pomoci samotné.

Disaster Cycle

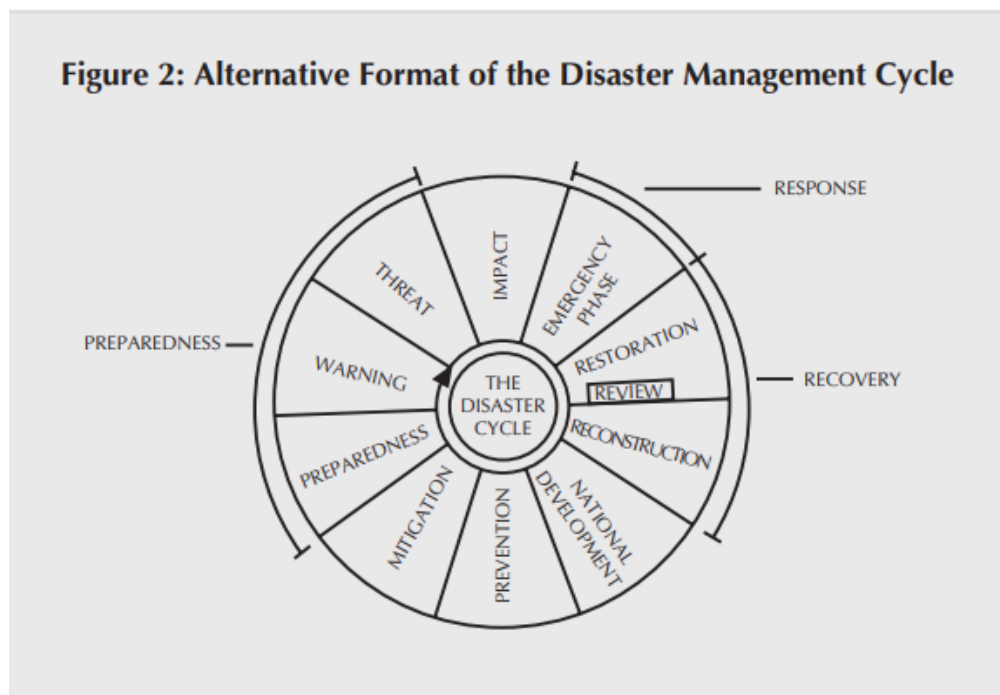
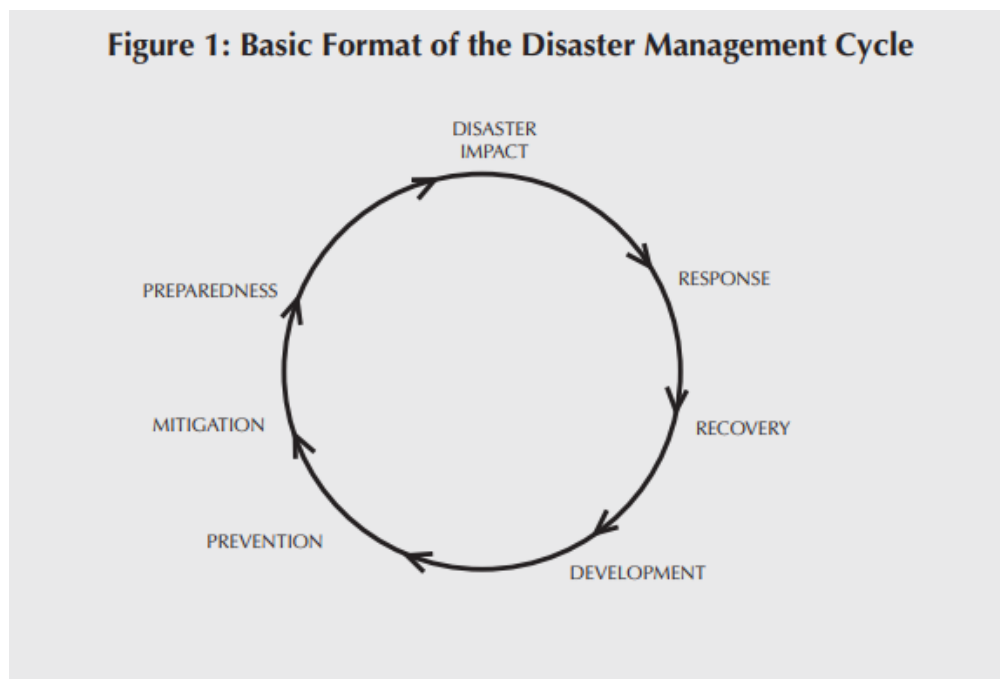
Vývoj jednotlivých humanitárních krizí se pochopitelně liší dle kontextu a dalších faktorů ovlivňujících podobu dané krize. Základní rozlišení se nabízí dle výše diskutovaných typů krizí, a to zejména pokud jde o katastrofy s rychlým či pomalým nástupem. Tento aspekt ovlivňuje dynamiku krize a délku trvání jednotlivé fáze, může však ovlivnit i pořadí jednotlivých fází. V kontextu humanitární práce typicky hovoříme spíše o cyklu katastrofy, než lineárním procesu a to především s ohledem na dlouhodobý vývoj dané komunity. Základní myšlenka je taková, že komunita či daný region prochází určitým vývojem směřujícím k rozvoji, přičemž je tento vývoj jednou za určité období narušen humanitární krizí, ze které se musí následně daná oblast či komunita vzpamatovat a vrátit se do původního bodu. Tento proces je podrobně popsán v kapitole resilience čili odolnosti (Manyena et al., 2011; Wisner et al., 2004). Jedno z vysvětlení, proč jsou některé komunity či lokality více ohroženy srovnatelným nebezpečím nabízí koncept zranitelnosti (De Dios, 2002; Mac Ginty & Peterson, 2015; Pelling, 2003). Vyšší riziko pak způsobuje závažnější dopady rozličných katastrof či dopadů a může destabilizovat společnost a její dlouhodobý rozvoj. Zranitelnost komunity tak může omezovat její rozvojový potenciál a může dojít k ohrožení efektivnosti a účinnosti realizovaných programů zahraniční pomoci. Zvyšující se význam propojení rozdílných forem zahraniční pomoci pro větší efektivnost i soulad s humanitárními principy je doložen také snahou o posilování odolnosti komunit s výhledem na jejich soběstačnost z hlediska rozvoje i krizové obnovy (UNISDR, 2005).

Základní model je popsán v cyklu krizového řízení (*disaster management cycle*), který je postavený na lineárním chápání fází katastrofy či humanitární krize. Tento koncept vznikl ve dvacátých letech dvacátého století a po dlouhou dobu tvořil dominantní přístup k vysvětlování i zvládání dopadů jednotlivých katastrof. Cyklus má propojovat krátkodobé humanitární aktivity s dlouhodobými potřebami obnovy dané komunity (CENIA, 2016; Coetzee & Van Niekerk, 2012).

Jednotlivé fáze pomoci se dle jednotlivých modelů či autorů mírně liší, téměř vždy lze však identifikovat čtyři základní fáze pomoci (Khan, Vasilescu & Khan, 2008; Carter, 2008; Princová, 2012; Wisner et al., 2004; MZV, 2019):

- Období před katastrofou – které může být dále v rámci přístupu snižování rizik katastrof (*disaster risk reduction*) členěno zejména na prevenci (*prevention*), zmírňování (*mitigation*) či připravenost (*preparedness*).
- Okamžitá pomoc (*relief*) – zahrnující především první tři měsíce po katastrofě s cílem záchrany životů a zmírňování utrpení a zajištění základních životních potřeb v kontextu humanitární práce pro důstojnost zasažených lidí. Někdy může být do této fáze zařazována také časná obnova (*early recovery*).
- Následná pomoc - obnova (*recovery*), často také rehabilitace (*rehabilitation*, rekonstrukce (*reconstruction*). Tato fáze je spojená s návratem k normálnímu stavu dané komunity a obnovou živobytí (*livelihood*).
- Rozvoj (*development*)

V tradičním pojetí tedy tyto fáze na sebe plynule navazují, i když pochopitelně počítají s opakovanými krizovými událostmi a celkový pohled na vývoj tak není zcela lineární. Přehledně toto vnímání pro praktické použití ilustrují následné dva obrázky, která znázorňují jak zjednodušený model shrnující některé fáze do většího tematického celku, tak detailněji rozpracovaný přehled fází. Obě však počítají s návazností jednotlivých fází.

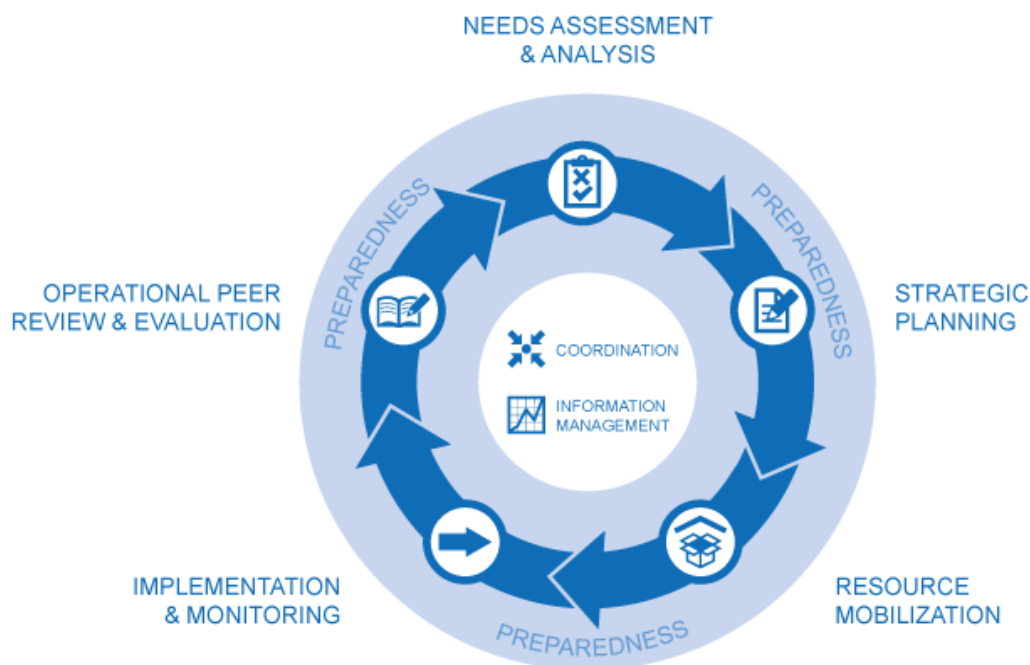


Obrázek 4: Tradiční přehled fází cyklu krizového řízení v základní a rozšířené podobě (Carter, 2008:50)

Tradiční pojetí ve smyslu kontinua („linearitě“ cyklu a návaznosti jednotlivých fází) může vést k celkové orientaci řízení katastrof na pouhé řešení vzniklých událostí. Je zřejmé, že tradiční vnímání cyklu je více aplikovatelné pro přírodní katastrofy, zejména ty s rychlým nástupem, avšak separátní zacházení s těmito fázemi jako logické vyústění tohoto vnímání selhává například v kontextu komplexních či protrahovaných krizí nebo postkonfliktních situací. To také bylo prokázáno na několika selháních humanitární pomoci v komplexních krizích poloviny devadesátých let minulého století. Oddělené vnímání jednotlivých fází z hlediska implementace pomoci se snaží překonávat přístup *Linking Relief, Rehabilitation and Development* (LRRD), avšak i ten byl vybudován na linearitě. V opozici proti pojetí kontinua stojí tzv. *contiguum*, které popisuje realitu ve smyslu vzájemného překrývání se rozvoje a změn, dopadů katastrof i všech fází postkrizové pomoci. Toto paradigma je však výrazně více rozšířené v teoretické literatuře, než v samotné realitě, kde naráží na zavedené způsoby práce, konfliktnost cílů jednotlivých operací či limity prostředí, zejména pokud jde o financování (Lewis, 2001; Audet, 2015; Manyena, 2009; Ramet, 2012).

Programový cyklus humanitární pomoci

Pokud jde o samotnou fázi humanitární pomoci, tedy v kontextu rozdělení předchozí kapitoly *relief*, trvající zpravidla krátké období kolem tří měsíců, vývoj samotné pomoci z operativního hlediska je také rozdělen do několika fází cyklu. S ohledem na charakter programového cyklu i prostředí humanitární práce bývá často znázorňován v grafické podobě, která umožňuje harmonizaci představ jednotlivých aktérů o aktuální situaci a procesu poskytování pomoci za účelem lepší koordinace. Na následujícím modelu, vycházejícím z Humanitární reformy a transformativní agendy IASC jsou znázorněny základní fáze nutné pro realizaci humanitárního programu (ALNAP, 2012; Reis & Bernath, 2016)



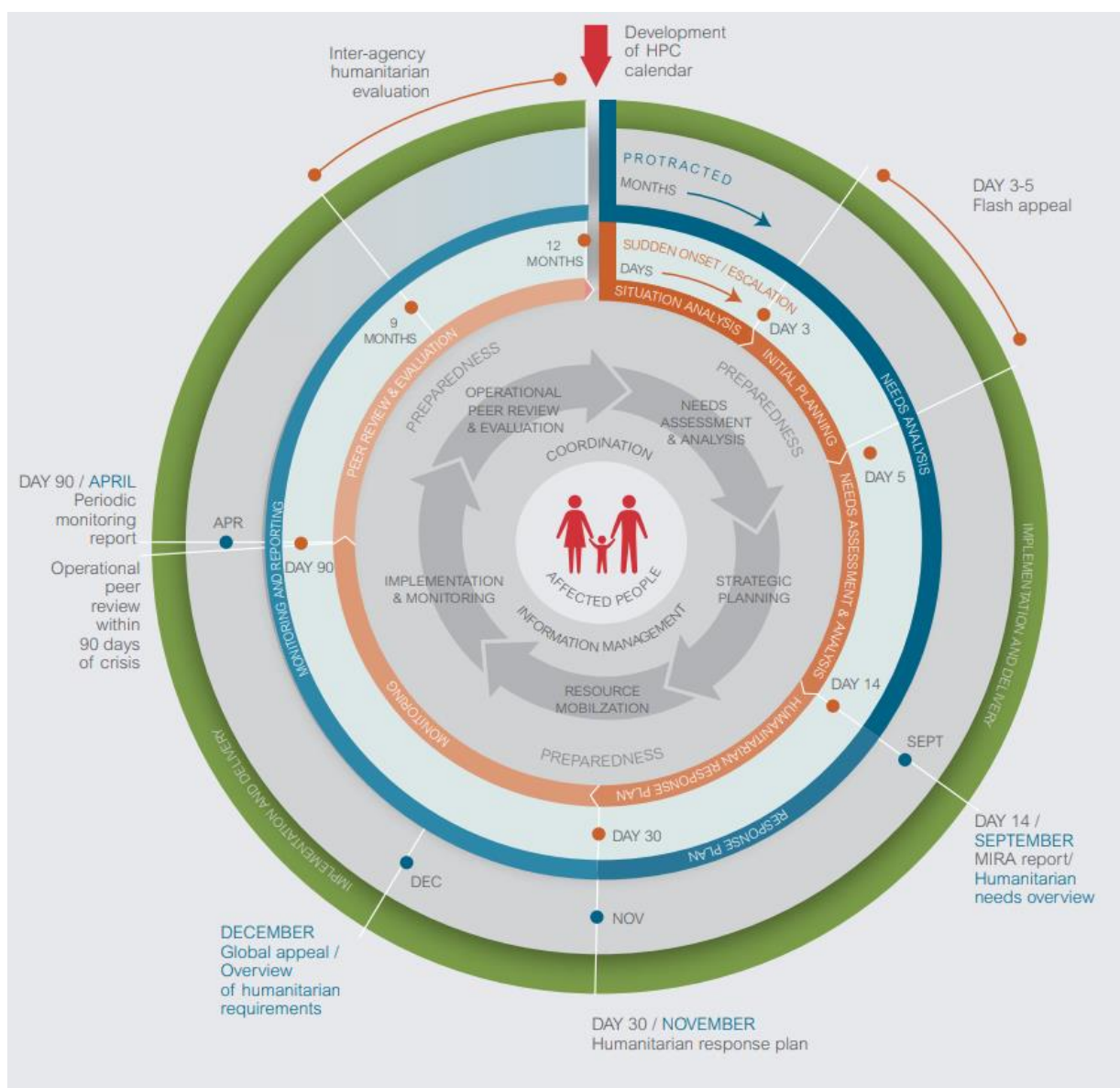
Obrázek 5: Humanitární programový cyklus (*HumanitarianResponse*, nedatováno)

Základní přehled programového cyklu tedy nejčastěji zahrnuje následující fáze, přičemž je opět značně kontextualizován pro potřeby přírodních katastrof a tento proces je v plném měřítku aplikován zejména ve velkých krizích:

- Posouzení potřeb – spočívající v zjišťování škod a potřeb v zasažených komunitách či oblastech a následné analýze těchto zjištění. Prvním výstupem jsou situační zprávy a analýzy, které se v řádu dní snaží poskytnout základní přehled o vývoji na místě. Zároveň je také vypsána Okamžitá humanitární výzva za účelem získání základních zdrojů. Klíčovým výstupem této fáze je Přehled humanitárních potřeb (*Humanitarian Needs Overview*), detailní dokument o prioritních humanitárních potřebách v dané zemi sdílený mezi všemi aktéry. Důležitým podkladem je také Multisektorální rychlé posouzení potřeb (*Multi-cluster Rapid Assessment, MIRA*), která Humanitární agentury v této fázi jednak přispívají skrze účast v clusterech a koordinovaných analýzách potřeb, ale také mohou čerpat poznatky z konsolidovaných zjištění pro plánování vlastních projektů.
- Strategické plánování – stavějící na předchozí analýze potřeb a identifikující obecné priority reakce humanitárních aktérů na danou situaci. Produktem této fáze je Plán humanitární pomoci (*Humanitarian Response Plan*), který určuje celkovou strategii a priority a také priority a plány jednotlivých sektorů (*Cluster*). Humanitární agentury se zapojují do procesu za účelem sladění priorit vlastních projektů s celkovou strategií i začlenění do sdíleného financování.
- Mobilizace zdrojů – zahrnující shánění financí na realizaci humanitárních plánů. Tento proces je většinou koordinován, pokud jde o institucionální zdroje a spočívá v tzv. sdílených fondech, a to jak na úrovni dané země (*Country-based Pooled Funds*), či na centrální úrovni (*Central Emergency Response Fund*).
- Implementace a monitoring – spočívající v samotné implementaci pomoci dle plánů, průběžném sledování úspěšnosti a případných úpravách plánů i implementace. Důležitým výstupem je Periodická monitorovací zpráva (*Periodic Monitoring Report*), pokrývající stupeň dosažení zamýšlených cílů, a to zejména na úrovni výstupů a výsledků.
- Operativní vzájemné hodnocení a evaluace – zhodnocení fungování humanitární pomoci v daném případě s ohledem na budoucí možná vylepšení, a to především sumativního (pro další krize) či formativního charakteru (úprava a ponaučení v rámci stávající operace). Interním dokumentem pro Národní humanitární tým je Operativní vzájemné hodnocení (*Operational Peer Review*), nezávislým přehledem celkové humanitární pomoci je pak Meziagenturní humanitární evaluace (*Inter-agency Humanitarian Evaluation*), shrnující kolektivní působení všech humanitárních agentur.

Průběžné fáze, které jsou realizovány napříč celým cyklem jsou pak koordinace, informační management a připravenost za účelem snižování rizik katastrof (IASC, 2015; MZV, 2019).

Komplikovanější znázornění programového cyklu pro implementaci celého cyklu, která zahrnuje klíčové produkty a fáze procesu na více úrovních, nabízí Příručka pro implementaci humanitárního programového cyklu od *Inter-Agency Standing Committee* (IASC, 2015). Jak je zřejmé z následujícího obrázku, v jádru jsou základní fáze humanitárního programového cyklu ze základního přehledu.



Obrázek 6: Detailní podoba humanitárního programového cyklu. Pramen: (IASC, 2015:5)

Standardizace programového cyklu vycházejícího z procesů nastartovaných skrze *Inter-Agency Standing Committee*, a to zejména Humanitární reformy a Transformativní agendy z počátku 21. století napomohly k dosažení pozitivních dopadů v oblastech, kde humanitární práce dříve selhávala. Meta-evaluace ukazuje na signifikantní výsledky v oblasti leadershipu humanitárních koordinátorů, koordinace na globální úrovni zahrnující také donory a také posílenou odpovědnost mezi jednotlivými stupni implementace humanitárních programů. Významný posun byl také zaznamenán v koordinaci jednotlivých clusterů či prioritizaci humanitárních krizí. Přesto tento proces nevedl k dostatečnému posílení kolektivního vůdcovství národních humanitárních týmů (*Humanitarian Country Team*), odpovědnosti vůči zasaženým lidem či v oblasti ochrany a bezpečnosti. Významným s ohledem na zaměření této dizertační práce jsou také nezamýšlené negativní efekty ve smyslu procesních nároků kladených na terénní pracovníky. Ti jsou zatíženi ve zdlouhavém procesu psaní zpráv a navíc nemají k dispozici snadno aplikovatelné nástroje pro operativu v daném kontextu, vzhledem k faktu, že tyto nástroje byly designované pouze pro kontext a aktivity prioritizované UN OCHA. Tyto výzvy tak zůstávají nenaplněny pro humanitární sektor jako celek (Krueger et al., 2016).

Humanitární architektura a systém

Humanitární systém jako takový je považován za síť vzájemně propojených institucionálních a operačních entit, skrze které je humanitární pomoc poskytována ve chvílích, kdy místní zdroje a kapacity nedostačují na pokrytí potřeb zasažených populací (ALNAP, 2018). O humanitárním systému tak lze uvažovat na globální úrovni i národní úrovni, jedná se však spíše o organický konstrukt, komplex, který se průběžně mění v konkrétní podobě, ale v jádru vypadá vždy stejně. Tento systém zahrnuje klíčové aktéry v jádru a obrovské množství navázaných aktérů, jejichž primární rolí ani posláním není poskytování humanitární pomoci, ale kteří jsou do tohoto systému určitým způsobem vtaženi. Humanitární systém jako takový už z předchozí definice i definice humanitární pomoci existuje především proto, aby vyplnil mezery, které se vyskytnou v globálním i lokálním systému vlivem narušení humanitární krizí (Maxwell & Gelsdorf 2019; ALNAP, 2018).

V poslední době se také ozývá čím dál častější kritika humanitárního systému, který je založen na poválečném pořádku, stejně jako ostatní mezinárodní instituce včetně Organizace spojených národů a jeho rigidita neumožňuje adekvátní reakci na výzvy dnešní doby a řešení dopadů změněné humanitární situace ve smyslu nových potřeb, geopolitických vazeb i nového charakteru i dynamiky humanitárních krizí zahrnující čím dál častěji vnitřní ozbrojené konflikty, komplexní a protražované krize či změnou klimatu způsobené výzvy. V konkrétní rovině lze pozorovat změny v kontextu na úrovni místních kapacit (posilující se role národních krizových center či ministerstev), zvětšující se množství humanitárních aktérů (co do počtu i množství jejich typů) a celá řada v aktuálních trendech zmíněných fenoménů jako je přístup donorů. Krize v Sýrii či v Jemenu, epidemie eboly či uprchlická krize v Evropě ukázala na nefunkčnost minimálně částí současného humanitárního systému (Weiss, 2018; Spiegel, 2017; Barnett & Walker, 2015). Prostor pro zlepšení se nabízí především v oblasti pokrytí humanitárních potřeb, efektivních metod kolektivní akce a adaptability pro místní kontext (ALNAP, 2018).

S ohledem na cíle této práce tvoří tuto kapitolu dvě zásadní součásti humanitární architektury, a to jsou humanitární aktéři a popis jejich organizace a koordinace.

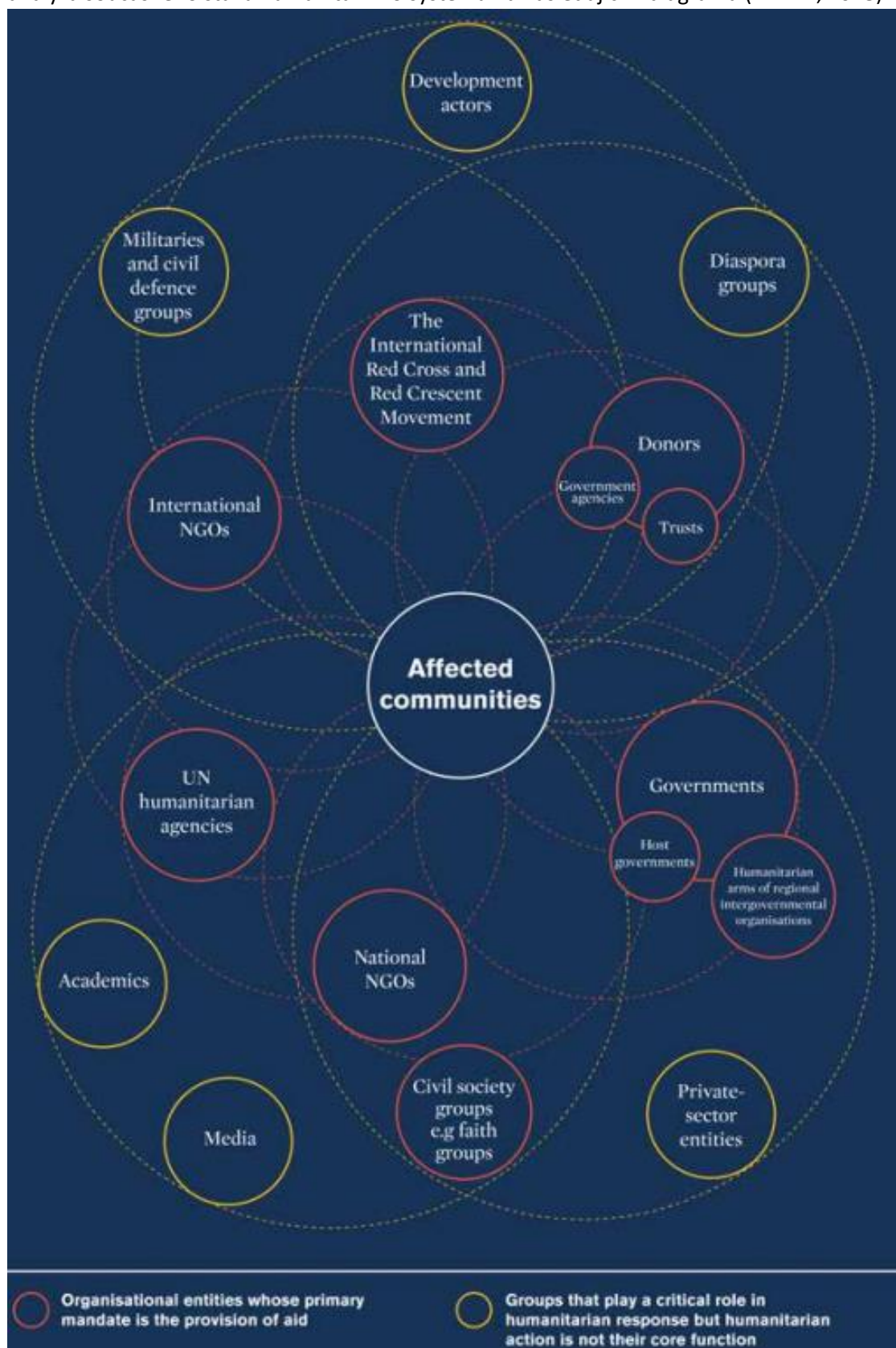
Aktéři

Množství humanitárních aktérů je obrovské a významně narůstá v prostém množství i jejich typech. Jen pokud jde o terénní humanitární pracovníky, jejich počet dosahoval v roce 2018 přibližně 570 000 v celosvětovém měřítku (ALNAP, 2018). Tak velké množství aktérů pochopitelně znesnadňuje jejich kategorizaci, v zásadě lze však identifikovat tři základní kategorie:

- Místní a národní aktéři – a to buď přímo zasažené lidi či jejich sousedy, kteří jsou vždy z logiky věci jako první na místě humanitární krize a na jejichž aktivitě spočívá úspěšnost všech humanitárních operací i míra naplnění humanitárních cílů. Tato kategorie také může zahrnovat místní či národní nevládní neziskové organizace (*local non-governmental organizations, LNGOs*) nebo méně formalizované struktury jako občanská hnutí a sdružení (*civil society organizations, CSOs*) či komunitní organizace (*community based organizations, CBOs*).
- Vlády a vládní složky zasažené země s ohledem na základní axiom humanitární práce, že primární zodpovědnost leží vždy v rukou místní vlády mimo jiné podle rezoluce Valného shromáždění OSN 46/182.
- Mezinárodní organizace – ať už jde o mezinárodní vládní organizace (*Intergovernmental organizations, IGOs*), mezinárodní nevládní organizace (*International non-governmental organizations*) či v jiném dělení agentury OSN či vlády jiných zemí.

(OCHA, 2018; IASC, 2015; Maxwell & Gelsdorf, 2018; White, 2016).

Možné je také dělení na organizace, jejichž primárním mandátem je poskytování humanitární pomoci a na organizace, které hrají kritickou roli v rámci humanitární práce, ale jejichž primárním mandátem jsou jiné než humanitární aktivity. Detailnější rozčlenění humanitárních aktérů a jejich vazeb nabízí analýza současného stavu humanitárního systému na následujícím diagramu (ALNAP, 2018).



Obrázek 7: Organizační entity v humanitárním systému. Pramen: ALNAP, 2018: 33.

Humanitární organizace jako platforma pro výkon humanitární práce

Humanitární práci zřídka vykonávají lidé samostatně a ani implementace humanitární pomoci není dílem jediného člověka. Výše zmíněná specifika a náročnost podmínek, ve kterých je humanitární práce vykonávána, logicky vyústila v tvorbu humanitárních organizací, které pomáhají koordinovat jednotlivé aktivity a humanitárním pracovníkům nabízejí podpůrné systémy, aby mohli svou práci vykonávat co neúčinněji. Na řadě aktivit je totiž nutné spolupracovat s ostatními odborníky a právě působení v organizaci umožňuje specializovat se na konkrétní činnost. Organizaci lze definovat jako účelný systém, charakterizovaný koordinovanými aktivitami k dosažení společného cíle (Thompson & McHugh, 2002). Společným cílem může být právě naplňování poslání a dosahování vize, což by mělo být sdíleno uvnitř celé humanitární organizace. Oxfordský slovník (Petter & Coulson, 1982) vymezuje státní, neziskovou či mezivládní humanitární organizaci na základě jejího cíle a poslání, a to rozdělování a implementace humanitární pomoci. Od humanitárních pracovníků pak organizace očekává nějaké výstupy a cíle jejich činnosti, které pomáhají naplňovat toto poslání a zapadají do strategických a operativních cílů organizace a v závislosti na tom musí disponovat humanitární pracovníci určitými schopnostmi, aby těchto cílů byli schopni v daném kontextu dosahovat.

Historie institucionalizace humanitární pomoci se začala psát v polovině 19. století. V roce 1863 začala vznikat jedna z prvních a nejznámějších humanitárních organizací – Mezinárodní výbor červeného kříže (Kaplan et al., 2005). K rozmachu humanitárních organizací dochází v souvislosti se dvěma světovými válkami, především tou druhou, které vedly k rozsáhlým humanitárním krizím a zanechaly nejen evropský kontinent ve velmi zranitelném stavu. Velká potřeba činnosti humanitárních organizací v posledních padesáti letech souvisí i s dekolonializací a občanskými nepokoji a válkami v těchto destinacích (IASC, 2015).

V současné době dochází v souvislosti s profesionalizací humanitárního sektoru (Walker, 2010) také k definici určitých společných cílů a principů humanitární pomoci a práce ke zvýšení účinnosti práce humanitárních organizací či např. zamezení některých duplicit v poskytování pomoci a koordinaci její distribuce (Sphere, 2003; NOHA, 1998). Byla definována Humanitární charta, obecné prohlášení principů, jimiž by se měla humanitární pomoc řídit, která má sloužit jako východisko pro činnost humanitárních organizací, aby směřovaly ke společnému cíli. Zároveň se aktéři v humanitární sféře shodli na Minimálních standardech humanitární pomoci, které specifikují, jak by měla vypadat humanitární práce při vykonávání konkrétní činnosti. Pokouší se tak zajistit jistou úroveň kvality humanitární pomoci a humanitární práce, která by měla být v souladu právě s humanitární chartou a co neúčinněji pomáhat lidem zasaženým katastrofou (Sphere, 2003).

Mezi klíčové humanitární organizace z hlediska implementace pomoci a s ohledem na cíle této disertační práce je možné zařadit Červený kříž, agentury OSN relevantní pro humanitární pomoc či mezinárodní neziskové organizace a národní či místní neziskové organizace diskutované výše (Reis & Bernath, 2016). Přehled pochopitelně není úplný, avšak poskytuje dostatečný teoretický základ s ohledem na cíle této disertační práce.

Jak bylo diskutováno výše, specifickou roli hraje Mezinárodní hnutí červeného kříže a červeného půlměsíce, zahrnující klíčové humanitární aktéry jako Mezinárodní výbor červeného kříže (*International Committee of Red Cross, ICRC*) a Mezinárodní federaci červeného kříže a červeného půlměsíce (*International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, IFRC*), která sdružuje národní společnosti v jednotlivých zemích (*National Societies*). Jedná se o největší humanitární síť ve světě zahrnující 187 národních společností a přibližně 100 milionů členů, dobrovolníků a podporovatelů (Forsythe, 2005; OCHA, 2018).

Agentury OSN, které jsou zapojené do realizace, koordinace či financování humanitární pomoci zahrnují především Úřad pro koordinaci humanitární činnosti (*United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, UN OCHA*) zodpovědný za koordinaci ve spolupráci s IASC, Světový potravinový program (*World Food Programme, WFP*) aktivní především v potravinové pomoci a obecně distribuci a logistiku, Úřad vysokého komisaře pro uprchlíky (*United Nations High Commissioner for Refugees, UNHCR*) činný v případě uprchlíků a vnitřně přesídlených osob či Světová zdravotnická organizace (*World Health Organization, WHO*) pro zdravotní pomoc. Koordinační roli hrají především již zmíněná UN OCHA, ale zejména IASC, jako primárního mechanismu pro koordinaci, zahrnující jak agentury OSN, tak další aktéry zapojené do humanitární pomoci (IASC, 2015; Reis & Bernath, 2016).

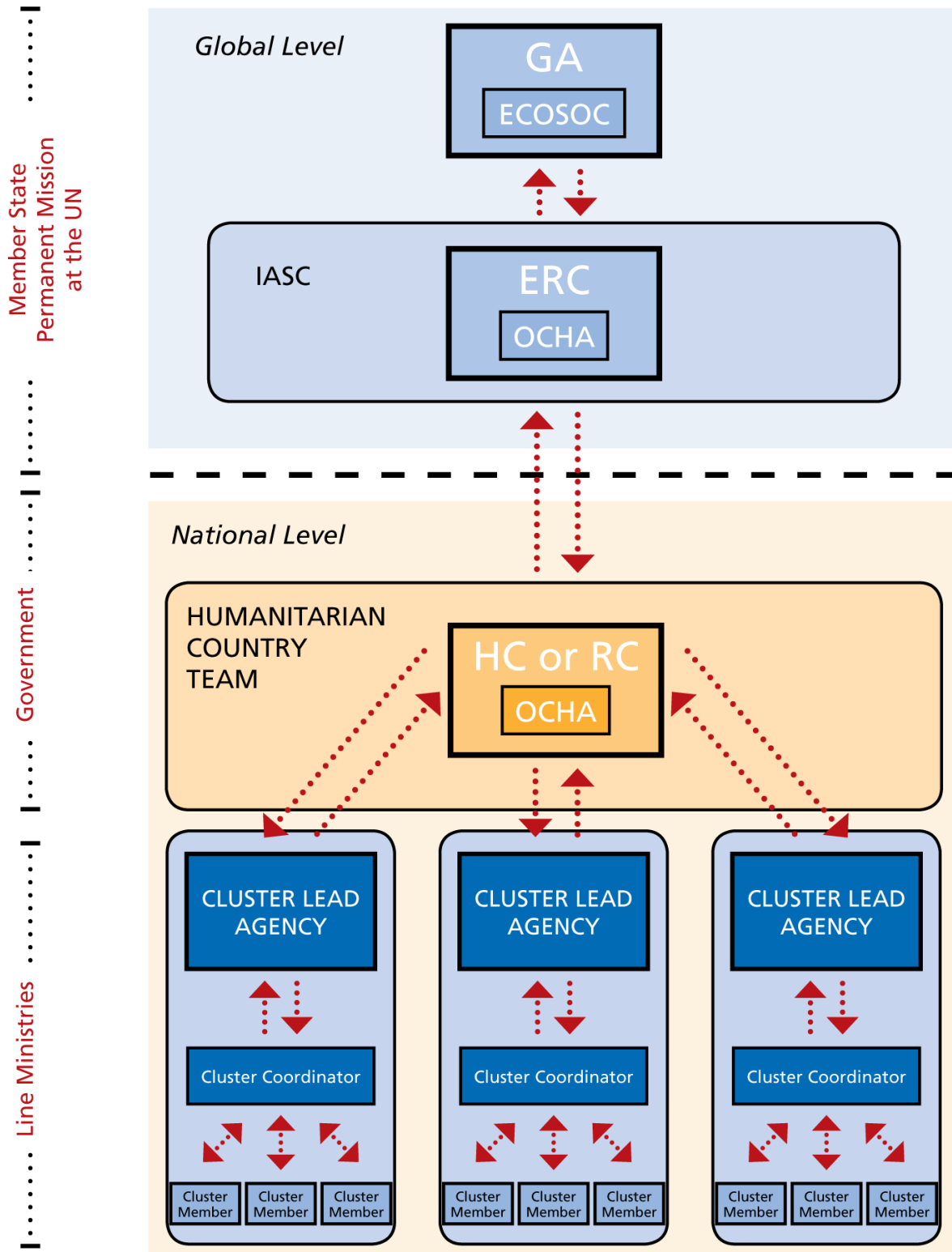
Mezinárodní neziskové organizace jako Oxfam International, CARE, ADRA, Caritas Internationalis, Lékaři bez hranic (MSF) tvoří spolu s výše zmíněnými páteř mezinárodního aspektu humanitární architektury. Zahrnují jak specificky zaměřené organizace, tak organizace působící v několika sektorech pomoci, jejich základní charakteristikou je nezávislost na vládní politice, i když někdy diskutabilní vzhledem ke zdrojům financování. Největší mezinárodní humanitární organizace jsou většinou umístěny v zemích tzv. Globálního severu, zejména v Severní Americe a Evropě. S ohledem na koordinaci a efektivitu se sdružují do menších (např. Alliance 2015) či větších sítí (např. ACT Alliance) podle příbuznosti a zaměření, či do konsorcií zahrnujících většinu mezinárodních organizací v dané oblasti (např. VOICE, ICVA nebo InterAction), které někdy nahrazují nebo doplňují oficiální koordinační struktury (OCHA, 2018). Mezinárodní neziskové organizace jsou vystaveny stejně jako ostatní tradiční aktéři poměrně nejisté budoucnosti. Jejich místo může být utvrzováno či měněno na základě pravidelného testování svého významu, relevance a hodnoty v kontextu zvyšující se komplexnosti a nejistoty (Kent, Armstrong & Obrecht, 2013; Walker & Maxwell, 2014; White, 2016).

Koordinace

Fungování clusterů i dalších aspektů koordinace je významně ovlivněno Humanitární reformou a částečně i Transformativní agendou, které utváří diskurz spolupráce ve významných krizích. Humanitární programový cyklus, diskutovaný zčásti v dřívějších kapitolách vyžaduje od aktérů zejména podporu místních a národních autorit, jako těch kdo mají primární odpovědnost za pomoc a ochranu vůči zasaženým populacím. V této souvislosti by také měli podporovat zapojení samotných příjemců pomoci v co nejvyšší míře a respektovat vedení v rámci koordinačních struktur, pokud jsou zavedeny (IASC, 2015; Reis & Bernath 2016). S ohledem na zaměření této disertační práce na implementační aktéry na nižší úrovni bude popsán pouze stručný přehled kontextu, ve kterém relevantní aktéři operují.

Existuje však značné množství humanitárních krizí a situací, ve kterých se angažují humanitární pracovníci, ale ve kterých nefunguje koordinační systém v plné míře nebo kde dokonce nebyl formální systém koordinace aplikován vůbec. Pak závisí koordinace na individuálních snahách organizací, vlád či aliancí zastřešující více organizací a existuje nespočet variant konkrétní podobě koordinace zapojených aktérů (Maxwell & Gelsdorf, 2018).

V případě, že nastane humanitární krize v určité zemi, místní vláda může požádat o pomoc mezinárodní komunitu skrze oficiální struktury OSN – relevantním kontaktem pro tyto účely je *UN Resident/Humanitarian Coordinator* (Koordinátor OSN pro danou zemi), který je také prostředníkem mezi národní úrovní a centrální úrovní zastoupenou UN OCHA, resp. Krizovým koordinátorem (*Emergency Relief Coordinator*) v pozici zástupce generálního tajemníka OSN. UN OCHA pak ve spolupráci s IASC jako centrální koordinační strukturou usiluje o aktivizaci mezinárodní komunity ve smyslu kapacit pro implementaci i finančních zdrojů, aby zajistila ucelenou a účelnou pomoc. V běžné situaci je tak v dané zemi přítomen *Resident Coordinator*, v krizové situaci přebírá odpovědnost humanitární koordinátor, což může být ta stejná osoba. Po aktivaci systému se kolem humanitárního koordinátora vytvoří Národní humanitární tým (*Humanitarian Country Team*), který je zodpovědný za koordinaci pomoci na úrovni daného státu a je přirozeným partnerem či částečnou náhradou vlády jako exekutivní složky v tomto státě. Členy Národního humanitárního týmu jsou pak také představitelé jednotlivých sektorů pomoci (clusterů), pod nimiž stojí obdobná koordinační struktura, avšak už na úrovni konkrétního sektoru pomoci (např. voda, sanitace a hygiena). (ALNAP 2018, IASC 2015). Celková struktura je znázorněna na následujícím diagramu, činnost a zaměření jednotlivých clusterů jsou pak popsány v následující kapitole. Koordinace je však stále předmět diskusí a i když prošla signifikantním zlepšením skrze Transformativní agendu (IASC, 2015), která přinesla již zmíněné úspěchy (ALNAP, 2018), někteří autoři argumentují, že je humanitární koordinace stále vytvořená především pro paternalistický způsob organizace humanitárních operací a spíše by mělo dojít k posílení role samotné sítě humanitárních aktérů (Stephenson, 2005).



- HC Humanitarian Coordinator
- RC Regional Coordinator
- ERC Emergency Relief Coordinator
- ECOSOC Economic and Social Council
- GA General Assembly

*Adapted from IASC, Handbook for RCs and HCs on Emergency Preparedness and Response, 2010

Obrázek 8: Humanitární koordinační struktury na globální i národní úrovni. Pramen: OCHA, nedatováno.

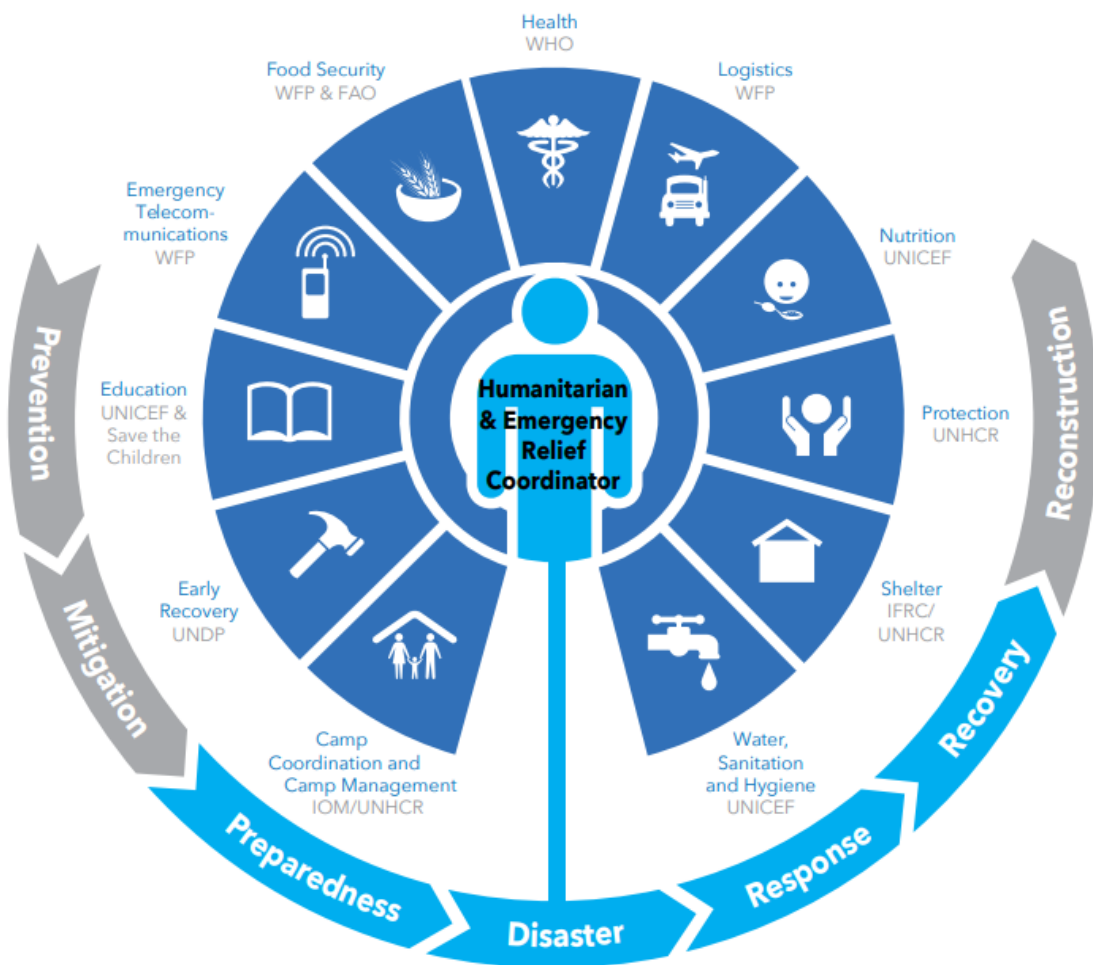
Clustery

Vzhledem ke značnému množství aktérů, kteří se v dynamicky se vyvíjející krizi snaží zachraňovat životy a plnit další cíle humanitární pomoci byl jako součást procesu vedoucího k žádoucím pozitivním změnám v efektivitě zřízení od roku 2005 tzv. clusterový systém, tedy koordinační struktury na úrovni jednotlivých sektorů pomoci. Ten má zabránit stejně jako ostatní složky Transformativní agendy a nově i Nového způsobu práce vzniku zásadních mezer a naopak i duplicit v pokrytí lidí, kteří potřebují pomoc. Ve chvíli aktivace koordinačních struktur dle v předchozí kapitole popsaného procesu jsou zřízeny určité clustery. Na úrovni konkrétní země je úkolem clusterů podpora implementace pomoci dle Plánu humanitární pomoci, zapojení se a přinášení podkladů do Národního humanitárního týmu, plánování strategie, monitorování a evaluace pomoci, stejně jako budování místních kapacit v daném sektoru a také advokacie ve prospěch zasažených a marginalizovaných lidí. Každý cluster má i svou globální strukturu, která je zodpovědná zejména za metodickou podporu (IASC, 2015; Cubilié, 2007).

Detailní podoba koordinačních struktur v jednotlivých krizích se liší dle kontextu. Ne vždy jsou přítomny všechny clustery, jejich konkrétní počet i zaměření závisí především na reálných humanitárních potřebách v místě, existujících kapacit v místě působících humanitárních organizací a také na existujících koordinačních mechanismech, jinými slovy nenahrazují se již fungující systémy. Strukturu clusterů navrhuje Humanitární koordinátor, případně *Resident Coordinator*, po konzultaci s vládními autoritami a dalšími relevantními partnery na úrovni dané země. Finální schválení podléhá diskusi s globální úrovní (na úrovni IASC). Clusterový systém má také za cíl posílit transparentnost a odpovědnost humanitárních agentur vůči místním populacím, místním autoritám i donorům. (James, 2008; IASC, 2006).

Jednotlivé clustery tvoří následujících 11 sektorů s příslušnými koordinačními agenturami na globální úrovni:

- Zdraví (Světová zdravotnická organizace, WHO)
- Logistika (Světový potravinový program, WFP)
- Výživa (Dětský fond OSN, UNICEF)
- Ochrana (Úřad vysokého komisaře pro uprchlíky, UNHCR)
- Přístřeší (Mezinárodní federace Červeného kříže a Červeného půlměsíce, IFRC + UNHCR)
- Voda, sanitace a hygiena (UNICEF)
- Koordinace a řízení táborů (Mezinárodní organizace pro migraci, IOM + UNHCR)
- Časná obnova (UNDP)
- Vzdělávání (UNICEF + Save the Children)
- Nouzová telekomunikace (WFP)
- Potravinová bezpečnost (Organizace OSN pro výživu a zemědělství, FAO + WFP)



Obrázek 9: Clustery v humanitární pomoci. Pramen: IASC, 2015:2

Clusterový systém přispěl k lepší koordinaci a posílení globální připravenosti především v následujících oblastech, významných z pohledu cílů této disertační práce:

- Pokrytí humanitárních potřeb se v některých sektorech či tematických oblastech zlepšilo, i když pochopitelně záleží na kontextu. Jako příklady lze uvést genderově podmíněné násilí, pomoc lidem se zdravotním postižením či voda a sanitace.
- Lepší identifikace mezer a omezení vzniku překryvů pomoci, což vede k lepší adresnosti pomoci a efektivnějšímu využití zdrojů.
- Zvýšená schopnost humanitárních aktérů se ponaučit z vlastních chyb skrze vzájemné hodnocení a příležitosti v rámci jednotlivých clusterů.
- Předvídatelnost koordinačních struktur, což zlepšilo vyjasnění rolí jednotlivých aktérů a jednoznačnost komunikačních a kooperačních kanálů. (Steets et al. 2010: 8)

Přesto lze stále identifikovat poměrně zásadní rezervy v celém humanitárním koordinačním systému, z nichž mnohé byly manifestovány v pomoci po zemětřesení na Haiti v roce 2010. Velké množství organizací tehdy přijelo do zasažených míst, což vyvolalo značné nároky na infrastrukturu, logistiku i další zdroje pro potřeby humanitárních organizací, nikoliv příjemců pomoci (v lepším případě pouze zprostředkovaně). Koordinace takového množství aktérů byla náročná a k selháním došlo i s ohledem na nový kontext městského prostředí (Berman, 2018; Biquet, 2013), i když zřejmě nejde o selhání celého systému a ukazuje se, že koordinační mechanismy a další části reformy jsou krokem k dosažení dlouhodobých a vzdálených cílů (Binder, 2013).

Humanitární selhání

Humanitární pomoc se ve své historii pochopitelně nesetkávala jen s úspěchy. Jak již bylo diskutováno v kapitole věnující se jejímu vývoji, v moderní historii bylo několik zásadních krizí, které lze považovat za selhání na makro úrovni. Ať už jde o krizi v Biafře, Rwandě či spojené krizi okolo Velkých afrických jezer, tsunami v Indickém oceánu, zemětřesením na Haiti či v poslední době protrahovanou komplexní krizí v Sýrii, humanitární sektor se ve většině případů byl schopen do určité míry ponaučit a implementovat žádoucí změny v podobě např. humanitární reformy či transformativní agendy (Gedde, 2015; Barnett, 2011; Mac Ginty & Peterson, 2015). Jedním z nástrojů, jak kvalitativně posunout struktury i procesy v rámci sektoru byly koordinační snahy, jiným jsou evaluace a tzv. *Lessons learned*, lekce plynoucí z jednotlivých krizí a sdílené v rámci humanitární komunity. V poslední době nabývá na významu také evaluace v reálném čase, která umožňuje spolu s efektivnějším monitoringem včasné přizpůsobování humanitárních programů (Krueger & Sagmeister, 2014), případně komplexní přístup k humanitární evaluaci, který byla dříve považována za obtížně proveditelnou (ALNAP, 2016). Nejsou dostupné metaevaluace z ponaučení v humanitárním sektoru jako celku, přesto téměř ke každé z velkých humanitárních krizí lze nalézt dílčí či souhrnné evaluace. Ty z poslední doby nejčastěji zmiňují jako problémy přístup k zasaženým populacím, ochranu civilistů, mezery v koordinaci v kontextu nových aktérů, zaměření na atraktivní tematické i geografické oblasti pomoci a s tím související nerovnoměrné rozdělení pomoci, nedostatečně flexibilní financování, jednostranná komunikace s příjemci pomoci či nedostatečná kontextualizace pomoci (OCHA, 2016; Ching, 2011; Patrick, 2011; Sanderson & Ramalingam, 2015). Jednou z nejkompexnějších metaevaluací staršího data je zhodnocení ponaučení z komplexních krizí z dekády na přelomu tisíciletí v kontextu úmrtnosti na zdravotní příčiny (akutní infekční onemocnění, průjmová onemocnění, malárii, spalničky, novorozenecká úmrtí či podvýživu), přičemž bylo poukázáno na nedostatky v oblasti koordinace, nedostatečné odpovědnosti humanitárních agentur a pozice neziskových humanitárních organizací (Salama et al., 2004).

Na úrovni konkrétních operací a organizací pak může selhání vést v tradičním pojetí k ohrožení příjemců pomoci skrze aktivity humanitárních pracovníků, zejména v konfliktních oblastech (Anderson, 1999) či v moderním přístupu skrze humanitární experimentaci a inovace v nejistém kontextu, například formou aplikace biometriky, datového modelování či nákladních dronů (Sandvik, Jacobsen & Mac Donald, 2017). Koncept sekundárního rizika, tedy potenciálních škod způsobených dobře míněnou, ale špatně provedenou humanitární pomocí se může projevit v následujících oblastech: zvyk na pomoc a závislost na ní, pocit nerovnoprávného vztahu a ztráta lidské svobody a důstojnosti, ztráta kapacit místních lidí a nabourání přirozených sítí, likvidace místní ekonomiky a inflace, zvyšování nerovností a změna tradiční skladby a chování, nenaplněná očekávání od zahraniční pomoci, zneužívání pomoci ze strany příjemců skrze alkohol, drogy, zbraně a další, ohrožení života místních spolupracovníků mezinárodních organizací či korupce (Princová, 2014). Nemusí se sice jednat o bezprostředně ohrožující škody, avšak v dlouhodobém měřítku mohou přinést větší množství negativních efektů pro místní populaci, než kdyby žádná humanitární pomoc nepřišla.

Lidské zdroje v humanitární pomoci

Předcházející část zmapovala kontext, ve kterém se realizuje humanitární práce, její proces, nástroje a aktéry. Z hlediska zaměření této disertační práce je pak užitečné pokrýt detailněji problematiku nejvýznamnějšího aktéra z pohledu rozhodování, a to konkrétního člověka, který je vždy nositelem daného rozhodování i rozhodnutí.

Humanitární pracovník jako vykonavatel a rozhodovací subjekt humanitární pomoci

Humanitární pracovník je člověk, který vykonává humanitární práci, realizuje humanitární pomoc v oblastech a v době při a bezprostředně po humanitární katastrofě (OCHA, 2012). Vzhledem k charakteru této práce a množství různorodých aktérů je důraz kladen na humanitárního pracovníka, (nikoliv dobrovolníka) od kterého společnost očekává určitou profesionalitu (Walker, 2010). V roce 2017 působilo ve světě jen na úrovni terénu přibližně 570 000 humanitárních pracovníků (ALNAP, 2018). Toto množství lidí lze poměrně obtížně kategorizovat s ohledem na jejich zázemí, původ, vzdělání, praxi i další faktory. Přesto jsou klíčovým faktorem vytvářející odlišnosti a zejména dvě zcela odlišné bubliny rasa, národnost či etnicita humanitárních pracovníků. Existuje svět expatů, tedy zahraničních zaměstnanců, kteří pracují ve zranitelných zemích a ne v zemi svého původu. Pak také existuje svět místních pracovníků, přičemž obě skupiny pracují de facto ve stejném prostředí, ale jejich pracovní podmínky i další parametry práce se zásadně liší (Silke, 2015).

Abychom vymezili pro potřeby této disertační práce pojem humanitární pracovník, podívejme se na tři jeho základní dimenze:

- co přesně dělá či může dělat humanitární pracovník (náplň práce),
- v jakém prostředí humanitární pracovní vykonává svou činnost (specifika práce a její rizika),
- co by měl pro výkon své profese znát a umět (profil humanitárního pracovníka).

Pracovní pozice a náplň práce humanitárních pracovníků

Jak bylo uvedeno výše, nejprve je vhodné upřesnit to, co vlastně humanitární pracovník vykonává. Tato otázka, ačkoliv se může někomu jevit jako triviální, je právě jedním z největších kamenů úrazu ve snaze profesionalizovat humanitární práci (Walker, 2010). To je způsobeno především různorodostí humanitární pomoci i samotné humanitární práce – dle výše uvedených vymezení je totiž hlavním definičním znakem kontext, ve kterém se práce vykonává a její cíle. Víme tedy, že humanitární práce i pomoc reagují na humanitární katastrofy většinou ve zranitelných zemích a že jejich cílem je zmírnit utrpení, odstranit následky a působit v prevenci a posilování kapacit místních komunit k obraně proti potenciálním katastrofám. Nicméně již z tohoto odstavce plyne rozličnost katastrof a jejich následků, stejně jako široká škála lidských potřeb, které je nutné v krizových situacích uspokojit. Prostor se tak nabízí psychologům, sociálním pracovníkům, manažerům, lékařům, ekonomům a řadě dalších profesí. Bezesporu však lze humanitárního pracovníka zařadit do tzv. pomáhajících profesí. Ty se totiž vyznačují prací s lidmi a lze mezi ně zařadit např. výchovné, sociální či lékařské profese – všechna tato povolání spojuje především jejich cíl, a to pomoci druhému. Základní dispozice pro kvalitní výkon této práce jsou prosociální jednání, schopnost empatie, schopnost sdílet problémy ostatních lidí či odpovědnost na všech dimenzích (vůči sobě, druhým i transcendentálním entitám)(Jankovský 2003). Právě tyto schopnosti jsou patrně velmi podstatné i pro humanitární pracovníky, což bude podrobněji analyzováno níže.

Co tedy humanitární pracovníci dělají? Především je nutné říci, že vzhledem k deficitu všeobecně přijímaného vymezení a vzhledem k vágním definicím je obtížné tuto otázku zodpovědět. Walker (2010) se ptá, jaké profese lze zahrnout pod výkon humanitární práce – jsou to všichni, kteří pracují pro humanitární organizace, tedy i řidiči a pomocná pracovní síla? Dále vyjmenovává několik základních

profesí, kteří působí v humanitárních organizacích a na humanitárních misích: tazatelé, řidiči, potravinoví odborníci, ekonomové, zdravotní pracovníci, logistikové či hygienici. Na místě je však otázka, zda je tento výčet úplný. Kde jsou sociální pracovníci, projektoví koordinátoři, stavitelé, záchranáři apod.? Jak však udává Walker (2010), data ani definice o specializacích humanitárních pracovníků zkrátka nejsou k dispozici.³ Pro svůj kvantitativní výzkum o profesionalizaci mezi téměř 1360 humanitárními pracovníky tak specifikuje 8 základních specializací:

- Personalistika
- Logistika
- Projektové řízení
- Finance a účetnictví
- Veřejné zdraví
- Plánování nouzových obydlí
- Hygiena
- Výživa

Na základě informací ze vzdělávacích programů v humanitární práci a příbuzných oborech (Rainhorn, Smailbegovic & Jiekak, 2010) lze ještě doplnit dvě další oblasti:

- Bezpečnostní experti
- Sociální/komunitní práce

Pracovní pozice lze také dělit dle úrovně, a to na centrální, regionální, národní či terénní úroveň. Pozice mohou být také vytvářeny a skládány z následujících funkcí: management, koordinace, monitoring a evaluace, školení a posilování kapacit, policy a advokacie, komunikace a PR, logistika či informační management (Reis & Bernath, 2016). Portál Reliefweb (2019) pak používá dělení dle kariérní kategorie:

- Administrativa/finance
- Advokacie/kampaně
- Vztahy s donory/grantový management
- Lidské zdroje
- Informační a komunikační technologie
- Informační management
- Logistika/*procurement* (nákup)
- Monitoring a evaluace
- Programový a projektový management.

Dále dle tématu, kterému se daná pozice věnuje (Reliefweb, 2019):

- Zemědělství
- Klimatická změna a životní prostředí
- Koordinace
- Zvládání katastrof
- Vzdělávání
- Potravinová a výživa
- Gender
- Zdraví
- HIV/AIDS

³ Přestože existuje řada profesních organizací jako třeba Professionals in Humanitarian Assistance and Protection (PHAP, srov. <http://www.phapinternational.org/>). Říct, kdo všechno je a může být humanitárním pracovníkem není zkrátka tak jednoduché.

- Zacházení s minami
- Mírové operace
- Ochrana a lidská práva
- Obnova a rekonstrukce
- Bezpečnost
- Přístřeší a vybavení
- Voda, sanitace a hygiena.

Širší přehled specializací v mezinárodní pomoci, tedy částečně zahrnující i rozvojovou pomoc a pozice v humanitárně-rozvojovém nexu nabízí Gedde (2015), přičemž tento seznam obsahuje tematické oblasti, pracovní funkce a oblasti expertízy dohromady a nezaměřuje se pouze na pozice uvnitř ryze humanitárních organizací: advokacie a kampaně, management táborů, posilování kapacit, komunikace, řízení mise na národní úrovni, společenská odpovědnost firem, práce s lidmi s postižením, snižování rizik katastrof, ekonomie, vzdělávání, energie, životní prostředí a klimatická změna, inženýrské/technické funkce, farmaření a zemědělství, finance a účetnictví, potravinová bezpečnost, fundraising, gender, veřejná správa, zdraví, HIV/AIDS, tuberkulóza a malárie, lidské zdroje, lidská práva, management humanitárních programů, informační a komunikační technologie, výzkum a práce se znalostmi a politikou, právní aspekty, živobytí, péče o hospodářská zvířata a veterinářství, logistika, mateřské, dětské a reprodukční zdraví, média a žurnalistika, mikrofinance, migrace, monitoring a evaluace, výživa, sirotci a zranitelné děti, mírové operace, politika (*policy*), nákupy (*procurement*), projektový management, psaní žádostí, ochrana, veřejné zdraví, přístřeší, sociální ochrana, voda, sanitace a hygiena.

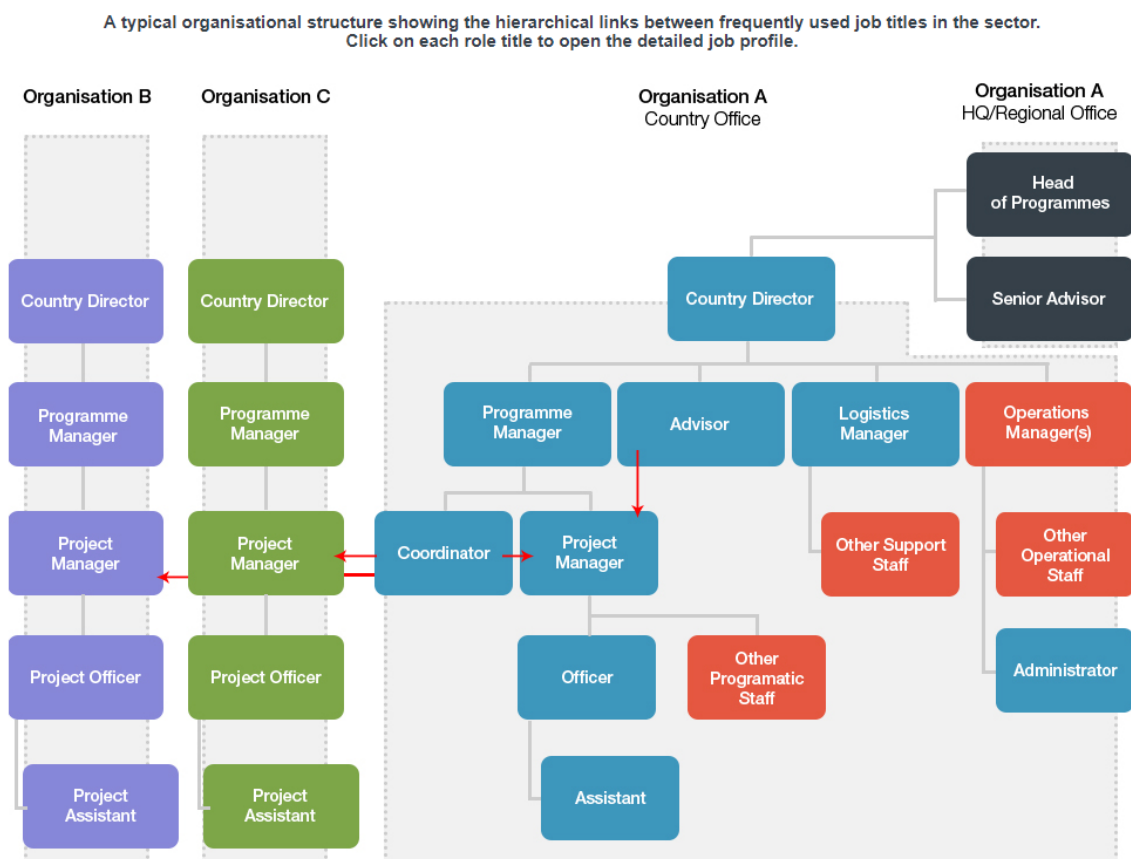
Ve výše zmíněných kategorizacích se přes jejich různorodost mnohé oblasti překrývají a lze identifikovat několik základních oblastí humanitární práce. Z množství specializací, různých zázemí, vzdělání a úrovně zkušeností, se kterými lidé vstupují do sektoru humanitární práce, vyplývá velmi heterogenní soubor pracovníků s příslušnými dopady na individuální i kolektivní rozhodování. Nicméně nejdůležitější z hlediska operacionalizace konkrétních pracovních pozic, na které jsou humanitární pracovníci přijímáni a které se nejčastěji vyskytují v jádru humanitární pomoci, jsou pracovní pozice identifikované skrze výzkum projektu EUHAP (2017), přičemž dané pozice mají v typizované podobě definovanou úroveň humanitárního kvalifikačního rámce, funkční a tematické kompetence, které jsou velmi relevantní z hlediska rozhodování jednotlivých aktérů i jejich interakce při tvorbě rozhodnutí a tedy praktickému mandátu v konkrétních situacích:

- Vedoucí programů
 - Funkční kompetence: řízení portfolia včetně strategického a organizačního rozvoje, programový management včetně jeho rozvoje a vytváření, řízení lidí včetně vzdáleného řízení, fundraising a mobilizace zdrojů včetně vytváření žádostí, řízení stakeholderů včetně vztahů s donory, komunikace směrem ven včetně síťování a advokacie, posilování kapacit zejména skrze koučování a mentoring.
 - Tematické kompetence: většinou nemá technické zaměření.
- Seniorní poradce
 - Funkční kompetence: řízení portfolia včetně strategického a organizačního rozvoje, projektový management včetně monitoringu, evaluace a reportování, řízení lidí včetně specialistů a náboru, fundraising a mobilizace zdrojů včetně vytváření žádostí, komunikace směrem ven včetně síťování a advokacie, posilování kapacit například skrze školení.
 - Tematické kompetence: obvykle mají technickou specializaci dle příslušných sektorů.
- Národní ředitel (*Country Director*)

- Funkční kompetence: řízení portfolia včetně strategického a organizačního rozvoje, programový management včetně jeho rozvoje a vytváření, projektový management včetně řízení rizik a řešení problémů, řízení lidí, fundraising a mobilizace zdrojů včetně vytváření žádostí, finanční řízení a řízení rozpočtů, práci se stakeholdery, komunikace včetně reprezentace a síťování, posilování kapacit skrze koučování a mentoring.
- Tematické kompetence: většinou nemá technické zaměření.
- Programový manažer
 - Funkční kompetence: : řízení portfolia včetně strategického a organizačního rozvoje, programový management včetně jeho vytváření, projektový management včetně řízení rizik, řešení problémů a monitoringu a evaluace, řízení lidí, řízení financí a rozpočtů, práci se stakeholdery, komunikace včetně reprezentace, síťování a advokacie, posilování kapacit skrze školení.
 - Tematické kompetence: dle portfolia dané organizace může mít technickou specializaci v případě zaměření programů na určitou oblast, nebo se jedná o generalistu bez technického zaměření.
- Logistik
 - Funkční kompetence: projektový management včetně organizačních záležitostí, řízení rizik a řešení problémů, monitoring, evaluace a reportování, řízení lidí, řízení rozpočtů a financí, řízení informací včetně analýzy a ukládání dat, komunikace a posilování kapacit skrze školení.
 - Tematické kompetence: má zaměření na nákupy, import, export, distribuci a skladování, management flotily, dopravu, IT a zázemí.
- Poradce (*Advisor*)
 - Funkční kompetence: řízení portfolia včetně strategického a organizačního rozvoje, projektový management včetně monitoringu a evaluace, řízení lidí, fundraising a mobilizace zdrojů včetně vytváření žádostí, komunikace včetně advokacie, posilování kapacit skrze školení.
 - Tematické kompetence: většinou má technickou specializaci v oblasti, kde působí.
- Koordinátor
 - Funkční kompetence: řízení projektů včetně spolupráce a koordinace, monitoringu, evaluace a reportování, sledování a naplňování požadavků donora, řízení financí a rozpočtu, vztahy se stakeholdery, komunikace včetně reprezentace, síťování a advokacie.
 - Tematické kompetence: může být generalista se silnými funkčními dovednostmi, nicméně dle typu projektu také určitou znalost příslušného technického sektoru.
- Projektový manažer
 - Funkční kompetence: projektový management včetně řízení rizik a řešení problémů, monitorování, evaluace a reportování, sledování a naplňování požadavků donora, řízení lidí včetně specialistů a náboru, finanční řízení a řízení rozpočtu, řízení zdrojů včetně technických, administrativních a finančních aspektů, vztahy se stakeholdery, komunikace.
 - Tematické kompetence: Má částečně technickou expertízu v konkrétní oblasti dle daného projektu.
- Pracovník (*Officer*)
 - Funkční kompetence: řízení projektu po organizační stránce, řízení rizik a řešení problémů, účast na monitoring, evaluace a reportování, řízení lidí, řízení zdrojů včetně technických, monitoring rozpočtů, administrativních a finančních aspektů, vztahy se stakeholdery zejména na komunitní úrovni, komunikace a administrace.

- Tematické kompetence: Má částečně technickou expertízu v konkrétní oblasti dle daného projektu.
- Administrátor
 - Funkční kompetence: řízení projektu na administrativní úrovni, prioritizace úkolů a efektivní využití času, řízení zdrojů včetně technických, administrativních a finančních aspektů, řízení informací včetně zpracovávání, a ukládání dat, posilování kapacit zejména u místních pracovníků, administrativa a aplikace organizačních politik a procedur.
 - Tematické kompetence: mohou mít zaměření na operativní nebo programovou oblast (např. lidské zdroje či voda, sanitace a hygiena).
- Asistent
 - Funkční kompetence: projektový management v oblasti organizace a podpory, vztahy se stakeholdery se zaměřením na mobilizaci komunit, řízení informací včetně zpracovávání, a ukládání dat, administrativa včetně důrazu na přesnost a detail.
 - Tematické kompetence: Může mít základní znalosti napříč technickými oblastmi.

Tyto pozice lze nejlépe reflektovat ve vzájemných vazbách a typizovaném organigramu na následujícím obrázku (EUHAP, 2017).



Obrázek 10: Typický organigram humanitární organizace. Zdroj: EUHAP, 2017

Specifika humanitární práce

Každá práce má své světlé i stinné stránky, pohled rozdílných lidí navíc nabízí několik dimenzí hodnocení. Při posuzování jakékoliv práce je nutno brát v úvahu také kontext práce, ve kterém je vykonávána a tím i její specifika. Humanitární práce v tomto ohledu není výjimkou, právě naopak, vzhledem k dynamicky se vyvíjejícímu prostředí, ve kterém je vykonávána, ale i s ohledem na změny, kterými prochází tato poměrně mladá profese, lze vyjmenovat několik zásadních specifik, která ovlivňují výkon této činnosti, obzvláště pokud jde o vnější faktory, ovlivňující rozhodování.

Gushulak (2011) vyjmenovává několik stránek profese humanitárního pracovníka, se kterými se naprostá většina setkává každý den:

- vystavení nepříznivému prostředí souvisejícímu s humanitární katastrofou,
- dlouhé hodiny strávené v práci,
- poškozená nebo chybějící infrastruktura v místě práce,
- omezená dostupnost potravy, vody, dopravních či zdravotních služeb,
- snížená úroveň ochrany a bezpečnosti,
- stres, nutnost řešit etická dilemata v souvislosti s omezenými zdroji a potřebou pomoci.

V rámci takových podmínek pak musí humanitární pracovník čelit řadě rizik, která ohrožují nejen jeho práci, ale především jeho samotné zdraví či život. Ostatně jak uvádí McCormack, Joseph & Hagger (2009:109), hlavní rizika, kterým jsou vystavováni humanitární pracovníci: „smrt, nemoc a psychické poruchy.“ Obecně jde tedy o velmi náročné pracovní podmínky, které zatěžují psychickou stránku osobnosti humanitárního pracovníka. S tím také souvisí stres, kterému je humanitární pracovník často vystaven dlouhodobě. Blanchetiere (2006) tento stres analyzuje důkladněji aplikuje čtyři základní stresové faktory na prostředí, ve kterém vykonává svou činnost humanitární pracovník. V rámci situačních faktorů, faktorů spojených s prací, faktorů organizace a managementu a faktorů osobního rizika tak specifikuje základní indikátory, které způsobují či zhoršují stres humanitárním pracovníkům:

1) Situační faktory

- nebezpečí
- ohrožení osobní pohody
- obklopující chudoba a násilí
- náročné vztahy s komunitami a místními představiteli
- zdravotní rizika, nedostatečné zázemí

2) Faktory vztahující se k práci

- obtížné podmínky pro život
- sociální, kulturní a spirituální dislokace
- velká pracovní zátěž
- napjaté vztahy uvnitř týmu
- nebezpečnost práce

3) Organizační faktory

- záležitosti týkající se přípravy a následného výcviku
- řídicí záležitosti (byrokracie, rozhodovací proces)
- programové cíle (nerealistické, rozporuplné)

4) Faktory osobního rizika

- omezený kontakt s domovem
- nedostatek zkušeností
- nerealistická očekávání
- nedostatečná péče o sebe samého
- psychologická historie

Obr. 2: Stresové faktory humanitární práce. Pramen: Blanchetiere (2006:4), upraveno.

Místo, kde se humanitární pomoc poskytuje, většinou závisí na potřebách zasažených lidí a příslušných koordinačních aktivitách, které určují, kdo bude dělat co a kde. Jedním z typických příkladů, které lze zobecnit, může být kontext uprchlických táborů, neboť většina humanitárních krizí vyvolává pohyb či alespoň nutnost přesunu zasaženého obyvatelstva. Ať jde tedy o tábory uprchlické nebo pro vnitřně přesídlené osoby, tyto tvoří běžné prostředí, pro které je humanitární práce a standardizované procesy designované. (UNHCR, 2013; Saavedra & Knox-Clarke, 2015).

Je zřejmé, že specifika prostředí, ve kterém humanitární pracovníci pomáhají a také práce samotné kladou velké nároky na jeho schopnosti a do velké míry ovlivňují jejich rozhodování.

Kompetenční rámce

Jak bylo uvedeno výše, důkladná příprava je nezbytnou podmínkou účinnosti práce humanitárního pracovníka i jeho bezpečí. Právě různorodost práce a podmínek jejího výkonu způsobuje, že se pouze nemnoho pramenů se zabývá tím, jakými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi by měli humanitární pracovníci disponovat.

Ačkoliv je humanitární práce dynamicky se rozvíjející obor, kde teprve dochází k profesionalizaci, lze vypožorovat určité snahy o definici těchto kompetencí v zahraniční literatuře. Slim (2005 in Bjernfeld, 2009) výstižně charakterizuje dnešní nevysslovenou představu o ideálním humanitárním pracovníkovi jako vybroušeného profesionála s jasnými standardy a schopnostmi, ale s realistickými představami. Má být také osobně oddaný pomoci obětem války a katastrof, myslet globálně a být kosmopolitní bytostí, která je schopná pracovat kdekoli na světě. Na vedoucích pozicích má být schopen jednat s kýmkoliv ve společnosti, od uprchlíků po ministra vlády. Kealey (1996) dělí ideální charakteristiky humanitárního pracovníka do tří skupin: adaptační, mezikulturní a partnerské schopnosti.

Na základě dostupné literatury (Walker, 2010; NOHA, 1998; Slim 2005; Štěpánová, 2013; Říkovský, 2011) lze identifikovat základní přehled znalostí, dovedností a postojů, které by měl mít humanitární pracovník:

- znalosti o:
 - bezpečnosti,
 - vzdělání,
 - statistice,
 - demografii,
 - metodách monitoringu a hodnocení,
 - posuzování potřeb,
 - hygieně,
 - veřejném zdraví,
 - logistice,
 - výživě a potravinové bezpečnosti,
 - účetnictví,
 - lidských právech a humanitárním právu,
- dovednosti:
 - schopnost pracovat na více úkolech současně,
 - jazykové schopnosti,
 - finanční schopnosti,
 - týmová práce a budování týmů,
 - schopnost vyjednávání a mediace

- myslet globálně,
- hledat efektivní řešení,
- schopnost se rozhodovat,
- odolnost vůči únavě a stresu,
- interkulturní dovednosti,
- postoje:
 - zodpovědnost vůči dárcům a příjemcům,
 - respekt ke komunitě,
 - nezávislost na jakýchkoli vlivech,
 - nestrannost a neutralita,
 - sebekontrola,
 - čestnost,
 - pozitivní, demokratický a participativní přístup.

O komplexní zpracování do podoby kompetencí se nejvíce zasadil projekt European Universities on Professionalisation on Humanitarian Action (EUPHRA), který vytvořil kvalifikační rámec pro humanitární práci (*Humanitarian Action Qualifications Framework, HAQF*). Ten slouží jako sdílený rámec pro vylepšování uznávání jednotlivých kvalifikací získaných prací či studiem a tvoří syntézu představ o nutných a užitečných kompetencích pro humanitární práci. Lze jej tedy používat zejména v celoživotním učení v kontextu Evropského kvalifikačního rámce s ohledem na rozsáhlou intersektorální pracovní mobilitu, avšak je použitelný i pro běžné univerzitní vzdělávání. Skrze HAQF jsou artikulovány kompetence, znalosti, dovednosti a oblasti odpovědnosti/autonomii pro osm úrovní. Tyto úrovně jsou pak propojeny s jednotlivými výše diskutovanými typizovanými pozicemi, to vše s cílem dosažení větší standardizace, pracovní mobility či kvality pracovních sil v rámci humanitární pomoci (Aardema & Muguruza, 2014; Skalická, 2017).

Profesionalizace humanitární práce

Humanitární práce prochází významnými změnami z hlediska kontextu, ve kterém je vykonávána, ale také pohledem dovnitř na samotnou profesi. Navzdory výše diskutované neukotvenosti a nejasnosti některých pozic probíhá v posledních letech několik procesů, které mají za cíl profesionalizaci humanitární práce (Reis & Bernath, 2016), a to zejména skrze organizace a procesy Enhanced Learning and Research for Humanitarian Agencies (ERLHA), Coalition of British Humanitarian Agencies (CBHA, později Start Network) a European Humanitarian Action Partnership (EUHAP), což je významný posun oproti stavu z počátku 21. století, kdy neexistovaly konzistentní pracovní standardy a sdílené kvalifikační rámce, vzdělávání v rámci zaměstnání bylo realizováno spíše na ad hoc bázi (Walker et al., 2010; Skalická, 2017). To vše logicky ústilo v nutnost dohnat standardy týkající se humanitární pomoci jako celku a pocházející ze Sphere procesu, Humanitární reformy a Transformativní agendy také formalizací a profesionalizací samotné humanitární práce. Klíčovým byl také požadavek na větší odpovědnost vůči donorům i příjemcům pomoci (Walker et al., 2010; Reis & Bernath, 2016).

Profesionalizaci lze popsat především v dimenzích dovedností, norem, identit a hodnot spojených s určitou profesní skupinou (Levine a Bell in Smelser a Bates, 2015). Klasické definice profesí pak zahrnují trénink a požadované znalosti, orientaci na službu, vytváření asociací či regulaci (Thornton, 1970). Z hlediska samotné humanitární práce existují tendence a volání ke stále větší profesionalizaci a inspiraci soukromým sektorem, což je spojené s vírou v efektivnější výsledky humanitární pomoci. Pokud se na profesi nahlíží jako koncept složený ze čtyř součástí, a to specializace znalostí, etablování dané práce jako prostředku obživy, organizovanosti a institucionalizace a v neposlední řadě legitimacy

a autority, lze konstatovat, že se humanitární práce stává v posledních letech díky již zmíněným procesům a projektům relativně etablovanou profesí. Skrze různé transformační snahy se humanitární sektor průběžně mění z prostoru, kde největší roli hrálo nadšení a altruismus bez ohledu na metodologické zázemí na relativně organizovaný sektor, i když si své historické pozůstatky nese částečně v sobě. Od humanitární pomoci se však čím dál více očekává určitá míra kvality, která je žádoucí také z hlediska odpovědnosti vůči donorům a příjemcům a s ohledem na historická selhání humanitární pomoci. Přesto je otázkou, do jaké míry by měla být profesionalizace sektoru dotažena a přizpůsobena komerčnímu sektoru, a to zejména s ohledem na negativa tohoto procesu: vzdálenost humanitárního pracovníka a příjemce pomoci, bariéry pro vstup do sektoru, zvýšení míry averze vůči riziku a omezení inovačního potenciálu (James, 2016; Redmond, 2015; ALNAP, 2018).

Specifika procesů řízení lidských zdrojů v kontextu humanitární práce

S ohledem na výše diskutované parametry humanitární práce i významnost lidského faktoru při tvorbě rozhodování, se tato část zabývá relevantními procesy v oblasti řízení lidských zdrojů. Humanitární sektor je velmi specifické pracovní prostředí, a proto je téměř každý aspekt lidských zdrojů ovlivněn jeho charakteristikami. Ať už jde o neurčitost pracovní náplně v kontextu dynamicky se vyvíjející situace, chybějící personální zdroje na vyplnění určitých pracovních pozic, vysokou fluktuaci zaměstnanců a neustále se proměňující heterogenní týmy, dynamičtější průběh konfliktů, faktory ovlivňující *wellbeing* zaměstnanců, silnou motivaci lidí vstupujících do sektoru či v obecné míře nedostatek času na jakoukoliv systematickou práci s lidskými zdroji, zejména pokud jde o kontext okamžité pomoci v případě katastrof s rychlým nástupem (Loquercio, Hammersley & Emmens, 2006). Není tak možné komplexně pokrýt celou tuto problematiku, proto je důkladnější zaměření této kapitoly na procesy či aspekty, které mají v konečném důsledku největší potenciál vytvářet či zmírňovat riziko špatných rozhodnutí.

Začít je nepochybně nutné u samotného náboru a výběru humanitárních pracovníků. Tak jako v jiných sektorech, i zde hraje roli interní a externí trh práce a k náboru dochází ze zdrojů pracovníků vlastní organizace (zejména pokud jde o velké humanitární agentury), současných či bývalých pracovníků jiných humanitárních organizací či profesionálů z jiných sektorů. Vzhledem k silné koordinaci a propojenosti některých humanitárních aktivit, segregaci života humanitárních pracovníků, zejména pokud jde o expaty, do uzavřených areálů a přívalu humanitárních organizací do viditelných a dobře financovatelných humanitárních krizí, se celá řada humanitárních pracovníků pohybuje na jednom velkém intrasektorálním trhu práce s příslušnými známostmi a sítěmi. Z důvodu neočekávanosti některých katastrof a nutnosti okamžité reakce má řada organizací vlastní seznam potenciálních lidských zdrojů (*roster*), využitelných v rozličných kontextech a připravených k rychlému nasazení. Tito lidé však často nejsou placeni jako běžní zaměstnanci, ale jedná se de facto o čekatele na misi. S ohledem na krátkodobost misí a kontraktů je pro efektivní a kontinuální fungování zcela nezbytné kvalitní personální plánování (Henry, 2004; Gedde, 2015; Rutter, 2011).

Vzdělávání humanitárních pracovníků již bylo diskutováno v rámci kompetenčních a kvalifikačních rámců. Podstatným faktorem je zde různorodé vzdělání a pracovní zkušenosti lidí, kteří vstupují do humanitárního sektoru (Walker, 2010), přičemž kvalifikační rámce jim dávají možnost zohlednit minulé zkušenosti a usnadnit mobilitu mezi jednotlivými sektory (Aardema & Muguruza, 2014). Přesto si však nesou specifické postupy a znalosti v praxi nepříliš propojených disciplínách, což může v některých situacích vést k nedorozuměním. Existuje několik vzdělávacích programů, tradičně na úrovni magisterského stupně, které typicky nabízí humanitární základy pro lidi s odlišným předchozím vzděláním či svůj přístup k humanitární práci staví na specifické disciplíně: může jít například o tropickou medicínu, inženýrství, městské plánování či sociální vědy (Rainhorn, Smailbegovic & Jieka,

2010). Dynamický vývoj humanitárního sektoru také zvyšuje potřebu kontinuálního celoživotního vzdělávání, aby byly reflektovány současné trendy. Humanitární sektor nabízí obrovské množství distančního vzdělávání především v podobě krátkých kurzů a e-learningu, ať už jde o portál DisasterReady, Emergency Capacity Building Project či vzdělávací platformy jednotlivých humanitárních organizací (ICRC, Act Alliance ad.).

Příprava před misí a vysláním je poměrně problematická s ohledem na časový rámeček a různost potřeb jednotlivých pracovníků. Obecně lze říci, že předvýjezdová školení nejsou standardizovaná a v některých organizacích zcela chybí. Typickou součástí školení však tvoří bezpečnost, a to zejména s ohledem na schopnost neohrozit sebe samého, ostatní členy týmu ani příjemce pomoci a další aktéry. Pro humanitární krize charakteru ozbrojených konfliktů se často nabízí a vyžaduje specifický kurz, tzv. HEAT (*Hostile Environment Awareness Training*), který formou praktického nácviku připravuje pracovníky na působení v nepřátelském prostředí. Psychická rovina fungování člověka na misi by také neměla zůstat stranou, a pokud jde o normativní aspekt přípravy, školení by také mělo být zaměřeno na práci v odlišném prostředí a kontextu, řešení konfliktů, psychohygienu či péči o zdraví. V realitě však není na tyto aktivity dostatek času ani zdrojů (McCall & Salama, 1999; Blanchetière, 2006; Berková, 2015)

Práce v týmech je pak ovlivňována především jejich různorodostí, a to ve všech významech diverzity, tedy etnického, genderového, národnostního, věkového a jiného složení, ale také z hlediska přirozené rotace humanitárních pracovníků a tedy proměnlivého členství v jednotlivých týmech. Tyto faktory pak vyžadují pro efektivní fungování týmu jednoznačný závazek, spolupráci a sdílení dovedností a znalostí uvnitř týmu, diskusi a rozhodovací struktury, otevřenou komunikaci či schopnost řešení konfliktů. Pokud jde o rozhodování, typicky v rámci týmů i organizaci rozhoduje lídr či management, určitá vybraná skupina specialistů, většina lidí či celý tým formou konsenzu. Podle klasického vývojového modelu lze identifikovat jednotlivé fáze formování, bouření, normování i výkonu i v rámci humanitárních týmů, nicméně z důvodu dynamiky prostředí a proměnlivosti týmů se i tyto jednotlivé fáze mohou překrývat či střídat v nestandardně rychlém tempu (Oxfam, 2007; Loquercio, Hammersley & Emmens, 2006; Tuckman, 1965).

Rozhodování

Klasické pojetí rozhodování je do velké míry založené na racionalitě. Ať už jde o různé modely, které predikují rozhodnutí určitých aktérů nebo o programy a procedury, které mají vést k žádoucím výsledkům v organizaci, toto pojetí staví na dvou základních komponentech: je známo, jaké je správné rozhodnutí, lidé jsou si toho vědomi a jsou schopni vědomě zvolit dané řešení. V realitě se však ukazuje, že lidé systematicky volí suboptimální řešení, a to dokonce i v situacích, kde ví, jaké řešení je správné z hlediska jejich vlastního blahobytu. Neschopnost konzistentně volit optimální řešení je pak o to viditelnější, pokud jde o rozhodování týkající se jiných lidí, například příjemců pomoci a zdá se, že v podmínkách humanitárních krizí, vyznačujících se nedostatkem času, zpětné vazby a komplexních situací mohou tato rozhodnutí přinést závažné negativní dopady.

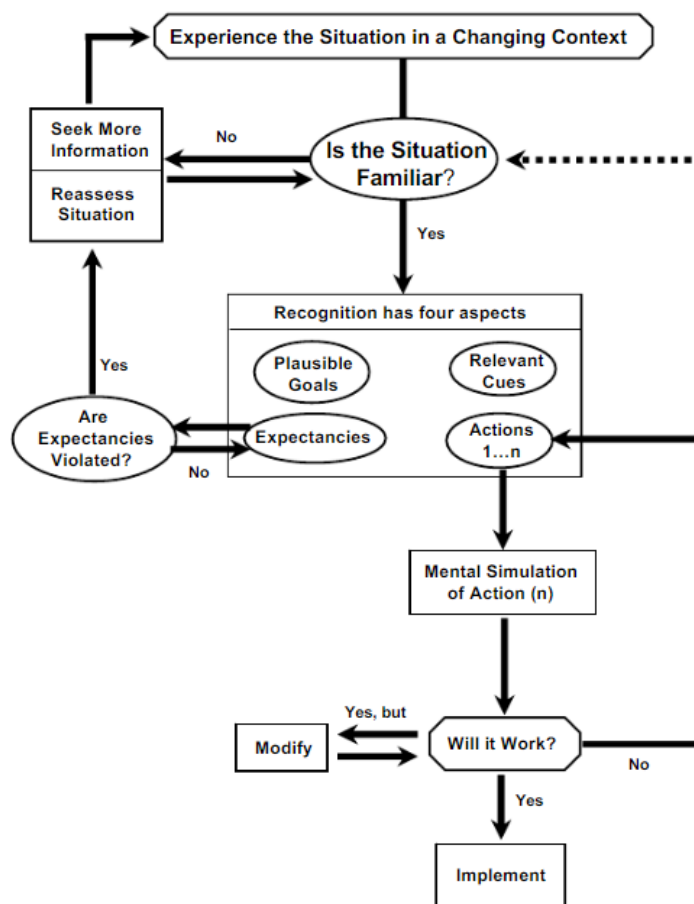
Multidisciplinární zázemí

Rozhodováním se zabývá široké spektrum vědních disciplín od psychologie a sociologie, přes ekonomii, datovou vědu a informatiku až po lékařství a filosofii. Rozhodování navíc ovlivňuje nejen životy samotných rozhodovatelů či lidí, ale také životní prostředí či vědecké poznatky jako takové. Vzhledem ke komplexnímu charakteru tohoto všudypřítomného jevu je na místě stručně popsat vědecký základ pro rozhodování, a to s důrazem na neurovědy, které v posledních letech přinesly významný průlom v chápání lidského vědomí i rozhodování. Z hlediska této disertační práce je přitom důležité ne to, jak by se měli lidé rozhodovat, ale to, jak se lidé rozhodují ve skutečnosti a především jaké dopady má naše vnímání rozhodování jako takového na činnost organizací, kde tvoří lidský faktor významnou součást procesu poskytování služby. Právě těmito organizacemi jsou humanitární agentury.

V oblasti deskripce rozhodování lze teoretické zázemí rozdělit dle praktické použitelnosti na relativně reálné, ale pro potřeby konkrétních programů málo použitelné popisy rozhodování, nebo na velmi obecné a zjednodušující, ale o to více operacionalizované pro větší množství rozhodnutí a tedy reálné potřeby organizací. Tyto kategorie se pochopitelně překrývají, avšak pro zjednodušení s nimi lze pracovat s ohledem na cíl této disertační práce. V obou těchto kategoriích lze pozorovat prolínání sociálních a exaktních věd. Psychologickým pohledem je rozhodování kognitivním procesem výběru mezi několika alternativami, kde se staví na hodnotách a přesvědčení a chápe rozhodování jak na individuální úrovni, tak v interakci se skupinovou a institucionální dynamikou (Beach & Connolly, 2005). Zde se pak pro potřeby modelování pracuje s teorií očekávaného užitku, i když v pozdější době bývá kritizována pro svou nízkou validitu a částečně je překonávána behaviorální rozhodovací teorií a dalšími na v oblasti kognitivních věd (Sarin & Wakker, 1992; Slovic, Fischhoff & Lichtenstein, 1977). Filosoficky jsou rozhodovací teorie spojené s bayesiánským přístupem založené na pravděpodobnosti (Kaplan, 1998). Klíčovým konceptem je v této oblasti také vědomí, které utváří prostředí samotného rozhodování. Vědomí je však velmi obtížně zkoumatelný a také téměř neprozkoumaný fenomén, avšak s celou řadou teorií sahající až do kvantové fyziky (Koukolík, 2009; Penrose et al., 1999). Z pohledu exaktních věd jsou pak rozhodovací teorie realizována především ekonomikami a ekonometrií, či rozhodovací vědou v širším smyslu a také exaktními vědami jako biologii. V zásadě staví na velmi přesných modelech, které však nepočítají s nevyzpytatelností zapojených lidí i proměnlivostí prostředí, kterou lze obtížně popsat skrze exaktní vědy. Zde se pracuje jednak s teorií racionální volby, tak s podpůrnými rozhodovacími systémy či rozhodovacími modely a evolučně podmíněným rozhodováním (Von Neumann & Morgenstern, 2004; Rauner a kol., 2018; Holtzman, 1989; Stevens, 2008). Jako teoretický základ například v oblasti strojového učení jsou pak využívány neuronové sítě (Mařík, Štěpánková & Lažanský, 2013). Koncepty, které nejvíce utvářejí diskurz práce s rozhodováním na operativní úrovni (tedy teoretickým zázemím na hranici obou výše zmíněných kategorií i jeho praktickými implikacemi), se detailně zabývají následující kapitoly. Zde je prostor pro kognitivní vědy i propojování jednotlivých disciplín s cílem praktické aplikace teoretických poznatků v reálném rozhodování (Guo & Pedrycz, 2014; von Winterfeldt, 2013).

Z hlediska normativního se pak rozhodováním zabývá zejména především operační výzkum, a další obory v oblasti aplikované matematiky, souhrnně nazývané jako rozhodovací věda. Ta využívá kvantitativních metod za účelem podpory rozhodování a zahrnuje analýzu rozhodování i rizik, cost-benefit analýzy, optimalizační metody i modelování situací. Přes významný pokrok a množství výzkumů i v oblasti krizové pomoci je nutné zmínit, že nejvýznamnější pokrok byl dosažen zejména v kontextu velmi dobře strukturovaných problémů, což vytváří zjevně paradoxní situaci s ohledem na charakter reálných krizových situací (Simpson & Hancock, 2009). Pokud tedy chceme, aby tyto poznatky nezůstaly jen v teorii, ale byly aplikovatelné v realitě a tedy, aby se z rozhodovací vědy stal výzkum podporující rozhodování, i zde je nutné brát v úvahu reálné objekty, se kterými se setkáváme (Roy, 1993). Výzkum rozhodování je pak charakterizován značným množstvím metod, které mají své limity a jsou vhodné pro určité kontexty (Carol & Johnson, 1990).

Pro reálné rozhodování v humanitárním prostředí je užitečný rámec tzv. naturalistického rozhodování (*naturalistic decision-making*), který pomáhá studovat to, jak se lidé rozhodují v komplikovaných a komplexních situacích reálného světa, které se vyznačují nedostatkem času zvýšenou mírou nejistoty či nestabilními podmínkami (Zsombok & Klein, 2014; Flin et al., 2017). Tento přístup se později vyvinul v komplexnější koncept makrokognice, která vysvětluje, jak lidé dělají rozhodnutí v komplexních, rozporuplných a proměnlivých podmínkách v rovinách funkcí (naturalistické rozhodování, dávání smyslu, vhled a komplexní učení) a procesů (detekování problémů, řízení rizik, řízení nejistoty a koordinace) (Militello et al., 2012). Ukazuje se, že některé popisy rozhodování v běžných situacích nejsou zcela přesné pro krizové scénáře. Například předpoklad nutnosti tvorby alternativ a jejich následné hodnocení nemusí být využíván zejména u zkušených lidí v krizových situacích, kteří se pokouší rozeznat určité vzorce a předvídat vývoj (Klein, Calderwood & Clinton-Cirocco, 2010). Expertíza v rozhodování také nemusí být založena na familiarizaci s procedurami a důkladnými pravidly, ale především na tacitních, tedy obtížně zachytitelných implicitních znalostech (Klein & Hoffman, 1992). Tento přístup má pak řadu praktických implikací pro zlepšení výkonnosti a přispěl ke zlepšením například v oblasti armády a taktických rozhodnutí či porozumění, proč pečliví lidé dělají chybná rozhodnutí (Klein, 2008; Klein & Wright, 2016). Klíčovým procesem v tomto ohledu je pak *recognition primed decision*, tedy rozhodování utvářené rozpoznáním, obzvláště významné v proměnlivých a různorodých kontextech. Diagram znázorňující tento proces je na následujícím obrázku.



Obrázek 11: Model Recognition Primed Decision Making. Pramen: Klein, 2008.

Racionální rozhodovatel jako východisko nejen ekonomických modelů

Jak bylo zmíněno výše, naše chápání rozhodování jako skutečného jevu v reálném prostředí je velmi neúplné, přesto však řada věd s určitým modelem rozhodování pracuje a na jeho základě vytváří závěry pro praktickou implementaci. Jako základ pro tuto disertační práci byl zvolen především ekonomický pohled s ohledem na jeho využitelnost jak na makro, tak na mikro úrovni a tedy dopadech na konkrétní organizace. Dosud zde převládá neoklasický, poněkud optimistický pohled na dokonale racionálního člověka, který (s mírnou nadsázkou) všechno zná, ví, co je pro něj nejlepší a jak toho dosáhnout. Na tomto základě byla vystavena celá řada teorií a modelů, podle nichž se dnes řídí nejen praktická hospodářská politika, ale prakticky veškeré plánování v ekonomické oblasti, ale také v oblasti organizačního chování a rozvoje. O významu teoretického pokroku, dosaženého v rámci neoklasického paradigmatu, nelze pochybovat – ostatně jak tvrdí Kuhn, stvořitel pojmu paradigma, zejména v sociálních vědách⁴ je obtížné posoudit, kde je objektivní pravda.⁵ Každé závěry je nutno hodnotit ve vztahu k paradigmatu, z něhož vyrůstají. Každá teorie musí být proto vystavěna na určitých předpokladech, axiomech, které jsou nejčastěji odvozeny z empirického pozorování, ale nejsou

⁴ Jíž bezpochyby je i ekonomie, alespoň v této oblasti aplikace.

⁵ Což je ostatně i příčinou faktu, že prakticky v žádné sociální vědě nepanuje dominantní paradigma (i když v mikroekonomii se právě k této dominanci blížila v nedávné době právě neoklasická ekonomie)

dokázány (Simon, 1983). Přesto se však autor domnívá, že je dané axiomy a předpoklady nutné diskutovat, zejména u neoklasické ekonomie, která se stala v ekonomii téměř dominantním paradigmatem. Nesprávnost předpokladů by pak mohla mít negativní důsledky na společnost, způsobené nevhodnými institucemi. Avšak je nutné vnímat fakt, že neoklasická teorie sama netvrdí, že lidé při svém rozhodování provádí veškeré výpočty, které teorie uvádí, nicméně že se chovají tak, jako kdyby tyto výpočty prováděli (tzv. „as if“, srov. Friedman, 1953). Nicméně, jak uvádí Palaščík (2006), taková teorie nemůže být vyvrácena falzifikací předpokladů, pouze predikovaných hodnot. Řada experimentů, empirické pozorování i introspekce však prokazatelně ukazuje jiné výsledky, než ty předpokládané neoklasickou teorií (Etzioni, 1995; Ariely, 2009; Camerer, 2011). Je na místě si proto položit otázku, zda se skutečně lidé chovají tak, jak předpokládá neoklasická ekonomie?

Neoklasické pojetí racionality

Neoklasická ekonomie samozřejmě není tak jednoduše uchopitelný pojem, jak by se mohlo na první pohled zdát. Proto je předem nutné konceptualizovat neoklasické pojetí racionality pro potřeby této práce jako předmět, vůči kterému se vymezují významná alternativní pojetí racionality (resp. jinak nazvaných východisek lidského rozhodování). Je však poměrně obtížné identifikovat předpoklady racionality, ze kterých vycházejí přední autoři neoklasického hlavního proudu a teorie her (mj. Marshallova cambridgeská škola, autoři Chicagské školy, škola racionálních očekávání, Neumannova-Morgensternova škola teorie her – Holman, 2005), neboť se sami těmito východisky ve svých pracích explicitně nezabývají (Palaščík, 2006). Z analýzy těchto zdrojů i z definic kritiků však vyplývá, že klíčovým východiskem je koncept homo economicus (*economic man*, srov. např. Persky, 1995), Von-Neumannova-Morgensternova užitková funkce, teorie racionální volby a racionálních očekávání (kritika např. Herrnstein, 1990) či subjektivně očekávaný užitek (proti kterému se vymezuje především Herbert Simon, srov. např. Simon, 1983 či Simon, 1987). Společným jmenovatelem těchto konceptů či teorií je především předpoklad sobeckého člověka, ohlížejícího se pouze na své zájmy, a přitom dokonale informovaného při téměř nekonečné výpočetní kapacitě. Neoklasické pojetí racionality vystihuje např. Blaug (1992:229) jako „výběr nejlepší alternativy v souladu s uspořádáním preferencí (kompletním a tranzitivním) na základě dokonalých a bezplatně získaných informací.“ Určité formulace, deklarující percepce podstaty lidského rozhodování, jsou také k nalezení i v dílech samotných neoklasických autorů. Např. F. Y. Edgeworth nazývá hned v úvodu své stěžejní práce prvním principem ekonomiky fakt, „že každý agent je poháněn pouze zájmem o sebe samého.“ (Edgeworth, 1881:16 in Sen, 1977). Často se dokonce i ti autoři, kteří postulovali alespoň částečně předpoklad subjektivity a omezených kognitivních kapacit do užitkové funkce, tomuto pojetí v konkrétní praxi natolik vzdálili, že předpokládaným nejvýznamnějším motivem (mnohdy jediným) je majetek, resp. peníze. V tomto smyslu lze nahlížet na Von Neumannovu-Morgensternovu teorii her jako sice redukcionistickou, co se týká motivů chování, alespoň však konzistentní v postulátech i následných teoretických modelech.

Homo economicus, neboli člověk racionální

Personifikovaným podobenstvím předpokladů racionálního chování je dnes již notoricky známý homo economicus (*economic man*). Macmillanův slovník moderní ekonomie (Pearce, 1992:120) jej popisuje jako „člověka jednajícího přísně racionálně, chovajícího se tak, jako kdyby maximalizoval užitek na základě určitých kritérií, z nichž nejzřetelnější je příjem.“ V takovém pojetí je člověk pouze „cvičená opice na vydělávání peněz (*money-making monkey*)“ (Persky, 1995:222), kterého „nezajímá sociální prostředí, ale touží vlastnit bohatství.“ (J.S. Mill in Persky, 1995:224). Hyperbolický, až úsměvný popis člověka řádu homo economicus nabízí Riegel (2007:213), který je vhodné pro jeho pregnantnost uvést prakticky v celé délce: „*Koncentrátem racionality je zvláštní, jako ze science-fiction vzešlá postava ekonomického člověka. Je neobyčejně bdělý, není známo, že by kdy jedl, spal, [...] dokonce že by se někomu a někde narodil, že by byl vychováván, měl z něčeho radost a na něco vztek. Ze všech hříchů*

světa víme jen to, že se rozhoduje. A v tom je dokonalý. Je perfektně informován: v reálném čase, tedy ihned, ví vše, co potřebuje ke svému rozhodnutí [...] Jediným a rozhodujícím kritériem jeho rozhodování je maximální užitek. Mohl by být šťasten, protože ví, co to užitek je, co je to jeho užitek a co je mu nejprospěšnější. Ale jelikož je bez emocí, je mu to lhostejné.“

Takový předpoklad racionality kritizuje např. Amartya Sen, který nazývá takového člověka „racionálním hlupákem“ a tvrdí, že maximalizace vlastního užitku nepopisuje skutečné chování lidí. Jako příklad uvádí hlasování ve volbách (Sen, 1977). Ostatně přijít k volbám je typickým příkladem „iracionálního“ chování v úzkém pojetí racionality. Racionální člověk by vůbec neměl jít volit, neboť šance, že jeho hlas něco změní, je mizivá (srov. Downs, 1957).

Maximalizace užitku – zásadní dovednost moderního člověka

Zjednodušeně řečeno, spotřebitelé maximalizují svůj užitek. Problematickým se však stalo přílišné zúžení pojetí tohoto užitku, v určitých případech dokonce jeho objektivní pojetí ve smyslu užitek=spotřeba. „Neoklasická ekonomie předpokládá ve skutečnosti maximalizaci užitku v objektivním smyslu,“ (Simon, 1987:382) což vede následně k deformaci predikcí a interpretací. Dále také, jak praví Etzioni (1995:6), chápe lidská „přání jako orientovaná na vlastní štěstí a jasně uspořádaná a vyjádřená v jediné zastřešující funkci.“ Předpoklad sobeckých preferencí (*pure self-regarding preferences*) je významným východiskem především v teorii her u řady autorů hlavního proudu ekonomického myšlení.⁶ Jeho aplikace pak přináší podstatná zkreslení reálného světa, altruismus je pak jakousi odchylkou od normy.

Peníze jsou vždy až na prvním místě

Teorie her, jakkoli je vynikajícím příspěvkem k ekonomické teorii, přispěla svou schematizací v rámci ekonomické analýzy k velmi úzkému pohledu na racionalitu jedince, resp. na jeho motivy. Sami Morgenstern a Von Neumann hned v úvodu velmi vlivné knihy *Theory of games and economic behavior* (2004:8) uvádějí: „budeme tedy předpokládat, že cílem všech účastníků ekonomických transakcí, spotřebitelů i podnikatelů, jsou peníze.“ Takové pojetí může posloužit možná jako podklad a doporučení pro rozhodování jednotlivců či firem, rozhodně ne však jako aproximaci reálného chování a následnou predikci.

Z toho plyne velké množství hodnotových soudů o rozhodnutích a časté nazývání chování iracionálním. Jaká obezřetnost je potřeba při používání pojmu racionalita, zejména pokud se jedná o hodnotové soudy, dokazuje sám kritik jeho převažujícího úzkého pojetí, Amitai Etzioni (1995:5-6), který ve dvou po sobě jdoucích odstavcích napřed vystavuje neopatrné používání tohoto termínu kritice, aby vzápětí odsoudil „většinu lidského jednání jako iracionální.“ Ale kdo může své rozhodnutí lépe posoudit, nežli jeho samotný producent?

Proč lidé systematicky chybují v úsudku

Výše zmíněná pojetí racionality, jakkoli umožnila matematické modelování a exaktní predikci (obecně scientizaci – Sojka, 1991), prokazatelně selhávají v popisu reality (srov. např. Simon, 1987; Camerer, 2011). Cenou za tuto matematizaci je totiž určitá simplifikace – jakýkoliv model totiž vyžaduje abstrakci od řady faktorů. V mnoha ohledech, zejména pokud jde o modelování lidského rozhodování, však tato simplifikace dosáhla takových rozměrů, že se teorie na míle vzdálila skutečnosti. Je sice značně obtížné dokonale popsat realitu, protože lidské chování je, minimálně do takové míry jako ostatní sociální jevy, determinováno nespočetným množstvím faktorů, přesto má smysl se modelování reálného rozhodování alespoň přiblížit. Behaviorální ekonomie jako ve své podstatě multidisciplinární obor pak

⁶ Například již citovaný F. Y. Edgeworth.

splňuje požadavky na dostatečně exaktní, ale také přesné disciplíny, která může pomoci s analýzou reálných rozhodovacích situací a procesu tvorby rozhodnutí u jednotlivých aktérů.

Mezi předchůdce, z jejichž kritiky racionality v úzkém pojetí či pokusů o reálný popis rozhodovacího procesu vychází koncept subjektivní racionality, patří rakouská subjektivní škola, zejména Ludwig von Mises. Ta stavěla na metodologickém individualismu a přísném subjektivismu a byla v přímé opozici vůči neoklasické ekonomické teorii (Holman, 2005). Sám Mises se ve svém unikátním díle *Lidské jednání: pojednání o ekonomii* (Mises, 2006) pokusil vytvořit samostatný vědní obor (praxeologie), která se zabývá lidským jednáním a rozhodováním. Mises (2006:926-927) dokonce tvrdí, že „veškeré vědomé lidské jednání je racionální,“ neboť racionální jednání je podle něj vysoce subjektivní záležitost a nikdo nemá právo hodnotit, zda je či není racionální. Proto také odmítá pojmy racionalita/iracionalita v tehdejších normativním významu. Vymezuje se proti naivnímu racionalismu 18. století, které staví lidský rozum na piedestal dokonalosti. Konečným cílem každého lidského jednání je podle Mises (2006:18) „uspokojení nějakých přání jednajícího člověka.“ Jak lze vidět v další části této kapitoly, svým celoživotním dílem Ludwig von Mises poskytl základní kámen budoucích úvah o reálnějším modelování lidského rozhodování.

Od poloviny 20. století se také vlivem tzv. kognitivní revoluce začínají prosazovat poznatky kognitivních věd o poznávacích procesech lidí do ostatních věd (Sternberg, 2009), které vyústily mimo jiné ve vznik behaviorální ekonomie. Spolu s tím začala do ekonomie pronikat psychologie a došlo k otřesení hegemonie neoklasického paradigmatu a atomizaci pohledu ekonomické vědy na rozhodování ekonomických aktérů. Doposud převažující předpoklad racionálních jedinců byl vzhledem k prokazatelným rozdílům od empirických studií přinejmenším diskutován. Obecně vznikla potřeba (Simon, 1987:367) „posuzovat racionalitu určitého jednání s ohledem na kontext nebo situaci, ve které se subjekt nachází – tzv. rámec (*frame*).“ Toto pojetí rozpracovává velmi vlivný článek Daniela Kahnemana a Amose Tverského *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice* (1981). Začalo se uvažovat o tom, že „neracionální (*nonrational*)“ procesy (emoce, intuice apod.) ovlivňují parametry dané situace“, které člověk zpracovává a vyhodnocuje racionálním procesem (Simon, 1987:368). Nelze tedy říci, že emoce aj. patří do procesu racionálního rozhodování v užším smyslu slova, ale ovlivňují jeho vstupy, a tím i rozhodování samotné.

Pokud nemá jednotlivec neomezené kognitivní a výpočetní kapacity, aby byl schopen znát všechny dostupné alternativy a exaktně posoudit jejich důsledky, potřebuje nutně zjednodušit komplexitu světa z hlediska rozhodovacího procesu. Různí autoři se snaží modelovat skutečné chování jinými způsoby, obecný vliv této doby na ekonomickou vědu zcela vystihuje úryvek ze Simonovy práce (1987: 271): „*lidské chování nemůže být predikováno z optimálního chování v daném prostředí [homo economicus]. Chování závisí na tom, jak ekonomičtí aktéři vnímají a zobrazují si prostředí, která fakta znají nebo předpokládají, jaké cíle si definují a jaké metody k dosažení těchto cílů používají.*“ Takový přístup tedy nezavrhuje metodologický individualismus, ale uznává vliv sociální interakce a reformuluje motivy lidského chování a rozhodování z dosavadního úzkého pojetí.

Vzhledem k faktu, že participují na řešení mnoha problémů současně,⁸ hledají rozhodvatelé, ať již vědomě či nevědomě, cesty k redukování komplexity vnějšího světa. Mechanismy, které lidé využívají k usnadnění rozhodování, jsou jedním ze stěžejních témat, jimiž se zabývá behaviorální ekonomie (srov. Kahneman & Tversky, 1981; Ariely, 2009). V případě specifické situace humanitárního

⁷ Tedy ve smyslu mimorozumové, nikoli iracionální.

⁸ Neboť hrají více „her“ v jednu chvíli, podléhají poměrně složitým a komplexním rozhodovacím situacím (*nested games* - srov. Tsebelis, 1990).

rozhodování, tedy rozhodnutí o poskytnutí humanitární pomoci (Říkovský, 2011) může hrát usnadňující roli zvyk, konformita s rozhodováním ostatních států či osobní kontakty s potenciálními příjemci, které umožní vynaložení menších nákladů na rozhodování.

Nalézt oporu pro tyto motivy lze ve výše zmíněných kategoriích a klasifikacích potřeb. Konformita, přizpůsobení se názorům ostatních, stimuluje pocit sounáležitosti. A touha někam patřit je jednou z vyšších potřeb na Maslowově pyramidě. Ostatně „vliv lidí v nejbližším okolí“ udává také Frič (2001:55) jako jednu z možných příčin obecného rozhodnutí k filantropickému chování. Superego, bdící nad myšlenkami a rozhodováním jedince, pak představuje zvnitřněné sociální normy, očekávání ostatních lidí o rozhodovatelově budoucím chování.

Jak lze tedy zjednodušit komplexitu sociálních jevů, které způsobují obtížnost rozhodování? Jedním ze způsobů je respektovat zvykové jednání. Tento zvyk může rozhodovatel přijmout z externího prostředí – tedy pozorováním úspěšných rozhodovatelů v jiných prostředích, jejichž strategie způsobu poskytování humanitární pomoci vedla k dlouhodobě rovnovážnému stavu.⁹ Obecně lze takový proces nazvat observačním učením – člověk si osvojuje takový způsob chování, který pozoruje u ostatních a který se setkává s pozitivními důsledky (Bandura, 1986, citováno dle Atkinson, 2003).

Jinou variantou je tvorba zvyku na základě minulých vlastních zkušeností. Pokud již rozhodovatel v minulosti několikrát učinil jisté rozhodnutí a jeho konsekvence nebyly vnímány negativně, tato zkušenost zvyšuje u zvykově jednajícího rozhodovatele pravděpodobnost stejného rozhodnutí i v dalších případech. Sociálně-kognitivní psychologové takové jednání nazývají operantním podmiňováním, tedy osvojováním si chování, které bylo pozitivně odměněno (viz také Skinnerova teorie pozitivního posílení, Kassin, 2007)

Mechanismy, které usnadňují rozhodování, studují také behaviorální ekonomové a obecně behaviorální rozhodovací věda – jako významnému faktoru v rozhodování je zde pozornost věnována tzv. heuristikám, zažitým způsobům rozhodování, založeným na minulých zkušenostech či intuici. Ačkoliv mohou být mnohdy „poměrně užitečné, občas vedou k systematickým chybám“ (Kahneman & Tversky in Kahneman, Tversky & Slovic, 1982:3). Vzhledem k pozitivnímu charakteru této disertační práce je důležitý především dopad těchto heuristik v negativních případech, a to kognitivní zkreslení. Pro případ humanitární pomoci lze uvažovat, že s využitím heuristiky reprezentativity (*representativeness heuristic*)¹⁰ rozhodovatelé poskytnou humanitární pomoc tím pravděpodobněji, čím více připomíná daná situace jejich obraz (stereotyp) situace, kdy je dobré přispět, či poskytnou humanitární pomoc specifickým způsobem. Tento stereotyp si mohou vytvořit i na základě minulých zkušeností – určité charakteristiky dané situace (např. velikost země, pomoc ostatních států, rozsah škod, apod.) pak musí vykazovat podobnost s jejich reprezentativním obrazem, situací z minulosti, kdy se rozhodli poskytnout humanitární pomoc. To může být klíčové zejména ve chvíli, kdy je postiženo více zemí či komunit současně - ačkoliv by některá země potřebovala pomoc objektivně více než jiná, pokud není podobná stereotypu daného rozhodovatele, pomoci se nemusí dočkat. Heuristika dostupnosti

⁹ Šance na osvojení pozorovaného rozhodnutí koreluje s úspěchem takového jednání v očích rozhodovatele.

¹⁰ Předpokládá, že je objekt A součástí nějaké třídy, pokud se určité jeho charakteristiky podobají charakteristikám stereotypu (reprezentativního objektu) dané třídy (Eysenck & Keane, 2008).

(*availability heuristic*)¹¹ pak může např. při rozhodování o zacílení pomoci na konkrétní skupinu obyvatel v zasažené zemi.

Působení okolí je bezpochyby velmi silným faktorem ovlivňující chování každého člověka. Rozhodovatelé tak mohou poskytnout humanitární pomoc na základě rozhodnutí okolních států či celosvětového trendu. Vliv sociální interakce může způsobit internalizaci těchto postojů jako vhodný způsob adaptace na vzniklou situaci. Konformita je zkrátka „realitou sociálního života“ (Kassin, 2007:480). Kassin (2007) dále rozlišuje normativní a informativní vliv sociálního okolí na rozhodování. Díky normativnímu vlivu se rozhodovatel přizpůsobí, protože nechce podlehnout sociální exkluzi, informativní vliv znamená přizpůsobení prostřednictvím důvěry v rozhodnutí ostatních rozhodovatelů. Empirický důkaz vlivu většinového odhadu dokládá např. Asch & Guetzkow (1951) na experimentu s relativně snadným úkolem – srovnáváním délky čar. Vliv nesprávných odhadů fiktivních účastníků experimentu způsobil distorzi odhadů reálných účastníků a statisticky významný rozdíl oproti kontrolní skupině.

Základem jsou zde tedy behaviorální rozhodovací teorie (Arnott, 2006). S ohledem na charakter práce a důraz spíše na efekt rozhodování a tedy kognitivní zkreslení, byly stručně popsány pouze nejvíce relevantní heuristiky. Komplexnější pohled na různé druhy a taxonomii systematických chyb v úsudku a rozhodování nabídne následující kapitola.

Kognitivní zkreslení

Výše diskutované heuristiky i jiné faktory mohou vést k systematickým chybám v úsudku a dalších kognitivních procesech a v důsledku k nezamýšleným špatným rozhodnutím, deviacím od racionálního rozhodnutí (Tversky & Kahneman 1974; Arnott, 2006). Jde tedy primárně o chyby, které daný rozhodovatel neměl v úmyslu učinit a byl v přesvědčení, že dělá dobrou věc. Zde můžeme pozorovat paralely s výše diskutovanými humanitárními selháními. Východiskem je zde teorie duálních systémů, která pracuje s teorií dvou oddělených systémů, jednoho automatického, rychlého a nevědomého a druhého kontrolovaného, vědomého a pomalého, které utvářejí lidské myšlení a zapojují se do kognitivních procesů, z nichž právě první systém obsahuje celou řadu heuristik potenciálně vedoucích ke kognitivním zkreslením (Strack & Deutsch 2015), ale je zřejmé, že se jedná o abstrakci a rozhodně nejde o koherentní teorii z důvodu nedostatečného poznání kognitivní architektury (Evans, 2006). S ohledem na cíle této práce jsou v této kapitole popsány základní kognitivní zkreslení v příslušných kategoriích pro lepší interpretaci rozhovorů s humanitárními aktéry.

Existuje řada taxonomií, které se snaží podat přehled o typech a kategoriích kognitivních zkreslení dle propojení s konkrétními heuristikami, fázemi kognitivního procesu, příbuznosti a dalších, nicméně žádná z nich se nestala univerzálně akceptovatelnou, pochopitelně i s ohledem na vývoj teoretického poznání (Peón, Antelo & Calvo-Silvosa, 2017). Pozornost bude proto věnována těm nejdůležitějším z hlediska humanitární práce i operacionalizace pro potřeby níže popsaného výzkumu. Arnott (2006:4-23) podává komplexní přehled o rozdílných kategoriích kognitivních zkreslení a jeho výsledkem je seznam 37 zkreslení vycházejících z příslušných autorů, syntéza vedoucí k základní taxonomii:

- Paměťová zkreslení
 - Ukotvení a přizpůsobení – vycházení z původní pozice, která je následně přizpůsobena, avšak ne v dostatečné míře. (Tversky & Kahneman 1974; Slovic, Fischhoff & Lichtenstein, 1977; Joyce & Biddle, 1981, Einhorn & Hogarth, 1986; Chapman &

¹¹ Odhad vlastností události podle jejich dostupnosti ve vlastní paměti, představivosti (Eysenck & Keane, 2008).

Johnson, 1994; Ganzach, 1996; Estrada, Isen & Young, 1997; Hinsz, Kalnbach & Lorentz, 1997 in Arnott, 2006)

- Zpětný pohled – přeceňování pravděpodobnosti, s jakou by člověk býval věděl správné rozhodnutí či predikci určitého jevu v retrospektivním pohledu. Výsledkem je větší jistota ve své vlastní rozhodování a omezená schopnost poučit se z vlastních chyb.(Fischhoff & Beyth, 1975; Fischhoff, 1975,1982; Langer & Roth, 1975; Fischhoff, Slovic & Lichtenstein, 1977; Buchman, 1985; Dawes, 1988; Connolly & Bukszar, 1990; Polister, 1989; Mazursky & Ofir, 1997; Ofir & Mazursky, 1997 in Arnott, 2006).
- Představitelnost – vyšší pravděpodobnost je přisuzována jevu, který si lze snadno představit. Je spojeno s heuristikou dostupnosti (Tversky & Kahneman, 1974, Lichtenstein et al., 1978, Taylor & Thompson, 1982 in Arnott, 2006).
- Vzpomínka – schopnost vybavit si určitou událost determinuje vnímání její pravděpodobnosti i incidence. Toto zkresení tedy může vést k přeceňování snadno zapamatovatelných událostí (Tversky & Kahneman, 1971,1973,1974,1981; Kahneman & Tversky, 1972; Fischhoff, Slovic & Lichtenstein, 1978; Combs & Slovic, 1979; Taylor & Thompson, 1982; Hogarth, 1987; Bazerman, 1998 in Arnott, 2006).
- Hledání – události či jevy mohou být vnímány jako častější, pokud se po nich snadněji pátrá (Galbraith & Underwood, 1973; Tversky & Kahneman, 1973,1974; Bazerman, 1998 in Arnott, 2006).
- Svědectví – ovlivnění vzpomínek a rekonstrukce určitých událostí skrze formulaci otázky či úkolu na základě znalostí, které vznikly po dané události (Snyder & Uranowitz, 1978; Loftus, 1980; Wells & Loftus, 1984; Hogarth, 1987; Ricchiute, 1997 in Arnott, 2006).
- Podobnost – pravděpodobnost výskytu určitého jevu může být ovlivněna vnímáním obecných charakteristik nadřazené třídy tohoto jevu. Určitý stereotyp spojený s touto třídou či skupinou tedy může převážit ostatní parametry při uvažování o daném jevu (Bar-Hillel, 1973; Tversky & Kahneman, 1973; Horton & Mills, 1984; Hogarth, 1987; Joram & Read, 1996 in Arnott, 2006).
- Statistická zkresení
 - Základní data – ignorování základních dat v případě dostupnosti jiných dat (Kahneman & Tversky, 1972,1973; Tversky & Kahneman, 1974; Lyon & Slovic, 1976; Bordiga & Nisbett, 1977; Lichtenstein et al., 1978; Bar-Hillel & Fischhoff, 1981; Joyce & Biddle, 1981; Christensen-Szlanski & Beach, 1983; Fischhoff & Beyth-Marom, 1983; Hogarth, 1987; Bar-Hillel, 1990; Kleiter et al., 1997 in Arnott, 2006).
 - Náhoda – sekvence náhodných událostí může být zaměněna za charakteristiky nějakého procesu (Smedslund, 1963; Ward & Jenkins, 1965; Lathrop, 1967; Tversky & Kahneman, 1971,1973,1974; Kahneman & Tversky, 1972; Langer, 1977; Lopes, 1981; Hogarth, 1987; Lopes & Oden, 1987; Wagenaar, 1988; Ayton, Hunt & Wright, 1989 in Arnott, 2006).
 - Souběh – přeceňování pravděpodobnosti u událostí, které sestávají z více součástí. Například může jít o přehnaný optimismus ohledně délky trvání nějakého procesu, který sestává z více aktivit (Chesnick & Harlan, 1972; Bar-Hillel, 1973; Cohen, Tversky & Kahneman, 1974; Yates, 1990; Teigen, Martinussen & Lund, 1996; Bazerman, 1998 in Arnott, 2006).
 - Korelace – přeceňování pravděpodobnosti korelace dvou jevů, pokud byly zaznamenány v minulosti dohromady (Smedslund, 1963; Ward & Jenkins, 1965; Chapman, 1967; Chapman & Chapman, 1969; Golding & Rorer, 1972; Tversky &

Kahneman, 1973,1974; Shweder, 1977; Crocker, 1981; Alloy & Tabachnik, 1984 in Arnott, 2006).

- Disjunkce – pravděpodobnost výskytu určitého problému je podceňována, pokud sestává z vzájemně nesouvisejících, ale postačujících aktivit, respektive spouštěčů onoho problému. Například pokud je nutné selhání jen jednoho z členů týmu pro ohrožení bezpečnosti celého týmu (Cohen, Chesnick & Harlan, 1972; Bar Hillel, 1973; Tversky & Kahneman, 1974; Bazerman, 1998 in Arnott, 2006).
- Vzorek – ignorování velikosti vzorku při posuzování síly predikce, usuzování na základě zákona velkých čísel i v případě malých čísel (Lee, 1971; Tversky & Kahneman, 1971,1974; Kahneman & Tversky, 1972,1973; Sage, 1981; Nisbett et al., 1983; Sedlmeier & Gigerenzer, 1997 in Arnott, 2006).
- Podmnožina – spojení dvou jevů či podmnožina je často vnímáno jako pravděpodobnější než celá množina (Cohen et al., 1956; Tversky & Kahneman, 1983; Thuring & Jungermann, 1990; Briggs & Krantz, 1992 in Arnott, 2006).
- Zkreslení související se (sebe)jistotou
 - Úplnost – vnímání prezentace dat či informací jako zdánlivě kompletní může omezit hledání výjimek a dalších nepokrytých jevů. Například pokud se nějaký seznam jeví jako taxativní výčet, člověk nemusí přemýšlet nad možnostmi, které nejsou zahrnuty (Fischhoff, Slovic & Lichtenstein, 1978; Hogarth, 1987 in Arnott, 2006).
 - Potvrzení – tendence hledat informace a důkazy potvrzující již existující názor a vynechat kontrastní informace (Cyert, Dill & March, 1958; Simon, 1958; Wason, 1960; Einhorn & Hogarth, 1978,1986; Fischhoff & Beyth-Maron, 1983; Hogarth, 1987; Russo, Medvec & Meloy, 1996, Heath, 1996 in Arnott, 2006).
 - Kontrola – dojem kontroly nad rozhodovací situací díky dobrému výsledku daného rozhodnutí. Může tedy vycházet z dřívějších zkušeností, přesto však bez možnosti nahlédnout do černé skříňky rozhodování a tedy reálné kontroly nad tímto procesem (Tversky & Kahneman, 1974; Langer, 1975; Langer & Roth, 1975; Dawes, 1988; Koehler, Gibbs & Hogarth, 1994; Budescu & Bruderman, 1995; Greenberg, 1996 in Arnott, 2006).
 - Přání – pravděpodobnost události, která je preferovaná, může být přeceňovaná (Einhorn & Hogarth, 1986; Hogarth, 1987; Dawes, 1988; Budescu & Bruderman, 1995; Olsen, 1997 in Arnott, 2006).
 - Přehnaná sebedůvěra – přeceňování vlastní schopnosti řešit nové nebo složité otázky. Se zvyšující se znalostí konkrétní oblasti (míra expertnosti) se snižuje tendence k přehnané sebedůvěře (Oskamp, 1965; Howell, 1972; Fischhoff, Slovic & Lichtenstein, 1977; Koriat, Lichtenstein & Fischhoff, 1980; Sage, 1981; Schwenk, 1986; Yates, 1990; Paese & Feuer, 1991; Snizek & Buckley, 1991; Russo & Schoemaker, 1992; Brenner, Koehler, Liberman & Tversky, 1996, Dawes & Mulford, 1996; Yates & Lee, 1996; Keren, 1997 in Arnott, 2006).
 - Nadbytečnost – frekvence setkávání se s určitým názorem či daty zvyšuje důvěru lidí v přesnost a význam tohoto názoru či dat. Čím více lidí a čím častěji sděluje určité tvrzení, tím větší je pravděpodobnost tohoto jevu, i když se mohou všichni ovlivňovat a tím i mýlit (Ward & Jenkins, 1965; Tversky & Kahneman, 1974; Estes, 1976; Remus & Kotterman, 1986 in Arnott, 2006).
 - Selektivita – očekávaná povaha problému předurčuje vnímání podstatnosti určitých dat. Stejný problém může být vnímán odlišně dle specializace či vzdělání jednotlivých rozhodovatelů. Jednotlivá oddělení v rámci organizace tak mohou vnímat pouze určité

součástí komplexního charakteru problému a dle jejich rozhodovací síly ovlivnit rozhodování organizace jako celku určitým směrem (Bruner & Postman, 1949; Simon, 1955,1956; Dearborn & Simon, 1958; Cyert, Dill & March, 1958; Tversky & Kahneman, 1971,1974; Kahneman & Tversky, 1972,1973; Schwenk, 1988 in Arnott, 2006).

- Úspěch – spojování úspěchu s kvalitou rozhodovacích či jiných schopností rozhodovatele a přisuzování neúspěchu okolním faktorům (Howell, 1972; Langer & Roth, 1975; Miller, 1976; Nisbett & Wilson, 1977; Hogarth, 1987 in Arnott, 2006).
- Test - pokud nelze některé aspekty rozhodnutí testovat, pak je často samotnému rozhodování přisuzována větší důvěra (Wason, 1960; Smedsland, 1963; Ward & Jenkins, 1965; Estes, 1976; Fischhoff; Slovic & Lichtenstein, 1977; Einhorn & Hogarth, 1978; Christensen-Szalanski & Bushyhead, 1981; Hogarth, 1987 in Arnott, 2006).
- Přizpůsobovací zkreslení
 - Konzervatismus – nedostatečné přizpůsobení původních odhadů a názorů ani po obdržení nových dat (Peterson, Schneider & Miller, 1965; Phillips & Edwards, 1966; Phillips, Hays & Edwards, 1966; DuCharme, 1970; Sage, 1981; Fischhoff & BeythMarom, 1983; Hogarth, 1987; Highhouse, Paese & Leatherberry, 1996; Nelson, 1996 in Arnott, 2006).
 - Referenční bod – hodnocení na základě referenčního bodu, určitého standardu, od něhož se pak odvíjí hodnocení jiných jevů v dané oblasti (záleží tedy na vztahu či vzdálenosti hodnoceného jevu od referenčního bodu). Jedná se částečně o důsledek heuristiky ukotvení (Tversky & Kahneman, 1974; Sage, 1981; Bazerman, 1998 in Arnott, 2006).
 - Regrese – vnímání základny pro konkrétní data jako dokonalého prediktoru budoucího vývoje (Kahneman & Tversky, 1973; Einhorn & Hogarth, 1981; Joyce & Biddle, 1981; Bazerman, 1998 in Arnott, 2006).
- Prezentační zkreslení
 - Zarámování – odlišný způsob zobrazení stejných informací může vést k jejich odlišnému hodnocení. Obzvláště viditelné je to v případě zarámování jako ztráty/zisku, což lze vysvětlit prospektovou teorií (Lichtenstein & Slovic, 1971,1973; Hogarth, 1975,1987; Grether & Plott, 1979; Kahneman & Tversky, 1979,1984; Tversky & Kahneman, 1981,1986; McNeil, Pauker, Sox & Tversky, 1982; Fischhoff, 1983; Keller, 1985; Christensen, 1989; Wang, 1996; in Arnott, 2006).
 - Linearita – při předvídání či identifikování změn lidé tendují k odhadům založeným na lineární funkci. Obtížně tedy předvídají budoucnost v procesech, které nejsou lineární. (Cohen, Chesnick & Harran, 1972; Bar-Hillel, 1973; Wagenaar & Sagaria, 1975; Wagenaar & Timmers, 1979; Mackinnon & Wearing, 1991; Arnott, O'Donnell & Yeo, 1997 in Arnott, 2006).
 - Způsob a kombinace – způsob či styl prezentace může ovlivnit vnímání obsažených dat a informací. Pokud jsou například prezentována kvantitativní i kvalitativní data, nepodložený názor může ovlivnit rozhodnutí příjemce více než tabulka s daty. Z hlediska manažerů jsou často preferovány verbální výstupy před psanými (Mintzberg, 1973; McKenney & Keen, 1974; Payne, 1976; Russo, 1977; Kotter, 1982; Remus, 1984; Hogarth, 1987; Saunders & Jones, 1990; Carey & White, 1991; Vessey, 1994; Dusenbury & Fennma, 1996; Bhappu, Griffth & Northcraft, 1997 in Arnott, 2006).
 - Pořadí – Prvním či posledním položkám může být přisuzována větší váha. Jedná se o efekt prvenství či nedávnosti (Ronen, 1973; Budescu, Au & Chen, 1997; Anderson,

1981; Yates & Curley, 1986; Dawes, 1988; Chapman, Bergus & Elstein, 1996 in Arnott, 2006).

- Měřítko – závislost vnímání určitých dat na měřítku jejich zobrazení. Lidé obtížně posuzují a vnímají velké rozdíly, ale jsou dobří ve vnímání rozdílů v řádu desítek (Remus, 1984; Ricketts, 1990 in Arnott, 2006).
- Situační zkreslení
 - Zeslabení – zjednodušení rozhodovací situace s vysokou mírou nejistoty ignorováním nebo přehlížením této nejistoty (Gettys, Kelly & Peterson, 1973; Slovic, 1975; Miller, 1978; Beer, 1981; Hogarth, 1987 in Arnott, 2006)
 - Komplexita – časový tlak, stres či množství informací může zvýšit dojem komplexity daného úkolu (Pollay, 1970; Einhorn, 1971; Janis, 1972; Wright, 1974; Koriat et al., 1980; Payne, 1982; Pitz & Sachs, 1984; Yates, 1990; Ordonez & Benson, 1997 in Arnott, 2006).
 - Eskalace – postupování stejným směrem v rozhodování je pravděpodobné i v situaci, kdy se ukázalo, že předchozí rozhodnutí nebyla správná. Lidé často berou v úvahu tzv. utopené náklady (Staw, 1976,1981; Staw & Ross, 1978; Teger, 1980; Northcraft & Wolf, 1984; Brockner & Rubin, 1985; Schwenk, 1986; Drummond, 1994; Beeler & Hunton, 1997; Bazerman, 1998 in Arnott, 2006).
 - Zvyk – tendence k určitému rozhodnutí jen z důvodu jeho dřívějšího využití. Jedná se o způsob usnadnění kognitivní práce při rozhodování (Gettys, Kelly & Peterson, 1973; Slovic, 1975; Hogarth, 1987 in Arnott, 2006).
 - Nekonzistence – různé hodnocení a rozhodování ve stejných případech. Může být ovlivněno okolnosti (denní doba) i vnitřním nastavením rozhodovatele (například únava, rozrušení). (Bowman, 1963; Kunreuther, 1969; Goldberg, 1970; Einhorn, 1972; Brehmer, 1976; Showers & Charkrin, 1981; Moskowitz & Sarin, 1983; Hogarth, 1987 in Arnott, 2006).
 - Pravidlo – při rozhodování může být použito špatné pravidlo, což ovlivní jeho výsledek. Pro toto zkreslení je nutné uvažovat určitou klasifikaci rozhodovacích pravidel, což jako součást normativního přístupu k rozhodování leží mimo rámec této práce. Využit lze například klasifikaci dle Sage (1981) či Adam a Pomerol (2008). (Slovic, 1975; Sage, 1981; Hogarth, 1987; Goodwin & Wright, 1991 in Arnott, 2006).

Zjednodušený přehled těchto zkreslení je v následující tabulce.

Table 3: Decision Bias Cognates		
Bias	Cognates	Reference
Adjustment	insufficient adjustment	Bazerman (1998)
Attenuation	best guess strategy ignoring uncertainty	Hogarth (1987) Remus & Kottemann (1986)
Base Rate	insensitivity to prior probabilities of outcomes concrete information	Tversky & Kahneman (1974) Hogarth (1987)
Chance	misconceptions of chance gamblers fallacy	Tversky & Kahneman (1974) Wagenaar (1988)
Completeness	logical data display	Hogarth (1987)
Complexity	decision environment	Hogarth (1987)
Confirmation	confirmation trap selective perception expectations desire for self fulfilling prophecies fact-value confusion	Bazerman (1998) Hogarth (1987) Sage (1981) Sage (1981) Sage (1981)
Conjunction	inertial \wedge effect	Cohen <i>et al</i> (1972)
Control	illusion of control	Langer (1975)
Correlation	illusory correlation	Bazerman (1998)
Desire	wishful thinking	Schwenk (1988)
Escalation	non rational escalation of commitment entrapment	Bazerman (1998) Brockner <i>et al</i> (1982)
Framing	question format	Hogarth (1987)
Habit	rules of thumb	Hogarth (1987)
Imaginability	biases of imaginability	Tversky & Kahneman (1974)
Linear	non-linear extrapolation inability to extrapolate growth processes	Hogarth (1987) Remus & Kottemann (1986)
Recall	ease of recall availability	Sage (1981) Hogarth (1987)
Redundancy	bias due to the retrievability of instances illusion of validity repetition implication of strength of relationship	Tversky & Kahneman (1974) Tversky & Kahneman (1974) Arkes, Hackett & Boehm 1989) Remus & Kottemann (1986)
Regression	regression to the mean	Bazerman (1998)
Rule	justifiability	Hogarth (1987)
Sample	representativeness insensitivity to sample size law of small numbers inferring from small samples	Sage (1981) Tversky & Kahneman (1974) Tversky & Kahneman (1971) Remus & Kottemann (1986)
Scale	powers-of-ten information bias	Ricketts (1990)
Search	bias due to the effectiveness of the search set limited search strategies	Bazerman (1998) Remus & Kottemann (1986)
Selectivity	selective perception	Schwenk (1988)
Similarity	representativeness	Hogarth (1987)
Subset	conjunction fallacy	Tversky & Kahneman (1983)
Success	fundamental attribution error success/failure attribution	Sage (1981) Hogarth (1987)
Test	outcome irrelevant learning structures outcome irrelevant learning systems	Hogarth (1987) Sage (1981)
Testimony	logical fallacies in recall logical reconstruction	Hogarth (1987) Schwenk (1988)

Tato vícestupňová kategorizace primárně seskupuje zkreslení dle základního problému, se kterým je lze asociovat, a to buď příliš mnoho informací, nedostatek významu, potřeby jednat rychle a nutnosti vybrat jen některé informace k zapamatování. Je zřejmé, že tyto problémy jsou s ohledem na výše diskutované charakteristiky humanitární práce vysoce relevantní. V dalším stupni jsou pak jednotlivým problémům přiřazeny některé z celkem dvaceti zkreslených mentálních strategií, pod nimiž je celkem 175 kognitivních zkreslení.

Kognitivní zkreslení tedy mohou být kategorizovány v následujících skupinách (Manoogian & Benson 2017) ve formátu problém – zkreslená mentální strategie – kognitivní zkreslení (poslední úroveň není pro stručnost v textovém formátu zachycena):

- Problém: Příliš mnoho informací
 - Všímáme si věcí, které již hrají významnou roli v paměti či které jsou často opakované.
 - Bizarní, zábavné, vizuálně výrazné či antropomorfní věci vyčnívají více než jiné.
 - Zaznamenáváme, když se něco změní.
 - Jsme přitahováni k detailům, které potvrzují naše již existující přesvědčení.
 - Všímáme si nedostatků na ostatních více než na sobě samých.
- Problém: Nedostatek významu
 - Nacházíme příběhy a vzory dokonce i v nedostatečných datech.
 - Doplnujeme charakteristiky ze stereotypů, obecných znalostí a dřívějších zkušeností.
 - Představujeme si v lepším světle věci a lidi, které máme rádi či je dobře známe.
 - Zjednodušujeme pravděpodobnosti a čísla tak, aby se nám o nich snadněji přemýšlelo.
 - Myslíme si, že víme, co si ostatní lidé myslí.
 - Promítáme své stávající nastavení mysli a předpoklady na minulost a budoucnost
- Problém: Potřeba jednat rychle
 - Abychom jednali, musíme si být jistí tím, že můžeme přinést skutečný dopad a myslet si, že to co děláme je důležité.
 - Abychom zůstali koncentrovaní, preferujeme bezprostřední věci, ke kterým se můžeme vztáhnout.
 - Abychom věci zrealizovali, tendujeme k dokončování věcí, do kterých už jsme investovali čas a energii.
 - Abychom se vyhnuli chybám, jsme motivováni k ochraně naší autonomie a statusu ve skupině a vyhýbáme se nezvratitelným rozhodnutím.
 - Preferujeme jednoduše vyhlížející možnosti a úplné informace před komplexními a nejednoznačnými možnostmi.
- Problém: Nutnost vybrat jen některé informace k zapamatování
 - Zpětně upravujeme a upevňujeme některé vzpomínky.
 - Odmítáme konkrétnosti, abychom byli schopni zobecňovat.
 - Zjednodušujeme události a seznamy na klíčové elementy.
 - Ukládáme vzpomínky rozdílně podle toho, jak byly prožity.

Architektura výběru

Výše popsané modely a předpoklady racionálního rozhodovatele zřejmě selhávají v popisu reality, se znalostí mentálních zkratk, jejich vlivu na vytváření úsudku a dopadu na výskyt chyb v rozhodování však nelze vystačit. Je totiž nutné klást si otázku, co je nutné učinit s těmito znalosti, abychom dosáhli vyšší kvality rozhodování. S nedokonalostí lidského rozhodování a konkrétně kognitivními zkresleními v podmínkách veřejného a neziskového sektoru pracuje disciplína, kterou lze nazvat jako architektura výběru (*choice architecture*) a metoda pošouchnutí (*nudge*), jimž bude věnována tato část. Ačkoliv práce s kognitivními zkresleními a špatnými rozhodnutími již přesahuje rámec a původně zamýšlené cíle této disertační práce, je užitečné nastínit obecné varianty řešení, které mohou být použitelné na obecně identifikované problémy v rozhodování humanitárních pracovníků po důkladném zvážení kontextu, a také možnosti, jakým směrem by se mohl ubírat další výzkum.

Architektura výběru v tomto pojetí je člověk nebo instituce, která nepřímo ovlivňuje rozhodování jednotlivých aktérů tím, jak nastaví (nebo nenastaví) prostředí, ve kterém jsou činěna rozhodnutí. Například, jaké je pořadí možností, jak jsou prezentovány, jestli je implicitní možnost a podobně. Teoretické koncepty, na kterých staví architektura výběru, vycházejí především z ekonomie, psychologie a sociologie, i když mají výrazně multidisciplinární působnost. Jako klíčové teoretické koncepty lze uvést externalitu, dokonalé informace, tragédii obecní pastviny, prospektovou teorii, pomyslné účetnictví a libertariánský paternalismus (Thaler & Sunstein, 2018; Balz, Sunstein & Thaler, 2014). Zatímco externalita, (ne)dokonalé informace a tragédie obecní pastviny jsou důkladně známé z tradiční ekonomie (Perman et al., 2003; Buchanan, 1998; Špalek, 2011; Stiglitz, 2002; Ostrom, 2008), koncepty především z oblasti behaviorální ekonomie zasluhují krátký popis. Již v předchozí kapitole diskutovaná prospektová teorie je alternativou k dříve hojně využívané teorii očekávaného užitku, na jejímž základě se stále vytvářejí veřejné intervence i politiky. Jako vhodnější popis reálného rozhodování v podmínkách nejistoty poukazuje na relevantní heuristiky a efekty jako vyhýbání se riziku v případě možného jistého zisku či naopak vyhledávání rizika v případě možné ztráty (Kahneman a Tversky, 2013). Pomyslné účetnictví je sada kognitivních operací, které využívají jednotlivci i domácnosti za účelem organizace, hodnocení a sledování finančních aktivit. Zjednodušeně jsou to procesy, kterými si lidé vedou přehled o vlastních ekonomických aktivitách v rigidních a subjektivních kategoriích. Pomyslné účetnictví sestává ze tří složek, a to specifický způsob vnímání ekonomických výstupů, přiřazování jednotlivých aktivit ke specifickým účtům a frekvence hodnocení jednotlivých účtů a kategorií. To vše narušuje stávající chápání statků a zdrojů v (neo)klasické ekonomické teorii, zejména princip vzájemnosti a ukazuje možné zdroje zdánlivě iracionálního chování. Pozdější rozvoj tohoto pojetí ve spojení s prospektovou teorií vedl k definici konceptu transakční užitečnosti (Thaler, 1999; Thaler, 2008). Libertariánský paternalismus spočívá v kombinaci dvou zdánlivě protichůdných přístupů ke vztahu mezi dvěma stranami s odlišným mocenským postavením. Paternalistický aspekt značí, že konkrétní opatření je vybráno či formulováno s cílem ovlivnit něčí výběr, tak aby se rozhodl určitým způsobem (v tomto kontextu pro něho samotného co nejvýhodnějším). Libertariánský aspekt je obsažen díky svobodě jednotlivce zvolit si i přes toto nastavení a tuto politiku jakékoliv jiné řešení, zůstávají tedy zachovány všechny možnosti, jako kdyby žádný záměr ovlivnit výběr neexistoval (Sunstein, 2014; Thaler & Sunstein, 2003).

Lidé se pak dle tohoto přístupu rozhodují typicky špatně v situacích, kdy je časový rozdíl mezi užitekem a nákladem, když jde o složitá a málo častá rozhodnutí, v případech absence zpětné vazby a dalších situacích kdy se snadno uplatňují heuristiky, které však vzhledem k neobvyklosti prostředí selhávají a vedou ke kognitivním zkreslením. Se znalostí toho, jak rozhodovací prostředí ovlivňuje výběr, lze pak pracovat skrze tzv. pošouchnutí a nasměrovat aktéry k žádoucímu jednání. Mezi tyto metody lze zařadit například automatické zapsání, nucený výběr, poskytování zpětné vazby, tlak informací o

ostatních aktérech, seznámení s potenciálními důsledky v reálném čase či mapování tedy zjednodušené přehledy variant (Thaler & Sunstein, 2018).

Specifika rozhodování v humanitární práci – rešerše dosavadních výzkumů

Dosud se nemnoho výzkumů zabývalo tím, jakým způsobem jsou činěna rozhodnutí v rámci humanitárního sektoru, zejména pokud jde o operativu a úroveň samotných implementačních aktérů. Řada studií pokrývá normativní aspekt a nabízí nástroje většinou technické povahy, které mají usnadnit humanitární rozhodování, ukazuje se však, že navzdory dostatečně zmapovanému a algoritmicky podpořenému návodu na optimální rozhodování v běžných situacích skuteční lidé volí jiné suboptimální řešení (Guy, Kárný & Wolpert, 2011), v kontextu humanitárních krizí a tedy velmi nestandardních rozhodovacích situacích pak normativní pohled selhává v popisu reality i užitečnosti ještě více. Z pozitivního pohledu na rozhodování a tedy popisu reálného stavu je nejvýznamnější pohled na rozhodování humanitárních neziskových organizací (Heyse, 2016), který však nahlíží tuto problematiku z pohledu organizační teorie. Je zde tedy zřejmě dostatečný prostor pro studii, která je obsahem této disertační práce.

Vlivy na rozhodování

Pokud jde o faktory, které ovlivňují rozhodování v humanitární pomoci, lze identifikovat několik studií na téma této disertační práce v širším smyslu. Vztah mezi operační úrovní a rozhodovací strukturou organizací, zapojených v humanitární pomoci není příliš diskutován v literatuře. Rodriguez-Espínola a Albores (2018) zpracovali analýzu tohoto vztahu v případové studii z Mexika. Na základě reflexe tamní politiky v rámci krizového managementu v kombinaci s rozhovory s místními lidmi a experty zhodnotili vzájemný vztah mezi současnou rozhodovací strukturou a logistikou reálných humanitárních aktivit a vliv obou komponent na realizaci skutečných záchranných operací v souvislosti s přírodními katastrofami. Závěry studie ukázaly, že logistika záchranných operací je negativně ovlivněna špatně naplánovanými záchrannými procedurami, nekonzistentním a zmateným řízením a nedostatečně připravenými záchrannými strukturami úřadů a agentur na operační úrovni. Rozhodování v humanitárních operacích by dle této studie mělo být více centralizováno za účelem zlepšení koordinace, efektivnosti a zodpovědnosti jednotlivých subjektů, zajišťujících humanitární operace.

Přesné, relevantní a dobře načasované informace mají pro řešení humanitárních krizí zásadní důležitost, protože umožňují potřebnou a rychlou identifikaci potřeb a priorit a kvalitní rozhodování o intervencích a alokacích zdrojů. Práce autorů Colombo a Checchi (2018) však upozornila, že zdravotnické informace jsou v humanitárních krizích obvykle nedostatečné a že tato skutečnost opakovaně přispívá k nezdarům humanitárních aktivit. To je také v souladu se závěry přehledových studií o humanitárním sektoru (ALNAP, 2018). Citovaná studie analyzuje příčiny (kulturní, politicko-institucionální a etické), které brání získání a rozšíření zdravotnických informací nutných k efektivnímu řešení konkrétní humanitární krize a z toho vyplývá, že pro úspěšné rozhodování pracovníků při řešení humanitárních krizí by byli velkou podporou místní vyškolení „terénní epidemiologové“ z řad místních lidí, kteří by byli schopni spolupracovat s humanitárními agenturami v krizové situaci a kteří by pro rozhodování poskytovali velmi cenné a obvykle nedostupné zdravotnické informace.

Pokud jde o makrokontext, ve kterém je humanitární práce realizována, Desportes et al. (2019) popisují v případové studii situaci z roku 2016 v Etiopii, kde předchozí 50ti leté období sucha dotvářelo krizový humanitární stav. Tato práce poukazuje na diskrepance mezi veřejně prezentovanou realitou postiženého regionu (autoři tento jev nazvali „humanitárním divadlem“) a skutečnou realitou, kterou velmi komplikuje rozhodovací monopol státu. Zde je nutné připomenout klíčovou zásadu mezinárodní humanitární práce, a to je práce v situacích, kdy hostitelský stát situaci nezvládá a požádá o mezinárodní pomoc (Sphere, 2018). Komplexní práce humanitárních pracovníků vyžaduje v krizových a post-krizových situacích rychlé, pragmatické a na výsledky orientované rozhodování. Objektivní

podpora pro toto rozhodování je však v krizové situaci často mizivá. Rozhodování pod časovým tlakem může vycházet častěji z vnitřní logiky a pragmatismu než z dlouhodobého a intenzivního promyšlení možných variant optimálního řešení. Betge (2019) se zabývá realitou rozhodování o správě území v pokrizových situacích na případových studiích z Konga a Burundi (s využitím přímých osobních zkušeností autora studie). Autor osvětluje faktory, které ovlivňují rozhodování o prioritách, týkajících se využití půdy v poválečných oblastech rozvojových zemí v podmínkách selhávajících států.

Humanitární pracovníci v reálné situaci činí mnohá rozhodnutí pod tlakem krizových okolností. Aspekty tohoto krizového rozhodování, limitovaného racionalitou a současného překročení mandátu z důvodu institucionální identity a potřeb zasažených lidí (Kornberger et al., 2019). Humanitární rozhodování v reálných podmínkách krize často čelí nedostatku relevantních informací, je limitováno dostupnými zdroji a stresováno časovými limity. Fenomén sociálních sítí tvoří nová paradigma v dostupnosti a sdílení informací. Nové informační technologie by mohly výrazně napomoci rychlému a efektivnímu rozhodování zodpovědných subjektů během humanitárních krizí. Nové výzvy v tomto směru přináší také progresivní umělé inteligence a strojového učení. Přehledná studie o možnostech využití nových informačních technologií a umělé inteligence v humanitárním rozhodování, přináší článek autorů Fernandez-Luque & Imran (2018). Autoři ukázali na analyzovaných případových studiích, že široce sdílené informace v sociálních sítích mohou napomoci řešení mnoha humanitárních problémů přímo v zasažených oblastech v reálném čase. Tento článek je pravděpodobně jedním z prvních, který upozorňuje na budoucí velké perspektivy využití AI technologií v prevenci ztrát na lidských životech i škodách na infrastruktuře v rámci přírodních katastrof i válečných konfliktů. Kterými směry se dynamický vývoj AI technologií bude rozvíjet v oblasti efektivity a objektivity humanitárního rozhodování však zatím neumíme odhadnout.

Modely a podpůrné systémy při rozhodování v humanitárních operacích

Již nyní lze nalézt řadu matematických modelů a sofistikovaných technických nástrojů, které mohou podpořit rozhodování v oblasti humanitární práce, a to jak na strategická, tak taktická i operační úrovni. Tyto nástroje jsou však vytvořeny jen pro dílčí oblasti a selektivně bez zjevné analýzy klíčových míst, kde může lidský faktor při rozhodování selhat. Otázkou také zůstává, jaký rozsah využívání této technické podpory je možný v prostředí humanitárních krizí a zda vůbec současné matematické či statistické nástroje přinášejí nižší chybovost v rozhodování. Specifickým faktorem je zde totiž značné množství nejistot a neustálá konfrontace s různorodými cíli a nekončícími potřebami humanitární práce. V poslední době se tak rozšiřují modely multikriteriální optimalizace, avšak i v tomto ohledu panuje značná fragmentace celého sektoru (Gutjahr & Nolz, 2016).

Pro logistiku humanitárních operací a pro rozvoj záchranných systémů bylo vypracováno v literatuře publikováno poměrně nepřehledné množství různých matematických modelů, využívajících ekonomické i jiné metriky. Jedná se však pouze o dílčí oblast humanitární práce, jak je definovaná výše a otázkou také zůstává praktická použitelnost tváří v tvář lidské racionalitě. Souhrnný přehled těchto modelů a používaných nástrojů přináší Acimovič & Goentzel (2016). Tito autoři zdůrazňují význam rozhodovacích modelů pro přípravu humanitárních pracovníků k řešení krizových situací v terénu. Podobný názor zastávají autoři Tavana et al. (2018), kteří považují připravenost a znalost krizových řešení pomocí modelů za nezbytnou část každého plánu krizového managementu. Preferovaným přístupem pro řešení problémů humanitární logistiky v krizových situacích se stává „*facility location problem*“, jak zdůrazňuje kolektiv autorů Boonmee et al. (2017), přičemž zde byla navržena k řešení problému kombinace exaktního a heuristického algoritmu. Ve studii autoři na závěr podtrhli i znalostní mezery identifikované při testování jejich matematického modelu, které představují výzvy pro další výzkum v oblasti humanitárního rozvoje. Úspěšnou aplikaci modelu alokace zdrojů humanitární

pomoci na příkladu úvahy nad lokalizací nového centra humanitární pomoci v Kampale (východní Afrika) ukázaly výsledky studie publikované týmem autorů Dufour et al. (2018).

Efektivní metody pro rozhodování o alokaci a distribuci pomoci patří mezi hlavní zájmové sféry manažerů humanitární pomoci. Sahebjamnia et al. (2017) představil hybridní podpůrný rozhodovací systém, sestávající ze simulátoru, z výkonné jednotky opřené o legislativu, a znalostního podsystému. Ucelený matematický model vytváří různé scénáře, které by měly významně podpořit rozhodování humanitárních pracovníků. Systém byl testován v reálných podmínkách Íránu, kde se prokázalo, že navržený systém je efektivní nástroj pro konfiguraci humanitárních záchranných operací při zemětřesení. Záchranné systémy pro řešení přírodních katastrof i lidmi vyvolaných humanitárních krizí mohou být na strategické, taktické i operační úrovni podporovány rozhodovacími systémy (*decision support systems*, DSS). Tyto DSS zlepšují připravenost na takové krizové situace, zlepšují možnosti reagovat na krize a zlepšují i realizaci nápravy post-krizových situací. Pro zlepšení DSS v Evropské unii je realizován projekt „Securing Health Emergency Learning Planning“, v rámci něhož je rozvíjen DSS „Decision Making Module“. Článek Rauner et al. (2018) předkládá přehled nástrojů a postupů v rámci tohoto evropského DSS a představuje jeho terminologii. Tento projekt by mohl být inspirativní pro jiné rozvinuté světové regiony.

Výše zmíněné se opět zaměřuje na makro rozhodování, kde je možnost implementovat sofistikované systémy i modely. Z hlediska konkrétních potřeb je už blíže zajišťování zasažených populací pitnou vodou, přesto s nutností odhlédnout od konkrétních implementačních podmínek jednotlivých humanitárních agentur. Studie autorů Smadi et al. (2018) se zabývá optimalizací metodologie pro zajišťování pitné vody v místě katastrofické události. Studie vycházela z identifikace nejvhodnějších způsobů zajištění dodávek pitné vody pro tábory uprchlíků z externích zdrojů na základě kvantifikace reálné potřeby s respektem k ceně vody a analýze souvisejících rizik. Navazující fází na dodávku vody je samozřejmě distribuce vody přímým uživatelům, která byla realizována s pomocí MCLP-optimalizačního modelu. Tato fáze je závislá na kvalitním rozhodování humanitárních pracovníků v místě distribuce. Případová studie byla řešena v uprchlickém táboře v jižním Jordánsku. Závěrem autoři konstatují, že jimi navržená metodologie distribuce je klíčová pro rozhodování v procesu distribuce pitné vody bez časové prodlevy, která by vyvolávala další problémy.

Obrovská míra různých nejistot staví do efektivity rozhodování humanitárních pracovníků četné bariéry. K překlenutí některých nejistot mohou sloužit matematické modely využívající meta-heuristický algoritmus. Příkladem takového modelu je dvoufázový a víceníkový matematický model představený v práci Vahdani et al. (2018), který umožňuje rychle zhodnotit až 35 různých variant daného problému při akceptování velké míry nejistot, pocházejících ze vstupních dat do modelu. Existující modely pro připravenost záchranných systémů k řešení humanitárních krizí a k alokacím zdrojů bezprostředně po krizích obvykle využívají globální pohledy, které však v konkrétních případech nemohou být brány do úvahy pro efektivní a zodpovědné rozhodování humanitárních pracovníků během konkrétní humanitární krize. Noham a Tzur (2018) navrhli matematický model, který zahrnuje lokálně modifikované rozhodovací procesy při řešení humanitární krize. Autoři navrhli efektivní rozhodovací metodu k řešení malých až středních problémů a pro velké případy rozhodovací metodu založenou na heuristickém algoritmu. Navržená metoda byla v článku testována pro náhodně generovaná data. Na základě testování autoři upozorňují, že se jeví jako velmi důležité zahrnout strategii „po-krizového“ rozhodování již do „před-krizové“ plánovací fáze, pokud je to možné.

Metodologie

Cíle výzkumu

Výzkumný problém a výzkumný cíl

Humanitární práce je velmi specifická profese, na kterou je obtížné se připravit. Probíhá v náročných, krizových podmínkách, které se často velmi liší. Zároveň tak vyžaduje od samotných humanitárních pracovníků určité schopnosti, znalosti a postoje, které by umožnily práci vykonávat efektivně a s minimalizací rizika vyhoření. S ohledem na toto dynamické prostředí mohou a často také podléhají rozhodovatelé určitým kognitivním zkreslením. Výzkumným cílem je proto zmapovat situace, ve kterých se humanitární pracovníci rozhodují a identifikovat ta rozhodnutí, která mohou být snadno ovlivněna kognitivním zkreslením a vést tak k negativním důsledkům s ohledem na zamýšlené cíle humanitární pomoci skrze vnímání samotných humanitárních pracovníků. Na základě definice a rozpracování pojmů z hlavní výzkumné otázky a s pomocí rešerše bylo možné stanovit dimenze výzkumného problému, které byly dále zpřesňovány, s ohledem na využití zakotvené teorie.

Výzkumná metoda a strategie

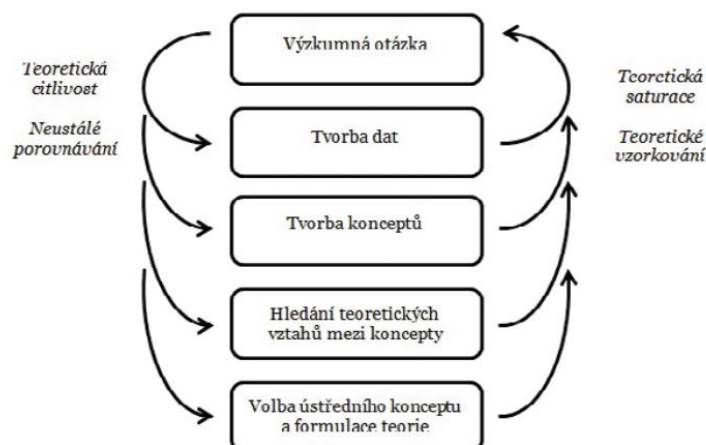
Poznávací cíl a výzkumné otázky, které si tato disertační práce klade, vytváří specifický kontext, s ohledem na nějž je nutné zvolit vhodné metody. Aplikace adekvátních metod ve výzkumné části následně umožní zodpovězení dílčích výzkumných otázek a jejich prostřednictvím také naplnění poznávacího cíle. Charakteru výzkumných otázek nejlépe vyhovuje využití metody porozumění a kvalitativní výzkumné strategie. Tato disertační práce se totiž snaží porozumět tomu, jak vnímají rozhodovací proces a jeho aspekty samotní humanitární pracovníci. Jde tedy spíše o subjektivní pohled respondentů než o objektivně daný fakt. Metoda porozumění stejně jako kvalitativní strategie pak pomáhají odkrýt význam těchto pohledů (Disman, 2000). Teoretický základ kvalitativního výzkumu tvoří především fenomenologie a sociální konstruktivismus, jinými slovy realita neexistuje sama od sebe nezávisle na jejích pozorovateli, ale je neustále konstruována v procesu sociální interakce (Patton, 2002). Není tedy možné poznat jakýsi objektivně daný rozhodovací proces a jeho aspekty, ale je nutné zjistit, jaký význam jeho kompetencím přisuzují samotní aktéři reality humanitární práce, tedy ti, kteří tuto realitu sami vytvářejí. Význam kvalitativní metodologie v tomto kontextu zdůrazňuje fakt, že jde dosud o nepříliš probádanou tematiku. Jednou ze situací, kdy je kvalitativní výzkum vhodnou strategií, je totiž explorace nových problémů, které mohou být až následně zkoumány kvantitativně (Hendl, 2005).

Techniky zjišťování a analýza empirických dat

Jako způsob, kterým budou sbírána data pro analýzu a interpretaci, byl zvolen polostrukturovaný až nestrukturovaný individuální zjevný rozhovor (face-to-face metoda či skrze Skype). Tento typ rozhovoru totiž umožňuje díky interakci výzkumníka s respondentem exploraci problému a získání spontánních vyjádření respondentů o zkoumaném tématu (Bryman, 2008). Průměrná délka rozhovoru byla cca. 60 minut, rozhovory byly realizovány v období od srpna 2018 do dubna 2019, respondentům byla komunikována anonymita jejich sdělení v rámci výzkumu. Rozhovory byly vedeny převážně polostandardizovanou až nestandardizovanou formou, konkrétně metodou intenzivních interview, jejíž zásady doporučují vést otevřený, ale řízený rozhovor, ve kterém mluví zejména respondent a jejíž využití je v souladu i s předpokládaným využitím zakotvené teorie (Charmaz, 2006). Volba techniky zjišťování i celé výzkumné strategie byla učiněna s ohledem na kvalitu výzkumu. Tak je zdůrazněna validita, přesnost reprezentace sociálních jevů, i reliabilita, transparentnost výzkumného procesu (Disman, 2000; Švaříček & Šedřová, 2007).

Analýza a interpretace dat byla provedena pomocí otevřeného a následně zaměřeného kódování, díky kterému bylo možné identifikovat jednotlivá témata v rozhovorech a vytvářet nové poznání v rámci

zakotvené teorie (Strauss & Corbin, 1999; Mioviský, 2006; Charmaz, 2006). Výzkumný proces v tomto případě není zcela jednoznačný a probíhá nelineárně, dá se znázornit diagramem na následujícím obrázku a zjednodušeně lze říci, že sestává ze tří klíčových fází, které se navzájem prolínají: 1) Tvorba konceptů, 2) Hledání teoretických vztahů mezi koncepty a 3) Volba ústředního konceptu a formulace teorie (Řiháček & Hytych, 2013; Glaser & Strauss, 2017). Analýza byla provedena s využitím programu Atlas.ti, konkrétní proces je popsán v příslušných sekcích výsledkové části.



Obrázek 13: Schéma výzkumného procesu u metody zakotvené teorie (Řiháček & Hytych 2013:47).

Jednotka zkoumání a zjišťování, výběr a charakteristika respondentů

Před výběrem respondentů je nutné ujasnit si, o kom budou zjišťovány informace (jednotka zkoumání) a od koho budou tyto informace získány (jednotka zjišťování). Jednotkou zkoumání je s ohledem na cíl humanitární pracovník obecně a jednotkou zjišťování (tedy respondentem) jsou v tomto případě lidé, kteří působí v oblasti humanitární práce na různých úrovních. Záměrem bylo v úvodní fázi vytvořit heterogenní soubor respondentů v zájmu co nejširší explorační, a to zejména v kritériích seniority, pracovní pozice a pohlaví. Tento soubor respondentů byl dále upraven skrze teoretické vzorkování dle zpřesňujícího se cíle výzkumu (Strauss & Corbin, 1999; Řiháček & Hytych, 2013).

Výběr respondentů je proveden kombinací záměrného výběru a teoretického vzorkování. Záměrný výběr byl učiněn s cílem získat co nejbohatší informace nikoliv reprezentativní data (Hendl, 2005). Validita vzorku je založena na „členství ve známé skupině“ (Disman, 2000:64). Celkově bylo realizováno 21 rozhovorů s 19 lidmi, kteří působí v rámci humanitárního sektoru na rozličných pozicích, s některými byly provedeny dodatečné konzultace směřující k verifikaci jejich sdělení a se dvěma respondenty byl realizován dodatečný druhý rozhovor z důvodu nutnosti doplnění o další data. Rámcová charakteristika respondentů je v následující tabulce, skutečná jména jsou nahrazena fiktivními, ostatní charakteristiky jsou uvedeny pouze do té míry, která neohrožuje anonymitu respondentů. Všechny citace jsou uvedeny v mužském rodě.

Tabulka 2: Seznam respondentů

Respondent	Státní příslušnost	Poslední pozice
------------	--------------------	-----------------

Samuel	ČR	Vedoucí programu
Leon	Švýcarsko	Strategické řízení
Mateusz	Polsko	Národní ředitel
Tajamal	Libanon	Případový pracovník
Achilles	Řecko	Manažer logistiky
William	Spojené státy	Manažer kempu
Dhali	Bangladéš	Vedoucí programu
Tomáš	ČR	Bezpečnostní manažer
Louis	Francie	Koordinátor
Conor	Irsko	Pracovník/Officer
Waris	Somálsko	Manažer komunitní organizace
Xoosh	Somálsko	Pracovník mezinárodní organizace
Otgonbayar	Mongolsko	Technický specialista
Hussein	Sýrie	Manažer evaluace
Chelem	Jemen	Finanční manažer
Jan	ČR	Konzultant
Enrique	Španělsko	Projektový manažer
Thijs	Nizozemí	Projektový manažer
Oliver	Velká Británie	Technický specialista

Limity výzkumu

Nejvýznamnějším limitem je zkreslení poznání skrze vnímání respondentů. Dosavadní stav poznání celé širě zkoumané problematiky však neumožňoval využití například experimentální studie pro konkrétní situace a také ostatní dostupné výzkumné metody disponují omezenou schopností objektivně zmapovat tuto problematiku; celá řada aspektů i procesů tak zůstává na nevědomé a obtížně odhalitelné úrovni. V kontextu tohoto výzkumu je poměrně obtížné hovořit o saturaci, neboť není znám celkový rozsah a zejména hloubka této problematiky (zejména pokud jde o kognitivní zkreslení) a dokonce ani to, zda je tento rozsah definovatelný. Přesto se informace získávané od respondentů začaly do velké míry opakovat na střední úrovni abstrakce dle dílčích výzkumných otázek a lze tak hovořit o částečné saturaci dostatečné pro zaměření cíle této disertační práce a jejího explorativního charakteru.

Výsledková část

Proces analýzy a příslušné výsledky

Výsledková část je pro přehlednost členěna s ohledem na použitou metodu zakotvené teorie do šesti částí dle jednotlivých fází procesu, i když se tyto fáze prolínaly a v procesu analýzy se často vracelo k dřívějším fázím. Použitá metoda totiž vykazuje velkou variabilitu a její konkrétní podoba se odvíjela od samotného charakteru výzkumu i průběžných zjištění a byla vedena zejména postupně se zpřesňující výzkumnou otázkou v zájmu aplikačního záměru této disertační práce (Charmaz, 2006; Řiháček & Hytych, 2013; Miovský, 2006).

Formulace výzkumné otázky

Výzkumný cíl, definovaný v kapitole metodologie vedl k formulaci obecné výzkumné otázky, a to „jak probíhá rozhodování v humanitárních situacích pohledem humanitárních pracovníků?“. Takto otevřená otázka byla zvolena s ohledem na specifický charakter rozhodování, zejména pokud jde o rozhodování v prostředí humanitární práce, a jeho obtížné mapování konvenčními výzkumnými metodami. Na základě rešerše dostupných zdrojů, konceptualizace klíčových pojmů i realizace prvního rozhovoru zaměřeného na chápání humanitárního rozhodování a jeho tematické analýzy se jevílo jako nejvíce proveditelné zkoumání rozhodování v humanitárních situacích skrze vnímání samotných humanitárních pracovníků, a to i s vědomím limitů tohoto přístupu.

Prvotní otevřené kódování

Po třech úvodních rozhovorech, zaměřených na prvotní exploraci širě problému a analýzu dostupnosti požadovaných dat skrze tuto metodu došlo k prvotnímu otevřenému kódování, jehož výsledky jsou v seznamu konceptů a obecnějších kategorií níže. Toto kódování i rozhovory samotné ukázaly, že tento směr výzkumu má smysl navzdory původní obavě a vnímanému zásadnímu limitu výzkumu, totiž zda má vůbec smysl zjišťovat, jak se rozhodují a jak mohou být ovlivňováni humanitární pracovníci skrze rozhovory s nimi samotnými. Bylo zřejmé, že alespoň na dostatečné úrovni jsou pracovníci schopni reflektovat vlastní rozhodování i rozhodnutí, dovedou identifikovat příklady z praxe i zprostředkovaně o ostatních aktérech a zpětně nahlédnout chybná či zranitelná rozhodnutí, jejichž byli nějakou formou součástí a situace zpětně částečně rekonstruovat. Argumentem pro pokračování byla také již diskutovaná absence jiných relevantních metod, které by byly komparativně přinášely vyšší validitu a tedy nutnost akceptovat výše zmíněné limity výzkumu. V návaznosti na prvotní kódování byly tyto limity dále zmírněny výběrem respondentů skrze teoretické vzorkování s důrazem na humanitární pracovníky s rozsáhlejší zkušeností z vyšších pozic a vyšší schopností reflexe. Zaměření otázek se také přizpůsobovalo individuálním schopnostem respondentů a využívalo bylo také projekčních otázek. Pro větší srozumitelnost používaných konceptů pro respondenty byly v rozhovor používány spíše termíny jako chybné či špatné rozhodnutí, které se následně operacionalizovaly v průběhu rozhovoru. Bylo také rozhodnuto o zaměření výzkumu na jádro humanitární práce s ohledem na dynamiku rozhodování a ovlivnitelnost racionality, okamžitou pomoc (*relief*), a rozhodování na úrovni jednotlivce, nikoliv organizace.

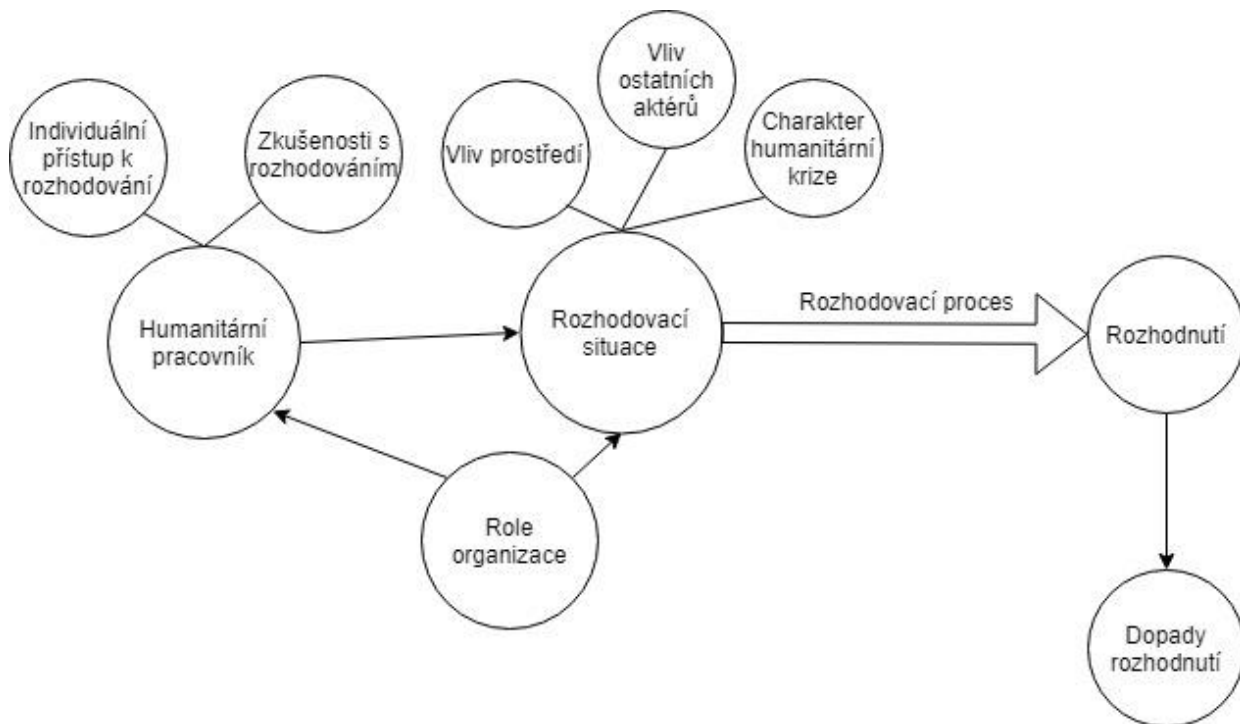
Seznam konceptů a obecnějších kategorií vycházející z prvotního otevřeného kódování:

- role humanitárního pracovníka
 - pracovní pozice – kompetence a zaměření
 - zkušenosti
 - věk – mladý, motivovaný a nezkušený vs. starý, egoistický a zkušený
 - expertíza – specialista vs. generalista
 - typ osobnosti
 - motivace k humanitární práci

- role organizace
 - typ organizace
 - velká vs. malá
 - zaměření a zkušenosti – širší portfolia
 - organizační struktura
 - hierarchie
 - míra delegace rozhodovacích pravomocí
 - lidské zdroje v organizaci, rozsah práce na jednoho zaměstnance
 - organizační kultura a styl řízení
 - popisy práce
 - procesy a pravidla
 - podpůrné systémy pro rozhodování
- rozhodovací proces
 - proces utváření rozhodnutí
 - prostor pro alternativy
 - zodpovědnost a role různých aktérů za a v rozhodnutí
 - dle fází pomoci
 - snižování rizik katastrof a připravenost
 - okamžitá pomoc
 - následná pomoc
 - rekonstrukce až rozvoj
 - dle fází programového cyklu
 - rozhodnutí o intervenci
 - posouzení a analýza potřeb
 - strategické plánování
 - zacílení, výběr příjemců pomoci
 - mobilizace zdrojů
 - dostupnost a zaměření výzev
 - často obrácená posloupnost – dle výzev rozhodnutí o intervenci
 - implementace
 - role místních partnerů (implementující) – implementují pro více mezinárodních organizací (odlišné požadavky)
 - monitoring a evaluace
 - zpětná vazba se často nedostane k aktérům všech předchozích fází (lidi už jsou jinde)
 - víceúrovňovost monitoringu (nebereme v úvahu kdo sbírá data, jaký má zájem a jaká je jeho vzdálenost), obzvláště v případě remote managementu
 - zkreslení při evaluaci – snaha podat negativní zjištění diplomaticky (například z důvodu dalšího možného angažmá evaluátora, tlaku donorů) může vést k falešné interpretaci zprávy
 - úroveň rozhodování
 - individuální vs. organizační
 - strategická vs. operativní
 - faktory, které se berou v úvahu
 - vliv ostatních aktérů

- mezinárodní organizace, donoři
 - příjemci pomoci
 - koordinace mezi organizacemi v terénu
 - každý aktér je ovlivněn kognitivními zkresleními
- závislost na vnějších faktorech (nikoliv čistě nezávislá a nestranná pomoc) – vliv prostředí
- rozhodovací situace
 - typ
 - terén (field) vs. centrála
 - operativa vs. program
 - obtížnost řešení – dimenze: za daných vs. normálních okolností
 - charakteristiky
- rozhodnutí
 - chybná rozhodnutí
 - pojetí správného rozhodnutí
 - složitá rozhodnutí
 - vliv humanitární standardizace
 - dopady rozhodnutí
 - faktory, ovlivňující rozhodnutí
 - vnitřní vs. vnější
 - úmyslné vs. neúmyslné
 - vědomé vs. nevědomé
- individuální přístup k rozhodování
 - intuitivní
 - využívání rules of thumb/pomůcek
 - množství informací a jejich zpracování
 - otevřenost zpětné vazbě a novým věcem
 - rozhodovací schopnosti
 - schopnost učit se z chyb
- zkušenosti s rozhodováním
 - pozorovaná špatná rozhodnutí
 - reflexe vlastního přístupu – proces rozhodování
 - reflexe vlastních rozhodnutí
 - schopnost uznat vlastní chyby a identifikovat ponaučení
 - časovost při posuzování správnosti rozhodnutí
- humanitární krize
 - rozsah a závažnost
 - potřeby v různých sektorech (komplexnost krize)

Výsledky z první analýzy lze znázornit do mapy konceptů, která poukazuje na vzájemné souvislosti a vazby identifikovaných kódů a kategorií.



Obrázek 14: Mapa konceptů vycházející z prvotní analýzy. Pramen: autor.

Zúžení výzkumné otázky

Šíře konceptů a jejich vazeb z prvotního kódování poukázala na nutnost zaměřením se na konkrétní části celého spektra rozhodování. Výzkumná otázka byla tedy specifikována na základě prvotní analýzy dat se zohledněním zaměření práce na aplikační charakter výsledků práce pro zlepšení samotného rozhodování humanitárních pracovníků formou zvědomění faktorů, které mohou ovlivňovat jejich domnělou racionalitu. Specifická výzkumná otázka v této fázi zněla „Jaké faktory ovlivňují rozhodování humanitárních pracovníků a k jakým kognitivním zkreslením u nich může docházet?“

Specifická výzkumná otázka se proto vztahuje ke zmapování rozhodovacího procesu se zaměřením na identifikaci situací a aktérů, kteří jsou náchylní ke kognitivním zkreslením a chybným rozhodnutím, identifikaci faktorů, které mohou zvyšovat pravděpodobnost chybných rozhodnutí, zjištění jak pracovníci reflektují své vlastní rozhodování a jaké jsou jejich zkušenosti s chybnými rozhodnutími z terénu.

Analýza zúžená na konkrétní téma

Následně bylo provedeno kódování se zaměřením na zúžené téma a výsledkem je detailní přehled konceptů v nadřazených kategoriích s příslušnými parametry. Popis těchto konceptů je doplněn vybranými citacemi respondentů v *kurzívě*, rozsah této práce a požadavek na srozumitelnost však neumožňuje uvedení všech relevantních citací. Klíčovými kategoriemi jsou zde chyby v rozhodování, vnímané faktory ovlivňující rozhodování, charakteristiky humanitárních situací náchylných k chybám v rozhodování, aspekty situace s potenciálním závažným dopadem.

V této fázi došlo také k teoretickému kódování, tedy identifikaci vztahů mezi zúženými kódy, propracování hlavních konceptů i volbě ústředního konceptu. Hlavními koncepty byly identifikovány a formulovány na základě kombinace a vztahů identifikovaných konceptů a jejich kategorií. Těmito koncepty jsou tak typické situace v humanitárním rozhodování, které mohou být ovlivnitelné kognitivními zkresleními a které se vyskytují napříč rozdílnými humanitárními krizemi, pokud hovoříme o zúžené analýze na rozhodování v okamžité pomoci. U volby ústředního modelu se zjevně jedná o

určitou paušalizaci, situace i lidé se liší a i heuristiky a kognitivní zkreslení mohou v konečné důsledku vést k pozitivním dopadům. Jde však o identifikaci možných faktorů, které by se měly minimálně zvážít při reflexi vlastního rozhodování či nastavování podpůrných systémů. Teorie tedy neříká nic o frekvenci výskytu různých kognitivních zkreslení, ale poskytuje základ pro pozdější testování.

Chyby v rozhodování

Pro potřeby další práce s daty i identifikovanými kódy, koncepty a kategoriemi bylo nejprve nutné konceptualizovat chyby v rozhodování jako východisko zúžené analýzy. Ačkoliv v literatuře existují různá pojetí rozhodovacích chyb a spřízněných konceptů, přes jejich šíři nelze identifikovat univerzální definici a na druhou stranu charakter chyb specificky v humanitárním rozhodování není uceleně popsán. Tato část si neklade za cíl vytvořit jedinou definici, avšak využívá interpretaci pohledu respondentů na tuto problematiku pro formulaci základního východiska pro vytvářenou teorii a interpretaci dalších sdělení.

Klíčová otázka tedy zní: co je správné rozhodnutí? Tato otázka v sobě skrývá další dimenze, zejména mandát posuzovatel (kdo může hodnotit správnost rozhodnutí?), okamžik posouzení správnosti (kdy lze správnost rozhodnutí vůbec hodnotit?), rozdílné vnímání napříč aktéry (vliv subjektivních faktorů) či kritéria pro posouzení správnosti. Vzhledem k rozsahu této práce nelze tuto problematiku pojmout komplexně, analýza se tedy soustředí jen na podstatné součásti s ohledem na zúženou výzkumnou otázku a důraz na dílčí části rozhodovacího procesu. Jako správné rozhodnutí bude tedy považováno takové rozhodnutí, ke kterému přistoupil rozhodovatel s plnou mírou zodpovědnosti, u kterého by se daný rozhodovatel s časovým odstupem rozhodl stejným způsobem, a to za předpokladu stejných informací, jaké měl v okamžiku rozhodnutí. Tyto informace mohou být prezentované jiným způsobem, může mít delší časové rozmezí na rozhodnutí a může být v jiném rozpoložení či pod vlivem jiných dílčích faktorů. Správné rozhodnutí v tomto pojetí je tedy rozhodnutí racionální v širším smyslu, nezávislé na kognitivních zkresleních, avšak má i hodnotovou rovinu, která je obsažena v konceptu zodpovědnosti.

Je spousta lekcí, které se člověk může naučit téměř ze všeho co dělá... ale zároveň si myslím, že když bys měl všechny informace, které máš dnes v té dané situaci. Víš, já se nerad dívám zpět příliš mnoho... Když dělám rozhodnutí, je to unikátní moment, to jsou všechny informace, které mám a já dělám rozhodnutí. Samozřejmě dva nebo tři dny později se situace může změnit a já si můžu myslet: aha, měl jsem udělat jiné rozhodnutí... ale to není pravda, ve chvíli, kdy dělám rozhodnutí se snažím zjistit všechny informace a samozřejmě jsou taky nějaké nouzové plány. (Mateusz)

Ze začátku nikdo vlastně nevěděl jako co dělat, co by bylo správný řešení a když ses s nimi bavil po pár letech, tak oni už automaticky toho člověka odsuzovali, že ... udělal chybu a tak dále... (Jan)

Správný rozhodnutí je takový kdy ve chvíli kdy se rozhodnu, tak už vím, že je správný. Podle mě nejde soudit člověka podle toho jak to dopadlo a dívat se na to zpětně za rok. Podle mě zásadní je, že v tu chvíli ty víš, žeš udělal všechno pro to, aby ses rozhodl správně... a to může mít spoustu různých variant.. že to s někým zkonultuješ, že to sepíšeš, že probereš pro a proti... (Tomáš)

Návazným konceptem na správné rozhodnutí a zároveň jádrem této kategorie je pak koncept chybného rozhodnutí. Toto lze logicky vnímat jako odchylku od správného rozhodnutí. K dané odchylce však může dojít z různých důvodů, proto byla chybná rozhodnutí na základě příslušných dimenzí tohoto konceptu rozdělena na záměrná a nezáměrná. Záměrné chyby vznikají z důvodu jiných než humanitárních cílů daného pracovníka, které nasměrují rozhodnutí k suboptimálnímu výsledku pro

příjemce pomoci. Příkladem může být sledování osobního prospěchu a v důsledku korupční jednání. Nezáměrná chybná rozhodnutí jsou tedy rozhodnutí, která mají ambici vést ke správným výsledkům, zejména s ohledem na cíle humanitární pomoci, dále se dělí na vědomé a nevědomé. U vědomých se může typicky jednat o situace, kdy je rozhodovatel vedený dobrými úmysly a faktory, které vstupují do rozhodování, si uvědomuje. Z důvodu neznalosti limitů či potenciálních dopadů daných rozhodnutí však mohou tato vést k negativnímu dopadu rozhodnutí a tedy chybám. Částečně se touto problematikou zabývá např. Princová et al. (2014). Nevědomá chybná rozhodnutí jsou tedy odchylky od správného rozhodování vlivem neuvědomovaných faktorů, typicky kognitivních zkreslení, a to navzdory dobrému záměru i dostatečným znalostem (profesionalita zahrnující odbornost i etiku při poskytování humanitární pomoci). Přestože tyto kategorie nejsou univerzální a mohou se někdy překrývat, důraz této disertační práce je z důvodu jejího zaměření kladen primárně na chyby nezáměrné nevědomé. Chyby v rozhodování mají z tohoto důvodu pro jednoduchost v dalším textu zúžený význam dle tohoto pojetí.

...ano, Řecko (reakce humanitární komunity) selhalo, protože když někdo přišel do Řecka a začal aplikovat standardy z rozvojových zemí, ale to tu nebylo použitelné. Byli tu lidé, kteří nikdy nepracovali v podobné situaci, v rámci evropské unie, s obrovskými regulacemi a tak... prostě nemůžeš mít řešení, které sedí všude. (Achilles)

Jedno ze špatných rozhodnutí bylo když jsme měli jednoho donora a dřív jsme s ním měli špatné zkušenosti... požadovali tolik věcí s velmi malými penězi... někdo tlačil z centrály, že se to má vzít, že se do toho má jít... a ten projekt pak selhal a byl to vzdělávací projekt... špatně se to zvládalo a pak jsme ztratili hodně peněz... (Chelem)

A třeba jedno takový rozhodnutí, se kterým jsem se do dneška nesrovnal... přicházel tajfun a my jsme měli tisíce lidí na těch plážích .. a byla schůzka těch pohlavárů, který byli na místě a my jsme ... tam měli ty mapy záplavový a různé informace, ty informace jsme měli ale nikdo si nechtěl vzít zodpovědnost za to vyhlásit pohotovost, že se mají ty lidi přesunout, protože žádná ta organizace nechtěla jako otevřít nový kemp. Protože už takhle měli problémy a nezvládali je. .. a vlastně padlo rozhodnutí že jako se to nevyhlásí to varování.. byla tam reputace organizace a zároveň tam máš ty životy lidí... (Tomáš)

Měla jsem jeden projekt a chtěl jsem tam zapojit mladé lidi , aby se naučili nějakým odborným dovednostem aby mohli mít příjem... ale nakonec se ukázalo, že nebyli dostatečně motivovaní ... bylo to špatné rozhodnutí vybrat tyto lidi bez toho abych víc porozuměl jejich backgroundu, ochotě a všem těmto věcem. Takže ve smyslu programu se něco naučili, navštívili ty kurzy a tak, ale ve výsledku potom práci nehledali... můj názor je , že obecně byl projekt úspěšný, ale ten hlavní úkol, dát jim příležitosti k zaměstnání, podnikání, ne. Z 60 vyškolených jich jenom 10 našlo a hledalo práci. (Tajamal)

Častou charakteristikou humanitárních rozhodnutí byla také jejich složitost. Složitá rozhodnutí jsou tedy vnímána jako rozhodovací situace, ve kterých není jasné správné rozhodnutí, a to ani při omezení ovlivňujících faktorů (například při zpětném pohledu či s lepšími znalostmi). Jejich vznik a složitost může souviset s etickými dilematy či nesouladem mezi potřebami a možnostmi jejich naplnění, například skrze nedostatečné zdroje. Složitá či komplexní rozhodnutí jsou ze své podstaty také více náchylná ke kognitivním zkreslením a má smysl se jimi zabývat i přes zdánlivou nejasnost správných řešení – humanitární prostředí totiž s vysokou četností řeší tento typ rozhodování a jeho význam je dán komparativní výhodou některých rozhodnutí oproti jiným, tedy častou snahou vybrat to nejméně špatné řešení.

...nemůžeš prostě pomoci všem, ale nakonec doufáš, že je tu dost agentur, které můžou vyplnit tu mezeru. (Conor)

To nejsložitější by asi bylo v oblasti lidských zdrojů... oni hodně závisí na té práci kterou dělají a když někoho vyhodíš nebo uzavřeš základnu a propustíš ty lidi nebo tyto věci, to je hrozně těžké. (Louis)

„když jsem byl na Srí Lance tak tam byla jedna organizace, která ... zaměstnávala v tamilský organizaci Tamilce... byla dost známá, měla dobrou visibilitu že tam vždycky jezdili v autech, který měli logo, lidi chodili v tričkách a tak dále... a pak se rozneslo že v té oblasti kde pracovali byla taková jakoby nestabilní oblast a vláda tam podnikala ofenzivu na tamilský tygry a ta organizace tam měla nového ředitele, který tam byl asi týden a on čelil rozhodnutí jestli tam ty lidi... by měli odjet z té místní kanceláře přes to území který se říkalo že není bezpečný, že tam třeba můžou probíhat boje. Nebo jestli zůstat v tom baráku, o kterém se vědělo že je to kancelář té organizace, že to pro ně bude bezpečnější. A on si zvolil tu druhou možnost, že tím že tam budou jako humanitární pracovníci, tak že budou ochráněni a skončilo to tak, že tam všichni byli povražděni jakože sinhálskou armádou... zajímavý bylo pozorovat ty reakce těch lidí, jako pracovníků z jiných organizací ... ze začátku nikdo vlastně nevěděl jako co dělat, co by bylo správný řešení a když ses s nimi bavil po pár letech, tak oni už automaticky toho člověka odsuzovali, že ... udělal chybu a tak dále...“ (Jan)

... balancovat to s tím, jak to člověk vidí a pak jít cestou jako nejmenšího zla. To v té práci mi přijde, že jít dobrou cestou je v podstatě nemožný... a čím těžší to je, tak jít cestou nejmenšího odporu, nejmíň papírování, nejmenší zátěž toho týmu. (Tomáš)

Faktory ovlivňující humanitární rozhodování (proměnné vstupující do rozhodování)

Tato kategorie detailněji rozpracovává faktory, které určitým způsobem (ať už směrem ke správnému či chybnému rozhodnutí) ovlivňují humanitárního pracovníka v dané rozhodovací situaci tak, jak je vnímají respondenti. Příslušné faktory jsou tedy konceptualizovány jako proměnné, které mohou nabývat různých hodnot a tím ovlivňovat důležité fáze rozhodovacího procesu příslušným směrem. Je nutné zmínit, že ne všechny faktory jsou zastoupeny u všech rozhodovacích situací a každá rozhodovací situace je svým způsobem individuální a v jednotlivostech se mohou vlivy těchto faktorů lišit. Dle původu faktoru a jeho vazby na rozhodovatele lze rozlišit faktory vnitřní (nastavení humanitárního pracovníka, který je subjektem v dané rozhodovací situaci) a vnější (kontext rozhodnutí).

Vnitřní faktory zahrnují zejména následující parametry u rozhodovatele:

- Předchozí konkrétní zkušenost humanitárního pracovníka z jiných misí či přímo ze zasažené oblasti, kdy zkušenosti z místa mohou na jedné straně zvýšit porozumění kontextu a nižší naivitu, na straně druhé vést k falešnému pocitu znalosti prostředí i příjemců pomoci a související menší otevřenosti k revizi dosavadních poznatků, i když se situace změní. Do velké míry platí analogie u zkušenosti z konkrétního sektoru pomoci.

...protože když máš zkušenost s jednou organizací, tak máš to stejné očekávání i o jiných... (Conor)

Ale záleží koho tam pošlou, jo, je to jakoby člověk který má dlouhodobou zkušenost, v podstatě nepotřebuje moc konzultací... (Samuel)

Já se spoléhám na svou předchozí zkušenost, na porozumění kontextu, té situaci, zemi a ... (Chelem)

Když jsem začínala, tak jsem si myslel že vím, jak by to mělo být udělaný, a teď si myslím, že bych měl víc poslouchat, ale to je něco co si... rozvineš v průběhu času...myslím, že jde o zkušenost... (Enrique)

...a tak dělám jakoby kopírování těch samých věcí z minulých zkušeností, protože nemám čas to revidovat (William)

...může věřit, že již existující praktiky a minulé zkušenosti budou sedět v tomto kontextu. a často narážíme na situace, kdy nejlepší praxe není nejlepší praxe, musí být upraveny, narušeno stávající vnímání a musí být nahlíženo na alternativní cesty k implementaci. (Leon)

- Psychický stav a rozpoložení, které ve své nezměrné šíři ovlivňují všechny fáze rozhodovacího procesu od pozornosti věnované určitým vstupním informacím až po motivaci k implementaci daného rozhodnutí.

... začínají být unaveni a nechtějí být tak zapojeni do podobných akcí... (Achilles)

- Sebevědomí v rozhodování, přičemž typické varianty jsou silné ego v krajním případě vzbuzující dojem neomylnosti vlastních rozhodovacích schopností či nízké sebevědomí a strach ze špatného rozhodnutí v krajním případě vedoucí k rozhodovací paralýze.

...a navíc fakt, že když rosteš v pozicích i zkušenostech, tvoje ego se začne nafukovat (Achilles)

- Vnímaná potřeba či míra zájmu na dopadech rozhodnutí, kde vyšší pozornost je věnována situacím, které ovlivňují jeho samotného, blízké či komunitu, jejíž je součástí.

Takže tam byla potřeba ... A není to složité... Lidé to (konkrétní nástroje) hledali. (William)

...lidé, kteří jsou více zapojeni, na místě se to snaží mnohem více promýšlet. Protože v tom mají reputaci, zůstávají tam, chtějí tam pokračovat, a zejména field teams, lidé, kteří byli předtím příjemci pomoci nebo žili vedle nich... obvykle mají lepší nápady, jsou lépe propojeni se situací, mají zájem pozitivní zájem ovlivňovat dění okolo sebe. Ale samozřejmě jsou více náchylní ke korupci. (Achilles)

- Věk a obecná zkušenost, s jejichž nárůstem může přicházet v pozitivním smyslu větší portfolio referenčních bodů, v negativní rovině vnímání vlastní smrtelnosti s příslušnými dopady na pojetí sebe samého, svého okolí i poslání.

...když jseš mladý, myslíš si, udělám všechno pro příjemce pomoci, máš nadšení, ale když stárneš, tak vidíš, že je to tvoje kariéra, věci na tobě závisejí a vstupuje do toho hodně osobních zájmů a egoistických vstupů a to rozhodně není pozitivní pro proces ani výsledek (rozhodování). (Achilles)

...a navíc fakt, že když rosteš v pozicích i zkušenostech, tvoje ego se začne nafukovat, vidíš spoustu věcí mnohem víc osobně, jak se ti zkracuje život, jak se snižují příležitosti a to všechno je... (Achilles)

- Osobní důvody zahrnující dřívější psychická zranění i vlastní potřeby. Vlastní potřeby mohou být sledovány, i když nemusí docházet k jejich uvědomění, proto jsou zde zahrnuty, i když se jedná o příklad tenké hranice mezi vědomým a nevědomým rozhodnutím.

.. a ten programový manažer měl kontrakt někde jinde. a kolovala taková zpráva, že tam bude nějaká další pozice, ale až po dvou měsících. Takže pro toho člověka by to bylo náročné... on mě poslal žádost o prodloužení programu. A já jsem viděl, my jsme úspěšní, už jsme skoro ukončili ten program a byl jsem zvědavý proč to chce prodloužit. A odmítnul jsem a on tlačil a říkal spoustu důvodů proč bychom měli pokračovat, musíme doručit ty věci a tak... Nakonec jsem teda řekl ok, prodlužme to o dva měsíce. A nakonec jsme utratili na tom projektu výrazně víc peněz, byly tam extra náklady. (Chelem)

Třeba jsme dělali evaluaci ve Rwandě a ten projekt má spoustu komponentů a ten tým na tom hodně dělá a je to.. o zdraví matek a dětí a teď bylo zajímavý, že za mnou přicházeli ti lidi a říkali, hele my tady propagujeme jak je to kojení zdravý a třeba já mám doma šestiměsíční holčičku a jsem tady v práci a ona je někde úplně (jinde).. a ona říkala, že spoustu těch rozhodnutí, který dělá, dělá v kontextu toho, že chce být jako o víkendu doma. takže zase tam hraje ten osobní rozměr strašnou roli... takže když jí není vytvořený prostředí, který ona potřebuje, aby byla s rodinou, tak začne tu práci bohužel přizpůsobovat tomu, aby to aspoň nějak zvládla... (Tomáš)

...vzrůstá rychle potřeba lidských zdrojů a ty si říkáš, jestli ti lidi mají ve skutečnosti zájem o příjemce pomoci, nebo to dělají kvůli finančním ziskům. Speciálně tady.. lidé jsou placeni aby chodili na mítinky a když tu není odměna, tak lidi nepřijdou. (Conor)

- Vztah k jiným aktérům, ať už jde o příjemce pomoci, kolegy, či spolupracující organizace z důvodu specifické empatie, osobních přátelských či partnerských vazeb nebo zkušeností a afektivní představu daného aktéra mohou ovlivňovat rozhodnutí ve prospěch těch, kde je pozitivní vazba.

... pro mě asi jako subjektivně ty rozhodnutí byly těžký, když se týkaly lidí, které znám.. čím míň čísla, tím je t emotivnější a tím .. víc tě to ovlivní... je tam ta osobní vazba... (Tomáš)

Vnější faktory pokrývají zejména následující parametry kontextu rozhodnutí:

- Obecné podmínky rozhodování, tedy s ohledem na charakter humanitární pomoci především dostupnost informací a znalostí ve vztahu k objektu rozhodování, dostupný čas na toto rozhodnutí a v neposlední řadě také specifickou rozhodovací hierarchii. Je zřejmé, že pokud jde o okamžitou pomoc (*relief*) a katastrofy s rychlým nástupem, čas na rozhodnutí je omezenější než u jiných fází pomoci a jiných typů krizí. Dostupnost informací souvisí především s přehledností krize a stabilitou humanitární reakce. Čas však může být značně omezujícím faktorem i u krizí obsahujících prvky ozbrojeného konfliktu vzhledem k jejich dynamice vývoje. Rozhodovací hierarchie souvisí s organizační strukturou, ale i kulturou a to na úrovni organizací v poměrně konkrétně definované podobě či na úrovni sektoru či aliance v obecnější rovině.

Specifikum rozhodovací hierarchie v humanitární pomoci je velké množství nestandardních situací a závislost na aktuálním vývoji, kdy s ohledem na záchranu životů a zmírnění utrpení mohou být překročeny dané rozhodovací kompetence.

...jestli jsou znalosti lehce dosažitelné, jestli něco brání toku informací lidských zdrojů či specialistů, jaká je historie operací a jaké předchozí praktiky byly využity ... to vše má dopad na rozhodnutí (Leon)

Takže se musíš rozhodnout o něčem, kdy nemáš informace. .. vlastně je to hodně o konfrontaci toho field officera nebo člověka, který je v terénu... (Tajamal)

...ale konec konců lidi už ví, jak neziskovky fungují a často získáš špatné informace (lidi si vymýšlejí) (Tajamal)

...ale někdy na to nemáš čas, musíš prostě udělat rychlé rozhodnutí. (Louis)

(v tom rozhodování) Je tam spousta lidí zapojených, na úrovni centrály, národních kanceláří.. (Otgonbayar)

(vedoucí musí zasáhnout) když členové týmu překročili svoje kompetence (Thijs)

A i když máš více horizontální strukturu, tak tvůj kolega, který je na stejné úrovni, jen nemusí souhlasit s tvým návrhem a musíš najít alternativní cestu (Leon)

...dokonce jako projektový manažer nemůžu ty rozhodnutí dělat sám. něco vymyslíme na poradě a pak se musím dotázat vyšší úrovně, máme lidi z různých oblastí, logistika, finance, HR.... různé jednotky které podporují ty země. a když to podpoří, tak to jde do managementu a pak do project review board a pak to může být implementovaný. Je to velmi dlouhý proces, ale zajišťuje že to nemůžu udělat jenom sama a když se nějak špatně rozhodnu, tak snad někdo jiný to bude moct rozpoznat. Myslím, že je to lepší systém pro zajištění odpovědnosti, sdílení... (Enrique)

A v Kamerunu jsem neměl být na takové pozici, ale protože (nadřazená pozice) byla neobsazená po velmi dlouhou dobu a když někdo přijel, byl úplně nový v sektoru, a to je vlastně taky typické, že cokoliv co děláš v krizové pomoci tak vždycky je někde mezera v lidských zdrojích, takže skončíš tak že děláš něco co jsi vlastně původně neměl dělat (Louis)

- Bezpečnost jako klíčový faktor determinující život, zdraví i wellbeing humanitárních pracovníků i příjemců pomoci. Důležitými vlastnostmi tohoto konceptu jsou bezpečnostní situace včetně dílčích hrozeb a bezpečnostní pravidla jako reakce na daná rizika. Zásadní hrozby z pohledu personální bezpečnosti jsou přitom cílené útoky, jejichž pravděpodobnost se zvyšuje v případě ozbrojených konfliktů a komplexních krizí či kdekoliv, kde je nízká akceptace humanitárních agentur z důvodu etnických tenzí či vnímaný způsob selekce příjemců a způsob práce humanitárních agentur obecně. Bezpečnostní pravidla jako součást managementu bezpečnosti v organizace se pak snaží tato i jiná rizika zmírňovat formou standardních operačních procedur a kontingenčních plánů, jejichž míra podrobnosti a důslednosti ovlivňuje rozhodovací možnosti daného humanitárního pracovníka.

A pak je úplně průser, když volá juniornímu programákoví tým z distribuce... že se tam zdrží a musí tam být o dvě hodiny dýl, ale ty víš, že je to nebezpečná oblast, ale je třeba

nenapadne, že by si mohli zavolat line manažerovi, nebo na frontovou linii místním, jestli je ta situace klidná a jestli si můžou dovolit zůstat o dvě hodiny dýl. (Samuel)

Bezpečnost je něco, o čem se nevyjednává, ale jde o multidemokratický proces, ve kterém se to diskutuje. (Mateusz)

Samozřejmě jsou procesy, které by měly být automatické, takže jsou tu standardní operační procedury a věci, o kterých by někdo neměl přemýšlet. Děláme A, B, C. Obvykle v bezpečnosti. Prostě procházíš rozhodovacím procesem jako obvykle a když máš nějaký vstup, tak to můžeš promyslet potom. a nepřemýšlet, ok, kterými dveřmi odejdu, ne, měl bys vědět. (Achilles)

...poměrně často jsou bezpečnostní hrozbou tvoji samotní zaměstnanci, když je propustíš... (Louis)

- Makrokontext zahrnující zejména síť pomoci, kulturní aspekty, politickou dynamiku v humanitárním sektoru či vývoj krizové situace. Síť pomoci jsou vyjádřeny množstvím a typem aktérů a jejich vzájemnými vazbami ve vztahu k poskytované pomoci, zohledňují i existující mechanismy bez ohledu na mezinárodní humanitární pomoc, včetně neformálních na komunitě založených i oficiálních vládních systémů podpory zasažených lidí. Kulturní aspekty se projevují na rozhodování příslušníků dané kultury, ale mohou (vědomě i nevědomě) ovlivňovat i příslušníky jiných kultur, kteří vykazují vysokou míru interkulturní citlivosti. Politická dynamika v humanitárním systému a vztahy mezi organizacemi či jednotlivými clustery mohou mít vliv na ochotu ke spolupráci či pozornost věnovanou odlišným a často iracionálním kritériím než humanitárním. Vývoj krizové situace zahrnuje aspekt předvídatelnosti, která se odvíjí od typu krize (vyšší v případě přírodních katastrof), a dynamiky, jejíž klíčové podoby mohou být překotný vývoj a naopak velmi pomalý, ale postupný vývoj.

Znáš ten příběh o žábě, která se vaří, já s tím souhlasím. velmi často nevidíme, co se děje okolo a je dobře, že je centrála někde kolem nás a může říkat, hele lidi, tohle a tohle se děje. Takže já osobně vždycky komunikuju s centrálou, nejsem ten typ, který by se vyhýbal této spolupráci. (Mateusz)

...což zní jednoduše, ale je tu hodně politiky, cluster nechce abychom to dělali protože si myslí, že jim vstupujeme do kompetence, OCHA se snaží dělat stejné věci a nemají rádi cluster, víš, oni by měli být neutrální, ale prostě nemají rádi ty lidi z UNHCR a tak... (William)

...třeba když jsme chtěli nabrat nějaké lidi a oni nám říkali z Turecka ne, musí to být úplně transparentní, jenom vyberte lidi co jsou kvalifikovaní. Ale uvnitř Sýrie protože jsme pracovali v oblastech, které nebyly pod kontrolou tak tam byli někteří lidi kteří byli kvalifikovaní a prorežimní. Ale nebyli by akceptovatelní pro ostatní kolegy a komunitu a tak bylo riskantní je vzít. a oni (expati) nám tvrdili ne, mělo by to být fér, humanitární principy a tak.. (Hussein)

Já pracuju pro CBO, jsem lokálním implementujícím partnerem pro mezinárodní organizace...dostáváme zdroje z mezinárodních organizací... (Xoosh)

Dalším rozhodnutím byl sdílený přístup k využívání našich ambulancí, normálně jsme to využívali jen my, ale kdyby tam byla nějaká katastrofa, tak protože jsme měli nejvyšší počet ambulancí, rozhodli jsme se, že přispějem do toho sdíleného fondu. Musíme to

udělat, účel byl stejný, zachránit životy, nezávisí na tom, jaká organizace to dělá a odkud je, je to pro kohokoliv. (Dhali)

Je tu hodně politické dynamiky okolo... a to je uvnitř samotného humanitárního systému, to je něco, co dělá tahle rozhodování složitá. (William)

...anebo chtěli abychom měli nějaké ženy jako zaměstnance, ale ta kultura to prostě neumožňuje a bylo to riskantní, s ohledem na nějaké extremistické skupiny a my jsme nemohli je ohrozit nebo tu organizaci a oni zase ne musí tam být vyváženost pohlaví a podobně... jo (asi to bylo správné), bylo tam nějaké riziko a víš, někdy prostě nemůžeš aplikovat všechno čemu věříš a musíš zvažovat dopady. (Hussein)

- Mikrokontext zahrnující vliv a priority organizace (humanitární agentury), její postupy a procedury, historii operací v místě, lidské zdroje v organizaci a velikost organizace. Vliv a priority organizace mohou skrze hodnoty, poslání a vizi formovat charakter a ovlivňovat rozhodování jejich humanitárních pracovníků, přičemž tento faktor je významný na nevědomé úrovni zejména u dlouhodobých zaměstnanců, kde může částečně docházet k internalizaci hodnot a kultury dané organizace. Negativním směrem působí zejména pokud dochází na úrovni organizace k instrumentalizaci humanitární pomoci a sledování jiných cílů. Tvrdé aspekty jako postupy a procedury v rámci organizace dávají mantinely daným rozhodnutím, avšak i v případě snahy o jejich dodržování ze strany humanitárních pracovníků může jejich individuální chápání ovlivňovat jejich dopady. Historie operací organizace i jednotlivců v místě pomoci a délka předchozí přítomnosti ovlivňuje přijetí ze strany příjemců pomoci i schopnost porozumět kontextu, i když stejně jako zkušenosti může přinášet falešný pocit znalosti situace a uzavřenost vůči novým poznatkům. Lidské zdroje v organizaci, jejich kvalita i kvantita, způsob řízení a míra delegace rozhodování ovlivňují kapacitu, vůli i možnosti rozhodovat se správně. V neposlední řadě má vliv velikost či typ organizace, kdy velká a oficiální organizace přináší standardizované procesy, ale i unifikovaný přístup, zatímco malá a neformální organizace přináší flexibilitu, ale i intuitivnost.

...jeden z největších problémů co vidím je okolo propojení mezi různými agenturami a aktéry a .. obecně koordinace pomoci. Každá organizace má svůj mandát a své zájmy. (Conor)

Pak další stakeholderi, kteří se chtějí angažovat, i když třeba nemají ty kapacity, jak ta jedna velká organizace, která se chtěla angažovat v Cox Bazaru. Spousta organizací má taky řadu dalších interních motivů a cílů, nejenom humanitární cíle. (Dhali)

A pak máme nějaké postupy .. většinou to ovlivní přístup k vodě a je potřeba ji zajistit... taky hygienické balíčky a tak. pak jde o psychosociální potřebu, někteří mohli ztratit svoji rodinu... a samozřejmě nepotravinová podpora, předměty do domácností pro denní potřebu... (Otgonbayar)

Pak je věc jak ten personál to pochopí [vnitroorganizační procesy], někdo se nemusí s tou pozicí ztotožnit a vlastně to nenaplní, nenásleduje to... (Samuel)

Často jde také o organizační strukturu, jestli koordinátor má někoho k ruce, nebo musí dělat všechno sám. (Leon)

- Vliv dalších aktérů mimo vlastní organizaci zahrnující zejména rozhodovací interakci s dalšími aktéry, vliv vlády, donorů, příjemců pomoci a místních lidí. Množství a také diverzita partnerů a dalších aktérů vstupujících do rozhodování je v případě humanitárních agentur poměrně

neobvyklé, a to i ve srovnání s veřejným sektorem. Vláda hostitelské země může omezovat manévrovací prostor humanitárních agentur i jejich pracovníků, zejména pokud jde o situace, kdy sama hraje aktivní roli v konfliktu či pokud má obavu z mezinárodní přítomnosti. Humanitární pracovníci tak často pracují v pololegalitě a mohou mít například pouze turistická víza, což ovlivňuje jejich rozhodovací možnosti i ochotu. Donoři spolunastavují pravidla i procesy a jejich flexibilita ovlivňuje schopnost pracovníků přizpůsobovat se změnám v prostředí, kde operují, přičemž jejich vliv je zásadní zejména u institucionálních donorů, ne tak u individuálních dárců. Zároveň mohou klást důraz na odlišné parametry projektů i práce humanitárních agentur a pokud například přináší tlak na viditelnost a odpovědnost vůči daňovým poplatníkům, humanitární potřeby mohou být vnímány zkráceně. Důležitým faktorem je pochopitelně také vliv příjemců pomoci a jejich potřeb, zasažených lidí a místních lidí v hostitelských komunitách, pokud jde o selektivní krizi vyžadující přesuny obyvatelstva (uprchlíci a vnitřně přesídlené osoby). Jejich vnímání pomoci a manifestované postoje mohou nasměrovat humanitárního pracovníka k určitému typu rozhodnutí či vyhýbání se takovému.

...a pak je tam politický vliv, vliv donorů a jejich dopad na rozhodnutí. (Leon)

Ta nejkompexnější situace byla, když jsem byla v Turecku... ta situace je tam komplikovaná, byli jsme jednou z těch organizací, která čekala na registraci... z administrativních důvodů jsme tam být neměli, ale prostě jsme tam byli,... to nejsložitější bylo, jak máme pokračovat a zajistit kvalitu našich služeb, když to nemůže dělat zevnitř země [Sýrie]... (Mateusz)

Možná když se poslouchá moc donoři a ne příjemci pomoci... měli jsme projekt a bylo to tažený tým co chtěl donor. a my jsme si mysleli že to není ideální nápad, ale pak jsme si řekli ok, tak uděláme aspoň něco a nechceme zmeškat tu příležitost... (Enrique)

Na další úrovni rozhodování bývá velmi ovlivňováno donory samotnými, viděl jsem donory, kteří nikdy nebyli v terénu ... ale, kteří měli jasno v tom, co se má dělat a velmi na tom trvali... (Achilles)

...a hlavně příjemci pomoci, často na to zapomínáme, ale ti nás taky ovlivňují, tím co chtějí. (jsou situace kdy) to možná není nejlepší, ale potřebujeme je zapojit, musíme získat zpětnou vazbu a to nás může dost ovlivnit. Ideální by bylo, aby byli zapojeni do toho rozhodování, které může ovlivnit jejich životy... (Dhali)

- Standardizace či její absence, která pokrývá hodnotící a referenční standardy i standardizaci konkrétních nástrojů, využívaných v přímé humanitární práci. Vnímání standardizace a jejího vlivu na rozhodování se mezi respondenty liší, hrát roli může typ osobnosti, sektor pomoci, míra zkušeností, míra standardizace či objekt standardizace. Tyto aspekty je také nutné zvažovat při identifikaci vlivu standardizace na konkrétního humanitárního pracovníka. Univerzální hodnotící a referenční standardy a příručky jsou užitečné zejména pro nové lidi v sektoru, kteří přicházejí s konkrétní tematickou expertízou, ale neznalostí humanitárního sektoru či obecně juniorní zaměstnance, jimž dávají poměrně jasný rámec pro jejich činnost a usnadňují orientaci. Výhodou jsou obecně pro připravenost a rychlost reakce, na druhé straně mohou vzbuzovat iluzi taxativního výčtu a univerzálnosti a omezovat tak kritické myšlení. Přirozenou tendencí vzhledem k omezené kapacitě humanitárních pracovníků a jejich paměti pak může být vytrhávání částí z kontextu. Specifickým faktorem je také množství příruček a standardizovaných nástrojů, neboť v některých sektorech lze nalézt značný počet různých variant a s ohledem na omezený čas pro výběr jedné z nich může vést k tendenci k další fragmentaci (vytvoření vlastní verze a vlastního přístupu) či rezignaci na standardizovaný

přístup vůbec (a příklonu k intuitivnímu přístupu). Pokud jde o objekt standardizace, pozitivní vliv přinášejí zejména konkrétní nástroje, které jsou využívány často, i když mají nižší míru individuálních dopadů, a to zejména s ohledem na ušetřený čas na jejich vytváření a srovnatelnost mezi jednotlivými aktéry a tím usnadněnou koordinaci a sdílení.

Například v Iráku, když jsem přijal do Iráku, hodně nástrojů už bylo nějak nastavených a ty nástroje byly dobré, ale proč tyto nástroje nebyly použity i tady, stejnými aktéry. ... a ty které byly nastaveny tam, tady jsou stejné boje na začátku, proč nepoužijeme stejné nástroje, proč znovu vynalézáme kolo? (William)

Myslím, že nakonec (standardizace) je dobrá věc, protože.. když jsou všichni na stejné stránce, tak snižuješ konflikt mezi jednotlivými aktéry.(Conor)

...lidi pro to nejsou školeni, není jim říkáno, že jste zodpovědní za svoji bezpečnost, za svoje rozhodnutí ... dostanou příručku o 200 stranách kde každá situace je popsána a ty to musíš jenom následovat. (Louis)

.. prostě nemůžeš mít řešení, které sedí všude. (Achilles)

Charakteristiky humanitárních situací ovlivnitelných kognitivním zkreslením (náchylné k chybám v rozhodování)

Výše zmíněné faktory ovlivňující rozhodnutí jsou proměnné, které mohou nabývat v rozličných humanitárních situacích různých hodnot. V této části jsou proto na základě příslušných hodnot uvedeny znaky situací, které jsou zřejmě náchylné k odchýlkám od racionálních rozhodnutí čili kognitivním zkreslením. Jinými slovy se jedná o ty proměnné, které se vztahují k humanitární rozhodovací situaci a jejichž hodnoty předpokládají vyšší vliv iracionálních faktorů (konkrétní podoba výše zmíněných faktorů zvyšující náchylnost ke kognitivním zkreslením). Je nutné zmínit, že se nejedná o úplný výčet všech charakteristik a zároveň zdaleka ne všechny humanitární rozhodovací situace vykazují níže popsané znaky. U těch situací, kde je více z těchto znaků naplněno, lze však očekávat vyšší náchylnost ke kognitivním zkreslením. Charakteristiky byly seskupeny do devíti obecnějších kategorií, podle významu jednotlivých konceptů, neindikují tedy korelaci jejich výskytu v konkrétních krizích.

První kategorií jsou vlastní (částečně uvědomované, ale v kontextu cílů této práce spíše nevědomé) motivy u humanitárních pracovníků:

- Nutnost zajistit si obživu a finančně pokrýt životní náklady a další potřeby. Tento faktor tak může vést například k prodlužování projektů či ignorování psychohygieny a zotavení z důvodu dalších misí či na úrovni organizace potřeba zajištění jejího fungování, což ovlivňuje i jednání jejich zaměstnanců.

A pak špatný rozhodnutí vidím, když jsou lidi vyhořelý nebo těsně před vyhořením, tak tam je to série špatných rozhodnutí.... (Tomáš)

... často vidíš že když tam spěchají ty organizace, tak vzrůstá rychle potřeba lidských zdrojů a ty si říkáš, jestli ti lidi mají ve skutečnosti zájem o příjemce pomoci, nebo to dělají kvůli finančním ziskům. Speciálně tady.. lidé jsou placeni aby chodili na mítinky a když tu není odměna, tak lidi nepřijdou. (Conor)

A ten programový manažer měl kontrakt někde jinde. a kolovala taková zpráva, že tam bude nějaká další pozice, ale až po dvou měsících. Takže pro toho člověka by to bylo náročné... on mě poslal žádost o prodloužení programu. A já jsem viděl, my jsme úspěšní, už jsme skoro ukončili ten program a byl jsem zvědavý proč to chce prodloužit.

A odmítnul jsem a on tlačil a říkal spoustu důvodů proč bychom měli pokračovat, musíme doručit ty věci a tak... Nakonec jsem teda řekl ok, prodlužme to o dva měsíce. A nakonec jsme utratili na tom projektu výrazně víc peněz, byly tam extra náklady (Chelem)

- Strach ze změny projektu. Náročnost na jeho realizaci je v kontextu rozsáhlých potřeb zasažené populace a nestabilního prostředí už tak vysoká, v případě změny projektu mohou vyvolávat obavy zejména obrovské logistické, personální a finanční nároky.

Vidíš, že ti zkušenější stárnou, začínají být unaveni a nechtějí být tak zapojení do podobných akcí... (Achilles)

. . . a byla schůzka těch pohlavárů, který byli na místě a my jsme ... tam měli ty mapy záplavový a různé informace, ty informace jsme měli ale nikdo si nechtěl vzít zodpovědnost za to vyhlásit pohotovost, že se mají ty lidi přesunout, protože žádná ta organizace nechtěla jako otevřít nový kemp. (Tomáš)

je to ve všem, třeba teď... v Nigeru jedna organizace dělá vzdělávání pro děti a oni ti řeknou no máme tady 240 dětí který jsou postižený a chodí do těch škol, ale nemají žádný výsledky. a tohle už mi přijde jako špatně, že oni to vědějí a nejsou schopni do toho programu zakomponovat něco aby to změnili. takže kdokoliv kdo vybočuje, můžou to být minority, nomádský skupiny... (Tomáš)

určitě ta přepracovanost, protože zakomponovat něco nového by (stálo hodně energie)... (Tomáš)

- Strach z možné nepotřebnosti – spásitelský syndrom u lidí i organizací.

... nejvíce komplexní je ale lidský element, lidská psychika. (Leon)

... možná strach z toho že možná nejsou potřeba. (Tomáš)

Druhou kategorií je prostředí, ve kterém jsou humanitární rozhodnutí utvářena:

- Nedostatečný čas nebo zdroje na realizaci všech potřebných opatření. Pro efektivní realizaci zde platí nepřímá úměra, tedy čas a zdroje jsou v tomto kontextu stejně důležité, neboť ve stejném čase lze zrealizovat větší množství práce, pokud je k dispozici dostatek zdrojů a naopak. Zároveň zde lze zařadit nutnost reagovat na komplexní potřeby přesahující možnosti organizace.

... krátkodobé finance prostě nejsou dostatečné pro zajištění té pomoci, udržitelnosti a zajištění dostatečného dopadu. Ale protože to trvání je tak krátké, někdy to není dobré. (Hussein)

Vždy je tady nedostatek času, pokaždé nestíháš... (Leon)

... ale bohužel tomu většinou nevěnujeme dost času. Zprvė kvůli tomu, že není dostatek času, pochopitelně, ale taky to souvisí s nedostatkem zdrojů, když pošleš dva nebo tři lidi aby udělali posouzení, udělají to velmi rychle, ale povrchně, když budeš mít dvacet lidí, tak můžeš získat mnohem víc dat ve stejném čase (Achilles)

... ale může se stát že nemáme dostatek prostředků a zdrojů na reakci.. (Otgonbayar)

Financování bylo taky velmi krátkodobé, většinou na tři měsíce.. a tak jsme taky přemýšleli, co můžeš udělat v tak krátké době... je tam problém nákupu, to trvá. (Dhali)

Spousta rozhodnutí musí být udělána velmi rychle, nemáš moc času analyzovat výhody a nevýhody... To je výzva pro jakékoliv rozhodnutí... (Dhali)

- Neexistence jednoznačně správných řešení v dané situaci.

A vždycky musíš udělat to nejlepší rozhodnutí z těch nejvíce komplexních situací . A často víš, že tady nejsou žádná dobrá rozhodnutí, musíš jen najít to nejlepší z nich, které jsi schopný najít a dosáhnout. (Leon)

- (Ne)dostupnost informací a vstupů do vlastního rozhodování. Se zvětšujícím se množstvím aktérů, různorodostí potřeb či sektorů pomoci a komplexností krize roste i nedostupnost informací ve smyslu jejich snadné dosažitelnosti (příliš velké množství informací). Na druhou stranu může být dostupnost informací na nízké úrovni i v zapomenutých krizích a tam, kde je problém s přístupem k humanitární pomoci z důvodu nedostatečného informačního pokrytí (příliš malé množství informací). Důležitým parametrem je také nedostatek vjemů a s ním související nutnost spoléhat jen na jeden zdroj informací a nedostatek času i zdrojů k jejich verifikaci. Problematické z hlediska kognitivních zkreslení jsou také zprůměrované informace a data – například pokud jde o bezpečnostní incidenty či přehled o populaci v nouzi.

...ta situace je tak komplexní a přichází ti tam vlastně tolik těch informací, že to jako úplně překombinuju... ty faktory se kombinují, já si to poskládám a pak ti tam přijde něco jinýho... pak se musím vrátit zpátky a jakoby se na to podívat jednoduše... Někdy samozřejmě přemíra informací škodí ... zase v oblasti bezpečnosti je důvod pro špatné rozhodnutí naopak nedostatek informací... (Samuel)

.. to jsou komplikace, byli daleko a nikdy nebyly v Jemenu, neznali ten tým a soudili nás a rozhodovali se špatně. Soudili jenom podle toho co slyšeli a ne co by viděli a dalších podnětů. jenom jeden smysl na který spoléhali. (Chelem)

...Byla tam taky situace, že každý den přicházely UN security briefings, ale musíš to použít tak, že ty informace jsou jen e-mail, který se snaží shrnout různé incidenty nebo co se děje v zemi a s tím se musíš rozhodnout... to bylo těžký protože můžeš ohrozit lidi a nemáš dost informací co se může stát nebo pokazit... (Conor)

a jako chápu, že ono to nejde, když designuješ uprchlickej tábor pro stovky tisíc lidí, tak těžko můžeš v tom prvním kole přemýšlet nad těma minoritníma lidma, ale v nějaký moment to prostě přijít musí a to podle mě jako nepřichází nebo ne dost viditelně.. (Tomáš)

Právě teď cluster ani neví, kde jsou všichni ti vnitřně přesídlení. Lokální autority se snaží, aby IDPs se nějak rozmístili a normálně to je 50 až 100 domácností, někdy až do 800 domácností. Oni se snaží usídlit tyto skupiny. A cluster už je tady asi 6 měsíců až rok jako úplný základ clusteru a teď přichází ty velké peníze, abychom rozšířili cluster a to je kde přichází na řadu moje pozice. A oni ani neví, kde jsou ti lidi. a já tady sedím a snažím se vymyslet nějaký nástroje abychom prostě začali pracovat a koordinovat. (William)

Jakoby ty nejzásadnější momenty jsou kdy jako nemám informace, kdy nejsem schopen vyhodnotit, když se nějak rozhodnem, většinou se musíme rozhodnout okamžitě, že. (Tomáš)

protože když děláš nějaký rozhodnutí na základě citových domněnek co lidi potřebují nebo co je ten problém.. .tak je vlastně ta šance že ta pomoc není třeba tak účinná jak by mohla být... takže podle mě ta absence dat je tím hlavním faktorem proč lidi rozhodnou špatně... (Jan)

ve většině případů prostě musíš věřit neformálním kanálům a informacím, to pro mě byl ten nejlepší způsob jak se rozhodnout.. .dávat dohromady co se mohl člověk dozvědět oficiálně... a pak to konfrontovat názory místních... obzvláště když šlo o řidiče, tak jsem objevila že ti toho věděli asi nejvíc (Enrique)

- Stresující prostředí a nutnost konfrontace s lidským utrpením, jejichž vliv je usměrňován zkušenostmi či odolností humanitárního pracovníka.

To stejné se může stát ve field operations, které je velmi stresující prostředí, (Leon)

Takže možná tam jsou lidé, kteří kvůli tomu trpí... (Conor)

- Absence zpětné vazby pro humanitárního pracovníka, a to nejen ve smyslu personálních procesů ze strany nadřízených, ale zejména pohledem automatické korekce vlastních rozhodnutí a učení se ze zkušenosti, z důvodu krátkodobosti misí totiž pracovníci často nevidí dopady svých rozhodnutí.

... za rok, dva odjedeš, vrátíš se zpět domů, kde máš svoje auto, dům, kino a tak, takže se zase tak moc nezajímáš, jestli ta pumpa bude ještě fungovat nebo ne. (Achilles)

A nemyslím si, že mnoho lidí v humanitárce to má, málo lidí vidí dopady svých rozhodnutí. Dnes se rozhodneš ale za 6 měsíců už tam nejsi, nevidíš to. Obecně to rozhodnutí které uděláš prostě nedosáhne k tobě..... nenutí tě to projít reflexí, jestli jsi udělal dobré nebo špatné rozhodnutí. To je něco, s čím bychom měli něco udělat (Achilles)

Samozřejmě, že se to vrátí (problémy) a zaklepou na dveře, ale ne naše dveře. ... (Achilles)

- Kvantitativní indikátory úspěchu projektů a intervence, což může přinášet cílení na průměrného příjemce.

jeden z těch faktorů je ty výsledky, protože ta majorita ti s tím hýbe strašně rychle, protože uděláš jednu škatulku a .. co nejvíc lidí pokryješ a v tu chvíli .. (Tomáš)

... a jako chápu, že ono to nejde, když designuješ uprchlickej tábor pro stovky tisíc lidí, tak těžko můžeš v tom prvním kole přemýšlet nad těma minoritníma lidma, ale v nějaký moment to prostě přijít musí a to podle mě jako nepřichází nebo ne dost viditelně... (Tomáš)

Třetí kategorií je typ krize s příslušnými parametry:

- Důležitou dimenzí jsou katastrofy s rychlým či pomalým nástupem. U první varianty existuje nutnost rychle reagovat, u druhé je nutné řešit komplexní problém a proto mohou oba typy svým způsobem zvyšovat náchylnost ke kognitivním zkreslením. Katastrofy s rychlým

nástupem jsou většinou poměrně standardizované, vzor je více použitelný, ale není čas na detailní analýzu i plánování. Komplexní a málo častá rozhodnutí, která mohou navíc v určitých parametrech evokovat rozdílné situace, se pak mohou častěji vyskytovat v případě krizí s pomalým nástupem, i když je k dispozici více času.

Hodně situací vyžaduje okamžitou reakci, prostě nemáme moc času to promyslet dvakrát. (Naše organizace) se tam prostě objeví a skočí do té situace bez většího promýšlení. (Otgonbayar)

Krátkodobé intervence jsou většinou život zachraňující a dělají to dobře ale když to prodloužíš a nemáš plán, děláš polohumanitární, polorozvojovou práci ale ne v konkrétním a promyšleném smyslu (Achilles)

- Druhou dimenzí tohoto konceptu jsou přírodní vs. lidmi způsobené krize. Druhá varianta zde zvyšuje nepředvídatelnost a výskyt složitých a méně častých rozhodnutí s nejistotou budoucího vývoje a nižší mírou připravenosti.

... do toho se stane velká krize na severu země, kdy ti přijde 30 000 konžskejch uprchlíků a chceš tam pomáhat, takže ... vyšleš lidi, kteří budou přemýšlet trochu jinak... (Samuel)

... vláda se rozhodla velmi rychle, že pomůže, má to spoustu aspektů, sociálních, ekonomických a tak... a všichni rozvojoví pracovníci kteří pracovali pro agentury OSN se začali přesouvat... a my jsme nevěděli co se děje a co máme dělat, nebyl čas. Vláda se jen zeptala všech stakeholderů a požádala o pomoc na základě humanitárních potřeb. A my jsme řekli ok a začali jsme poskytovat základní potřeb. (Dhali)

- S ohledem na teoretickou kategorizaci krizí se tedy ke kognitivním zkreslením jeví jako nejnáchylnější komplexní krize s rychlým nástupem a významným lidským faktorem.

Jsou to komplexní kontexty, dlouhodobý mise, kde se od toho člověka vyžaduje být delší dobu kvůli pochopení a vůbec mít jakoby track. (Samuel)

Komplexní krize samozřejmě... To je fakt to Kongo... když ti vzniknou záplavy, když to bude v oblasti kde jsou rebelové... musíš se podívat jakým komunitám pomáháš, v jaký oblasti to je... jestli nakonec ta pomoc nebude schramstnutá těma rebelama. Tam je to těžký. (Samuel)

Čtvrtou a poměrně rozsáhlou kategorií jsou interakce s dalšími aktéry:

- Velké množství aktérů prolínajících či nedoplňujících se s aktivitami rozhodovatele a související nároky na monitoring jejich pomoci a vlivu, či fragmentace rozhodování v případě častých ad hoc struktur. Velké množství agentur („humanitární tsunami“) přináší vysoké nároky na další zdroje z daného prostředí a tlak na příjemce pomoci („únava příjemců pomoci“) či pocit kolektivní odpovědnosti.

Vždycky je tady fragmentace rozhodování, mnoho partnerů se kterými je nutné koordinovat., což vytváří nekonečný proces. (Leon)

... tam měli ty mapy záplavový a různé informace, ty informace jsme měli ale nikdo si nechtěl vzít zodpovědnost za to vyhlásit pohotovost, že se mají ty lidi přesunout. (Tomáš)

...někdy si myslíme, že známe všechno a tak to přeskočíme. A tak nekoordinujem mezi sebou. (Achilles)

- Nutnost spolupracovat s dalšími aktéry, a to zejména s místními partnery při implementaci, kteří jsou významným článkem řetězce v přímé práci s příjemci pomoci. Nemusí být vždy k dispozici prověřený místní partneři, jejich výběr může být ovlivněn kognitivním zkreslením a zároveň oni samotní musí někdy vyvažovat spolupráci s více organizacemi či působení přímo v místě pomoci a podléhat tak samotní kognitivním zkreslením.

... a miskomunikace taky, mezi jednotlivými odděleními a organizacemi...[protože místní partneři můžou implementovat programy více organizací] (Tajamal)

... já jsem si vůbec nerefletoval, nakolik já vlastně můžu věřit a ověřovat svůj vlastní tým v tendrech a procurementtech a nakládání s penězma. (Samuel)

Pak je tu partnerství, protože nemůžeme všechno implementovat sami, tak se musíme s někým spojit, s místními organizacemi a dalšími. (Dhali)

... dřív jsme implementovali různé projekty pro různé organizace... (Xoosh)

Další výzva je když pracuješ s partnery, místními partnery. Protože tady vnímají to, že mezinárodní organizace jsou ty, které mají peníze. a místní neziskovky pracují přímo s příjemci a musí prostě skrývat účel toho projektu a kdo je za tím, protože ne všichni akceptují mezinárodní neziskovky... mají pocit, že to jsou špioni a tak... (Tajamal)

- Nevyjasněnost mandátu a rolí v případě zapojení více aktérů a s tím přicházející domněnky o rozhodovacích kompetencích.

... často si myslím, že je to nedostatek porozumění mandátu, projektu a kritériím, takže tohle vede k těmto špatným rozhodnutím. (Tajamal)

Takže toto je další věc, když dělají přímou implementaci místní partneři a my děláme jen monitoring, tak oni někdy udělají rozhodnutí, které ovlivní program a příjemce pomoci. ... například když jsme v roce 2014 dělali program pro nově příchozí v Sýrii ... a měli jsme kritéria pro výběr příjemců pomoci... ty rodiny se registrovaly, ty které už byly v Libanonu už dlouho dobu a oni (místní partneři) se rozhodli, že je budou registrovat bez toho aby to s námi probrali. Tak to byla výzva pro nás vysvětlit těm lidem, že nemůžou být zařazeni, podle našich kritérií. ... Oni možná neměli zkušenost, chtěli být akceptováni všemi kteří je navštěvovali v kancelářích. (Tajamal)

- Fabulace či snaha nasměrovat organizace například ze strany příjemců pomoci, místních partnerů či dalších aktérů, a to zejména v situacích, kdy jsou obeznámeni s fungováním humanitárních organizací, kdy je v místě dlouhodobá zkušenost či závislost na pomoci a zároveň když nemá organizace kapacity na porozumění kontextu a verifikaci sdělení.

Další výzva je když pracuješ s partnery, místními partnery. Protože tady vnímají to, že mezinárodní organizace jsou ty, které mají peníze. a místní neziskovky pracují přímo s příjemci a musí prostě skrývat účel toho projektu a kdo je za tím, protože ne všichni akceptují mezinárodní neziskovky... mají pocit, že to jsou špioni a tak.. (Tajamal)

Ale samozřejmě jsou více náchylní ke korupci. Čím blíž jsi k vládě, místním autoritám, tím lehčí je získat z toho nějaký osobní prospěch. (Achilles)

A když jsme dělali jeden velký projekt, tak já jsem si vůbec nereflektovala, nakolik já vlastně můžu věřit a ověřovat svůj vlastní tým v tendrech a procurementtech a nakládání

s penězma. A vlastně mě se jakoby v tom projektu objevila brutální korupce... a já jsem jim opravdu věřila hodně, protože jsem ... (Samuel)

Jeden projekt byl realizovaný v jedné suboffice .. a ten programový manažer měl kontrakt někde jinde. a kolovala taková zpráva, že tam bude nějaká další pozice, ale až po dvou měsících. Takže pro toho člověka by to bylo náročné... on mě poslal žádost o prodloužení programu. A já jsem viděl, my jsme úspěšní, už jsme skoro ukončili ten program a byl jsem zvědavý proč to chce prodloužit. A odmítnul jsem a on tlačil a říkal spoustu důvodů proč bychom měli pokračovat, musíme doručit ty věci a tak... Nakonec jsem teda řekl ok, prodlužme to o dva měsíce. A nakonec jsme utratili na tom projektu výrazně víc peněz, byly tam extra náklady. (Chelem)

.. ale konec konců lidi už ví, jak neziskovky fungují a často získáš špatné informace (lidi si vymýšlejí) (Tajamal)

- Velká konkurence a s ní spojená soutěživost, zejména v případě tendence být první na místě po vzniku krize a souvisejících unáhlených rozhodnutích.

...vzácně využíváme sekundární data - data z předchozích misí, univerzit, vlády, obvykle jako humanitární pracovníci máme sklon zanedbávat tyto informace. Neradi čteme, neradi se díváme, co tu bylo předtím... někdy si myslíme, že známe všechno a tak to přeskočíme. (Achilles)

Podle mě jde částečně o to, že lidi nechtějí dělat žádnou škodu, ale dneska když je tolik tlaku a očekává se od lidí že budou mnohem víc viditelní a zodpovědní vůči donorům ale i daňovým poplatníkům, to vytváří tlak. a je to konflikt, protože ty vlastně skončíš v nějaké bitvě mezi organizacemi, se kterými bys měl spolupracovat, protože ten.. finální cíl je vlastně úplně stejný... Nemyslím si, že by to lidi chtěli (zamýšleli), ale je to určitě tam. Vidíš i soutěžení o peníze mezi agenturami... (Conor)

- Davový efekt, navázaný na přechodí koncept, zejména v ohledu značného přítoku financí do určitého sektoru či země. Tento efekt může přinášet unifikaci pomoci a přizpůsobování ostatním aktérům. V případě vypuknutí krize s velkou mediální pozorností potom tato tendence může vést k přílivu humanitárních agentur.

a protože jsou už zdroje a to rozhodnutí ukončit něco nebo jít s kůží na trh se dělá špatně... (Tomáš)

- Nejistota ohledně příjemců pomoci a jejich vazeb například na bojující skupiny v komplexních krizích (ovlivňuje výběr modality).

Protože se vyloupne krize a začne se to hrnout tím směrem a víš, že je potřeba jako cash transfer... (Samuel)

... uvnitř Sýrie tady jsou různé ozbrojené skupiny a některé z nich jsou kategorizované jako teroristická uskupení, skupiny... (Hussein)

- Existence osobní vazba na nějakého aktéra může ovlivnit racionalitu rozhodování skrze zapojené emoce.

... ale pro mě je tam subjektivní riziko v tom, že ty lidi znám. Nevím jestli bych se rozhodl jinak, ale to rozhodnutí by bylo snazší... (Tomáš)

- Závazek vůči donorovi (reálný či vnímaný) a jeho zájem na určitém průběhu pomoci může nasměrovat rozhodování humanitárního pracovníka určitým směrem. Možný zájem o „bezproblémový“ průběh projektu může vést k tendenci ke statu quo z důvodu tlaků na donora (nutnost obhájit svou existenci a přístup) a sdílenému postupu donora i implementující agentury, neboť problém implementátora může být někdy problémem donora (například vrácení grantu). Zájmy donora také mohou být samy ovlivněny politickými zájmy a instrumentalizací humanitární pomoci.

A taky v případě neziskovek, některé programy nejsou založeny na posouzení potřeb, na tom co chtějí nebo potřebují, ale možná protože donor něco chtěl, nebo je to pro ty organizace jednodušší implementovat. (Hussein)

... a protože jsou už zdroje a to rozhodnutí ukončit něco nebo jít s kůží na trh se dělá špatně...(Tomáš)

... viděl jsem donory, kteří nikdy nebyli v terénu ... ale, kteří měli jasno v tom, co se má dělat a velmi na tom trvali... ale protože organizace potřebují peníze, tak na to přistupují. Ve výsledku to vypadá, jako rozhodnutí organizace a padá to níže až k příjemcům pomoci, a lidi, kteří jsou v terénu se cítí zvláště, protože si uvědomují, že tohle nepochází od nich, z jejich posouzení potřeb, takže je tady konflikt mezi field officery a vyššími úrovněmi. (Achilles)

Pátá kategorie se zabývá specifiky humanitárních lidských zdrojů:

- Vysoká fluktuace a s tím spojená diskontinuita v předávání znalostí i v průběhu projektového cyklu.

ale to mi přijde jako dobrá cesta a zároveň knowledge management v organizacích mi přijde strašně špatnej. To znamená jako že každý projekt se vytváří odznovu a ještě ten kdo napsal ten projekt když ho začnou implementovat už většinou není, ty lidi tam nejsou. a oni se snaží z toho papíru vymyslet, co mají jako dělat. takže se tam spousta těch cenných informací ze začátku ztratí. a pak právě že ... ta zkušenost se nepřenáší.. ten tým se najme a zmizí... (Tomáš)

jak začaly padat bomby a expati odešli a noví zaměstnanci přišli (do vzdáleného managementu), ale neznali ten kontext, neznali tu situaci v rámci organizací, ty programy v Jemenu a začali se pořád ptát, víš, proč se to děje, proč je tam zpoždění ... (Chelem)

Ale humanitární pracovníci jsou jako, chodí pořád sem a tam, na nějakou dobu pokaždé, pak není jednoduché držet určité standardy (v rozhodování). (Achilles)

- Kvalita vybraného personálu ovlivněná jejich schopností rychlého nasazení v souvislosti s rozsáhlými náborovými potřebami.

Ale co se děje ve skutečnosti je, že lidé jsou oceňováni za to, že jsou schopni být vysláni. Ne kvůli tomu, že jsou schopni udělat reálnou práci, když jsou vysláni. takže první věc, která je ceněna je, že když já dostanu telefonát a zítra jsem ochotný vzít batoh a být letadle na druhý konec světa. ... Viděl jsem to mnohokrát a se špatnými výsledky... (Achilles)

... museli jsme okamžitě rozšiřovat naše stavy, na začátku nás bylo asi 30-40, teď je to 1000 lidí. (Dhali)

- Nenaplněný personální stav, způsobený vysokými nároky na kvalitu kandidátů i dostupností uchazečů a přinášející nutnost nahrazovat chybějící pracovníky.

A druhá věc je samozřejmě aplikace, pokud máš misi, kde víš jak by to mělo vypadat, v rámci obsazení, protože je otázka jak moc si to může dovolit. Dost často je to tak, že mise nemá obsazeno. To znamená, že mi vypadne na rok třeba head of programmes (Samuel)

A v Kamerunu jsem neměl být na takové pozici, ale protože (nadřazená pozice) byla neobsazená po velmi dlouhou dobu a když někdo přijel, byl úplně nový v sektoru, a to je vlastně taky typické, že cokoliv co děláš v krizové pomoci tak vždycky je někde mezera v lidských zdrojích, takže skončíš tak že děláš něco co jsi vlastně původně neměl dělat (Louis)

A těm programákům chybí ten line manager a substituuje je jakoby ten vedoucí mise, což není dost, prostě chybí tam ten článek. (Samuel)

... jestli koordinátor má někoho k ruce, nebo musí dělat všechno sám. To je obrovský úkol, když musí plnit úkoly dvou pozic. (Leon)

Tak lidi se špatně nabírají, pokud ta země je jakoby nebezpečná, jsou tam ještě nějaký jazykový požadavky, těžko se tam ti lidi hledají. ... příklad Konga, když se podíváš průřezově... většina organizací hledá vedoucí mise a vedoucí programu na misi do DRC. Protože je to kontextuálně složitý, jazykově je to složitý, spousta lidí spíš operuje v angličtině, je to země jakoby je tou svou problematikou chronická a ... to je mise na který vznikají ty problémy, jakože jsme rok bez vedoucího programu. A to je rozhodovací prvek, který tam je důležitý. (Samuel)

Myslím, že klíčovej problém je, že nemáme dostatek jako dobřejch. Nevezmeme někoho kdo nám nepřijde dobřej, to radši otevřeme to výběrko ještě jednou. Ale často bys ideálně chtěl vzít někoho, nejseš s tím spokojenej, že bys chtěl vzít někoho lepšího... na nějakých pozicích jsme třeba nebyli schopní najít někoho šest nebo devět měsíců protože ty pozice byly dost důležitý na to, abychom tam dali někoho špatnýho... potom třeba já nevím, ty zodpovědnosti delegovat na jiný lidi, ale to samozřejmě ideální... (Jan)

- Vysoká míra návaznosti znalostí a postupů na konkrétní osobu, tacitní znalosti.

... ta zkušenost se nepřenáší.. ten tým se najme a zmizí... (Tomáš)

.. vidíš, že ti zkušenější stárnou, začínají být unaveni a nechtějí být tak zapojení do podobných akcí... na druhé straně tu není moc lidí, kteří jsou vyškoleni a mohou být vysláni, protože nemáme tolik zdrojů a to vytváří bludný kruh... (Achilles)

Hlavně tam, kde nemám to zázemí jako znalostní a kde jsem vlastně strašně snadno ovlivnitelněj jednotlivcem... (Tomáš)

- Mentalita jednorázovosti. Pracovníci, přesouvající se z mise na misi a organizace vybírající lidi, kteří zrovna mají čas ovlivňují míru loajality a zodpovědnosti vůči zaměstnancům, nedostatečnost psychologické podpory či nerespektování psychohygienických potřeb.

... hrála tam roli ta časovost, kapacita lidí věnovat se tý misi na dálku...faktor tý přepracovanosti na misi (Samuel)

... a pak špatný rozhodnutí vidím, když jsou lidi vyhořelý nebo těsně před vyhořením, tak tam je to série špatných rozhodnutí.... (Tomáš)

Myslím, že by měly organizace prostě investovat do tréninku a vzdělávání a držet lidi v blízkosti organizace. Protože když vidím nelidské pracovní prostředí, myslím že tohle prostředí je právě v humanitární práci, víš, lidé jsou velmi nahraditelní, je s nimi zacházeno jako s jednorázovým zbožím, v tomto typu organizací, není tu taková kontinuita jakou vidíš v privátním sektoru, hele tady je dobrý zaměstnanec, necháme si ho, vyškolíme ho...(Achilles)

... takže když jí není vytvořený prostředí, který ona potřebuje, aby byla s rodinou, tak začne tu práci bohužel přizpůsobovat tomu, aby to aspoň nějak zvládla... takže obecný wellbeing toho týmu... jakože o tebe zaměstnavatel pečuje, tak má dost zásadní dopad, jak se budeš rozhodovat v rámci toho projektu.(Tomáš)

- Omezená možnost vyzkoušet nového pracovníka, který je často přímo vystaven náročné situaci a může napáchat mnoho škod, pokud není kompetentní. V případě okamžité pomoci a potřeby velkého množství zaměstnanců také nelze vždy využívat jen osvědčené pracovníky a není vždy možnost je nechat si něco vyzkoušet před jejich umístěním.

A byl jsem tam sám a oni nabrali nového šéfa... a ukázalo se, že není vůbec efektivní, on nebyl schopen poskytnout žádnou podporu, asi bych to neměl říkat tak natvrdo, ale byl tak... naivní, do té doby nepracoval v žádné krizové situaci... neměl žádnou představu co se děje a tak jsem dělal všechno jako já, tak jak jsem to dělal předtím a on se snažil z toho udělat.. že soutěžím s ním, je to vlastně konflikt zájmů, osobní konflikt ... a tak to bylo dost frustrující, jak ho mám podpořit anebo získat podporu od něj...neměl tu kapacitu udělat nějaké rozhodnutí anebo udat směr dalšího vývoje, přišli tam zástupci managementu a došli ke stejnému vnímání. Takže na počátku stálo špatné rozhodnutí, nabrat špatného člověka, ale na konci mu ukončili kontrakt a to bylo správně, protože jsme dostali nového člověka. (Dhali)

Víš, to je ta legrační věc, když někdo přijde, lidi se ptají: je dobrej?... víš, jak moc tomu věříme... co to znamená? a lidé více zkušené humanitárci půjdou a ... když mi někdo řekne, koho si vážím, že ten člověk je dobrej, prostě to doporučení vezmu, i když s ním třeba předtím nepracoval... a i když nemá ani znalost toho sektoru, kde pracuje ten člověk. A já si říkám jak to, jak to doporučení dělá... a myslím, že jde o to že spousta humanitární práce je logická, jsou komplikované do určitého rozměru, ale vlastně jde o to mít někoho kdo je schopný udělat vhodné sebekritické rozhodnutí a udělat je objektivně v rozumném čase, kdy tam jsou. A myslím, že lidi, kteří byli nejlepší z těch, se kterými jsem pracoval, myslím, že by mohli dělat jakoukoliv práci, úplně jiný program... myslím, že by to mohli dělat, protože disponují určitými dovednostmi a já bych řekl že jde o to, jestli jsou sebekritičtí, umí identifikovat typy rozhodnutí které dělají, identifikují věci, které neví a jsou schopni identifikovat komu mají naslouchat.... jakákoliv práce v sektoru... po šesti měsících můžou být dobrými programovými manažery kdekoliv.... (William)

Šestou kategorií je vazba rozhodovatele na rozhodovací situaci:

- Situace vyžadující *remote management* (řízení na dálku), ke které dochází většinou z bezpečnostních důvodů, se může vyznačovat omezenou komunikací mezi terénními pracovníky a řízením operací a především silnějším dělením mezi expaty a místními pracovníky.

Úspěšnost může být ovlivněna vazbami mezi oběma místy v obecné rovině či konkrétně například odlišností pracovního režimu v obou zemích. Náchylnost k chybám se zvyšuje v případě omezené znalosti kontextu operací a zkušenosti z místa pomoci u vzdálených manažerů.

... a oni, hlavně mezinárodní pracovníci expati si moc neuvědomují co se děje v Sýrii a někdy se rozhodnou a to rozhodnutí není možné aplikovat nebo tam jsou nějaká rizika a bylo to těžké je přesvědčit. Někdy pokud jde o bezpečnost, komunity ale co bylo dobré, je že jsme mohli přesunout nějaká rizika do Turecka, takže když tam byly nějaké problémy, mohli jsme říct že ty rozhodnutí se budou dělat v Turecku... (Hussein)

... co říkám je že v tom remote managementu je podle mě potřeba prvně rozumět tomu prostředí a lidem a může to být, může být užitečné. Ale u nás pokud to dělají noví lidé, čerství zaměstnanci, kteří tam předtím nebyli, nerozumí kultuře, problémů... a začnou dělat rozhodnutí... většina těch rozhodnutí nejsou prostě správná. (Chelem)

Jo, během konfliktu náš management byl evakuovaný z Jemenu a začali pracovat z Jordánska nebo z Djibouti nebo z domu. Já taky, dělal jsem nějaký management na dálku (v těch oblastech nedostupných)... A my tím remote managementem trpíme už skoro rok a půl, jak začaly padat bomby a expati odešli a noví zaměstnanci přišli (do vzdáleného managementu), ale neznali ten kontext, neznali tu situaci v rámci organizací, ty programy v Jemenu a začali se pořád ptát, víš, proč se to děje, proč je tam zpoždění a ... někdy si stěžují... to jsou komplikace, byli daleko a nikdy nebyly v Jemenu, neznali ten tým a soudili nás a rozhodovali se špatně. (Chelem)

Občas jednáme s expaty, ale spíš málo. Když něco potřebujeme tak máme přímé komunikační kanály, (Xoosh)

... pracuju pro INGO (která je řízená na dálku), na mezinárodní úrovni hodně pracujeme s expaty, většinou jsou mimo zemi v Nairobi (Waris)

... předtím jsem pracoval zevnitř Sýrie a pak jsem se přesunul... Já jsem zažil remote management z obou stran, jako terénní pracovník a jako zaměstnanec v Turecku taky. Teď řídíme naše lidi na dálku... není to jednoduché, hodně výzev, ve smyslu týmového ducha... výzvy ohledně podvodů a verifikace toho, jestli pracují nebo ne, obzvlášť pokud jde o sběr dat. Komunikace je komplikovaná, taky sdílení informací... někdy to dlouho trvá, jsou časové problémy, třeba v Sýrii je víkend v pátek a sobotu, tady v sobotu a neděli, takže se nevidíme tři dny. Je tam hodně rizik, kterých si nejsme vědomí, protože tam nejsme.. .ve smyslu posilování kapacit je nemůžeme školit, spoléháme na Skype nebo zoom a tyto... (Hussein)

V některých organizacích to (remote management) může být horší, protože tam třeba nedelegovali pravomoce a podobně...(Hussein)

- Vysoká či nízká vzdálenost od místa implementace, přinášející na jedné straně nadhled a schopnost vidět větší souvislosti, na druhé straně větší zájem o konkrétní dopady na místě.

Ale záleží, když jde o porušení bezpečnosti, pak jen lidé, kteří jsou v tom zapojení, jsou přizváni... Znáš ten příběh o žábě, která se vaří, já s tím souhlasím. velmi často nevidíme, co se děje okolo a je dobře, že je centrála někde kolem nás a může říkat, hele lidi, tohle a tohle se děje. Takže já osobně vždycky komunikuju s centrálou, nejsem ten typ, který by se vyhýbal této spolupráci. (Mateusz)

Na druhou stranu, lidé, kteří jsou více zapojeni, na místě se to snaží mnohem více promýšlet. Protože v tom mají reputaci, zůstávají tam, chtějí tam pokračovat, a zejména field teams, lidé, kteří byli předtím příjemci pomoci nebo žili vedle nich... obvykle mají lepší nápady, jsou lépe propojeni se situací, mají zájem pozitivní zájem ovlivňovat dění okolo sebe. (Achilles)

... čím vzdálenější jsi od operací, místa, kde se to děje, nejenom ty, ale tvá rodina, přátelé a tak, obvykle tím vyšší je pravděpodobnost špatného rozhodnutí... (Achilles)

Sedmu kategorií, která se částečně prolíná s dimenzí potenciálního dopadu v příslušné podkapitole, jsou fáze pomoci ve smyslu humanitárního programového cyklu:

- Úvodní fáze, zejména posouzení potřeb a strategické plánování, které determinují další průběh projektu či programu.

A taky v případě neziskovek, některé programy nejsou založeny na posouzení potřeb, na tom co chtějí nebo potřebují, ale možná protože donor něco chtěl, nebo je to pro ty organizace jednodušší implementovat. (Hussein)

... je pro mě to posouzení potřeb, všechno ostatní rozhodování vychází z toho... ale bohužel tomu většinou nevěnujeme dost času. (Achilles)

Pak jde taky o to, že jakmile skončíme s posouzením, tak si myslíme, že je konec. Což je zásadní chyba, mělo by to být průběžné... (Achilles)

Měli jsme hodně výzev, jak zacházet s potřebami zasažených lidí.. často máš situaci, kdy už plán nerespektuje jejich potřeby. ... takže to je jedna z výzev, rozhodnutí, která byla udělána ještě před začátkem implementace. (Tajamal)

Needs assessment tam jakoby sbíráš data, spíš to programování a implementace může docházet k těm situacím, kdy se rozhoduješ i v dost zúženém časovém prostoru, zvláště (Samuel)

... často je tam taky nějaké zkrácení v posouzení potřeb (Oliver)

Osmou kategorií je kapacita organizace k reakci:

- Nesoulad mezi potřebami populace a kapacitou organizace z hlediska zaměření a expertízy, v situaci, kdy je nutné reagovat alespoň nějakým způsobem, aby se předešlo významným ztrátám na životech a utrpení.

A přišlo rychlé rozhodnutí otevřít léčebné centrum, víš, je to tak infekční onemocnění, velmi nakažlivé. a má to řadu komplikací, může zabít. ... to okamžité rozhodnutí bylo že musíme okamžitě zareagovat a dělo se to tak rychle, (naše organizace) vlastně neměla žádné zkušenosti v této oblasti, v léčení infekčních onemocnění, nejsme experti ve zdravotní oblasti, máme zdravotní programy, ale ne kontrola epidemií nebo léčbu infekčních onemocnění... v tom momentu jen MSF léčili ty pacienty a jejich kapacity byly vyčerpány, nemohli léčit dostatečný počet případů a málo organizací přicházelo reagovat na tuto novou krizi. Novou krizi už v existující humanitární krizi. Takže (naše organizace) ... otevřela tři centra.. nemohli jsme postavit budovy, ale jen provizorní struktury...bylo to velmi rychlé rozhodnutí, jen jsme to krátce prodiskutovali a říkali jsme si, není o čem přemýšlet, nikdo jiný tu není.... (Dhali)

Možná pumpy nejsou to co lidé potřebují, ale protože je máme a protože potřebujeme nějaké zdroje, které nám vlastně nějaký šílený donor dává... Důležitá část je co můžeme dělat, ale bez toho, abychom se podívali na to co je ve skutečnosti potřeba, pak to má stěží pozitivní efekty pro příjemce. (Achilles)

- Zaměření organizace může vést k oborové zaslepenosti v případě úzkého zaměření či přílišné povrchnosti u širokého portfolia.

a třetí věc je kapacita té organizace, kdy víš, že dlouhodobě děláte třeba v sektoru WASH a vzdělávání a ty víš, že tam máš velký tým, kterej v tom jede už pět let, rozumí tomu (Samuel)

Problém je, že většina organizací, které jsou tu, myslím ty velké, mají obrovské spektrum, dělají doslova všechno, vodu a sanitaci, výživu, cash... někdy se ptám . .ok, lidi, co je vaše expertíza, co vlastně děláte. (Achilles)

- Většinou projektové financování, přinášející nutnost vměstnat vnímaný potřebný projekt do schématu dostupných výzev.

... krátkodobé finance prostě nejsou dostatečné pro zajištění té pomoci, udržitelnosti a zajištění dostatečného dopadu. (Hussein)

Financování bylo taky velmi krátkodobé, většinou na tři měsíce.. a tak jsme taky přemýšleli, co můžeš udělat v tak krátké době.. (Dhali)

- Nedostatečný systém kontroly a čas na ni, klíčová rozhodnutí závisující na jediném člověku. Z důvodu nedostatku lidí, času i zdrojů je omezená kontrola i podpora, což je obzvláště zranitelné pro nové zaměstnance v organizaci či dokonce sektoru.

... a to se může stát tím spíš, když tam ten line manažer není, když tam má ta organizace mezeru. ... kdy se rozhoduje hodně samostatně, protože nemá komu zavolat... (Samuel)

... kde já jsem odjel v nižším managementu ale pak jsem byl dosazený na tu pozici (vyšší)... na začátku to šlo dobře a tak ostatní pojali to vnímání jo, on to zvládá a tím ta kontrola... vlastně spíš podpora... byla nižší, to ponechání té situaci. Byl jsem ponechaný té situaci.. (Samuel)

... viděl jsem organizace, která měla nedostatek personálu a byl tam člověk který musel dělat tolik rozhodnutí a neměl to ani s kým diskutovat, to je podle mě nebezpečné... (Enrique)

Devátou kategorií je komplexní a dynamické multinárodní prostředí:

- Nutnost přizpůsobovat se různým typům vedení lidí, proměnlivým kolegům a organizačním kulturám v případě vysoké míry diverzity. Její pozitivní stránkou pak může být omezení jednostranného úhlu pohledu na problematiku a otevřenost novým řešením, pokud je řízena správně.

Jako to prioritizování který ty rozhodnutí jsou důležité a zároveň to třídění. a některý věci musíš dělat protože se po tobě chtějí ale nejsou vůbec důležité, ale pro někoho, kdo sedí nad tebou tak jsou důležité.. a ty vlastně je vytváříš jenom pro to a zabírá ti to nějaký čas... (Tomáš)

Myslím, že jeden z důvodů, proč jsem se přišel bylo že jsem měl příležitost pracovat s někým koho znám, a já věděl, protože jsme spolu pracovali v Iráku a náhodně jsme prostě vytvořili tento přístup ke společné práci a ... já jsem věděl, že jsme schopní to balancovat.... víš, to by bylo zajímavé mít něco jako online seznamku, kde bys zjistil, s kým budeš pracovat, jaký typ člověka to je a jak s ním pracovat. Samozřejmě se to naučíš časem, ale normálně bohužel jseš tu nakrátko, jeden rok a pravděpodobně nenarazíš na někoho na stejnou dobu jak ty, takže když máš štěstí, tak máš překryv tak šest měsíců. (William)

- Nepředvídatelnost vývoje, zahrnující na jedné straně velkou dynamiku krize ohrožující relevanci plánů ve fázi implementace a rychlou změnu situace, na kterou reagujeme. Na druhé straně pak pomalou změnu situace, kdy rozhodovatel není schopen pozorovat s odstupem inkrementální změny.

Měli jsme hodně výzev, jak zacházet s potřebami zasažených lidí.. často máš situaci, kdy už plán nerespektuje jejich potřeby. ... takže to je jedna z výzev, rozhodnutí, která byla udělána ještě před začátkem implementace. (Tajamal)

... do toho se stane velká krize na severu země, kdy ti přijde 30000 konžskejch uprchlíků a chceš tam pomáhat, takže ... vyšeš lidi, kteří budou přemýšlet trochu jinak... (Samuel)

Jako když jsem byl v Cox's bazaar, krize Rohingyů začala, pracoval jsem v rozvojových podmínkách a byl jsem v Dhace a najednou jsem byl přeložen tam... každý den to bylo asi 20 až 25 tisíc lidí, kteří přicházeli do země... vláda se rozhodla velmi rychle, že pomůže, má to spoustu aspektů, sociálních, ekonomických a tak... a všichni rozvojoví pracovníci kteří pracovali pro agentury OSN se začali přesouvat... Vláda se jen zeptala všech stakeholderů a požádala o pomoc na základě humanitárních potřeb. A my jsme řekli ok a začali jsme poskytovat základní potřeby... (Dhali)

... potřebujeme nějaké průběžné evaluace, monitoring během operací a může vidět co se musí udělat jinak... možná do budoucna v jiném projektu, ale potřebujeme mít nějaké ponaučení. (Otgonbayar)

- Mise pro nedoprovázený personál (*non-family duty stations*), které vedou k omezeným a specifickým lidským zdrojům.

... vše, kde dochází např. k řízení na dálku, non-family duty stations, ty jsou většinou náchylné k nedostačujícím lidským zdrojům v humanitárních organizacích a spoléhají více na národní a místní pracovníky, compoundisation.... (Leon)

- Nestandardní situace, kde pomoc formou zprůměrování a standardizovaného přístupu selhává, ať už jde o netypické demografické rozložení populace či například odlišné hygienické praktiky a další kulturní rozdíly.

... spousta intervencí v tom kontextu behaviour change třeba naráží na to, že se třeba poskytují informace... jak by si lidi měli mejt ruce, ale neřeší se... moc jako to proč si je nemylí. Jestli je to to, že oni neví, že by si je měli mýt... (Jan)

... myslím, že většina rozhodnutí se dělá pro tu majoritu.. ono to asi nejde myslet na všechny, ale měla by tam být nějaká fáze, kdy začneš opravdu myslet na všechny. A myslím že lidi s mental health issues a lidi se zdravotními omezeníma, tak ti jsou úplně na konci. (Tomáš)

- Bezpečnostní situace a přístup, kdy může být rozhodování omezeno bezpečnostními faktory (skrze explicitní standardní operační procedury či subjektivní přizpůsobení aktivit vnímaným ohrožením) či naopak vedeno nutností poskytovat humanitární pomoc v dané situaci z obavy na rezignaci na princip humanity a hlavní cíl humanitární práce (navzdory zjevným rizikům).

A určitě ta bezpečnost taky. Třeba to bylo zajímavý na Haiti, když tam unesli tu moji kamarádku, tak se hrozně změnilo paradigma, jako jestli bysme tam měli bejt... ale je to jako nesmysl, protože je to subjektivní vjem, ale strašně to změnilo, jakou práci jsme dělali, nejenom jaké jsme nastavili bezpečnostní opatření, ale že najednou vidíš, že ta komunita tě tam nechce a vnímáš to mnohem víc na základě toho incidentu. (Tomáš)

Měli jsme hodně striktní omezení pohybu a bezpečnostní pravidla a to vlastně způsobilo to že jsme měli menší porozumění kontextu, když se vzdálíš od toho co se děje okolo a od toho co děláš bude to velmi náročné tomu rozumět. a paradoxně.. se tvoje bezpečnost může ohrozit z toho důvodu (Louis)

Někdy prostě pracuješ v nějaké oblasti a pak je nějaká jiná oblast, která je víc zranitelná, kde nepracuješ, to je tvoje rozhodnutí, možná z toho mezinárodního pohledu, bezpečnost. (Hussein)

Měli jsme příklad, kdy si lidi postavili tu jakoby bublinu, humanitární, kde máš jenom nějaké auta a areály ale myslíš si všechno mimo je nebezpečné, pak často reaguješ hodně lehkomyšlně, protože ti řekli že jsi v pohodě a v bezpečí. takže jsme měli lidi kteří nechodili ve dne po ulici, i když tam bylo hodně lidí... ale řídili opilí v noci a zpívali nahlas, protože jim řekli že když zůstaneš v autě tak všechno bude v pohodě... (Louis)

... z hlediska bezpečnosti... jsou pro mě zásadní, jestli tam ty lidi (pracovníky) pustit nebo ne... prostě udělat to rozhodnutí jestli ta naše práce je natolik přínosná že tam mají být v té rizikové oblasti. A zejména potom když víme, že je tam cílený riziko pro tu organizaci. Ta chybovost je vysoká protože ty organizace tam potřebují dělat tu práci (Tomáš)

... to prostě vede třeba k inflaci bezpečnostních opatření, protože každý zvyšuje ochranu, dráty, zdi, lidi ale nikdo nechce snížit nebo omezit. protože když to uděláš a něco se pokazí, tak jseš hotovej.... (Louis)

Aktéři náchylní k chybám v rozhodování

Z široké palety aktérů v humanitární pomoci se tato část zaměřuje na ty humanitární pracovníky, kteří mohou být na základě své pozice, vlastností, znalostí, zkušeností a dalších faktorů více náchylní k ovlivnění kognitivními zkresleními a jejichž rozhodování může z důvodu zmíněných faktorů vést k častějším chybám. Tak jako v předchozí části, i zde se jedná o ty proměnné, které se vztahují k aktérovi či humanitárnímu pracovníkovi jako rozhodovateli a jejichž hodnoty předpokládají vyšší vliv iracionálních faktorů (konkrétní podoba výše identifikovaných faktorů zvyšující náchylnost ke kognitivním zkreslením). Je důležité zmínit, že se jedná o vybrané charakteristiky, které samozřejmě neplatí pro všechny humanitární pracovníky v sektoru, ani neexistuje objektivní přehled o relativním zastoupení těchto lidí dle daných kritérií. Zároveň nelze paušalizovat a identifikovat jasnou kauzální vazbu mezi danou charakteristikou a konkrétním kognitivním zkreslením, neboť tato vazba může být ovlivněna dalšími charakteristikami a jejich kombinací či dalšími faktory (jako prostředí, rozhodovací situace a další). Aktérem je zde tedy rozuměn humanitární pracovník v širším smyslu jako předmět zájmu této disertační práce, vlivem ostatních aktérů se zabývají předchozí podkapitoly.

První kategorií jsou znalosti a dovednosti humanitárního pracovníka zahrnující následující klíčové koncepty jako aspekty náchylnosti k chybám:

- Neznalost technické stránky věci (*subject matter*), vystavující rozhodovatele závislosti na názorech jiných aktérů a tím i dvojí možnosti kognitivního zkreslení, či nutnosti rozhodnout se v oblasti, kde nemá rozhodovatel odborné zázemí v případě nedostupnosti příslušných znalostí či neochoty je vyhledávat. Existují totiž podpůrné mechanismy v rámci clusteru i obecná technická podpora nezávisle na organizaci.

Já jako přirozeně si vezmu k sobě další lidi, aby tam byl někdo kdo má určitě historický porozumění misi a jejího procesu programování a druhá technická... (Samuel)

Hlavně tam, kde nemám to zázemí jako znalostní a kde jsem vlastně strašně snadno ovlivnitelný jednotlivcem... a jakoby tím, že cítím, že tam jsou experti kteří to téma znají a já vím, že oni znají sice jeden pohled to svoje téma, ale je strašně těžký rozporovat to, že oni prostě doporučují jít nějakým směrem... (Tomáš)

Rozhodnutí vyžaduje obvykle expertízu a znalosti a iniciativy typu Communities of Practice, které poskytují platformy pro interakci, přímý kontakt s podpůrnými aktéry jako clustery... (Leon)

- Kompetence dobrých rozhodovatelů – ochota a schopnost využívat konkrétní nástroje s příslušnou kritickou reflexí, ochota a schopnost se rychle učit (i z vlastních chyb) a dostatečná reflexe svého jednání a rozhodování. Náchylnost se zvyšuje s absencí těchto kompetencí u daného humanitárního pracovníka.

Když jsem začal pracovat, tak jsem možná neměl nástroje na ty projekty a rozhodnutí... vlastně jsem jen četl ty projekty a politiky a kopíroval z projektu do projektu... ale v posledních letech jsem pracoval na designu projektu před tím, než jsme ho začali realizovat... a dělal jsem interní revizi toho projektu před tím než jsme ho odeslali managementu ... (Tajamal)

myslím, že by to mohli dělat, protože disponují určitými dovednostmi a já bych řekl že jde o to, jestli jsou sebekritičtí, umí identifikovat typy rozhodnutí které dělají, identifikují věci, které neví a jsou schopni identifikovat komu mají naslouchat.... (William)

u psychotestů je stoprocentně nějaký limit... potom třeba ty zkušenosti, třeba když má má méně zkušeností ale máme pocit, že by se to mohl naučit, tak jsme ochotní dělat kompromisy. (Jan)

Každý expert v terénu má nějaké zkreslení - záleží na osobnosti, přístupu, osobní psychologii a otevřenosti podívat se za hranice vlastních omezení či komfortní zóny. (Leon)

- Šíře zaměření a expertíza - specialista vs. generalista, kde u prvního může hrozit redukce problému na jeden úhel pohledu, u druhého redukce hloubky problému ve zkoumaných úhlech pohledu.

... lidi z bezpečnosti jsou trochu nadšení a chtějí být tím kdo rozhoduje, je to trochu o egu, jakože nechci s tebou mluvit o bezpečnosti, nemáš na to nárok, na tu informaci, na tu diskusi, protože já jsem výš, mám to na starost a je to důležité... hodně lidí to tak má, že jakmile se začne mluvit o bezpečnosti, mají tu pozici že já jsem ten, kdo všechno ví a nikdo jiný by do toho neměl mluvit. (Louis)

Myslím, že to může být jedním z pozitivních elementů, ale zároveň to může být výzva. Protože expert může věřit, že již existující praktiky a minulé zkušenosti budou sedět v tomto kontextu. A často narážíme na situace, kdy nejlepší praxe není nejlepší praxe, musí být upraveny, narušeno stávající vnímání a musí být nahlíženo na alternativní cesty k implementaci (Leon)

Jakmile se začneš zabírat jednou věcí, tak ztratíš přehled a přijde ti že ty rozhodnutí jsou strašně snadný, protože vidíš jenom tu svoji část tý reality.... (Tomáš)

Druhou kategorií jsou zkušenosti humanitárního pracovníka:

- Absence předchozí zkušenosti v dané zemi a neznalost kontextu zvyšuje komplexnost rozhodovací situace, může do ní vstupovat řada neuvědomovaných či chybně interpretovaných faktorů.

Já jako přirozeně si vezmu k sobě další lidi, aby tam byl někdo kdo má určitě historický porozumění misi a jejího procesu programování a druhá technická... (Samuel)

... myslím, že máš dva typy: expatské a lokální znalosti. Ty znalosti expatů nebudou nijak komplexní, pokud tam nemáš člověka několik let... a já jsem přišel sem a můj manažer tu je čtyři měsíce, jsou tu lidi, kteří jsou na místě šest měsíců a oni něco znají, ale zároveň srovnávají Jemen s předchozími zkušenostmi (William)

Někdy ale došlo k chybám, poslali nám třeba nějaké předměty pro tropické země, což není příliš vhodné pro naše klima.. (Otgonbayar)

... ten juniorní to nemá, on ... si to neodžil tu situaci. (Samuel)

- Juniorní vs. seniorní zaměstnanci ve smyslu zkušeností (hierarchické vnímání je pokryto v šesté kategorii). Lze zde identifikovat jakýsi syndrom ostříleného humanitárního pracovníka, kdy počet absolvovaných misí a jejich obtížnost může být interpretován jako nárok na větší pravdu z důvodu prestiže i zkušeností. U velkého množství zkušeností tak může být rozhodovací schopnost ovlivněna omezenou citlivostí vůči konkrétní situaci („vše už jsem viděl“) nebo na druhé straně větší schopností sebereflexe skrze poznání limitů znalostí („vím, že nic nevím“). V případě nízké míry zkušenosti může humanitární pracovník přinášet naivní a akční mládí a důvěřivost či na druhé straně otevřenost novým znalostem a vjemům. Tyto faktory však do značné míry závisí na typu osobnosti a dalších parametrech v této kapitole.

... já jsem si vůbec nerefletoval, nakolik já vlastně můžu věřit a ověřovat svůj vlastní tým v tendrech a procurementech a nakládání s penězma. (Samuel)

Samozřejmě juniorní zaměstnanci jsou taky náchylní ... nemají zkušenosti, background, neviděli ještě tolik věcí. (Achilles)

... a nejseš schopný reflektovat i přes tu senioritu a říct si, že to může být chyba z tvé strany... takhle určitě můžou vznikat chyby, a dost závažný... (Samuel)

... a ty jseš seniorní a myslíš si, že na těch třech misích to fungovalo, tak proč ne tady... a nejseš schopný reflektovat i přes tu senioritu a říct si, že to může být chyba z tvé strany... takhle určitě můžou vznikat chyby, a dost závažný... (Samuel)

Takže se to snažíš aplikovat v Kongu, Filipíny a Ukrajině a pak přijdeš do Řecka. a Řecko bylo jedním z příkladů, jak...a já jsem říkal, ano, Řecko (reakce humanitární komunity) selhalo, protože když někdo přišel do Řecka začal aplikovat standardy z rozvojových

zemí, ale to tu nebylo použitelné. Byli tu lidé, kteří nikdy nepracovali v podobné situaci, v rámci evropské unie, s obrovskými regulacemi a tak. .. prostě nemůžeš mít řešení, které sedí všude. (Achilles)

... když je člověk jakoby zralej.. tak je možná míň náchylněj ke špatným rozhodnutím... ta lidská, možná míň emocionální...a profesionální ... jakoby kolik jsi toho zažil, protože čím víc jsi toho zažil, tak tím z víc scénářů můžeš jakoby čerpat. (Jan)

Když jsem začínal, tak jsem si myslel že vím, jak by to mělo být udělaný, a teď si myslím, že bych měl víc poslouchat, ale to je něco co si... rozvineš v průběhu času...myslím, že jde o zkušenost... (Enrique)

Třetí kategorií je typické dělení v humanitární práci na expaty a místní pracovníky:

- Lidé, kteří jsou v přímém kontaktu s příjemci pomoci, mohou být ovlivněni konkrétními případy, na druhou stranu mají lepší přehled o reálných potřebách daných lidí (nízká reliabilita a vysoká validita). Expats a místní pracovníci se také mohou lišit v přístupu k práci nejen z důvodu osobnostního nastavení, ale také skrze obecné podmínky výkonu práce – expat působí v prostředí mimo svůj domov a může se stírat hranice mezi osobním a pracovním životem (zejména v kontextu uzavřených areálů), místní pracovník má naopak v sázce dlouhodobou reputaci mezi lidmi ve svém okolí.

Jo, myslím, že oba (místní i expati) dělají chyby, možná na různých úrovních, ale můžu říct že jo... (Hussein)

Já si myslím, že spousta těch lidí, místních pracovníků toho ví hodně (Louis)

...když se podívám na expatské znalosti, víc věřím tomu, že je to opravdové, ale zároveň vím, že to nemusí tak hluboké, tak dobré ve smyslu kvality znalostí. (William)

... lidé, kteří jsou více zapojeni, na místě se to snaží mnohem více promýšlet. Protože v tom mají reputaci, zůstávají tam, chtějí tam pokračovat, a zejména field teams, lidé, kteří byli předtím příjemci pomoci nebo žili vedle nich... obvykle mají lepší nápady, jsou lépe propojeni se situací, mají zájem pozitivní zájem ovlivňovat dění okolo sebe. Ale samozřejmě jsou více náchylní ke korupci. (Achilles)

My jsme přímo v terénu, CBO je už v komunitě a máme tam vztahy... mezinárodní organizace neví co se děje v terénu, víš... a volají nám taky z vlády... (Xoosh)

... ti místní pracovníci mají spoustu informací, které nepřicházejí těmi oficiálními kanály... oni tam žijou a mají tam příbuzné. a žili tam už několik let tak ví, co se může pokazit. (Enrique)

Určitě tam může hrát roli faktor, když tam máš jakoby místního a máš tam zahraničního, protože třeba, ať chceme nebo ne, u těch místních ty expati to mají nahozený jinak ten přístup k práci... je to výběrově prostě vzorek lidí, co tohleto dělají a mají k tomu úplně jiný přístup než místní,... pro něj je to jedna z voleb jak mít příjem jo... Pracují jakoby ve své zemi... ale ten expat má nastavený jakoby jiný stimul, než ty místní. (Samuel)

- Obecný trend snižující se role expatů, ale stále nejdůležitější v rozhodování a nízká míra delegace rozhodovacích pravomocí, což může přinášet náchylnost k chybám zejména v případě jejich vzdálenost od konkrétní implementace.

Existuje trend lokalizace, který přináší nebezpečí risk exportation a remote management... Samozřejmě potřebuješ přivést místní pracovníky a zplnomocnit je a to je, jak bys to měl dělat... musíš ale zjistit, do jaké míry to může být facilitováno, jaké know-how bylo distribuováno a do jaké míry spoléhají na rozhodnutí, která jsou dělána odjinud. (Leon)

Speciálně expati jsou čím dál více ne techničtí experti, ale manažeři, ti, kteří rozhodují a poslouchají ostatní, ty kteří mají expertízu a pak se rozhodnou. (Achilles)

- Místní pracovníci tedy mohou vykazovat vyšší zájem na dlouhodobém výsledku a přehled o situaci v terénu, pro omezení kognitivních zkreslení zejména lidé, kteří sbírají informace od více aktérů. U místních pracovníků však může existovat potenciální tendence k ovlivňování směrem k blízkým a snadno představitelným příjemcům či mohou být sami ovlivněni skrze vnímání místní populace.

... obzvláště když šlo o řidiče, tak jsem objevila že ti toho věděli asi nejmíc (Enrique)

A na druhé straně tu máš lokální institucionální znalost, několikrát tam byli lidi už dlouho, měl jsem jednoho chlápka ten tam byl už čtyři roky, ten člověk věděl všechno; ale je tu hodně toho... interní politiky, rasismu mezi zaměstnanci, lidí kteří mají súdánské kořeny a arabské kořeny, znalost může být lepší, ale více manipulovatelná... může tam být nějaké záměrné zkreslení, protože oni ví, že já nevím... (William)

... ano, rozhodně tam byla (rezistence). To je náročná část práce s místními, oni žijí v této zemi, v této situaci už pět let a pro ně je to "ok", to je normální situace, jenom další bombardování... (Mateusz)

... já pracuju pro CBO, jsem lokálním implementujícím partnerem pro mezinárodní organizace...dostáváme zdroje z mezinárodních organizací.. (Xoosh)

Další výzva je, když pracuješ s partnery, místními partnery. Protože tady vnímají to, že mezinárodní organizace jsou ty, které mají peníze. a místní neziskovky pracují přímo s příjemci a musí prostě skrývat účel toho projektu a kdo je za tím, protože ne všichni akceptují mezinárodní neziskovky... mají pocit, že to jsou špioni a tak... (Tajamal)

... samozřejmě jsou tam i místní pracovníci a ti mají příbuzné nebo přátele v nějaké oblasti a preferují tam pracovat... (Hussein)

Takže toto je další věc, když dělají přímou implementaci místní partneři a my děláme jen monitoring, tak oni někdy udělají rozhodnutí, které ovlivní program a příjemce pomoci. ... například když jsme v roce 2014 dělali program pro nově příchozí v Sýrii ... a měli jsme kritéria pro výběr příjemců pomoci... ty rodiny se registrovaly, ty které už byly v Libanonu už dlouho dobu a oni (místní partneři) se rozhodli, že je budou registrovat bez toho aby to s námi probrali. Tak to byla výzva pro nás vysvětlit těm lidem, že nemůžou být zařazeni, podle našich kritérií. ... Oni možná neměli zkušenost, chtěli být akceptováni všemi kteří je navštěvovali v kancelářích. (Tajamal)

- Expat může chybovat v situacích, které vyžadují dobrou znalost kontextu a cit pro změny ve společnosti (např. bezpečnost), což je obzvláště kritické v případě remote managementu a nízké míry delegace rozhodování.

a oni, hlavně mezinárodní pracovníci expati si moc neuvědomují co se děje v Sýrii a někdy se rozhodnou a to rozhodnutí není možné aplikovat nebo tam jsou nějaká rizika a bylo to těžké je přesvědčit. Někdy pokud jde o bezpečnost komunity, ale co bylo dobré, je že jsme mohli přesunout nějaká rizika do Turecka, takže když tam byly nějaké problémy, mohli jsme říct že ty rozhodnutí se budou dělat v Turecku... (Hussein)

Když jde o bezpečnostní rozhodnutí, mezinárodní zaměstnanci jsou víc náchylní udělat špatné rozhodnutí, to je můj dojem (Enrique)

Na jedné straně máš kovboje, expaty, kteří prostě přiletí na 6 měsíců a pak bum, zase zmizí a pravděpodobně už je tady nikdo neuvidí. (Achilles)

Čtvrtou kategorií je osobnost humanitárního pracovníka:

- Zjednodušeně lze identifikovat dva hlavní rozhodovací typy humanitárních pracovníků, a to „reflektor“ – váhavý člověk, který musí dostatečně promyslet rozhodnutí, a „střelec“ – akční a implementující typ. Komplikovanější typologie by mohla zahrnovat dimenzi orientace na okamžité řešení a osu intuitivnost vs. orientaci na data (*evidence based*), což přináší například typ statistika.

Myslím, že to jsou dva typy, které obecně máš v sektoru. Lidé implementují, změnit to později, vlastně to tak nezáleží, ale hlavně mějme něco hotového. A pak máš ty overthinkers, kdo se snaží,... myslím že to jsou lidi kteří... mám kolegyni, který bude dělat to samé jak já, ale na severu. A já jsem obecně ten, který je rychlý implementátor a ona je úplně odlišná, přemýšlí o tom, udělala si na to magistra, rozumí kontextu, dívá se z nadhledu, je pomalejší. A my se snažíme to nějak vybalancovat, abychom našli něco co funguje dobře, někde se potkali uprostřed. A já jsem viděl lidi z obou typů dělat chyby. _Normálně bych řekl, že lidi jako já dělají méně chyb, ale asi je to tím, že je to prostě jenom můj přístup. (William)

Většina lidí v sektoru jsou aktivisti, prostě chtějí hned něco dělat, když přijedou (do terénu)... (Oliver)

To je těžký, protože jsi přitahovaný ke špatným rozhodnutím anebo tlačení lidmi, kteří mají jakoby statistické nastavení mysli.. což je taky dáno tím, že musíš ospravedlnit, odůvodnit svoje rozhodnutí a statistika je něco, čemu lidi věří, i když to často není důvěryhodný. (Louis)

to jsem pak litoval, protože to nebylo dobré.. možná jsem měl víc používat ty data a čísla než jiné věci. On říkal jsou tam ty děti a další věci ale ta čísla ukazovala něco jiného... (Chelem)

V tý humanitárce je zvláštní skupina lidí... těch jako spanilých jezdců, prostě lidí, který ty rozhodnutí dělají strašně rychle. A tam mě přijde že jako neváží dopady svých rozhodnutí. A ne vždy je to špatně... ale mám tam velký otazník jak to ví a jestli to nebyla jen náhoda... to vidíme i napříč, je vidět ty typy lidí, který to láká. A řekl bych že je to tak 60 ku 40, 60 lidí kteří prochází našima rukama tak jsou takoví střelci. No oni nejsou úplně střelci to nejde říct, ale prostě jsou... to fakt lidi, pro který se ty rozhodnutí dělají rozhodnutí a nemusí váhat. Já prostě potřebuju vážit... (Tomáš)

- Vlastnosti humanitárních pracovníků ovlivňující náchylnost k chybám, tedy zejména neochota učit se ze zkušenosti, mentalita objevování Ameriky; pocit nenahraditelnosti a dimenzi sebevědomého vs. skromného pracovníka (vím vše vs. nechám se ovlivnit ostatními).

...je to mnohem víc abstraktní a personalizované, když vyrostíš v takovém prostředí, máš velmi specifickou mentalitu, pak rozhodnutí všech je tím ovlivněno. Ale humanitární pracovníci jsou jako, chodí pořád sem a tam, na nějakou dobu pokaždé, pak není jednoduché držet určité standardy (v rozhodování). (Achilles)

Například v Iráku, když jsem přijal do Iráku, hodně nástrojů už bylo nějak nastavených a ty nástroje byly dobré, ale proč tyto nástroje nebyly použity i tady, stejnými aktéry. ... a ty které byly nastaveny tam, tady jsou stejné boje na začátku, proč nepoužijeme stejné nástroje, proč znovu vynalzáme kolo? (William)

...lidi z bezpečnosti jsou trochu nadšení a chtějí být tím kdo rozhoduje, je to trochu o egu, jakože nechci s tebou mluvit o bezpečnosti, nemáš na to nárok, na tu informaci, na tu diskusi, protože já jsem výš, mám to na starost a je to důležité... hodně lidí to tak má, že jakmile se začne mluvit o bezpečnosti, mají tu pozici že já jsem ten kdo všechno ví a nikdo jiný by do toho neměl mluvit. (Louis)

Každý expert v terénu má nějaké zkreslení - záleží na osobnosti, přístupu, osobní psychologii a otevřenosti podívat se za hranice vlastních omezení či komfortní zóny. (Leon)

... je jako hodně sebevědomej což často vidím.. a podle mě hodně sebevědomí lidí jsou fakt velkej problém. jo, že to je vlastně ... nejenom o tom všechno znám, všechno jsem zažil, abys nepřistupoval k té situaci jako tak, že na všechno máš řešení, nebo jako správný řešení. (Jan)

...často se prostě divíš, jestli ten příjemce pomoci na konci skutečně dostává nějakou pomoc, nebo jestli je to o egu lidí kteří jsou nahoře, kteří dělají rozhodnutí za ně. a to může být velmi těžké manévrovat a zajistit aby ti lidi dostali tu pomoc, kterou potřebují... (Conor)

Někteří jsou hodně otevření, jiní si myslí, že jejich názor je tou správnou cestou. (Leon)

Pátou kategorií, spíše dočasného charakteru a utvářející se v interakci s okolím je psychický stav humanitárního pracovníka:

- (Blížící se) syndrom vyhoření ovlivňující zejména afektivní kompetence a motivaci.

A pak špatný rozhodnutí vidím, když jsou lidi vyhořelý nebo těsně před vyhořením, tak tam je to série špatných rozhodnutí... (Tomáš)

- Únava, zejména v podmínkách akutní krize či absence podpůrných mechanismů k zotavení (*rest & recuperation*).

... vidíš, že ti zkušenější stárnou, začínají být unaveni a nechtějí být tak zapojení do podobných akcí... (Achilles)

... hrála tam roli ta časovost, kapacita lidí věnovat se tý misi na dálku...faktor tý přepracovanosti na misi (Samuel)

- Stres, zátěž z požadavků kladených na humanitárního pracovníka či jevy, se kterými je konfrontován.

To stejné se může stát ve field operations, které je velmi stresující prostředí, (Leon)

Šestou kategorií je pracovní pozice a její obsazení:

- Zaměření pozice dle míry specializace lze rozlišit s příslušnými riziky pro náchylnost k chybám na komplexní – zahrnující více oblastí, nutnost multitaskingu a znalosti více oborů – a specializované – úzké pole působnosti, absenci většího nadhledu a pocit důležitosti vlastního sektoru. Dále lze také rozlišit zaměření dle vztahu obsahu práce k přímé implementaci na pozice v operativě vs. programové pozice, kde operativa může významněji ovlivnit konkrétní podobu programu skrze kognitivní zkreslení daná specifika i proměnlivostí přímého kontextu operací. Stranou zájmu z důvodu nízkého potenciálního dopadu stojí částečně odlišné podpůrné pozice.

A pak tam vznikají různí koordinátoři, což vzniká takový to rozhraní mezi operativou a programem a vlastně vedoucí mise opět operativa a program. (Samuel)

... jsem měl pod sebou víc lidí, ale měl jsem ten stejný typ pozice, kdy musíš být víc průřezový, myslet na víc věcí zároveň. (Louis)

... seniorního finančního pracovníka, moje role reportování, jsem zodpovědný za donorské reporty, rozpočtování ... jsem na úrovni národní kanceláře, máme v zemi devět podkanceláří, které nám dodávají podklady... já taky podporuju program, nejenom návrh a reportování ale taky podpora implementace... (Chelem)

Třeba v Jemenu jsem měl hodně silný tým ve financích, logistice a tak, ale ve smyslu bezpečnosti a programů... jsme měli strašně málo expatů, bylo to hodně omezené a tak jsem musel dělat i do bezpečnosti (Louis)

V kontextu operativy jsou prostě tyto charakteristiky dané - nedostatek času, fragmentace, vzdálenost, přístup ad. Tohle vše jsou ovlivňující faktory (Leon)

- Postavení pozice v hierarchii lze rozlišit na manažerskou spojenou s větší rozhodovací pravomocí a nutností vyplňovat mezery v případě nedostupnosti či nedostatečnosti lidských zdrojů. Podřízená pozice pak přináší menší rozhodovací pravomoc a naopak velkou svázanost konkrétními pravidly a postupy.

...bylo to hodně omezené a tak jsem musel dělat i do bezpečnosti i když jsem nebyl v té pozici vedoucího mise. Jsí vlastně uprostřed všeho a když je někde mezera, tak ji prostě musíš vyplnit. Nebo aspoň to rozhodování v té oblasti. (Louis)

Jako to prioritizování který ty rozhodnutí jsou důležitý a zároveň to třídění. a některý věci musíš dělat protože se po tobě chtějí ale nejsou vůbec důležitý, ale pro někoho, kdo sedí nad tebou tak jsou důležitý.. a ty vlastně je vytváříš jenom pro to a zabírá ti to nějaký čas... (Tomáš)

Vlastně ty juniorní budou víc v takových situacích a ...vlastně je nenapadne, že by se měli obrátit na line manažera. (Samuel)

- Pozice dle úrovně operací na terén vs. centrálu organizace jako krajní póly s příslušnými dopady v závislosti na vzdálenosti rozhodování od příjemců pomoci.

Druhá věc je jakoby ten field, tam máš jakoby nějaký až možná iracionální... (Samuel)

Pokud mluvíme o přímé implementaci a kontaktu s příjemci pomoci, tihle můžou být velmi ovlivnění situací nebo nějakým zkreslením (Tajamal)

Role, kterou jsem měl nejčastěji byla field coordinator, v různých organizacích se nazývá různě, někdy je to base manager, nebo něco jiného. Ale ta role je v podstatě stejná, jsi zodpovědný za určitou oblast dané země a jsi jakoby malým vedoucím mise pro tu danou oblast. Takže to zahrnuje finance, logistiku, programy, management a je to velmi široké. (Louis)

... zejména field teams, lidé, kteří byli předtím příjemci pomoci nebo žili vedle nich... obvykle mají lepší nápady, jsou lépe propojeni se situací, mají pozitivní zájem ovlivňovat dění okolo sebe. (Achilles)

- Lidé, kteří jsou povýšeni z důvodu dobré práce, mohou být nefunkční na vyšších místech. K jejich povýšení může vést kognitivní zkreslení manažerů či nedostupnost pracovních sil, nicméně pak mohou být ovlivněni perspektivou dřívějšího zaměření. To přináší užší než potřebný záměr, zejména v případě povýšení specialisty na generalistickou pozici.

... kde já jsem odjel v nižším managementu ale pak jsem byl dosazený na tu pozici (vyšší)... na začátku to šlo dobře a tak ostatní pojali to vnímání jo, on to zvládá a tím ta kontrola... vlastně spíš podpora... byla nižší, to ponechání té situaci. Byl jsem ponechaný té situaci.. (Samuel)

Třeba právě ty lidi, kteří jsou expertní a dostanou se do pozice manažerský... tak dělají chyby, protože se rozhodují jako... konkrétně člověk kterej dělá celej život sheltery a protože to dělá dobře, tak najednou se dostane do pozice, že řídí... celou operaci a má tam nejen sheltery ale prostě zdravotníky a další, tak najednou není schopný dělat rozhodnutí mimo svůj obor (Tomáš)

- Míra flexibility v rozhodování, „kolečko v systému“ vs. „osamělý vlk“. První přináší silnou hierarchii a kontrolu s možností eliminace zásadních chyb, ale nižším prostorem pro invenci. Silná rozhodovací hierarchie je zřejmě vhodnější pro pomalejší typy krizí, může vést k eliminaci kognitivních zkreslení skrze validaci větším množstvím aktérů. U velké flexibility v rozhodování je naopak výhodou akceschopnost a přímá vazba na rozhodovací situaci, avšak existuje zde vysoká míra zranitelnosti vůči dílčím faktorům působícím na jednotlivce.

... opravdu to záviselo na tom, jak s tím naloží ten daný člověk... snažil jsem se tlačit na donora a skoro mě to stálo místo... nakonec jsme zvolili druhou možnost, co navrhovala místní vláda... (Enrique)

A co je pro mě taky strašně náročný, je když jsem svázaný pravidlami, ani en mantinely ale když už mám v podstatě tu cestu nalinkovanou, tak jako já v tuto chvíli nejsem schopen se rozhodovat, nejsem ten typ, který je schopný sledovat tu jasnou cestu, ale potřebuju vážít ty argumenty... když děláme s nějakou velkou organizací, která má policy úplně na všechno a ty vlastně jediný co děláš je že studuješ policy a snažíš se vymezit si prostor v rámci těch jasně daných dokumentů. Tak mě to taky přijde špatně, nemůžeš něco jako dělat a být v souladu se svým svědomím. (Tomáš)

Aspekty situace s potenciálním vysokým dopadem

Rozhodování pochopitelně tvoří inherentní součást náplně práce každého člověka pohybujícího se v humanitární pomoci a každé jednotlivé rozhodnutí může být potenciálně ovlivnitelné velkým množstvím faktorů. Proto bylo nutné podstoupit určitou selekci a zaměřit se na vybraná rozhodnutí. Kritériem byla kombinace náchylnosti a potenciálního dopadu tak, aby byl důraz kladen na nejvíce relevantní situace i aktéry. Tato část proto doplňuje předchozí kapitoly a přináší charakteristiky situací a s nimi spojených rozhodovatelů, které mohou mít potenciálně závažný dopad s ohledem na cíle humanitární pomoci.

Bylo tam spousta rozhodnutí, rozhodnutí jsou všude (Dhali)

Z hlediska konceptualizace dopadů je nutné zmínit, že dopady rozhodnutí obecně nejsou vnímány ve smyslu bezprostředního ohrožení životů a zdraví (s výjimkou bezpečnosti), což může být zřejmě je způsobeno srovnáváním žádné intervence s alespoň nějakou a tím, že téma výslovně škodlivých programů již je relativně známo. Nicméně může jít pouze o nedostatečnou schopnost reflektovat tento aspekt a obtížnost identifikace efektů svých rozhodnutí a potenciální závažné dopady stále existují, jak dokazují ponaučení z nedávných krizí (například skrývání potenciálně nakažených lidí v rámci krize Eboly). Tato problematika však leží mimo rozsah této disertační práce a navíc je částečně podchycena v Lessons learned a dalších evaluačních dokumentech.

Někdy prostě podcením závažnost toho rozhodnutí nebo že se na tom musím podívat než to pošlu dál. Ta prioritita určitě hraje roli a problém je že ony se odkryjou, že se ukáže až potom, že to bylo důležité. (Tomáš)

Náchylné k rozsáhlým dopadům mohou být následující situace s příslušnými aktéry:

- Velké množství příjemců pomoci, spojené s nejistotou vývoje a nutností rychlého navýšení intervence.

A třeba jedno takový rozhodnutí, se kterým jsem se do dneška nesrovnal... přicházel tajfun a my jsme měli tisíce lidí na těch plážích .. a byla schůzka těch pohlavárů, který byli na místě a my jsme ... tam měli ty mapy záplavový a různý informace, ty informace jsme měli ale nikdo si nechtěl vzít zodpovědnost za to vyhlásit pohotovost, že se mají ty lidi přesunout, protože žádná ta organizace nechtěla jako otevřít nový kemp. (Tomáš)

- Rozhodování týkající se bezpečnosti.

... ty bezpečnostní rozhodnutí... tam kde se jedná o život těch pracovníků nebo těch lidí kterým má být ta pomoc určena tak to je jakoby to nejzávažnější určitě rozhodnutí. (Jan)

To může být specifické, hlavně v Jemenu je to, že jsi taky zodpovědný za bezpečnost, je to hodně rozhodování, které jsou asi nejvíc důležité, mají největší dopady. (Louis)

... pro mě ty nejnáročnější rozhodnutí jsou ty která jsou vztaheny k bezpečnosti zaměstnanců... já vím, že máš nějaký rámeček a návod jak k tomu přistupovat, ale když je ta situace proměnlivá, třeba v Jižním Súdánu je tam problém toho, jakoby aktivního konfliktu a máš tam rebelské území... je to dost těžký to posoudit, je to pro nás bezpečný tam jít nebo ne... (Enrique)

Samozřejmě že rozhodnutí, které jsou propojené s bezpečností lidí můžou mít velký dopad.. (Mateusz)

...Byla tam taky situace, že každý den přicházely UN security briefings, ale musíš to použít tak, že ty informace jsou jen e-mail, který se snaží shrnout různé incidenty nebo co se děje v zemi a s tím se musíš rozhodnout... to bylo těžký protože můžeš ohrozit lidi a nemáš dost informací co se může stát nebo pokazit... (Conor)

- Práce s lidskými zdroji přinášející rozsáhlý dopad skrze multiplikační efekt.

asi bylo v oblasti lidských zdrojů... oni hodně závisí na té práci kterou dělají a když někoho vyhodíš nebo uzavřeš základnu a propustíš ty lidi nebo tyto věci, to je hrozně těžké. A taky jednoduché udělat chybu. Vlastně je to poměrně jednoduché, když nemáš peníze, tak nemáš peníze a musíš to udělat. Otázka je jak . Věci se můžou pokazit a můžeš ohrozit sebe a ty lidi. ... poměrně často jsou bezpečnostní hrozbou tvoji samotní zaměstnanci, když je propustíš.... (Louis)

- Velká rozhodovací pravomoc, spojená například s nadřízenou pozicí.

Rozhodnutí který může mít jako negativní vliv, určitě bych nešla níž než projektáka. Vedoucí programu, vedoucí mise, z té logistiky je to jakoby head of operations (vedoucí operací). Taková ty head, vedoucí sekci, hlavně v rámci té humanitární mise... (u toho vedoucího) už tam není ten dobrý check, jakože by tě mohl někdo zastavit (Samuel)

podle mé zkušenosti ti seniorní, programoví manažeři, operations nebo country direktori, když to nevyjde, tak ty věci se fakt můžou pokazit... (Enrique)

Ale už máš větší rozhodovací právo a je to daný prostě tou hierarchií. Projekták vždycky bude mít nad sebou minimálně dva tři lidi, kteří dost signifikantně můžou ovlivnit jeho rozhodnutí a je to daný strukturou organizace. (Samuel)

- Rozhodování o samotné přítomnosti v místě a vystavení pracovníků i příjemců pomoci určitému riziku.

Například na Haiti jsme dělali distribuci vody a každý den jsme zásobovali 80000 lidí vodou a bez ní by tam většina lidí neměla přístup. A najednou jsme měli obrovský demonstrace aby se to zastavilo z jedné skupiny lidí a my se museli rozhodnout jestli pošleme jakoby ty lidi i do toho nebezpečí, že je tam někde zablokují nebo jim ublíží. a zároveň tam bylo riziko že ti lidi bez té vody vydrží tak den, když ji nedostanou. ... (Tomáš)

- Rozhodování ovlivňující další fáze procesu (například psaní projektů či posouzení potřeb) či rozhodnutí na kterých závisí další články řetězce pomoci, které nemusí být pod plnou kontrolou.

... například s referenčním mechanismem, odkazování pacientů. V krizové situaci v uprchlických táborech my nemůžeme zajistit všechnu péči přímo v terénu, takže potřebujeme referenční mechanismus pro komplikované pacienty. A tak jsme začali velmi rychle, měli jsme asi 10,11 ambulancí a bylo to velmi rychlé rozhodnutí abychom zachránili životy, nestíhali jsme a tak jsme odkazovali na státní nemocnice... Pak ale přišla náhlá potřeba s velkým přílivem lidí a byli tam i jiní partneři, kteří začali poskytovat nějakou sekundární péči, dokonce kolonoskopii a tak jsme si říkali, proč odkazovat na vzdálené státní nemocnice a ne na tyto partnery, protože to bylo levnější a ušetřilo to spoustu času... (Dhali)

... často je to o tom (zdánlivých maličkostech)... ona dělá ty humanitární proposaly, a vlastně už při tom psaní oni ovlivní ten tým na místě jako zásadně, třeba tím, že tam není o jednoho člověka navíc, který by se staral o bezpečnost. a jako to psaní proposalu už ti nastaví to jak těžká bude ta situace pro ty lidi, kteří to budou implementovat,.. jsou tam omezení daný projektem a pokud je příliš komplikovaný... máš tam tolik částí který musíš poskládat tak samozřejmě ten tým bude mnohem víc vystresovanej... (Tomáš)

... je pro mě to posouzení potřeb, všechno ostatní rozhodování vychází z toho... (Achilles)

Ty nejkompexnější rozhodnutí byly nějak spojené s přístupem a implementací programů.. Tyhle jsou většinou ty nejkompikovanější...Musíš udělat rozhodnutí, které je skutečně velmi propojené s programem, tohle je rozhodnutí, které může změnit celou implementaci, přerušit ji, odložit, takže to může skutečně změnit program.... (Mateusz)

To (negativní dopady) spíš se týká opravdu těch prvních fází, ta identifikace, programming a implementace. Jakoby v tady těch třech... (Samuel)

... a ještě ten kdo napsal ten projekt, když ho začnou implementovat už většinou není, ty lidi tam nejsou. (Tomáš)

... důležité je taky pořizování věcí, možná něco náročného... abychom zajistili chod toho projektu... jestli to budou schopni dodávat a taky (Chelem)

- Situace související, zahrnující nebo s potenciálním dopadem na oblast (sexuálního) násilí.

Třeba jsem měl zaměstnance, kdy mi přišlo, že je tam nějaký sexual misconduct a my jsme ho vyloučili z kontaktu s komunitou, ale byl tak zásadní, že pokračoval trochu dál, i když ne v kontaktu s tou komunitou... a třeba zpětně když se na to podívám třeba v souvislosti s metoo a aidtoo tak to bylo špatně, že ta závažnost mohla být tak zásadní jak pro tu organizaci, tak pro ty lidi... zpětně bych se na to díval jinak, tehdy mi přišlo, že kdoví jestli to tak bylo, takovej ten typickej přístup vlastně. a mohlo to být vlastně zničující pro všechny. (Tomáš)

A teď jako na těch větších měřítkách, kdy jsme na Haiti měli v uprchlickém táboře čtyři pět znásilnění každý den, tak jako co s tím je úplně jasný, ale v tu chvíli ti to nedává moc smysl, jaký by měly být ty možnosti co s tím... ten cíl je jasný... a můžeš říct fajn, jestli tady bude další znásilnění, tak my ukončíme veškerou naši činnost a v tu chvíli ti to přijde strašně nelogický a hrozně riskantní rozhodnutí. Protože když to řekneš tak to musíš udělat. (Tomáš)

- Výběr partnerských organizací, zejména místních implementujících partnerů.

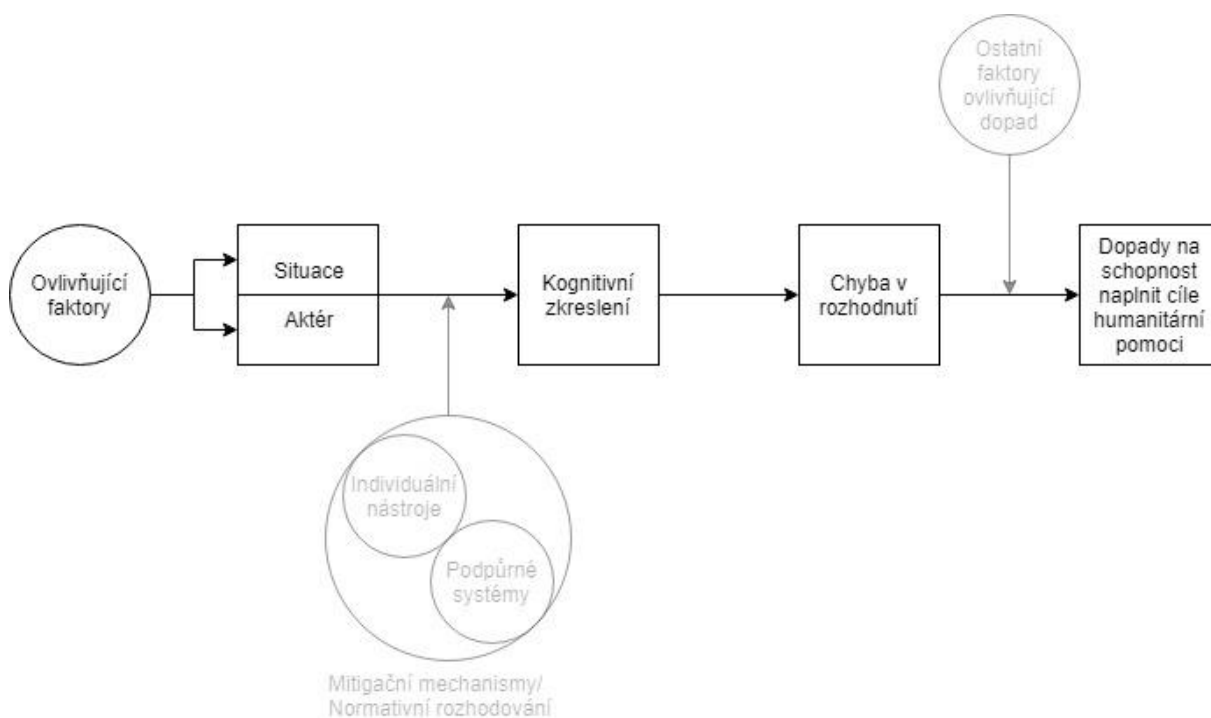
Pak ale přišla náhlá potřeba s velkým přílivem lidí a byli tam i jiní partneři, kteří začali poskytovat nějakou sekundární péči, dokonce kolonoskopii a tak jsme si říkali, proč odkazovat na vzdálené státní nemocnice a ne na tyto partnery, protože to bylo levnější a ušetřilo to spoustu času... (Dhali)

Já jsem pracoval v terénu a znal jsem ty aktéry, ale tohle rozhodnutí bylo učiněno na jiné úrovni... a tak vybrali toho partnera, byla to velká organizace, a oni přišli za naším nejvyšším vedením, že chtějí taky poskytovat pomoc, i když nebyli přítomni v Cox's bazaru. Bylo tam tak tři stovky organizací... Jejich motivem bylo asi získat nějaké

zdroje... a náš management nějak akceptoval jejich návrh, nápad. .. a protože jsem vedl zdravotní oddělení tou dobou, snažil jsem se abychom z toho partnerství udělali něco efektivního, dal jsem jim nějaké úkoly a identifikoval oblasti kde budou pracovat a partnerství začalo. Původně byl kontrakt jen na tři měsíce a když budou zdroje, tak bylo plánováno prodloužení. ale protože nebyli přítomni na místě, nebyli připraveni, neřekl bych kompetentní, to byli, ale ne připraveni... byla to krizová situace, tak to bylo urgentní, ale nemohli urgentně rozmístit lidi, vystavit zařízení a tak. takže v průběhu prvního měsíce se nezvládlo nic, museli jsme jim najít místa a stany a pak rekrutovali jen pár lidí a... měli i málo doktorů... a ani po měsíci a půl se nic moc nerozjelo, žádné služby, dokonce ani žádná komunikace... Monitoroval jsem je, ale nebyli schopni dát žádné zprávy... a já jsem to předal výš a říkal jsem, že si myslím, že s nimi nemůžeme pokračovat ve spolupráci, ale protože jsou velmi vlivní... mají vliv ve vládě... a oni si stěžovali, jak to můžu udělat. Bylo to velmi náročné to zvládnout, ale už jsme to překonali a našli jiného partnera. (Dhali)

Mapa konceptů

Relevantní koncepty a širší kategorie ze zúžené analýzy a jejich základní vazby jsou znázorněny ve zjednodušeném diagramu, přičemž pozornost je s ohledem na zúženou výzkumnou otázku soustředěna na hlavní linii.



Obrázek 15: Mapa konceptů zúžené analýzy. Pramen: autor.

Teoretické kódování a rozpracování hlavního konceptu – humanitární kognitivní zkreslení

Identifikace chyb v rozhodování a deskripce rozhodovacího procesu umožnila, spolu s analýzou faktorů ovlivňujících rozhodování a jejich variant zvyšujících náchylnost k chybám a identifikací parametrů rozhodnutí s potenciálně závažným dopadem, určit klíčové humanitární rozhodovací situace zahrnující předmět rozhodnutí, charakter rozhodovatele a ovlivňující faktory a jejich zranitelnost vůči kognitivním zkreslením. V návaznosti na předchozí části jsou tak zde uvedena konkrétní kognitivní zkreslení, která mohou typicky nastat v klíčových humanitárních rozhodovacích situacích s vysokou mírou náchylnosti k chybám v rozhodování a zároveň potenciálním vysokým dopadem. Kognitivní zkreslení jsou popsána specificky pro humanitární sektor, na základě významu a kategorizace částečně navázána na taxonomie diskutované v teoretické části, pokud je možné nalézt jejich analogie v obecné rovině. Příslušné kategorie nejsou univerzální a nemají ostré hranice z důvodu propojenosti jednotlivých teoretických zkreslení a širších kategorií, slouží však zejména pro větší přehlednost a podstatné jsou především samotná konkrétní kognitivní zkreslení z humanitárního sektoru, která nejsou ukotveny v obecné literatuře a jejich názvy jsou dílem autora této disertační práce, i když se mohou významově blížit jiným efektům. Bylo identifikováno 53 možných zkreslení ve 32 kategoriích, je však zřejmé, že se nejedná a ani nemůže jednat o taxativní výčet. Je nezbytné zmínit, že daná kognitivní zkreslení nutně nemusí pokaždé vést k chybám, je však užitečné jejich působení reflektovat a výsledky rozhodnutí validovat s přihlédnutím k jejich působení.

Ukotvení (*anchoring bias*)

Efekt Sphere indikátoru. Ukotvení a zaměření zejména na kvantitativní indikátory, obsažené v příručce Sphere a opomenutí ostatních součástí formátu daného Sphere standardu (minimální standard, klíčové akce a doprovodné poznámky). Tento efekt spočívá ve vytržení jednoduše zapamatovatelného údaje z kontextu a vede k významné ztrátě jeho smysluplnosti (má význam jako ucelený systém) a nedostatečnému přizpůsobení standardů místním podmínkám.

... dělá se to protože to říká handbook... jsme měli program na nouzové přístřeší a norma říká 3,5 metru čtverečních na osobu, takže postavíme jeden velký dům místo dvou malých ,protože to ušetří peníze a čas. Ale problém byl, že jsme byli v kultuře, kde když máš jenom jeden dům, tak muž tam bude bydlet a žena a děti venku, ale když postavíš dva domy, tak jeden bude pro muže a druhý pro ženu a děti. Protože to je způsob jak funguje jejich kultura. a musíš tomu rozumět abys udělal dobré rozhodnutí ale protože jsi náchylný ke standardizaci, k handbookům, pravidlům a předpisům a tak nemáš flexibilitu abys to adaptoval kontextu nebo mít dost času na to tomu porozumět... někdy prostě nemáš tu svobodu. (Louis)

Efekt zdvořilosti (*courtesy bias*)

Neupřímná zpětná vazba. Neochota či neschopnost poskytnout otevřenou zpětnou vazbu, která omezuje učení se ze zkušenosti a zmírnění dalších kognitivních zkreslení. Tento efekt je významný zejména v interakci s místními pracovníky (vnímaný respekt), práci s lidmi odlišného kulturního zázemí (liší se míra otevřenosti) a v silně hierarchických organizacích. Může se projevat i v evaluacích (externích i interních) humanitárních programů.

Konzultuju věci třeba s lidma, že se jich třeba ptám jakoby na feedback, co si o něčem myslí. (Jan)

Já si myslím, že spousta těch lidí, místních pracovníků toho ví hodně a tak se snažím získat jejich názory, a postavit to na tom. (Louis)

Zkreslení na základě skupiny (in-group bias)

Expatská bublina. Důvěra v lidi, kteří mají stejné zázemí jako zahraniční humanitární pracovníci (v porovnání s místními), tendence k uzavírání se do skupin v pracovní i osobní rovině.

a já (ty lidi) vlastně tolik neznám, takže nevím jak analyzují situace ... a jejich znalosti nemusí být nijak dobré, ale jsou to znalosti, ke kterým se vztahuju. Zdá se, že to dává smysl, protože oni pochází ze stejného nastavení mysli, způsobu přemýšlení, jsme všichni na jedné lodi a tak, takže jejich analýza pro mě dává smysl a já budu pravděpodobně podléhat stejným zkreslením a předpokladům... (William)

Nechtěná korupce. Přirozená inklinace u místních pracovníků k blízkým lidem, snaha vyhovět a udržet si dobré vztahy s okolím a tendence k vyhledávání akceptace od příjemců pomoci.

A pak máš lidi, kteří jsou ve skutečnosti tam, pracují, absorbují všechnu tlak, politický, náboženský a všechny tyto věci. To víš, když pracuješ pro neziskovku a někdo porozumí tomu, že řídíš nějaké finance a lidi, tlak je enormní... ve srovnání s expatem. Je jednoduché být zkorumpovaný, i když vlastně ve skutečnosti nechtejší ani nad tím nepřemýšleli. (Achilles)

Myslím, že pozice konkrétního člověka může určitě převrátit to, jak dělají rozhodnutí. myslím jako že jestli jsou napojeni na určitou skupinu lidí a snaží se jim prospět víc než jiným, někdy to můžou být kulturní, náboženské afiliace.. protože nakonec jako lidé rádi chodíme za lidmi, chráníme ty vlastní. (Conor)

Potvrzující zkreslení (confirmation bias)

Efekt učitele. Předpoklad, že příjemci pomoci nedělají věc, kterou humanitární pracovník považuje za správnou jen kvůli tomu, že nemají dostatek informací. Může souviset s vnímaným posláním humanitárního pracovníka v krizovém a odlišném prostředí.

...hrozně častej přístup k řešení problémů, že když lidi něco nedělaj, tak si myslíme kvůli tomu, že neví, že to mají dělat, nebo že neví jak to dělat... (Jan)

Zkreslení omezeným pohledem. Předpoklad reliability zjištění na základě jednoho zdroje či jedné techniky, pokud rezonuje s představami humanitárního pracovníka. Ignorování nutnosti triangulovat a verifikovat zda vnímání na základě výseku reality odpovídá realitě samotné. Vyskytuje se zejména v situaci nedostatku informací a vlastní zkušeností z místa operací, tedy například v případě řízení na dálku (remote management).

A my tím remote managementem trpíme už skoro rok a půl, jak začaly padat bomby a expati odešli a noví zaměstnanci přišli (do vzdáleného managementu), ale neznali ten kontext, neznali tu situaci v rámci organizací, ty programy v Jemenu a začali se pořád ptát, víš, proč se to děje, proč je tam zpoždění a ... někdy si stěžují... to jsou komplikace, byli daleko a nikdy nebyly v Jemenu, neznali ten tým a soudili nás a rozhodovali se špatně. Soudili jenom podle toho co slyšeli a ne co by viděli a dalších podnětů. jenom jeden smysl na který spoléhali. (Chelem)

Klam přeživších (survivorship bias)

Efekt falešné jistoty. Podceňování pravděpodobnosti a rizika na základě absence známých případů. Projevuje se zde skryté riziko, které dosud nebylo manifestováno, zejména v oblasti bezpečnosti ("doteď se mi nic nestalo").

třeba v Jemenu jsem tam byl poměrně dlouho navzdory bezpečnostní situaci a ty víš že je nad tebou někdo kdo tě může stáhnout .. a ty třeba nechceš, protože si říkáš, že je to tady v pohodě, byly tu jen nějaké nálety a bomby ale nikoho nezabili a ...na základě toho si myslíš že tu není velké riziko, ale jsou různá rizika a to největší je vlastně to které nevidíš.. vlastně nevidíš tu situaci z nadhledu a pak tě to může ohrozit... (Louis)

jak přesvědčit ten tým, místní tým... že situace se zhoršila do takové míry, že musí být evakuováni. I když třeba na jiné místo uvnitř Sýrie, ale musí být přesunuti z míst, která byla pod přímým útokem.... ano, rozhodně tam byla [rezistence]. To je náročná část práce s místními , oni žijí v této zemi, v této situaci už pět let a pro ně je to " ok , to je normální situace, jenom další bombování... (Mateusz)

Status quo zkreslení (status quo bias)

Neschopnost odejít (exit strategy failure). Pokračování v programu, který už je realizován, bez ohledu na efekt a nutnost pokračování. Selhání v plánování i realizaci strategie odchodu, která prodlužuje fázi humanitární pomoci a může přispívat k závislosti zasažených lidí na pomoci. Může souviset s přeceňováním vlastní role pro zlepšení situace příjemců pomoci.

...není to tak, že bychom přišli, pomohli a čau. Přejdeme a jsme tam, dokud peníze tečou do této situace. ... (Achilles)

a protože jsou už zdroje a to rozhodnutí ukončit něco nebo jít s kůží na trh se dělá špatně... (Tomáš)

Kognitivní slepá skvrna (blind spot bias)

Zkreslení svědomím. Činnost v souladu se svědomím a posláním, dosavadním přesvědčením bez jeho kritické reflexe. Může vést ke kulturní necitlivosti a ospravedlnění potenciálně škodlivých intervencí dobrými úmysly, které však nemusí být všeobecně sdílené a vhodné pro daný kontext.

Tak mě to taky přijde špatně, nemůžeš něco jako dělat a být v souladu se svým svědomím. (Achilles)

Expatský syndrom. Vnímání vlastních rozhodovacích schopností jako vyšších a své role v humanitárním prostředí jako specifické a svým způsobem nadřazené místním lidem, nedostatečná reflexe vlastních limitů. Projevuje se zejména u krátkodobých misí bez předchozí zkušenosti z místa pomoci.

... myslím, že máš dva typy: expatské a lokální znalosti. Ty znalosti expatů nebudou nijak komplexní, pokud tam nemáš člověka několik let... a já jsem přišel sem a můj manažer tu je čtyři měsíce, jsou tu lidi, kteří jsou na místě šest měsíců a oni něco znají, ale zároveň srovnávají Jemen s předchozími zkušenostmi (William)

... a oni, hlavně mezinárodní pracovníci expati si moc neuvědomují co se děje v Sýrii a někdy se rozhodnou a to rozhodnutí není možné aplikovat nebo tam jsou nějaká rizika a bylo to těžké je přesvědčit. (Hussein)

Objevování Ameriky. Nadměrná sebejistota ve vlastní schopnosti a ignorace dřívějších zkušeností ostatních aktérů. Souvisí s orientací na okamžitý výsledek, velkým množstvím zdrojů a nedostatkem času na implementaci v kontextu akutního utrpení.

Zadruhé vzácně využíváme sekundární data- data z předchozích misí, univerzit, vlády, obvykle jako humanitární pracovníci máme sklon zanedbávat tyto informace. Neradi čteme, neradi se díváme, co tu bylo předtím...někdy si myslíme, že známe všechno a tak to přeskochíme. (Achilles)

Dunning-Krugerův efekt (Dunning-Kruger effect)

Juniorní naivita. Tendence ke zjednodušování problematiky, iluze zřejmých a jednoduchých řešení komplexních problémů a ignorace vlastních limitů skrze nedostatek zkušeností u juniorních humanitárních pracovníků.

Když jsem začínal, tak jsem si myslel že vím, jak by to mělo být udělaný, a teď si myslím, že bych měl víc poslouchat, ale to je něco co si... rozvineš v průběhu času...myslím, že jde o zkušenost... (Enrique)

Samozřejmě juniorní zaměstnanci jsou taky náchylní ... nemají zkušenosti, background, neviděli ještě tolik věcí. (Achilles)

Implicitní stereotypizace (implicit stereotypes)

Iluze standardních potřeb. Úsudek o potřebách ostatních na základě domněnek či zkušeností humanitárního pracovníka z jiných krizí. Projekce odlišných situací selhávající zejména v případě komplexních krizí, odlišné kultury či demografické struktury a dalších socioekonomických faktorů. Souvisí se zkreslením viditelné oběti.

protože když děláš nějaký rozhodnutí na základě citových domněnek co lidi potřebují nebo co je ten problém.. .tak je vlastně ta šance že ta pomoc nebude třeba tak účinná jak by mohla být... takže podle mě ta absence dat je tím hlavním faktorem proč lidi rozhodnou špatně... (Jan)

Klam bezproblémového pracovníka. Vnímání úspěšnosti na základě absence konfrontace s důkazy o opaku ("není slyšet o problémech"). Projevuje se v dynamických situacích a nedostatku lidských zdrojů či vzdálenosti od pracovníka, které přinášejí nižší možnost kontroly a podpory.

kde já jsem odjel v nižším managementu ale pak jsem byl dosazený na tu pozici (vyšší)... na začátku to šlo dobře a tak ostatní pojali to vnímání jo, on to zvládá a tím ta kontrola... vlastně spíš podpora... byla nižší, to ponechání té situaci. Byl jsem ponechaný té situaci...jenže já jsem byl pořád juniorní (Samuel)

Domnělá kulturní citlivost. Usuzování na specifika z obecných znalostí o dané kultuře a snaha o kontextualizaci pomoci nepodloženou konkrétními daty. Může se projevit zejména v případě nízké úrovně participace.

Třeba v Iráku, všechny tábory v Iráku měly mešitu, jako určené místo pro mešitu. A já jsem prostě předpokládal, že musíme postavit mešitu, že je to něco, co komunita žádá. Když nepostavíme mešitu, tak komunita odmítne ten tábor. a tak jsem to narozpočtoval a naplánoval, skutečně jednoduchou mešitu ale chtěli jsme ji postavit. A moji místní zaměstnanci říkali že to není tak důležité. ale ve všech ostatních táborech, expati mi říkali, musíš to udělat. To vzalo hodně času a když jsem tam přišel a mluvil jsem s rezidenty ohledně mešity a čekal jsem že budou šťastní, že jsme to tam naplánovali, byli na mě naštvaní, že jsme na tom strávili tolik času, když se mohly dělat jiné věci. A to je vtipné, já jsem si myslel, že je to dobré, že jsme citliví vůči kontextu, myslel jsem, že jsem byl dobrý outsider. (William)

Zkreslení vlivem názoru či předsudku (belief bias)

Klam porozumění. Důvěra v lidi na základě jejich příslušnosti ke skupině humanitárních pracovníků. Projekce vlastních hodnot na ostatní a klam pochopení kultury a sdílení hodnot na základě souznění na povrchu (špička ledovce).

A když jsme dělali jeden velký projekt, tak já jsem si vůbec nerefletoval, nakolik já vlastně můžu věřit a ověřovat svůj vlastní tým v tendrech a procurementech a nakládání s penězma. A vlastně mě se jakoby v tom projektu objevila brutální korupce... a já jsem jim opravdu věřil hodně, protože jsem ... měl pocit, že si rozumím s tou kulturou, těmi kolegy... (Samuel)

Iluze kompletnosti. Přílišná důvěra v nekompletní informace zejména v oblasti situačních reportů a bezpečnostních přehledů z důvodu předpokladu správnosti statistik a logiky linie výskyt – zaznamenání – evidence.

...Byla tam taky situace, že každý den přicházely UN security briefings, ale musíš to použít tak, že ty informace jsou jen e-mail, který se snaží shrnout různé incidenty nebo co se děje v zemi a s tím se musíš rozhodnout... to bylo těžký protože můžeš ohrozit lidi a nemáš dost informací co se může stát nebo pokazit... (Enrique)

Iluze platnosti (illusion of validity)

Iluze univerzálně úspěšného pracovníka. Předpoklad úspěšnosti konkrétního pracovníka v nové situaci či pozici na základě úspěšnosti v jiných situacích či pozicích.

(ta podpora měla vypadat) tak, že určitě reflexe, že jsem pořád juniorní, i když v některých oblastech to bylo v pořádku, tak může nastat nějaká krize, se kterou jsem neměl zkušenost. ... (Samuel)

Víš, to je ta legrační věc, když někdo přijde, lidi se ptají: je dobrý?... víš, jak moc tomu věříme... co to znamená? a lidé více zkušené humanitáři půjdou a ... když mi někdo řekne, koho si vážím, že ten člověk je dobrý, prostě to doporučení vezmu, i když s ním třeba předtím nepracoval... a i když nemá ani znalost toho sektoru, kde pracuje ten člověk. A já si říkám jak to, jak to doporučení dělá... a myslím, že jde o to že spousta humanitární práce je logická, jsou komplikované do určitého rozměru, ale vlastně jde o to mít někoho kdo je schopný udělat vhodné sebekritické rozhodnutí a udělat je objektivně v rozumném čase, kdy tam jsou. A myslím, že lidi, kteří byli nejlepší z těch, se kterými jsem pracoval, myslím, že by mohli dělat jakoukoliv práci, úplně jiný program... myslím, že by to mohli dělat, protože disponují určitými

dovednostmi a já bych řekl že jde o to, jestli jsou sebekritičtí, umí identifikovat typy rozhodnutí které dělají, identifikují věci, které neví a jsou schopni identifikovat komu mají naslouchat... jakákoliv práce v sektoru... po šesti měsících můžou být dobrými programovými manažery kdekoliv.... (William)

Třeba právě ty lidi, kteří jsou expertní a dostanou se do pozice manažerský... tak dělají chyby, protože se rozhodují jako... konkrétně člověk kterej dělá celej život sheltery a protože to dělá dobře, tak najednou se dostane do pozice, že řídí... celou operaci a má tam nejen sheltery ale prostě zdravotníky a další, tak najednou není schopný dělat rozhodnutí mimo svůj obor (Tomáš)

Oko hurikánu. Iluze bezpečnosti na základě vnějších viditelných znaků, tj. aktuálně bezproblémové situace ("zatím je klid"). Může být spojenou s postupnou a tedy obtížně pozorovatelnou změnou z pohledu konkrétního humanitárního pracovníka či důvěrou lidí a v lidi v terénu, kteří mohou situaci posuzovat přímou zkušeností (avšak omezenou rozsahem).

A pak je úplně průser, když volá juniornímu programákovi tým z distribuce... že se tam zdrží a musí tam být o dvě hodiny dýl, ale ty víš, že je to nebezpečná oblast, ale je třeba nenapadne, že by si mohli zavolat line manažerovi, nebo na frontovou linii místním, jestli je ta situace klidná a jestli si můžou dovolit zůstat o dvě hodiny dýl. A v podstatě ten juniorní programák se nechá ukecat, oni říkají hele tady je to bezpečný, my to chceme dodělat, to bude oukej... a on řekne, tak jo prostě ... ale pak se tam může něco stát.... (Samuel)

Ale záleží, když jde o porušení bezpečnosti, pak jen lidé, kteří jsou v tom zapojení, jsou přizváni... Znáš ten příběh o žábě, která se vaří, já s tím souhlasím. velmi často nevidíme, co se děje okolo a je dobře, že je centrála někde kolem nás a může říkat, hele lidi, tohle a tohle se děje. Takže já osobně vždycky komunikuju s centrálou, nejsem ten typ, který by se vyhýbal této spolupráci. (Mateusz)

Efekt ostříleného humanitárního pracovníka. Zkreslení u lidí s velkým množstvím zkušeností z humanitárních misí. Iluze platnosti vlastního přístupu na základě zkreslení paměti, která může vést k nedostatečné pomoci z důvodu změny kontextu i dynamiky humanitárního sektoru.

Moje současná práce je spíš o tom, jak narušit existující praktiky, což je velmi delikátní proces, protože mnoho profesionálů, se kterými jedním mají hodně let expertízy a věří, že co dělají je to nejlepší a musíme najít cesty jak efektivně komunikovat, tak aby neměli pocit, že to ohrožuje jejich pozici... Protože expert může věřit, že již existující praktiky a minulé zkušenosti budou sedět v tomto kontextu. a často narážíme na situace, kdy nejlepší praxe není nejlepší praxe, musí být upraveny, narušeno stávající vnímání a musí být nahlíženo na alternativní cesty k implementaci (Leon)

Efekt standardizace. Nereflektované využívání šablon a unifikovaného přístupu, tendence k přílišnému zjednodušení situace a ignorování existujících kapacit a struktur. K selhání může dojít zejména v případech velmi odlišného kontextu a nedůsledného monitoringu.

... myslím, že největší chyba je k, že oni ve skutečnosti zacházeli s Řeckem jako příkladem, scénářem velké humanitární krize, a všichni byli nadšeni že se to snadno prodávalo s lidmi na lodích ...Lidé tam naházeli peníze.. udělala se mizerná práce, kterou nikdo nevidí a která nezanechala žádnou infrastrukturu pro místní lidi a dokonce ani uprchlíky ... a teď jsme v situaci, kdy po třech letech lidi žijí v podělaných táborech, nemají žádné světla, kapacitu, cítí se jako ve vězení a jenom pár z nich by tu ve skutečnosti chtělo zůstat. Pro mě je to selhání samotného systému... (Achilles)

... standardizujeme svoje praktiky, děláme to stejné všude a říkáme lidem že to je dobré, že to je ten způsob, jak se to má dělat. Sphere handbook, bezpečnostní handbook a další, to vytváří normalizaci a kdekoliv jsme tak děláme to stejné. Jsem si docela jistý, že kdybychom zítra postavili humanitární areál ve Švýcarsku, dali by tam ostatné dráty a ... protože to dělají všude. (Louis)

Někdy ale došlo k chybám, poslali nám třeba nějaké předměty pro tropické země, což není příliš vhodné pro naše klima.. (Otgonbayar)

Osvědčené metody. Hledání vzorů v odlišných situacích na základě příbuzných znaků. Předpoklad aplikovatelnosti stejných metod, které se v minulosti ukázaly či zdály být úspěšné. Toto zkreslení je příbuzné a provázané s předchozím.

Takže se to snažíš aplikovat v Kongu, Filipíny a Ukrajině a pak přijdeš do Řecka. a Řecko bylo jedním z příkladů, jak...a já jsem říkal, ano, Řecko (reakce humanitární komunity) selhalo, protože když někdo přišel do Řecka začal aplikovat standardy z rozvojových zemí, ale to tu nebylo použitelné. Byli tu lidé, kteří nikdy nepracovali v podobné situaci, v rámci evropské unie, s obrovskými regulacemi a tak. .. prostě nemůžeš mít řešení, které sedí všude. (Achilles)

A my se teď díváme na ty call for proposals a je tam nějaká sanitace... já vím, že jsme v tom nepůsobili ... tak se zeptám, technického poradce, jestli tam nemá nějaký komparace nebo příklady z jiný africký mise, která by nám pomohla. (Samuel)

Často prostě opakujeme ty stejné programy, a jsem viděl organizace, které opakují stejné projekty po pět, deset let, přičemž výsledky jsou nevalné. (Achilles)

Při posuzování rizika se často automaticky díváme do minulosti (co už bylo uděláno dříve) a použijeme to samé... (Oliver)

Nebo když máš humanitárku a rozvojovku, v tý humanitárce musíš být mnohem víc direktivní a pak to aplikuješ jinde... a to je problém, protože tam dojde nerespekt od toho týmu a ty jseš seniorní a myslíš si, že na těch třech misích to fungovalo, tak proč ne tady... a nejseš schopný reflektovat i přes tu senioritu a říct si, že to může být chyba z tvój strany... takhle určitě můžou vznikat chyby, a dost závažný...(Samuel)

Zkreslení zpětného pohledu (hindsight bias)

Klam vyvarovatelnosti (risk avoidance fallacy). Zpětné hodnocení dřívějších rozhodnutí, která byla učiněna v podmínkách výrazné nejistoty a s ním spojené potenciální identifikace viníků a snaha o ponaučení do budoucnosti, která však může vést k příliš rigidním pravidlům či kontraproduktivním extenzivním opatřením (možná rezignace na hlavní cíl humanitární práce či nepřehledným příručkám,

které nebudou akceptovatelné a zapamatovatelné). Tato rozhodnutí se mohou primárně týkat oblasti bezpečnosti, ale i programové roviny či operativy obecně.

když jsem byl na Srí Lance tak tam byla jedna organizace, která ... zaměstnávala v tamilský organizaci tamilce... byla dost známá, měla dobrou visibilitu že tam vždycky jezdili v autech, který měli logo, lidi chodili v tričkách a tak dále... a pak se rozneslo že v tý oblasti kde pracovali byla taková jakoby nestabilní oblast a vláda tam podnikala ofenzivu na tamilský tygry a ta organizace tam měla nového ředitele, který tam byl asi týden a on čelil rozhodnutí jestli tam ty lidi... by měli odjet z tý místní kanceláře přes to území který se říkalo že není bezpečný, že tam třeba můžou probíhat boje. Nebo jestli zůstat v tom baráku, o kterým se vědělo že je to kancelář tý organizace, že to pro ně bude bezpečnější. A on si zvolil tu druhou možnost, že tím že tam budou jako humanitární pracovníci, tak že budou ochráněni a skončilo to tak, že tam všichni byli povraždění jakože sinhálskou armádou... zajímavý bylo pozorovat ty reakce těch lidí, jako pracovníků z jiných organizací... ze začátku nikdo vlastně nevěděl jako co dělat, co by bylo správný řešení a když ses s nimi bavil po pár letech, tak oni už automaticky toho člověka odsuzovali, že ... udělal chybu a tak dále... (Jan)

Stádový efekt (bandwagon effect)

Tendence k průměrnosti. Přizpůsobení se většině a neochota vyčnívat skrze srovnávání s řadovou humanitární organizací či pracovníkem. Poskytování humanitární pomoci běžným způsobem ("aid as usual") navzdory potenciálu pro zlepšení. Tento efekt je v kontrastu se syndromem humanitárního hrdiny.

a to humanitární prostředí je odlišný a ty nechceš být ten co stojí mimo, protože nikdo z těch ostatních organizací to nedělá, tak prostě proč my bysme to měli dělat. (Tomáš)

Latentní odvaha. Vyhýbání se možnosti být označen za outsidera, někoho, kdo narušuje zavedený postup a neochota přijmout odpovědnost za změnu subjektivně vnímané nežádoucí situace.

V diskusi když se o tom pobavíme tak jsou (ochotní něco dělat) a řeknou jak by to chtěli dělat všechno jinak, ale pracovně, když jsme na jednání a jsou z toho záznamy, tak ne... (Tomáš)

Falešná jedinečnost (false uniqueness bias)

Syndrom humanitárního hrdiny. Snaha o prvenství v místě krize a jedinečnost, přítomnost v krizích, kde se ostatní bojí. Může být spojeno se specifickou motivací pro vstup do humanitární práce a touhou po ocenění, týkat se juniorních pracovníků či menších organizací vyhledávajících možnost etablovat se v sektoru. Částečně je podporováno tendencí některých organizací k vysílání juniorních pracovníků do nebezpečných misí z důvodu nedostupnosti (paradox vstupních pozic).

nějak tam je taková soutěž v humanitárce mezi organizacemi. nějaké organizace se snaží být těmi prvními kdo jsou na místě, aby si udrželi nějaký vysoký profil, viditelnost a mohli říct, ne my jsme tam byli první a poskytovali jsme pomoc, jsme ti nejlepší z nejlepších v humanitární pomoci... a myslím, že šlo o to, prostě tam být bez toho aby si zjistili, jestli je to potřeba... (Enrique)

Představitelnost (imaginability)

Zkreslení blízkou osobou. Přizpůsobení programů na základě klíčových incidentů, zejména pokud se týkají člověka, se kterým humanitární pracovník navázal blízký osobní či pracovní vztah nebo pracovníka z vlastní organizace či týmu. Větší důraz na dané téma díky lepší představitelnosti

potenciálních důsledků či souvislostí problému. Může vést k neracionální prioritizaci či neadekvátní reakci.

A určitě ta bezpečnost taky. Třeba to bylo zajímavý na Haiti, když tam unesli tu moji kamarádku, tak se hrozně změnilo paradigma, jako jestli bysme tam měli bejt... ale je to jako nesmysl, protože je to subjektivní vjem, ale strašně to změnilo jako práci jsme dělali, nejenom jaké jsme nastavili bezpečnostní opatření, ale že najednou vidíš, že ta komunita tě tam nechce a vnímáš to mnohem víc na základě toho incidentu. (Tomáš)

Pokud bych se zpětně podíval na svoje rozhodnutí v oblasti bezpečnosti, určitě bych to udělal jinak. Protože jsme měli nějaké incidenty a kvůli tomu... jsem míň ochotný akceptovat nižší standardy bezpečnosti... (Enrique)

Efekt ztráty kontaktu. Opomenutí možnosti výskytu jevu, se kterým se humanitární pracovník v dané zemi či vlastní zkušenosti (dlouho) nesetkal a s ním spojené vyhasínání znalostí a dovedností nutných pro reakci. Může být spojeno s prací s uprchlíky (přicházející z odlišných podmínek a ve velkém množství v nestandardních podmínkách) či v krizích s novými (případně zdánlivě vymýcenými) riziky, zejména v oblasti zdravotní pomoci.

Ve smyslu krizové pomoci u Rohingyů... byla tam situace, kdy propukla epidemie záškrtu. To byla nemoc, která byla skoro vymýcena z Bangladéše... nebyl tu ani jeden případ za posledních přibližně deset let... Dokonce zdravotní pracovníci zapomněli, jak s tím zacházet, jak to diagnostikovat... a tyhle děti nebyly v Myanmaru očkovaní a nějak nesli tu infekci a začalo se to rozmáhat velmi rychle. ... byla to opravdová epidemie, během pár dní stovky a pak tisíce případů... s diagnózou byly problémy, cluster nebyl aktivovaný. (Dhali)

Objektivizace příjemců pomoci. Podcenění závažnosti situace z důvodu absence přímé vazby na osobní situaci, obtížně představitelné situaci místních lidí a jejich prožívání. Může být zvýrazněno nízkou mírou empatie, cynismem a vzdáleností rozhodování od místa implementace pomoci.

.. čím vzdálenější jsi od operací, místa, kde se to děje, nejenom ty, ale tvá rodina, přátelé a tak, obvykle tím vyšší je pravděpodobnost špatného rozhodnutí, protože ... za rok, dva odjedeš, vrátíš se zpět domů, kde máš svoje auto, dům, kino a tak, takže se zase tak moc nezajímáš, jestli ta pumpa bude ještě fungovat nebo ne. (Achilles)

Komplexita (complexity bias)

Rozdávání balíčků (kit effect). Tendence k jednoduchým modalitám, preference distribuce a okamžitého, i když méně relevantního výsledku. Zanedbávání méně tradičních sektorů pomoci, které jsou vnímány komplexněji na základě omezeného času, zkušenosti či nižší vybavitelnosti. Tento efekt může ovlivnit například analýzu potřeb skrze selektivní pozornost či navádějící otázky či v důsledku implementaci.

Jako vzdělávání v krizích například, je to jedno z těch nejvíce zanedbávaných, protože vyžaduje víc zkušeností, ten dopad se ukáže až později, je to náročné na řízení... oni preferují něco jako distribuovat věci ale ne opravdové věci... (Hussein)

Sklon podřizovat se autoritám (authority bias)

OSN efekt. Nekritická důvěra v produkty, metodiky a zprávy pocházející ze zdrojů zavedených organizací, zejména agentur OSN či hnutí Červeného kříže. Platnější zejména u juniorních pracovníků, u seniorních může naopak vyvolávat neadekvátně kritický pohled a priori odmítání.

... byly tam různé neziskovky zodpovědné za reportování a OSN byla zodpovědná za kompilaci, shrnutí těch informací... tak můžeš udělat, použít ty informace, že tam byly incidenty (Enrique)

Reaktivní znehodnocení (reactive devaluation)

Bezpečnostní exkluzivita. Vykreslování i vnímání bezpečnosti jako nejdůležitější součásti operativy i organizace z důvodu potenciálně závažných dopadů. Může vést k podřizování veškerých rozhodnutí bezpečnostní perspektivě a exkluzivitě příspěvků bezpečnostních expertů v debatách, týkající se bezpečnosti. Téma bezpečnosti je pochopitelně velmi důležité, toto zkreslení (a potenciál pro negativní dopady) se týká zejména extrémní podoby této tendence, opačný přístup přináší stejné či dokonce větší množství rizik.

... lidi z bezpečnosti jsou trochu nadšení a chtějí být tím, kdo rozhoduje, je to trochu o egu, jakože nechci s tebou mluvit o bezpečnosti, nemáš na to nárok, na tu informaci, na tu diskusi, protože já jsem výš, mám to na starost a je to důležité... hodně lidí to tak má, že jakmile se začne mluvit o bezpečnosti, mají tu pozici, že já jsem ten, kdo všechno ví a nikdo jiný by do toho neměl mluvit. (Louis)

Zkreslení přítomného okamžiku (present bias)

Efekt spanilého jezdce. Tendence k okamžité implementaci; marginalizace plánování a promyšlení variant rozhodnutí a jejich hodnocení.

Většina lidí v sektoru jsou aktivisti, prostě chtějí hned něco dělat, když přijedou (do terénu)... (Oliver)

V tý humanitárce je zvláštní skupina lidí... těch jako spanilých jezdců, prostě lidí, který ty rozhodnutí dělají strašně rychle. A tam mě přijde že jako neváží dopady svých rozhodnutí. A ne vždy je to špatně... ale mám tam velký otazník jak to ví a jestli to nebyla jen náhoda... to vidíme i napříč, je vidět ty typy lidí, který to láká. (Tomáš)

Preference flexibility (deployment availability). Výběr zaměstnanců primárně na základě jejich dostupnosti a schopnosti být vysláni na misi, může přinést nedostatečný ohled na vhodnost daného pracovníka na danou pozici v daném kontextu a rychlejší, avšak méně pozitivní efekty.

Ale co se děje ve skutečnosti je, že lidé jsou oceňováni za to, že jsou schopni být vysláni. Ne kvůli tomu, že jsou schopni udělat reálnou práci, když jsou vysláni. takže první věc, která je ceněna je, že když já dostanu telefonát a zítra jsem ochotný vzít batoh a být v letadle na druhý konec světa. ... Viděl jsem to mnohokrát a se špatnými výsledky... (Achilles)

Pštrosí efekt (ostrich effect)

Strach ze změny projektu. Ignorování vlastních chyb a nedokonalostí projektu a vyhýbání se úpravám v již naplánovaném či zahájeném projektu z důvodu přeceňování důsledků změny pro náročnost implementace či averze vůči změně.

... třeba teď jsme měli.. kde je projektový manažer, a je to přes jeho hlavu, nestíhá neví co dělat dřív a do toho jim tam přichází uprchlíci z kongu s kterým ten projekt nepočítal a ten projekt se zaměřuje na výživu a my jsme jim říkali, že na základě těch dat, který máme mají sice skvělý výsledky ve výživě, ale oni to prostě nevstřebávají, protože tam jsou problémy s vodou a sanitací a... my jsme jim předložili jasné důkazy že .. i když jíš zdravý jídlo, tak to jde ven a nebude to mít žádný dopad na ty indikátory... ale on nebyl schopen pod tíhou těch dalších věcí který by následovaly, a tu pravomoc on měl, tak se rozhod že ne, že budou pokračovat v tom co dělají. (Tomáš)

... je to ve všem, třeba teď... v Nigeru jedna organizace dělá vzdělávání pro děti a oni ti řeknou no máme tady 240 dětí který jsou postižený a chodí do těch škol, ale nemají žádný výsledky. A tohle už mi přijde jako špatně, že oni to vědějí a nejsou schopni do toho programu zakomponovat něco aby to změnili. Takže kdokoliv kdo vybočuje, můžou to být minority, nomádský skupiny... (Tomáš)

Iluze definitivnosti poslání. Vyhýbání se zpochybnění či reflexi smyslu dané činnosti. Tendence k sebeutvrzování v činnosti či práci, která je realizována.

... možná strach z toho že možná nejsou potřeba. (Tomáš)

Efekt rámování (framing effect)

Udržování spokojeného donora (donor satisfaction-seeking). Přizpůsobování rozhodování současnému nastavení projektů a požadavkům donora s nižší mírou ohledu na reálnou situaci a potřeby, nasměrování úsilí podle hodnotících kritérií.

Možná se soustředí na věci, které přichází od donorů, protože když přijde audit, tak to jsou věci, na které se dívají...papíry, dokumenty a tak, normálně nedostaneš audit na úspěch tvých programů, něco málo MEAL, ale ... možná na programové úrovni nejsme prioritizováni? (William)

Iluze akceptace. Předpoklad, že příjemci chápou význam humanitární práce, její cíle i způsoby práce, sdílí její hodnoty a pozitivně hodnotí nabízenou pomoc. Může být spojeno s domněnkou o budoucím jednání příjemců pomoci a s ignorací kognitivních zkreslení v jejich rozhodování.

Myslím, že když mluvíme o příjemcích pomoci, jde hodně o komunikaci a behaviour change,... vidíš, jak lidi dělají otřesné věci jako ničení zdravotních center (pro ebolu), riskují že zemřou, ale víš, je to jejich chování, jejich přesvědčení, můžou si myslet, že tohle je jedna velká vládní konspirace... už jenom ten komunikační element je může dostat na stejnou loď, může změnit jejich přemýšlení a ... (Conor)

Další výzva je když pracuješ s partnery, místními partnery. Protože tady vnímají to, že mezinárodní organizace jsou ty, které mají peníze. a místní neziskovky pracují přímo s příjemci

a musí prostě skrývat účel toho projektu a kdo je za tím, protože ne všichni akceptují mezinárodní neziskovky... mají pocit, že to jsou špioni a tak... (Tajamal)

Kompenzace rizika (risk compensation)

Efekt kompozice (compound effect) a zkreslení terénního vozu (land cruiser bias). Soustředění pracovního i soukromého života do uzavřeného areálu a ztráta kontaktu s realitou. Důsledkem může být iluze bezpečnosti a zkresleného vnímání krizové situace pohledem z (relativně) bezpečného, stabilního a bezproblémového prostředí.

Měli jsme příklad, kdy si lidi postavili tu jakoby bublinu, humanitární, kde máš jenom nějaké auta a areály ale myslíš si všechno mimo je nebezpečné, pak často reaguješ hodně lehkomyšlně, protože ti řekli že jsi v pohodě a v bezpečí. takže jsme měli lidi kteří nechodili ve dne po ulici, i když tam bylo hodně lidí... ale řídili opilí v noci a zpívali nahlas, protože jim řekli že když zůstaneš v autě tak všechno bude v pohodě... Měli jsme hodně striktní omezení pohybu a bezpečnostní pravidla a to vlastně způsobilo to že jsme měli menší porozumění kontextu, když se vzdálíš od toho co se děje okolo a od toho co děláš bude to velmi náročné tomu rozumět. a paradoxně.. se tvoje bezpečnost může ohrozit z toho důvodu (Louis)

Ovlivnění (suggestibility)

Efekt svědectví zasažených lidí. Ovlivnění priorit a ospravedlnění nekonzistentního či neoprávněného rozhodnutí skrze vnímání konkrétních příjemců pomoci a snahu jim vyhovět na základě přímého kontaktu a empatie. Týká se zejména terénních pracovníků.

... rozhodnutí, která dělají field officers, udělají rozhodnutí, které není v linii s mandátem organizace (protože slyší co potřebují příjemci) (Tajamal)

Takže toto je další věc, když dělají přímou implementaci místní partneři a my děláme jen monitoring, tak oni někdy udělají rozhodnutí, které ovlivní program a příjemce pomoci. ... například když jsme v roce 2014 dělali program pro nově příchozí v Sýrii ... a měli jsme kritéria pro výběr příjemců pomoci... ty rodiny se registrovaly, ty které už byly v Libanonu už dlouho dobu a oni (místní partneři) se rozhodli, že je budou registrovat bez toho aby to s námi probrali. Tak to byla výzva pro nás vysvětlit těm lidem, že nemůžou být zařazeni, podle našich kritérií. ... Oni možná neměli zkušenost, chtěli být akceptováni všemi kteří je navštěvovali v kancelářích (Tajamal)

Úplnost (completeness)

Efekt příručky (handbook effect). Iluze úplnosti příruček, vedoucí k nekritickému (a často selektivnímu dle dalších zkreslení) používání příručky jako univerzálního řešení rozhodovacích situací. Týká se zejména Sphere příručky, která také často bývá neformálně nazývána jako "humanitární bible".

když napíšeš 200 stran příručky a na začátku jednu větu že musíš rozumět kontextu a rozhodovat se sám, to nedává smysl... proč musíš napsat příručku kde popíšeš každou jednotlivou situaci ale začít tím, že musíš sám rozumět té situaci a použít zdravý rozum... (Louis)

Chyba při plánování (planning fallacy)

Ignorance implementačního zpoždění. Nadměrný optimismus při plánování, ignorování nepředvídatelností, motivace a schopností realizátorů, kulturních odlišností a dalších zpoždění při implementaci. Tato chyba může být spojená s iluzí sdíleného vnímání důležitosti vlastního projektu u všech ostatních zapojených aktérů, kteří však nemají takový pocit vlastnictví (ownership).

já pracuju v oblasti zdraví a nemáme inženýrské znalosti, nemůžeme stavět zařízení a budovy, ale identifikovali jsme potřeby v populaci a vyšlo že musíme okamžitě postavit nějaké zdravotnické zařízení v rámci tábora, vlastně tehdy to ani nebylo ještě nazýváno uprchlickým táborem, byly tam jenom provizorní struktury.. (provizorní) osídlení. Takže jsme museli postavit ty zařízení a měli jsme lidi na management a rozvoj areálu (site management), měli nějaké inženýry. Tak to bylo rozhodnutí našich manažerů že tito inženýři pomůžou našemu oddělení to postavit, ale nakonec se ukázalo že šlo o špatné rozhodnutí. Záměr nebyl špatný... bylo to rozhodnutí nejvyššího představitele v organizaci v Cox's bazaru... náš požadavek byl abychom měli aspoň jednoho nebo dva inženýry sami pro naše oddělení, ale ten požadavek nebyl akceptován.. máme jiné inženýry a ti vám pomůžou, oni to naplánují a budou dozorovat stavbu, všechny tyhle věci. Ale protože oni měli svoje priority, hodně stavebních věcí souviselo s budováním silnic, mostů ... takže se jim nepodařilo postavit naše zařízení ani během jednoho roku. A my jsme měli zdroje na tři měsíce a museli jsme použít ty zdroje (a poskytovat pomoc), ale nepodařilo se nám to, protože jsme nedostali tu podporu kterou jsme očekávali...a museli jsme poskytovat (omezenou) pomoc v dočasných strukturách, bambusových s krytím z plachet po celý rok. Což je tak těžké pro zdravotníky, jakože bylo velké horko a žádná elektřina a bylo prašno, udržování hygieny bylo velmi obtížné. (Dhali)

Selektivita (selectivity)

Expertní zkreslení. Vnímání problému optikou své specializace a jeho zjednodušení na oblast své expertízy. Může vést k předvídání (dezinterpretovanému) potřeb, iluzi porozumění situaci skrze vlastní znalosti a kapacity. Okolí může vykazovat tendenci k podpoře tohoto zkreslení skrze důvěru v konkrétní expertní pohled nebo neochotu či neschopnost konfrontovat daný pohled z důvodu neznalosti příslušné problematiky.

... a jakoby tím že cítím že tam jsou experti kteří to téma znají a já vím, že oni znají sice jeden pohled to svoje téma, ale je strašně těžký rozporovat to, že oni prostě doporučují jít nějakým směrem... (Tomáš)

A máme nějakou expertízu a někdy se nedíváme tolik na příjemce pomoci a řekneme jen, víte co, víme, jak dělat ruční pumpy, ok? (Achilles)

Jakmile se začneš zabírat jednou věcí, tak ztratíš přehled a přijde ti že ty rozhodnutí jsou strašně snadný, protože vidíš jenom tu svoji část tý reality.... (Tomáš)

Linearita (Linearity)

Opomenutí potenciálního zhoršení. Přeceňování kapacity k reakci a ignorování možného radikálního zhoršení situace, přílivu nových příjemců pomoci a potenciální nutnosti k významnému rozšíření pomoci (scale-up). Plánování reakce na současné problémy. Může souviset s nadměrnou sebedůvěrou.

... do toho se stane velká krize na severu země, kdy ti přijde 30 000 konžskéjch uprchlíků a chceš tam pomáhat, takže ... vyšeš lidi, kteří budou přemýšlet trochu jinak...

(Samuel)

Já jsem pracoval v terénu a znal jsem ty aktéry, ale tohle rozhodnutí bylo učiněno na jiné úrovni... a tak vybrali toho partnera, byla to velká organizace, a oni přišli za naším nejvyšším vedením, že chtějí taky poskytovat pomoc, i když nebyli přítomni v Cox's bazaru. Bylo tam tak tři stovky organizací... a náš management nějak akceptoval jejich návrh, nápad. .. a protože jsem vedl zdravotní oddělení tou dobou, snažil jsem se abychom z toho partnerství udělali něco efektivního, dal jsem jim nějaké úkoly a identifikoval oblasti kde budou pracovat a partnerství začalo. Původně byl kontrakt jen na tři měsíce a když budou zdroje, tak bylo plánováno prodloužení. Ale protože nebyli přítomni na místě, nebyli připraveni, neřekl bych kompetentní, to byli, ale ne připraveni... (Dhali)

Bezpečnostní extrapolace. Rozhodování na základě minulých dat v nepředvídatelných situacích, kdy není známa existence či způsob vlivu na pravděpodobnost budoucích jevů. Očekávání budoucnosti na základě minulosti. Může vést k přípravě na nerelevantní problémy ("minulé bitvy").

Například máme v oblasti bezpečnosti praktiku data managementu, takže sbíráme data a když bylo já nevím hodně únosů aut, tak přijmeš nějaký opatření proti únosům aut. Ale vlastně tady není žádná jasná vazba mezi tím, když bylo hodně únosů s tím, že bude hodně únosů... Abys tomu rozuměl, tak musíš jít trochu za ty data, a to hodně organizací nedělá, podívají se na ty nahlášené incidenty a statistiky a věří tomu víc než jejich vlastnímu porozumění kontextu. (Louis)

Kaskáda dostupnosti (availability cascade)

Efekt fámy. Šíření neověřených zpráv a tendence k důvěře k nim v prostředí dynamického vývoje a absence přehledu o situaci. Může se tedy často vyskytovat v případě neformálních uprchlických táborů a kdekoliv, kde dochází k masivnímu přesunu obyvatelstva či nedostupnosti statistik a nefunkčnosti oficiálních informačních kanálů. Pravděpodobnost zvyšuje absence kvalitních monitorovacích mechanismů a systémů včasného varování. Tento efekt může vést k předvídaní důsledků a předčasné intervenci, což souvisí s touhou po prvenství a syndromem humanitárního hrdiny.

to bylo v Tanzanii, kde bylo hodně uprchlíků a byly tam nějaké drby o tom, že tam je cholera ... a ta informace se nějak dostala do organizací a ti to poslali do jejich centrály a ... byla tam nějaká organizace, která vytvořila nějaké zázemí a zařízení pro léčbu cholery, to máš prostě předpřipravenou intervenci... kterou použiješ v nějakém typu krize... bylo to hodně drahé a nakonec se ukázalo, že to bylo zbytečné... (Enrique)

Přání (desire)

Iluze dobrého záměru. Předpoklad, že dobrý úmysl znamená úspěšný projekt, spojená s neochotou nebo vnímanou nepotřebností vyhledávat důkazy o úspěšnosti a sledování zejména banálních indikátorů. Toto zkreslení může být spojeno s důvěrou v aktuální přístup ze strachu z důsledků změny.

Zajímavý je, že (jedna velká organizace), dělají ročně projekty za desítky milionů dolarů, tak oni tvrdí, že to prostě není potřeba to měřit.. ten dopad (u humanitárky). všechny projekty se dělají tak, že jednom počítají kolik se rozdistribovalo kitů a tak. Ale vůbec se nekoukají na tu část těch lidí, který to spotřebovávají, jestli to spotřebovávají, jestli to potřebují, jestli jim to přináší co očekávali... a oni tvrdí že není čas, se na to dívat.. a mě tohle přijde úplně zásadně chybný rozhodnutí úplně na té nejvyšší úrovni kdy to neovlivňuje skupinu lidí jeden projekt, ale sérii..a je to pod tíhou že ty projekty jedou jeden za druhým a navazují na sebe a jakákoliv

změna v tom systému vyžaduje od lidí nějakou změnu.... a oni si myslí že to dělají dobře, a my jim říkáme že jako neví... (Tomáš)

Zeslabení (Attenuation)

Sklon k pohodlí. Vyhýbání se diskomfortu formou preference jednoduchých řešení, zjednodušování komplexity reality a řešeného problému v zájmu proveditelnosti. Souvisí s projekcí stereotypů do vnímání potřeb a hodnocením vlastních kapacit k reakci.

Jak kdo, někdy (tam je odpor u pracovníků), ta mentalita tam je, že jim budeme dávat ty znalosti a... že je to vnímáný jako takovej recept, jo, že jim dáš nějaký znalosti a jakoby je pak v něčem vyškolíš a potom výsledek toho bude že oni budou něco dělat. Nebo nebudou něco dělat. A zajímavý je, že když dáš příklady ze života těch humanitárních pracovníků, jestli ví co by měli nebo neměli dělat, tak zajímavý je, že i když to ví... tak to neznamena, že následují vždycky to optimální řešení... když jim to ukážeš na příkladu z vlastních životů, tak si to uvědomí... jenom že jde o to, že je to jednoduchý, je to nějaký jednoduše recept, který je přijímaný donorama, lidi jsou na něj zvyklý. A ty když jim jakoby řekneš že to není tak jednoduchý, že napřed musí dělat nějaký výzkum a na základě toho něco dělat... tak to třeba přidává lidem práci, anebo nějaký lidi se s tím necítí jakoby úplně v pohodě protože to vyžaduje nějaký schopnosti který oni nemají, takže to může být vně jejich komfort zóny. (Jan)

Strach z neúčinnosti. Vyhýbání se možnému selhání či neschopnosti pomoci volbou prvního dostupného či jednoduchého řešení v podmínkách nedostatku času. Může souviset s vnímáním vlastní role a poslání.

A tedka jseš na tý lince a říkáš si jaký jsou alternativy... je tam babička nebo příbuzný... a teď tam čekají lidi a není možný čekat dvě hodiny na někoho kdo mi jakoby poradí a nejde se k tomu vrátit zpětně, zvláště když máš nebezpečnou oblast, kdy ty distribuce musejí probíhat rychle. ... třeba taková Sýrie, kde byly nálety na lidi, kteří čekají na chleba... takže se musíš rozhodnout rychle, takže řekneš jakoby jo, distribuujte i dětem, protože jinak

bychom neměli těm lidem jinak pomoci... (Samuel)

balancovat to s tím, jak to člověk vidí a pak jít cestou jako nejmenšího zla. To v tý práci mi přijde, že jít dobrou cestou je v podstatě nemožný... a čím těžší to je, tak jít cestou nejmenšího odporu, nejmenší papírování, nejmenší zátěž toho týmu. (Tomáš)

Fatální averze. Vyhýbání se potenciálně zásadním dopadům a možnosti být označený za viníka formou pokračování v dosavadním trendu. Souvisí se strachem z neúčinnosti.

to prostě vede třeba k inflaci bezpečnostních opatření, protože každý zvyšuje ochranu, dráty, zdi, lidi ale nikdo nechce snížit nebo omezit. protože když to uděláš a něco se pokazí, tak jseš hotovej.... (Louis)

Paradox volby (choice paradox)

Efekt zoologické zahrady. Příliš omezený prostor pro rozhodování vedoucí k ignoraci ostatních faktorů či omezení kritického myšlení a selského rozumu. Humanitární pracovníci jsou detailně připraveni na určité rozhodování, ale ztraceni v nestandardní situaci, kde může dojít k rozhodovací paralýze či nesprávnému použití připraveného řešení pro daný kontext. Souvisí s efektem přiručky.

Taky ty jednoduchý rozhodnutí, kdy lidem ukážeš co mají dělat a řekneš jim přesný návod, ale když se pak dostanou do situace, která není v knize, jsou totálně ztraceni, nemají žádný selský rozum. (Louis)

A co je pro mě taky strašně náročný, je když jsem svázaný pravidlami, ani ne mantinely ale když už mám v podstatě tu cestu nalinkovanou, tak jako já v tuto chvíli nejsem schopen se rozhodovat, nejsem ten typ, který je schopný sledovat tu jasnou cestu, ale potřebuju vážit ty argumenty... když děláme s nějakou velkou organizací, která má policy úplně na všechno a ty vlastně jediný co děláš je že studuješ policy a snažíš se vymezit si prostor v rámci těch jasně daných dokumentů. (Achilles)

Zdánlivá homogenita okolí (out-group homogeneity effect)

Efekt průměrného příjemce. Cílení na běžného reprezentanta majority (příjemce, domácnost či komunita) a tendence k vynechávání nejvíce zranitelných lidí z důvodu rozsahu zasažené populace a nevybavitelnosti či nedostupnosti lidí na okraji společnosti. Toto zkreslení je obzvláště paradoxní z hlediska smyslu humanitární práce. Souvisí s iluzí standardních potřeb a zkreslením viditelné oběti.

myslím, že většina rozhodnutí se dělá pro tu majoritu.. ono to asi nejde myslet na všechny, ale měla by tam být nějaká fáze, kdy začneš opravdu myslet na všechny. A myslím, že lidi s mental health issues a lidi se zdravotními omezeními, tak ti jsou úplně na konci. ... a jako chápu, že ono to nejde, když designuješ uprchlickej tábor pro stovky tisíc lidí, tak těžko můžeš v tom prvním kole přemýšlet nad těmi minoritními lidmi, ale v nějakém moment to prostě přijít musí a to podle mě jako nepřichází nebo ne dost viditelně.. (Tomáš)

Zkreslení viditelné oběti. Posouzení potřeb založené pouze na nejviditelnějších a nejdostupnějších zasažených lidech. Vyhledávání nejdostupnějších dat v podmínkách nedostatku času, rozsahu zasažené populace i akutnosti potřeb. Souvisí s iluzí standardních potřeb.

... často je tam taky nějaké zkreslení v posouzení potřeb, ne všech se ptají... (Oliver)

Z té datový stránky ty most vulnerable tak často jsou neviditelný, protože... i když děláme sběr dat v domácnostech, a obcházíme je. tak často ty domácnosti který jsou na tom nejhůř, tak je neseberem. A ne že bysme to dělali záměrně, ale protože mají hnusnej barák a ty enumerátoři tam nejdou jo nebo nemají vůbec žádněj barák a ty je nemůžeš najít (Tomáš)

Shrnutí výsledků a diskuze

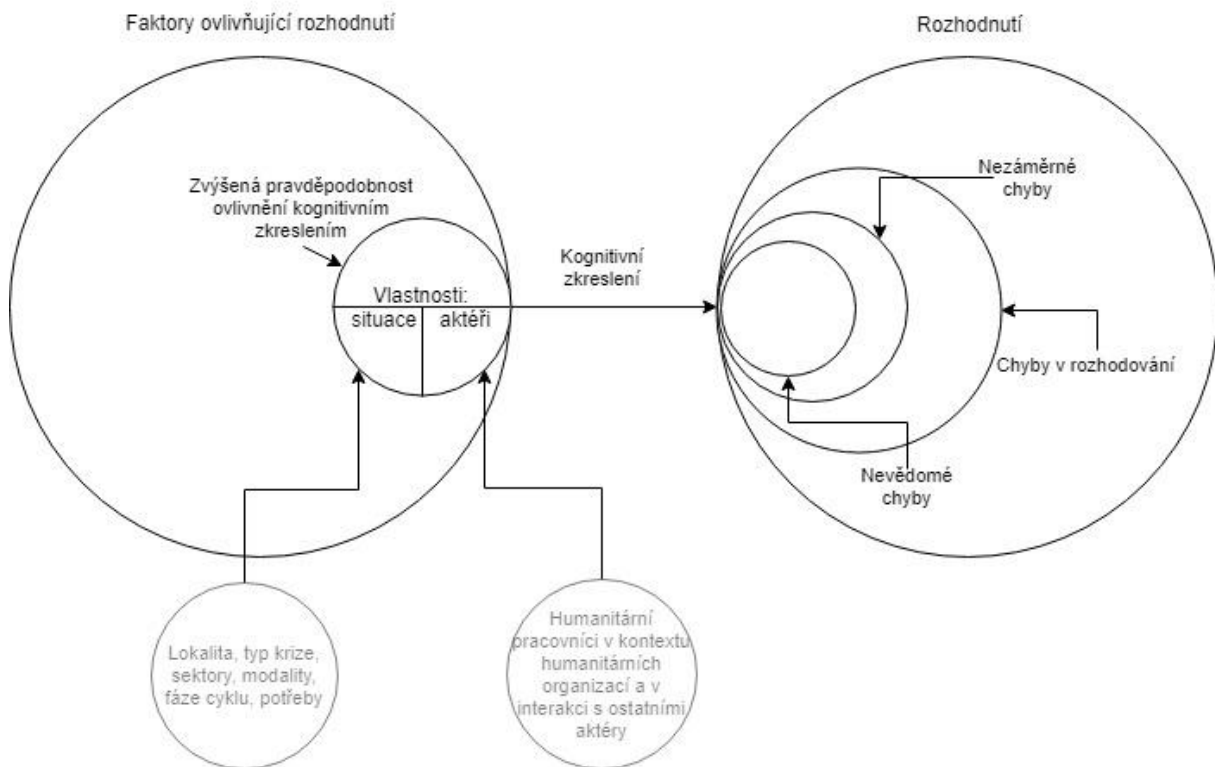
Tato kapitola shrnuje výsledky do kompaktní podoby dle logických fází procesu, kde syntetizuje poznatky do podoby základních modelů a uvádí je do kontextu a konfrontace s relevantními zdroji. Celková logika tedy pokrývá vznik kognitivních zkreslení v humanitárním rozhodování, identifikaci humanitárních rozhodovacích oblastí pro analýzu kognitivních zkreslení a identifikaci humanitárních kognitivních zkreslení.

Vznik chybných rozhodnutí skrze kognitivní zkreslení

Z analýzy vyplývá jako východisko pro chápání formy a důvodu vzniku chybného rozhodnutí definice správnosti rozhodnutí ve smyslu rozhodnutí, ke kterému přistoupil rozhodovatel s plnou mírou zodpovědnosti, u kterého by se daný rozhodovatel s časovým odstupem rozhodl stejným způsobem, a to za předpokladu stejných informací, jaké měl v okamžiku rozhodnutí. Tyto informace mohou být prezentované jiným způsobem, může mít delší časové rozmezí na rozhodnutí a může být v jiném rozpoložení či pod vlivem jiných dílčích faktorů. Správné rozhodnutí v tomto pojetí je tedy rozhodnutí racionální v širším smyslu, nezávislé na kognitivních zkresleních, avšak má i hodnotovou rovinu, která je obsažena v konceptu odpovědnosti (accountability). Toto pojetí je do velké míry v souladu s chápáním správnosti rozhodování optikou procesu a jeho záměrnosti na základě komplexního prozkoumání dostupných definic dobrých rozhodnutí (Elwyn & Miron-Shatz, 2010), které stojí v opozici proti pojetí dobrého rozhodnutí skrze perspektivu výsledků a porovnávání nákladů a přínosů na jejich dosažení (Higgins, 2010). Široce pojatá racionalita v tomto chápání pak souvisí s rozhodováním založeném na obtížné ovlivnitelnosti stabilních preferencí a vědomém sledování cílů (Blaug, 1992) v kontrastu s pojetím omezené racionality, která však není v rozporu, pouze nemusí směřovat k jednoznačně správným rozhodnutím (Simon, 1983; Simon, 1987). Hodnotová rovina je zohledněna v odpovědném přístupu (Raynard, 2000) i pozitivní motivaci (Oberholster, Clarke, Bendixen & Dastoor, 2013), která však také nemusí vždy vést k dobrým výsledkům (Coyne, 2013).

Vytvořená taxonomie chybných rozhodnutí zahrnuje záměrná a nezáměrná chybná rozhodnutí, přičemž nezáměrná lze dále dělit na vědomá a nevědomá. Záměrné chyby vznikají z důvodu jiných než humanitárních cílů daného pracovníka, které nasměrují rozhodnutí k suboptimálnímu výsledku pro příjemce pomoci. Příkladem může být sledování osobního prospěchu a v důsledku korupční jednání, zneužívání či jiného porušení etického kodexu. Nezáměrná chybná rozhodnutí jsou rozhodnutí, která mají ambici vést ke správným výsledkům, zejména s ohledem na cíle humanitární pomoci, dále se dělí na vědomé a nevědomé. U vědomých se může typicky jednat o situace, kdy je rozhodovatel vedený dobrými úmysly a faktory, které vstupují do rozhodování, si uvědomuje. Z důvodu neznalosti limitů či potenciálních dopadů daných rozhodnutí však mohou tato vést k negativnímu dopadu rozhodnutí a tedy chybám. Nevědomá chybná rozhodnutí jsou tedy odchylky od správného rozhodování vlivem neuvědomovaných faktorů, typicky kognitivních zkreslení, a to navzdory dobrému záměru i dostatečným znalostem (profesionalita zahrnující odbornost i etiku při poskytování humanitární pomoci). Přestože tyto kategorie nejsou univerzální a mohou se někdy překrývat, tato taxonomie pomáhá zúžit širší zkoumané problematiku. Problematika záměrných chyb je v literatuře i výzkumech poměrně komplexně zpracována (Ewins, Harvey, Savage & Jacobs, 2006; Maxwell, Bailey, Harvey, Walker, Sharbatke-Church & Savage, 2012; Slim, 2015), částečně také nezáměrných vědomých chyb (Princová et al., 2014; Slim, 2015; Walker et al., 2010), důraz této disertační práce je proto tedy i z důvodu jejího zaměření kladen primárně na chyby nezáměrné nevědomé.

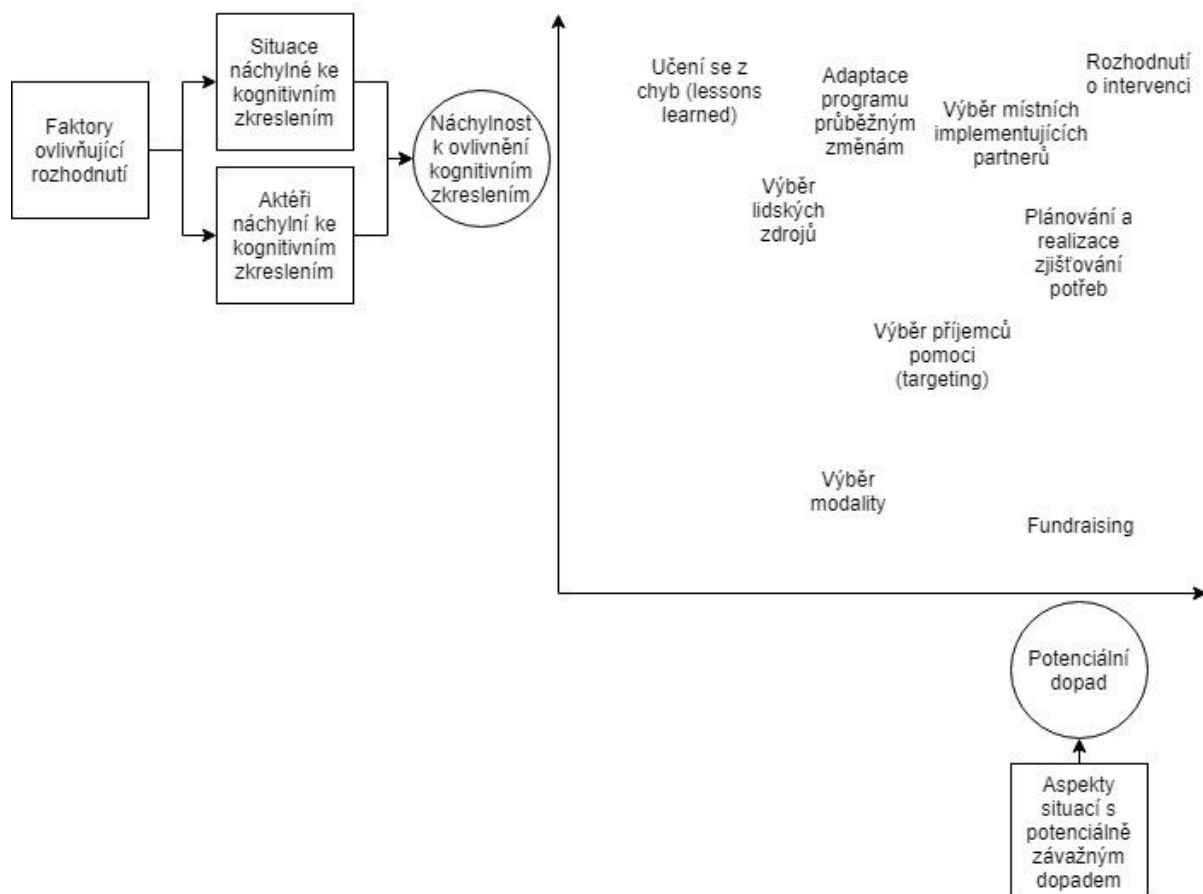
Na diagramu níže je znázorněn zjednodušený model vzniku chybných rozhodnutí jako odchylek od správného rozhodnutí se zohledněním různých typů, který zároveň znázorňuje základní vazby mezi hlavními kategoriemi zúžené analýzy.



Obrázek 16: Model vzniku chybných humanitárních rozhodnutí skrze kognitivní zkreslení. Pramen: autor.

Identifikace oblastí pro analýzu kognitivních zkreslení

S ohledem na značnou šíři a frekvenci rozhodování v rámci humanitární práce byly identifikovány dvě zásadní dimenze pro identifikaci širších oblastí humanitárního rozhodování, u kterých může docházet k nezáměrným nevědomým chybným rozhodnutím a pro které má smysl zvažovat. Tyto oblasti mohou být chápány tematicky (například dle jednotlivých fází programového cyklu) či parametricky (na základě proměnných, které ovlivňují dané rozhodnutí). Obě roviny jsou znázorněny v následujícím diagramu, jako základní dimenze byly identifikovány pravděpodobnost ovlivnění kognitivním zkreslením (náchylnost ke kognitivním zkreslením) a závažnost potenciálního dopadu chybného rozhodnutí (potenciální dopad z hlediska schopnosti naplnit cíle humanitární práce, zejména z krátkodobého hlediska), do kterých se promítají klíčové kategorie konceptů ze zúžené analýzy. Dimenze pro analýzu jsou vnímány analogicky v přístupech řízení rizika a maticích pro analýzu rizik (srov. např. Pontré, Welter, Veiga Malta, Faria & Chernyshova, 2011; Dumbravá & Iacob, 2013), výsledné identifikované faktory ovlivňující rozhodnutí se částečně překrývají s faktory ovlivňujícími rozhodování zdravotních sester v krizových situacích, které vykazují podobné znaky, a to zejména ve smyslu komplexity situace, nedostatku času, role zkušenosti a vlivu prostředí (Gunnarsson & Stomberg 2009).



Obrázek 17: Identifikace oblastí pro analýzu kognitivních zkreslení. Pramen: autor.

Identifikace humanitárních kognitivních zkreslení

Na základě znalosti proměnných ovlivňujících rozhodování a jejich hodnot zvyšujících náchylnost ke kognitivnímu zkreslení z hlediska aktérů i situací byla identifikována specifická humanitární kognitivní zkreslení.

Kognitivní zkreslení jsou popsána specificky pro humanitární sektor, na základě významu a kategorizace částečně navázána na taxonomie diskutované v teoretické části, pokud je možné nalézt jejich analogie v obecné rovině. Příslušné kategorie nejsou univerzální a nemají ostré hranice z důvodu propojení jednotlivých teoretických zkreslení a širších kategorií, slouží však zejména pro větší přehlednost a podstatné jsou především samotná konkrétní kognitivní zkreslení z humanitárního sektoru, které nejsou ukotveny v obecné literatuře a jsou formulována na základě analýzy kvalitativních dat z tohoto výzkumu. Níže je uvedena tabulka shrnující humanitární kognitivní zkreslení a jejich zařazení do příslušných obecnějších kategorií spolu s relevantními autory.

Tabulka 3: Přehled identifikovaných humanitárních kognitivních zkreslení a jejich zařazení do širších kategorií s relevantními autory.

Kategorizace (dle Arnott, 2006)	Kognitivní zkreslení	Humanitární kognitivní zkreslení	Popis
Paměťová zkreslení	Klam přeživších (survivorship bias) (Brown, Goetzmann, Ibbotson & Ross, 1992)	Efekt falešné jistoty	Podceňování pravděpodobnosti a rizika na základě absence známých případů. Projevuje se zde skryté riziko, které dosud nebylo manifestováno, zejména v oblasti bezpečnosti (“doted’ se mi nic nestalo”).
	Zkreslení zpětného pohledu (hindsight bias) (Fischhoff & Beyth, 1975; Fischhoff, 1975,1982; Langer & Roth, 1975; Fischhoff, Slovic & Lichtenstein, 1977; Buchman, 1985; Dawes, 1988; Connolly & Bukszar, 1990; Polister, 1989; Mazursky & Ofir, 1997; Ofir & Mazursky, 1997 in Arnott, 2006)	Klam vyvarovatelnosti (risk avoidance fallacy)	Zpětné hodnocení dřívějších rozhodnutí, která byla učiněna v podmínkách výrazné nejistoty a s ním spojené potenciální identifikace viníků a snaha o ponaučení do budoucnosti, která však může vést k příliš rigidním pravidlům či kontraproduktivním extenzivním opatřením (možná rezignace na hlavní cíl humanitární práce či nepřehledným příručkám, které nebudou akceptovatelné a zapamatovatelné). Tato rozhodnutí se mohou primárně týkat oblasti bezpečnosti, ale i programové roviny či operativy obecně.
	Představitelnost (imaginability) (Tversky & Kahneman, 1974, Lichtenstein et al., 1978, Taylor & Thompson, 1982)	Zkreslení blízkou osobou	Přizpůsobení programů na základě klíčových incidentů, zejména pokud se týkají člověka, se kterým humanitární pracovník navázal blízký osobní či pracovní vztah nebo pracovníka z vlastní organizace či týmu. Větší důraz na dané téma díky lepší představitelnosti potenciálních důsledků či souvislostí problému. Může vést k neracionální prioritizaci či neadekvátní reakci.

		Efekt ztráty kontaktu	Opomenutí možnosti výskytu jevu, se kterým se humanitární pracovník v dané zemi či vlastní zkušenosti (dlouho) nesetkal a s ním spojené vyhasínání znalostí a dovedností nutných pro reakci. Může být spojeno s prací s uprchlíky (přicházející z odlišných podmínek a ve velkém množství v nestandardních podmínkách) či v krizích s novými (případně zdánlivě vymýcenými) riziky, zejména v oblasti zdravotní pomoci.
		Objektivizace příjemců pomoci	Podcenění závažnosti situace z důvodu absence přímé vazby na osobní situaci, obtížně představitelné situaci místních lidí a jejich prožívání. Může být zvýrazněno nízkou mírou empatie, cynismem a vzdáleností rozhodování od místa implementace pomoci.
	Kaskáda dostupnosti (availability cascade) (Kuran & Sunstein, 1998; Sun, 2012)	Efekt fámy	Šíření neověřených zpráv a tendence k důvěře k nim v prostředí dynamického vývoje a absence přehledu o situaci. Může se tedy často vyskytovat v případech neformálních uprchlických táborů a kdekoliv, kde dochází k masivnímu přesunu obyvatelstva či nedostupnosti statistik a nefunkčnosti oficiálních informačních kanálů. Pravděpodobnost zvyšuje absence kvalitních monitorovacích mechanismů a systémů včasného varování. Tento efekt může vést k předvídání důsledků a předčasné intervenci, což souvisí s touhou po prvenství a syndromem humanitárního hrdiny.
Statistika	Zkreslení na základě skupiny (in-group bias) (Efferson, Lalive &	Expatská bublina	Důvěra v lidi, kteří mají stejné zázemí jako zahraniční humanitární pracovníci (v porovnání s místními), tendence k uzavírání se do

	Fehr, 2008; Crocker & Luthanen, 1990)		skupin v pracovní i osobní rovině.
		Nechtěná korupce	Přirozená inklinace u místních pracovníků k blízkým lidem, snaha vyhovět a udržet si dobré vztahy s okolím a tendence k vyhledávání akceptace od příjemců pomoci.
	Implicitní stereotypizace (implicit stereotypes) (Greenwald & Banaji, 1995; Greenwald & Krieger, 2006)	Iluze standardních potřeb	Úsudek o potřebách ostatních na základě domněnek či zkušeností humanitárního pracovníka z jiných krizí. Projekce odlišných situací selhávající zejména v případě komplexních krizí, odlišné kultury či demografické struktury a dalších socioekonomických faktorů. Souvisí se zkreslením viditelné oběti.
		Klam bezproblémového pracovníka	Vnímání úspěšnosti na základě absence konfrontace s důkazy o opaku ("není slyšet o problémech"). Projevuje se v dynamických situacích a nedostatku lidských zdrojů či vzdálenosti od pracovníka, které přinášejí nižší možnost kontroly a podpory.
		Domnělá kulturní citlivost	Usuzování na specifika z obecných znalostí o dané kultuře a snaha o kontextualizaci pomoci nepodloženou konkrétními daty. Může se projevit zejména v případě nízké úrovně participace.
	Iluze platnosti (illusion of validity) (Tversky & Kahneman, 1974)	Iluze univerzálně úspěšného pracovníka	Předpoklad úspěšnosti konkrétního pracovníka v nové situaci či pozici na základě úspěšnosti v jiných situacích či pozicích.

		Oko hurikánu	Iluze bezpečnosti na základě vnějších viditelných znaků, tj. aktuálně bezproblémové situace ("zatím je klid"). Může být spojenou s postupnou a tedy obtížně pozorovatelnou změnou z pohledu konkrétního humanitárního pracovníka či důvěrou lidí a v lidi v terénu, kteří mohou situaci posuzovat přímou zkušeností (avšak omezenou rozsahem).
		Efekt ostříleného humanitárního pracovníka	Zkreslení u lidí s velkým množstvím zkušeností z humanitárních misí. Iluze platnosti vlastního přístupu na základě zkreslení paměti, která může vést k nedostatečné pomoci z důvodu změny kontextu i dynamiky humanitárního sektoru.
		Efekt standardizace	Nereflektované využívání šablon a unifikovaného přístupu, tendence k přílišnému zjednodušení situace a ignorování existujících kapacit a struktur. K selhání může dojít zejména v případě velmi odlišného kontextu a nedůsledného monitoringu.
		Osvědčené metody	Hledání vzorů v odlišných situacích na základě příbuzných znaků. Předpoklad aplikovatelnosti stejných metod, které se v minulosti ukázaly či zdály být úspěšné. Toto zkreslení je příbuzné a provázané s předchozím.
	Zdánlivá homogenita okolí (out-group homogeneity effect) (Quattrone & Jones, 1980; Ostrom & Sedikides, 1992)	Efekt průměrného příjemce	Cílení na běžného reprezentanta majority (příjemce, domácnost či komunita) a tendence k vynechávání nejvíce zranitelných lidí z důvodu rozsahu zasažené populace a nevybavitelnosti či nedostupnosti lidí na okraji společnosti. Toto zkreslení je obzvláště paradoxní z hlediska smyslu humanitární práce. Souvisí s iluzí standardních

			potřeb a zkreslením viditelné oběti.
		Zkreslení viditelné oběti	Posouzení potřeb založené pouze na nejviditelnějších a nejdostupnějších zasažených lidech. Vyhledávání nejdostupnějších dat v podmínkách nedostatku času, rozsahu zasažené populace i akutnosti potřeb. Souvisí s iluzí standardních potřeb.
(Sebe)jistota	Potvrzující zkreslení (confirmation bias) (Cyert, Dill & March, 1958; Simon, 1958; Wason, 1960; Einhorn & Hogarth, 1978,1986; Fischhoff & Beyth-Maron, 1983; Hogarth, 1987; Russo, Medvec & Meloy, 1996, Heath, 1996 in Arnott, 2006)	Efekt učitele	Předpoklad, že příjemci pomoci nedělají věc, kterou humanitární pracovník považuje za správnou jen kvůli tomu, že nemají dostatek informací. Může souviset s vnímaným posláním humanitárního pracovníka v krizovém a odlišném prostředí.
		Zkreslení omezeným pohledem	Předpoklad reliability zjištění na základě jednoho zdroje či jedné techniky, pokud rezonuje s představami humanitárního pracovníka. Ignorování nutnosti triangulovat a verifikovat zda vnímání na základě výseku reality odpovídá realitě samotné. Vyskytuje se zejména v situaci nedostatku informací a vlastní zkušeností z místa operací, tedy například v případě řízení na dálku (remote management).
	Zkreslení vlivem názoru či předsudku (belief bias) (Sternberg & Leighton, 2004; Klauer, Musch & Naumer, 2000)	Klam porozumění	Důvěra v lidi na základě jejich příslušnosti ke skupině humanitárních pracovníků. Projekce vlastních hodnot na ostatní a klam pochopení kultury a sdílení hodnot na základě souznění na povrchu (špička ledovce).

		Iluze kompletnosti	Přílišná důvěra v nekompletní informace zejména v oblasti situačních reportů a bezpečnostních přehledů z důvodu předpokladu správnosti statistik a logiky linie výskyt – zaznamenání – evidence.
	Dunning-Krugerův efekt (Dunning-Kruger effect) (Kruger & Dunning, 1999)	Juniorní naivita	Tendence ke zjednodušování problematiky, iluze zřejmých a jednoduchých řešení komplexních problémů a ignorace vlastních limitů skrze nedostatek zkušeností u juniorních humanitárních pracovníků.
	Kognitivní slepá skvrna (blind spot bias) (Pronin, Lin & Ross, 2002; Scopelliti, Morewedge, McCormick, Min, Lebrecht & Kassam, 2015)	Zkreslení svědomím	Činnost v souladu se svědomím a posláním, dosavadním přesvědčením bez jeho kritické reflexe. Může vést ke kulturní necitlivosti a ospravedlnění potenciálně škodlivých intervencí dobrými úmysly, které však nemusí být všeobecně sdílené a vhodné pro daný kontext.
Expatský syndrom		Vnímání vlastních rozhodovacích schopností jako vyšších a své role v humanitárním prostředí jako specifické a svým způsobem nadřazené místním lidem, nedostatečná reflexe vlastních limitů. Projevuje se zejména u krátkodobých misí bez předchozí zkušenosti z místa pomoci.	
Objevování Ameriky		Nadměrná sebejistota ve vlastní schopnosti a ignorace dřívějších zkušeností ostatních aktérů. Souvisí s orientací na okamžitý výsledek, velkým množstvím zdrojů a nedostatkem času na implementaci v kontextu akutního utrpení.	

	<p>Falešná jedinečnost (false uniqueness bias)</p> <p>(Goethals, Messick & Allison, 1991)</p>	<p>Syndrom humanitárního hrdiny</p>	<p>Snaha o prvenství v místě krize a jedinečnost, přítomnost v krizích, kde se ostatní bojí. Může být spojeno se specifickou motivací pro vstup do humanitární práce a touhou po ocenění, týkat se juniorních pracovníků či menších organizací vyhledávajících možnost etablovat se v sektoru. Částečně je podporováno tendencí některých organizací k vysílání juniorních pracovníků do nebezpečných misí z důvodu nedostupnosti (paradox vstupních pozic).</p>
	<p>Reaktivní znehodnocení (reactive devaluation)</p> <p>(Ross & Stillinger, 1988; Kahneman, 1992)</p>	<p>Bezpečnostní exkluzivita</p>	<p>Vykreslování i vnímání bezpečnosti jako nejdůležitější součásti operativy i organizace z důvodu potenciálně závažných dopadů. Může vést k podřizování veškerých rozhodnutí bezpečnostní perspektivě a exkluzivitě příspěvků bezpečnostních expertů v debatách, týkající se bezpečnosti. Téma bezpečnosti je pochopitelně velmi důležité, toto zkreslení (a potenciál pro negativní dopady) se týká zejména extrémní podoby této tendence, opačný přístup přináší stejné či dokonce větší množství rizik.</p>
	<p>Pštrosí efekt (ostrich effect)</p> <p>(Galai & Sade, 2006; Karlsson, Loewenstein & Seppi, 2009)</p>	<p>Strach ze změny projektu</p> <p>Iluze definitivnosti poslání</p>	<p>Ignorování vlastních chyb a nedokonalostí projektu a vyhýbání se úpravám v již naplánovaném či zahájeném projektu z důvodu přeceňování důsledků změny pro náročnost implementace či averze vůči změně.</p> <p>Vyhýbání se zpochybnění či reflexi smyslu dané činnosti. Tendence k sebeutvrzování v činnosti či práci, která je realizována.</p>

	<p>Úplnost (completeness)</p> <p>(Fischhoff, Slovic & Lichtenstein, 1978; Hogarth, 1987 in Arnott 2006)</p>	<p>Efekt příručky (handbook effect)</p>	<p>Iluze úplnosti příruček, vedoucí k nekritickému (a často selektivnímu dle dalších zkreslení) používání příručky jako univerzálního řešení rozhodovacích situací. Týká se zejména Sphere příručky, která také často bývá neformálně nazývána jako "humanitární bible".</p>
	<p>Chyba při plánování (planning fallacy)</p> <p>(Kahneman & Tversky, 1977)</p>	<p>Ignorance implementačního zpoždění</p>	<p>Nadměrný optimismus při plánování, ignorování nepředvídatelností, motivace a schopností realizátorů, kulturních odlišností a dalších zpoždění při implementaci. Tato chyba může být spojená s iluzí sdíleného vnímání důležitosti vlastního projektu u všech ostatních zapojených aktérů, kteří však nemají takový pocit vlastnictví (ownership).</p>
	<p>Selektivita (selectivity)</p> <p>(Bruner & Postman, 1949; Simon, 1955,1956; Dearborn & Simon, 1958; Cyert, Dill & March, 1958; Tversky & Kahneman, 1971,1974; Kahneman & Tversky, 1972,1973; Schwenk, 1988 in Arnott, 2006)</p>	<p>Expertní zkreslení</p>	<p>Vnímání problému optikou své specializace a jeho zjednodušení na oblast své expertízy. Může vést k předvídání (dezinterpretovanému) potřeb, iluzi porozumění situaci skrze vlastní znalosti a kapacity. Okolí může vykazovat tendenci k podpoře tohoto zkreslení skrze důvěru v konkrétní expertní pohled nebo neochotu či neschopnost konfrontovat daný pohled z důvodu neznalosti příslušné problematiky.</p>
	<p>Přání (desire)</p> <p>(Einhorn & Hogarth, 1986; Hogarth, 1987; Dawes, 1988; Budescu & Bruderman, 1995; Olsen, 1997 in Arnott, 2006)</p>	<p>Iluze dobrého záměru</p>	<p>Předpoklad, že dobrý úmysl znamená úspěšný projekt, spojená s neochotou nebo vnímanou nepotřebností vyhledávat důkazy o úspěšnosti a sledování zejména banálních indikátorů. Toto zkreslení může být spojeno s důvěrou v aktuální přístup ze strachu z důsledků změny.</p>

Přizpůsobování	Ukotvení (anchoring bias) (Tversky & Kahneman 1974; Slovic, Fischhoff & Lichtenstein, 1977; Joyce & Biddle, 1981, Einhorn & Hogarth, 1986; Chapman & Johnson, 1994; Ganzach, 1996; Estrada, Isen & Young, 1997; Hinsz, Kalnbach & Lorentz, 1997 in Arnott, 2006)	Efekt Sphere indikátoru	Ukotvení a zaměření zejména na kvantitativní indikátory, obsažené v příručce Sphere a opomenutí ostatních součástí formátu daného Sphere standardu (minimální standard, klíčové akce a doprovodné poznámky). Tento efekt spočívá ve vytržení jednoduše zapamatovatelného údaje z kontextu a vede k významné ztrátě jeho smysluplnosti (má význam jako ucelený systém) a nedostatečnému přizpůsobení standardů místním podmínkám.
	Status quo zkreslení (status quo bias) (Samuelson & Zeckhauser, 1988; Kahneman, Knetsch & Thaler, 1991)	Neschopnost odejít (exit strategy failure)	Pokračování v programu, který už je realizován, bez ohledu na efekt a nutnost pokračování. Selhání v plánování i realizaci strategie odchodu, která prodlužuje fázi humanitární pomoci a může přispívat k závislosti zasažených lidí na pomoci. Může souviset s přeceňováním vlastní role pro zlepšení situace příjemců pomoci.
	Stádový efekt (bandwagon effect) (Zsombok & Klein, 2014; Asch, 1955)	Tendence k průměrnosti	Přizpůsobení se většiny a neochota vyčnívat skrze srovnávání s řadovou humanitární organizací či pracovníkem. Poskytování humanitární pomoci běžným způsobem ("aid as usual") navzdory potenciálu pro zlepšení. Tento efekt je v kontrastu se syndromem humanitárního hrdiny.
		Latentní odvaha	Vyhýbání se možnosti být označen za outsidera, někoho, kdo narušuje zavedený postup a neochota přijmout odpovědnost za změnu subjektivně vnímané nežádoucí situace.

	<p>Sklon podřizovat se autoritám (authority bias)</p> <p>(Milgram, 1963; Cox, Jacobson, Curzon, Curzon-Price, Nye, Scheinman & Strange, 1973)</p>	<p>OSN efekt</p>	<p>Nekritická důvěra v produkty, metodiky a zprávy pocházející ze zdrojů zavedených organizací, zejména agentur OSN či hnutí Červeného kříže. Platnější zejména u juniorních pracovníků, u seniorních může naopak vyvolávat neadekvátně kritický pohled a priori odmítání.</p>
Prezentace	<p>Efekt zdvořilosti (courtesy bias)</p> <p>(Johnson, Kulesa, Cho & Shavitt, 2005; Ercumen, Arnold, Naser, Unicomb, Colford Jr & Luby, 2017)</p>	<p>Neupřímná zpětná vazba</p>	<p>Neochota či neschopnost poskytnout otevřenou zpětnou vazbu, která omezuje učení se ze zkušenosti a zmírnění dalších kognitivních zkreslení. Tento efekt je významný zejména v interakci s místními pracovníky (vnímaný respekt), práci s lidmi odlišného kulturního zázemí (liší se míra otevřenosti) a v silně hierarchických organizacích. Může se projevovat i v evaluacích (externích i interních) humanitárních programů.</p>
	<p>Efekt rámování (framing effect)</p> <p>(Lichtenstein & Slovic, 1971,1973; Hogarth, 1975,1987; Grether & Plott, 1979; Kahneman & Tversky, 1979,1984; Tversky & Kahneman, 1981,1986; McNeil, Pauker, Sox & Tversky, 1982; Fischhoff, 1983; Keller, 1985; Christensen, 1989; Wang, 1996; in Arnott, 2006)</p>	<p>Udržování spokojeného donora (donor satisfaction-seeking)</p>	<p>Přizpůsobování rozhodování současnému nastavení projektů a požadavkům donora s nižší mírou ohledu na reálnou situaci a potřeby, nasměrování úsilí podle hodnotících kritérií.</p>
		<p>Iluze akceptace</p>	<p>Předpoklad, že příjemci chápou význam humanitární práce, její cíle i způsoby práce, sdílí její hodnoty a pozitivně hodnotí nabízenou pomoc. Může být spojeno s domněnkou o budoucím jednání příjemců pomoci a s ignorací kognitivních zkreslení v jejich rozhodování.</p>
	<p>Ovlivnění (suggestibility)</p> <p>(Lindsay, 1993; Wagstaff, 1991)</p>	<p>Efekt svědectví zasažených lidí</p>	<p>Ovlivnění priorit a ospravedlnění nekonzistentního či neoprávněného rozhodnutí skrze vnímání konkrétních příjemců pomoci a snahu jim vyhovět na základě přímého kontaktu a empatie. Týká se zejména terénních pracovníků.</p>

	<p>Linearita (Linearity)</p> <p>(Cohen, Chesnick & Harran, 1972; Bar-Hillel, 1973; Wagenaar & Sagaria, 1975; Wagenaar & Timmers, 1979; Mackinnon & Wearing, 1991; in Arnott, 2006)</p>	<p>Opomenutí potenciálního zhoršení</p>	<p>Přeceňování kapacity k reakci a ignorování možného radikálního zhoršení situace, přílivu nových příjemců pomoci a potenciální nutnosti k významnému rozšíření pomoci (scale-up). Plánování reakce na současné problémy. Může souviset s nadměrnou sebedůvěrou.</p>
<p>Situace</p>	<p>Komplexita (complexity bias)</p> <p>(Pollay, 1970; Einhorn, 1971; Janis, 1972; Wright, 1974; Koriat et al., 1980; Payne, 1982; Pitz & Sachs, 1984; Yates, 1990; Ordonez & Benson, 1997 in Arnott, 2006)</p>	<p>Rozdávání balíčků (kit effect)</p>	<p>Tendence k jednoduchým modalitám, preference distribuce a okamžitého, i když méně relevantního výsledku. Zanedbávání méně tradičních sektorů pomoci, které jsou vnímány komplexněji na základě omezeného času, zkušenosti či nižší vybavitelnosti. Tento efekt může ovlivnit například analýzu potřeb skrze selektivní pozornost či navádějící otázky či v důsledku implementaci.</p>
		<p>Bezpečnostní extrapolace</p>	<p>Rozhodování na základě minulých dat v nepředvídatelných situacích, kdy není známa existence či způsob vlivu na pravděpodobnost budoucích jevů. Očekávání budoucnosti na základě minulosti. Může vést k přípravě na nerelevantní problémy ("minulé bitvy").</p>
	<p>Zkreslení přítomného okamžiku (present bias)</p> <p>(Balakrishnan, Haushofer & Jakiela, 2017; O'Donoghue & Rabin, 1999)</p>	<p>Efekt spanilého jezdce</p>	<p>Tendence k okamžité implementaci; marginalizace plánování a promýšlení variant rozhodnutí a jejich hodnocení.</p>
		<p>Preference flexibility (deployment availability)</p>	<p>Výběr zaměstnanců primárně na základě jejich dostupnosti a schopnosti být vysláni na misi, může přinést nedostatečný ohled na vhodnost daného pracovníka na danou pozici v daném kontextu a rychlejší, avšak méně pozitivní efekty.</p>

	<p>Kompenzace rizika (risk compensation)</p> <p>(Zhang, Reithel & Li, 2009; Summala, 1996)</p>	<p>Efekt kompondizace (compound effect) a zkreslení terénního vozu (land cruiser bias)</p>	<p>Soustředění pracovního i soukromého života do uzavřeného areálu a ztráta kontaktu s realitou. Důsledkem může být iluze bezpečnosti a zkresleného vnímání krizové situace pohledem z (relativně) bezpečného, stabilního a bezproblémového prostředí.</p>
	<p>Zeslabení (Attenuation)</p> <p>(Gettys, Kelly & Peterson, 1973; Slovic, 1975; Miller, 1978; Beer, 1981; Hogarth, 1987 in Arnott, 2006)</p>	<p>Sklon k pohodlí</p>	<p>Vyhýbání se diskomfortu formou preference jednoduchých řešení, zjednodušování komplexity reality a řešeního problému v zájmu proveditelnosti. Souvisí s projekcí stereotypů do vnímání potřeb a hodnocením vlastních kapacit k reakci.</p>
		<p>Strach z neúčinnosti</p>	<p>Vyhýbání se možnému selhání či neschopnosti pomoci volbou prvního dostupného či jednoduchého řešení v podmínkách nedostatku času. Může souviset s vnímáním vlastní role a poslání.</p>
		<p>Fatální averze</p>	<p>Vyhýbání se potenciálně zásadním dopadům a možnosti být označený za viníka formou pokračování v dosavadním trendu.</p>
	<p>Paradox volby (choice paradox)</p> <p>(Chichilnisky & Heal, 1983; Huber, Köcher, Vogel & Meyer, 2012)</p>	<p>Efekt zoologické zahrady</p>	<p>Příliš omezený prostor pro rozhodování vedoucí k ignoraci ostatních faktorů či omezení kritického myšlení a selského rozumu. Humanitární pracovníci jsou detailně připraveni na určité rozhodování, ale ztraceni v nestandardní situaci, kde může dojít k rozhodovací paralýze či nesprávnému použití připraveného řešení pro daný kontext. Souvisí s efektem příručky.</p>

Seznam humanitárních kognitivních zkreslení a jejich reflexe v kontextu teorie a dalších výzkumů.
Pramen: autor.

Identifikovaná kognitivní zkreslení jsou na nízké úrovni abstrakce a díky svému ukotvení do příslušných taxonomií obecných kognitivních zkreslení a strategií konkretizují a prohlubují z hlediska procesu ovlivnění zjištění z příbuzné studie specifické pro humanitární sektor, která se zabývá přiřazením obecných kognitivních zkreslení jednotlivým fázím katastrofy a jejich možnými rozdíly pro humanitární pracovníky, kteří jsou fyzicky na místě pomoci a tzv. digitálními humanitárními pracovníky (Comes, 2016); v obecnější rovině také konkretizují pro humanitární sektor dílčí situace v rámci nadřazených kategorií bez specifického kontextu (Montibeller & Von Winterfeldt, 2015; Tversky & Kahneman, 1974).

Závěr

Tato disertační práce nejprve popsala teoretický kontext a východiska rozhodování v humanitární práci, které spolu s rešerší výzkumů na dané téma vytvořilo základ pro specifické a dosud neprozkoumané výzkumné otázky a přípravu kvalitativní studie formou rozhovorů s humanitárními pracovníky. Analýza těchto zjištění tvoří spolu s metodologickým popisem druhou část disertační práce. V teoretické části jsou tak konceptualizovány pojmy humanitární pomoc, včetně jejich východisek, normativního pohledu, procesu realizace, humanitární architektury a základních selhání, ke kterým může v rámci humanitární práce docházet. Důležitou součástí je také rozbor lidských zdrojů v humanitární práci se zaměřením na humanitárního pracovníka, jeho kompetence a ukotvení v procesu profesionalizace a systému příslušných personálních procesů. V neposlední řadě je pokryta problematika rozhodování, a to od interdisciplinárního zázemí přes různá pojetí racionality až k reálnému popisu rozhodování spolu s vlivy, které na ně působí. Výsledková část je členěna dle jednotlivých fází výzkumného procesu a v klíčové části po zúžení tématu dle jednotlivých dílčích výzkumných otázek. Humanitární pracovníci zde popisují vlastní vnímání rozhodování a příslušných vlivů, svého přístupu k rozhodování a konkrétní rozhodnutí, se kterými se setkávají v rámci humanitární práce. Na základě analýzy sdělení dochází ke zmapování rozhodovacího procesu v rámci prvotní analýzy a jeho detailnímu rozpracování s ohledem na chyby v rozhodování, faktory ovlivňující humanitární rozhodování a jejich parametry zvyšující náchylnost ke kognitivním zkreslením z hlediska aktérů i situací, parametry situací mající potenciálně závažný dopad a specifická kognitivní zkreslení, ke kterým může docházet v konkrétních humanitárních rozhodovacích situacích.

Výsledky ukázaly, že k chybným rozhodnutím může docházet z různých důvodů a pozornost této disertační práce byla soustředěna především na negativní ovlivnění kognitivními zkresleními, které mohou vést k nevědomým odchylkám od správných rozhodnutí. Je také popsán koncept složitých rozhodnutí, který v tomto kontextu vystihuje nejasnost správného řešení. Pokud jde o faktory, ovlivňující humanitární rozhodnutí, základní dělení je vnitřní (nastavení rozhodovatele), zahrnující předchozí zkušenosti, psychický stav, míru sebevědomí, zájem na dopadech rozhodnutí, věk a zkušenost, vztah k jiným aktérům a specifické osobní důvody; a vnější (kontext rozhodnutí), zahrnující podmínky rozhodování, bezpečnostní aspekty, makrokontext, mikrokontext, působení dalších aktérů a standardizaci. Tyto faktory pak ve specifické podobě zvyšují náchylnost ke kognitivním zkreslením u situací, tedy v případě například vlastních nevědomých motivů, nesouladu mezi potřebami a možnostmi pomoci (časově, rozsahem i kapacitou), nedostupnosti či zahlcenosti informacemi, komplexních krizí s významným lidským faktorem, značným množstvím aktérů, soutěživostí a překrývání mandátů, vysokou fluktuací a nedostupností lidských zdrojů na humanitární misi, nutnosti řízení mise na dálku či dynamického vývoje v oblasti bezpečnosti a *non-family duty stations*; i aktérů, tedy v případě blížícího se syndromu vyhoření a značné únavy z důvodu nedostupné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, snížené schopnosti reflexe vlastního jednání, nedostatečných zkušeností či přecenění vlastních schopností a domnělé schopnosti vše vyřešit, nedostatečného porozumění u expatů a ovlivnění dílčími příjemci u místních pracovníků, příliš akčního nebo naopak váhavého rozhodovacího typu, povýšení na nerelevantní pozici z důvodu dobrého výkonu v konkrétní roli, přílišné specializace bez interakce s ostatními specialisty či absence generalistů. Závažnost dopadu se poměrně obtížně odhaduje a priori, avšak lze identifikovat situace i aktéry, kteří přinášejí relativně vysoký potenciál, a to zejména v případě návaznosti dalších důležitých fází programu na danou rozhodovací situaci, velké množství příjemců pomoci, příliš velkou rozhodovací pravomoc, rozhodování týkající se bezpečnosti či výběru místních implementujících partnerů. Výsledkem práce je také 53 konkrétních humanitárních kognitivních zkreslení, které mohou přispívat k nezáměrným nevědomým chybám v rozhodování humanitárních pracovníků zejména skrze ovlivnění paměti, statistikou, sebejistotou, přizpůsobováním, prezentací a situačními faktory (nadřazené kategorie).

Ukazuje se tedy, že je možné hovořit o iluzi čistě altruistického a racionálního humanitárního pracovníka, který může být ovlivňován vlastními motivy (uvědomovanými či neuvědomovanými), z nichž řada je zcela legitimní, jako snaha vyhnout se zásadnímu ohrožení své bezpečnosti. Může být však také ovlivňován kognitivními zkresleními a dalšími faktory, které omezují jeho racionalitu a přispívají k negativním efektům na schopnost naplňovat cíle humanitární pomoci. Ke kognitivním zkreslením vedou humanitární pracovníky určité mentální zkratky, které se často vyskytují v podmínkách nedostatku času, komplexních a málo častých rozhodnutí a dalších tlaků, tolik vlastních prostředí výkonu humanitární práce. Často i humanitárním pracovníkům pomáhají zjednodušit rozhodovací proces tak, aby nedošlo k rozhodovací paralýze a neefektivně strávenému času na jednom rozhodnutí. Není tak nutné se těchto mentálních zkratk a heuristik zbavovat, někdy mohou vést k pozitivním výsledkům. Jde spíše o to je zvědomit, aby byli humanitární pracovníci schopni reflektovat určitou omezenost svého aktuálního vnímání a dalších kognitivních procesů. Užitečnost lze shrnout analogií zkreslení pohledem skrze sluneční brýle – je užitečné si uvědomit, že je mám na očích a tak mohu posuzovat své vnímání realističtěji – či pohledem na určitou část oblohy, kdy nevidím oblačnost. Možná nebude pršet, ale možná jsou také přímo za mnou bouřková oblaka. Pokud si uvědomím, že vnímám jen výsek reality, budu obezřetnější a pokud se mohu otočit a podívat se za sebe, budu schopen v reálném čase omezit své kognitivní zkreslení. Zmírňování vlivu kognitivních zkreslení lze také realizovat formou nastavení vhodné rozhodovací architektury na úrovni organizace či systému, tedy využívání konkrétních nástrojů a stimulů, které zanechají svobodu v rozhodování, ale nasměrují jej žádoucím směrem. Může se v tomto kontextu jednat například o detailní disagregaci indikátorů dle jednotlivých zranitelných skupin, strukturované ponaučení z minulých krizí umožňující automatizovanou metaanalýzu, větší nezávislost oddělení monitoringu a evaluace či školení v rozhodování pro lidi na seznamu potenciálních zaměstnanců (*roster*). Tato problematika však již leží mimo rozsah této disertační práce a může být námětem pro návazný výzkum.

Použitá literatura a zdroje

- Aardema, B. L., & Muguruza, C. C. (2014). The humanitarian action qualifications framework: A quality assurance tool for the Humanitarian Sector. *Tuning Journal for Higher Education*, 1(2), 429-462.
- Abuarqub, M., & Phillips, I. (2009). A brief history of humanitarianism in the Muslim world. *Islamic Relief Policy and Research*. Accessed November, 26, 2016.
- ActionAid (2003). *Improving European Development Cooperation: The Link Between Relief, Rehabilitation and Development*. [online] NGO Voice [cit. 2.4.2014]. Dostupné z http://www.ngovoice.org/documents/ActionAid_PolicyPaperLRRD_Final.pdf
- ActionAid (2003). *Improving European Development Cooperation: The Link Between Relief, Rehabilitation and Development*. [online] NGO Voice [cit. 2.4.2014]. Dostupné z http://www.ngovoice.org/documents/ActionAid_PolicyPaperLRRD_Final.pdf
- Adam, F., & Pomerol, J.-C. (2008). Developing practical decision support tools using dashboards of information. In F. Burbstein, & C. WHolsapple(Eds.), *Handbook on Decision Support Systems* (Vol. 2, pp. 151–173). Berlin: Springer.
- ADCAP (2018). *Humanitarian inclusion standards for older people and people with disabilities*. Age and Disability Capacity Programme [on-line]. Available on: www.helpage.org/resources/publications/
- Alloy, L.B., & Tabachnik, N. (1984). Assessment of covariation by humans and animals: Joint influence of prior expectations and current situational information. *Psychological Review*, 91 (1), 112-149 in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- ALNAP (2012). *Transformative Agenda* [on-line]. Available on: <https://www.alnap.org/help-library/iasc-transformative-agenda>
- ALNAP (2016). *Evaluation of Humanitarian Action Guide*. [on-line]. Available on: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-evaluation-humanitarian-action-2016.pdf>
- Andersen, U., & Behmer, K. (2018). The Governance of Humanitarian Action in World Politics. In *International Humanitarian Action* (pp. 79-101). Springer, Cham.
- Anderson, M. B. (1999). *Do no harm: how aid can support peace--or war*. Lynne Rienner Publishers.
- Anderson, N.H. (1981). Foundations of Information Integration Theory. New York: Academic Press. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Ariely, D. (2009). *Jak drahé je zdarma: proč chytří lidé přijímají špatná rozhodnutí: iracionální faktory v ekonomice i v životě*. Práh.
- Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31-35.
- Asch, S. E., & Guetzkow, H. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. *Documents of gestalt psychology*, 222-236.
- Atkinson, R. L. (2003). *Psychologie*. Portál.
- Audet, F. (2015). From disaster relief to development assistance: why simple solutions don't work. *International Journal*, 70(1), 110-118.

- Ayton, P., Hunt, A.J., & Wright, G. (1989). Psychological conceptions of randomness. *Journal of Behavioural Decision Making*, 2 (4), 221-238. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Balakrishnan, U., Haushofer, J., & Jakiela, P. (2017). *How soon is now? evidence of present bias from convex time budget experiments* (No. w23558). National Bureau of Economic Research.
- Balz, J., Sunstein, C., & Thaler, R. (2014). Choice architecture. *E. Shafir, The behavioral foundations of public policy*, 428-439.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986.
- Bar-Hillel, M. (1973). On the subjective probability of compound events. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 396-406. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Bar-Hillel, M. (1990). Back to base rates. In R. Hogarth (Ed.), *Insights in decision making*. Chicago: University of Chicago Press. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Bar-Hillel, M., & Fischhoff, B. (1981). When do base rates affect predictions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 671-680. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Barnett, M. (2011). *Empire of humanity: A history of humanitarianism*. Cornell University Press.
- Barnett, M., & Walker, P. (2015). Regime Change for Humanitarian Aid: How to make relief more accountable. *Foreign Affairs*, 94(4), 130-141.
- Bazerman, M. (1998). *Judgement in Managerial Decision Making* (4th ed.). New York: Wiley. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Beach, L. R., & Connolly, T. (2005). *The psychology of decision making: People in organizations*. Sage.
- Beeler, J.D., & Hunton, J.E. (1997). The influence of compensation method and disclosure level on information search strategy and escalation of commitment. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10, 77-91. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Beer, S. (1981). *Brain of the firm* (2nd ed.). Chichester, UK: Wiley. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Below, R., Wirtz, A., & Guha-Sapir, D. (2009). *Disaster category classification and peril terminology for operational purposes* (No. UCL-Université Catholique de Louvain).
- Bennouna, C., Fischer, H. T., Wessells, M., & Boothby, N. (2018). Rethinking Child Protection in Emergencies. *International Journal of Child Health and Nutrition*, 7(2), 39-46.
- Bergland, C. (2012). The Evolutionary Biology of Altruism. Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/au/blog/the-athletes-way/201212/the-evolutionary-biology-altruism>
- Berková, J. (2015). *Specifika řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci pohledem českých humanitárních pracovníků* (Bachelor's thesis). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Berman, A. (2018). *Haiti Wasn't Built in a Day*. [on-line]. Available on: <http://harvardpolitics.com/redline/ngo-republic/>
- Bhappu, A.D., Griffith, T.L., & Northcraft, G.B. (1997). Media effects and communication bias in diverse groups. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 70 (3), 199-205. in

- Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Binder, A. (2013). Is the Humanitarian Failure in Haiti a System Failure?. A Comment on Jean-Marc Biquet's critique 'Haiti: Between Emergency and Reconstruction. An Inadequate Response'. *International Development Policy | Revue internationale de politique de développement*, 4(4.3).
 - Biquet, J. M. (2013). Haiti: Between Emergency and Reconstruction. An inadequate response. *International Development Policy | Revue internationale de politique de développement*, 4(4.3).
 - Bjerneld, M. (2009). *Images, motives, and challenges for Western health workers in humanitarian aid* (Doctoral dissertation, Acta Universitatis Upsaliensis).
 - Blanchetiere, P. (2006). *Resilience of humanitarian workers*. [on-line]. Dostupné z: <http://www.peopleinaid.org/pool/files/pubs/resilience-of-aid-workers-article.pdf>
 - Blaug, M. (1993). *The methodology of economics*. Cambridge University Press.
 - Bowman, E.H. (1963). Consistency and optimality in managerial decision making. *Management Science*, 10, 310-321. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
 - Brehmer, B. (1976). Social Judgement Theory and the Analysis of Interpersonal Conflict, *Psychological Bulletin*, 83 (6), 985-1003. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
 - Brennan, R. J., & Nandy, R. (2001). Complex humanitarian emergencies: a major global health challenge. *Emergency medicine*, 13(2), 147-156.
 - Brenner, L.A., Koehler, D.J., Liberman, V., & Tversky, A. (1996). Overconfidence in probability and frequency judgements: A critical examination. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 65, 212-219. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
 - Briggs, L.K., & Krantz, D.H. (1992). Judging the strength of designated evidence. *Journal of Behavioral Decision Making*, 5, 77-106. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
 - Brockner, J., & Rubin, J.Z. (1985). *Entrapment in Escalating Conflicts*. New York: Springer-Verlag. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
 - Brown, S. J., Goetzmann, W., Ibbotson, R. G., & Ross, S. A. (1992). Survivorship bias in performance studies. *The Review of Financial Studies*, 5(4), 553-580.
 - Bruner, J.S., & Postman, L. (1949). On the perception of incongruity: A paradigm. *Journal of Personality*, 18, 206-223. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
 - Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford university press.
 - Buchanan, J. (1998). *Veřejné finance v demokratickém systému*. Computer Press.
 - Buchanan, J., & Wm. Craig Stubblebine. (1962). Externality. *Economica*, 29(116), new series, 371-384. doi:10.2307/2551386
 - Buchman, T.A. (1985). An effect of hindsight on predicting bankruptcy with accounting information. *Accounting, Organisations and Society*, 10 (3), 267-285. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
 - Budescu, D.V., & Bruderman, M. (1995). The relationship between the illusion of control and the desirability bias. *Journal of Behavioral Decision Making*, 8, 109-125. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.

- Budescu, D.V., Au, W.T., & Chen, X-P. (1997). Effects of protocol of play and social orientation on behaviour in sequential resource dilemmas. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 69 (3), 179-193. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Burkle, F. M. (1999). Lessons learnt and future expectations of complex emergencies. *Bmj*, 319(7207), 422-426.
- Camerer, C. F. (2011). *Behavioral game theory: Experiments in strategic interaction*. Princeton University Press.
- Carey, J.M., & White, E.M. (1991). The effects of graphical versus numerical response on the accuracy of graph-based forecasts. *Journal of Management*, 17 (1), 77-96. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Carroll, J. S., & Johnson, E. J. (1990). *Decision research: A field guide*. Sage Publications, Inc.
- Carter, B. (2016). Economic and market resilience before and after shocks. *Governance, Social Development, Humanitarian, Conflict (GSDRC)*.
- Carter, N. W. (2008). *Disaster Management A Disaster Manager's Handbook* [on-line]. Available on: <https://think-asia.org/bitstream/handle/11540/5035/disaster-management-handbook.pdf?sequence=1>
- CDA Collaborative Learning Projects. (2004). *The Do No Harm Handbook*.
- CENIA (2016). *Krizové řízení* [on-line]. Available on: <http://copernicus.gov.cz/krizove-rizeni>
- Chapman, G.B., & Johnson E.J. (1994). The limits of anchoring. *Journal of Behavioral Decision Making*, 7, 223-242. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Chapman, G.B., Bergus, G.R., & Elstein, A.S. (1996). Order of information affects clinical judgement. *Journal of Behavioral Decision Making*, 9, 201-211. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Chapman, L.J. (1967). Illusory correlation in observational report. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behaviour*, 6, 151-155. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Chapman, L.J., & Chapman, J.P. (1969). Illusory correlation as an obstacle to the use of valid
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Chichilnisky, G., & Heal, G. (1983). Necessary and sufficient conditions for a resolution of the social choice paradox. *Journal of Economic Theory*, 31(1), 68-87.
- Ching, E. (2011). Best Practices and Lessons Learned: The Humanitarian Response in Post-Tsunami Sri Lanka.
- Christensen, C. (1989). The psychophysics of spending. *Journal of Behavioural Decision Making*, 2 (2), 69-80. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Christensen-Szalanski, J.J., & Beach, L.R. (1982). Experience and the base rate fallacy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29 (2), 270-278. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Christensen-Szalanski, J.J., & Bushyhead, J.B. (1981). Physicians use of probabilistic judgement in a real clinical setting. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 7

- (4), 928-935. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- CHS Alliance 2014. *Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability* [on-line]. Available on: <https://corehumanitarianstandard.org/files/files/Core%20Humanitarian%20Standard%20-%20English.pdf>
 - Coetzee, C., & Van Niekerk, D. (2012). Tracking the evolution of the disaster management cycle: A general system theory approach. *Jàmbá: Journal of Disaster Risk Studies*, 4(1), 1-9.
 - Cohen, J., Chesnick, E.I., & Harlan, D. (1972). A confirmation of the inertial Y effect in sequential choice and decision. *British Journal of Psychology*, 63 (1), 41-46. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
 - Colaresi, M., & Thompson, W. R. (2002). Strategic rivalries, protracted conflict, and crisis escalation. *Journal of Peace Research*, 39(3), 263-287.
 - Combs, B., & Slovic, P. (1979). Newspaper coverage of causes of death. *Journalism Quarterly*, 56 (5), 837-843, 849. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
 - Comes, Tina.(2016) "Cognitive biases in humanitarian sensemaking and decision-making lessons from field research." *2016 IEEE International Multi-Disciplinary Conference on Cognitive Methods in Situation Awareness and Decision Support (CogSIMA)*. IEEE.
 - Conflict Sensitivity Consortium (2012). How to guide to conflict sensitivity. [on-line]. Available on: www.conflictsensitivity.org/.../6602_HowToGuide_CSF_WEB_3.pdf [Consulté le: 26 janvier 2013].
 - Connolly, T., & Bukszar, E.W. (1990). Hindsight bias: Self-flattery or cognitive error? *Journal of Behavioural Decision Making*, 3 (3), 205-211. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
 - Cox, R. W., Jacobson, H. K., Curzon, G., Curzon-Price, V., Nye, J. S., Scheinman, L., & Strange, S. (1973). *The anatomy of influence: decision making in international organization* (pp. 5-8). New Haven, CT: Yale University Press.
 - Coyne, C. J. (2013). *Doing bad by doing good: Why humanitarian action fails*. Stanford University Press.
 - Crocker, J. (1981), Judgement of covariation by social perceivers. *Psychological Bulletin*, 90 (2), 272-292. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
 - Crocker, J., & Luhtanen, R. (1990). Collective self-esteem and ingroup bias. *Journal of personality and social psychology*, 58(1), 60.
 - Cyert, R.M., Dill, W.R., & March, J.G. (1958). The role of expectations in business decision making. *Administrative Science Quarterly*, 3,307-340. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
 - Darcy, J. (2004). Locating responsibility: the Sphere Humanitarian Charter and its rationale. *Disasters*, 28(2), 112-123.
 - Dawes, R.M. (1988). *Rational Choice in an Uncertain World*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.

- Dawes, R.M., & Mulford, M. (1996). The false consensus effect and overconfidence: Flaws in judgement or flaws in how we study judgement. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 65, 201-211. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Dearborn, D.C., & Simon, H.A. (1958). Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. *Sociometry*, 21 (2), 140-144. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- DeDios, H. B. (2002). *Participatory Capacities and Vulnerabilities Assessment: Finding the link between disasters and development*. Oxford: Oxfam Great Britain. ISBN 971-91752-4-9
- DeDIOS, Honorio B. (2002). *Participatory Capacities and Vulnerabilities Assessment: Finding the link between disasters and development*. Oxford: Oxfam Great Britain. ISBN 971-91752-4-9
- DFID (2012). Saving lives, relieving suffering, protecting dignity. DFID.
- DG ECHO (Humanitarian Aid and Civil Protection, European Commission) (2007). *The European Consensus on Humanitarian Aid*. Accessed 14 Mar. 2016.
- Disman, M. (2000) *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. Karolinum.
- Djukić, D., & Pons, N. (2018). The companion to international humanitarian law (International humanitarian law series ; v. 55). Leiden ; Boston: Brill Nijhoff.
- Donini, A. (2010). The far side: the meta functions of humanitarianism in a globalised world. *Disasters*, 34, S220-S237.
- Downs, A. (1957). An economic theory of democracy. Addison-Wesley.
- Drummond, H. (1994). Escalation in organisational decision making: A case of recruiting an incompetent employee. *Journal of Behavioral Decision Making*, 7, 43-56. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Dryden-Peterson, S. (2016). Policies for education in conflict and post-conflict reconstruction. *The Handbook of Global Education Policy*, 189-205.
- DuCharme, W.M. (1970). Response bias explanation of conservative human inference. *Journal of Experimental Psychology*, 85 (1), 66-74. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Dumbravă, V., & Iacob, V. S. (2013). Using probability–impact matrix in analysis and risk assessment projects. *Descrierea CIP/Description of CIP–Biblioteca Națională a României Conferința Internațională Educație și Creativitate pentru o Societate Bazată pe Cunoaștere–ȘTIINȚE ECONOMICE*, 42.
- Dunning, M., Durden, S. (2013). *Social Vulnerability Analysis: A Comparison of Tools*. [online]. USACE, New York. Dostupné z: https://www.iwr.usace.army.mil/Portals/70/docs/iwrreports/Social_Vulnerability_Analysis_Tools.pdf
- Dusenbury, R., & Fennma, M.G. (1996). Linguistic-numeric presentation mode effects on risky option preferences. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 68 (2), 109-122. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- ECHO (2019). *Forgotten Crisis Assessment 2019* [on-line]. Available on: https://ec.europa.eu/echo/sites/echo-site/files/annex_4_fca_2019.pdf
- Edgeworth, F. Y. (1881). *Mathematical Physics: An Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences*. C. Kegan Paul & Company.

- Efferson, C., Lalive, R., & Fehr, E. (2008). The coevolution of cultural groups and ingroup favoritism. *Science*, 321(5897), 1844-1849.
- Einhorn, H.J. (1971). Use of non-linear, noncompensatory models as a function of task and amount of information. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 6, 1-27. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Einhorn, H.J. (1972). Expert Measurement and Mechanical Combination. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 7, 86-106. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Einhorn, H.J., & Hogarth, R.M. (1978). Confidence in judgement: Persistence of the illusion of validity. *Psychological Review*, 85 (5), 395-416. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Einhorn, H.J., & Hogarth, R.M. (1981). Behavioural decision theory: Processes of judgment and choice. *Annual Review of Psychology*, 32, 53-88. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Einhorn, H.J., & Hogarth, R.M. (1986). Decision making under ambiguity. *Journal of Business*, 59 (4), Pt. 2, S225-S250. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Ellis, G. (Ed.). (2018). *Cognitive Biases in Visualizations*. Springer.
- Elwyn, G., & Miron-Shatz, T. (2010). Deliberation before determination: the definition and evaluation of good decision making. *Health Expectations*, 13(2), 139-147.
- Ercumen, A., Arnold, B. F., Naser, A. M., Unicomb, L., Colford Jr, J. M., & Luby, S. P. (2017). Potential sources of bias in the use of Escherichia coli to measure waterborne diarrhoea risk in low-income settings. *Tropical Medicine & International Health*, 22(1), 2-11.
- Esterhuysen S, Sokolic F, Redelinghuys N, et al. (2017). Vulnerability mapping as a tool to manage the environmental impacts of oil and gas extraction. *Royal Society Open Science*. 2017;4(11):171044. doi:10.1098/rsos.171044.
- Estes, W.K. (1976) The cognitive side of probability learning. *Psychological Review*, 83 (1), 37-64. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Estrada, C.A., Isen, A.M., & Young, M.J. (1997). Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 72 (1), 117-135. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Etzioni, A. (1995). *Morální dimenze ekonomiky*. Victoria Publishing.
- EUHAP (2017). *Humanitarian Action Professions* [on-line]. Available on: <http://euhap.eu/products/ha-professions/>
- Evans, J. S. B. (2006). Dual system theories of cognition: Some issues. In *Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society* (Vol. 28, No. 28).
- Ewins, P., Harvey, P., Savage, K., & Jacobs, A. (2006). *Mapping the risks of corruption in humanitarian action*. Overseas Development Institute.
- Eysenck, M. W., Keane, M. T. (2008). *Kognitivní psychologie*. Academia.

- Fink, G., Redaelli, S. (2009). *Determinants of International Emergency Aid: Humanitarian Need Only?* World Bank.
- Fischhoff, B. (1975). Hindsight foresight: The effect of outcome knowledge on judgement under uncertainty. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1 (3), 288-299. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Fischhoff, B. (1983). Predicting frames. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 9, 103-116. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Fischhoff, B., & Beyth, R. (1975). 'I knew it would happen' remembered probabilities of once-future things. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 13, 1-16. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Fischhoff, B., & Beyth-Marom, R. (1983). Hypothesis evaluation from a Bayesian perspective. *Psychological Review*, 90 (3), 239-260. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Fischhoff, B., Slovic, P., & Lichtenstein, S. (1977). Knowing with certainty: The appropriateness of extreme confidence. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 3 (4), 552-564. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Fischhoff, B., Slovic, P., & Lichtenstein, S. (1978). Fault trees: Sensitivity of estimated failure probabilities to problem representation. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 4 (2), 330-344. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Flin, R., Salas, E., Straub, M., & Martin, L. (2017). *Decision-making under stress: Emerging themes and applications*. Routledge.
- Forsythe, D. P. (2005). *The Humanitarians: The International Committee of the Red Cross*. Cambridge University Press.
- Foster, J. M. (2012). *The sustainability mirage: illusion and reality in the coming war on climate change*. Routledge.
- François, M., & Sud, I. (2006). Promoting stability and development in fragile and failed states. *Development policy review*, 24(2), 141-160.
- Frič, P. et al. (2001). *Dárčovství a dobrovolnictví v České republice : (výsledky výzkumu NROS a Agnes)*. Praha.
- Friedman, M. (1953). *Essays in positive economics*. University of Chicago Press
- Galai, D., & Sade, O. (2006). The "ostrich effect" and the relationship between the liquidity and the yields of financial assets. *The Journal of Business*, 79(5), 2741-2759.
- Galbraith, RC. & Underwood, X. (1973). Perceived frequency of concrete and abstract words. *Memory and Cognition*, 1, 56-60. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Ganzach, Y. (1996). Preference reversals in equal-probability gambles: A case for anchoring and adjustment. *Journal of Behavioral Decision Making*, 9, 95-109. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Gedde, M. (2015). *Working in International Development and Humanitarian Assistance: A Career Guide*. New York a Londýn: Routledge Humanitarian Studies

- Gettys, C.F., Kelly III, C., & Peterson, C.R. (1973). The best guess hypothesis in multistage inference. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 10, 364-373. in Arnott, D. (2006). *Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Goethals, G. R., Messick, D. M., & Allison, S. (1991). The uniqueness bias: Studies in constructive social comparison. In J. Suls & T. A. Wills (Eds.), *Social comparison: Contemporary theory and research* (pp. 149-176). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sternberg, R. J., & Leighton, J. P. (Eds.). (2004). *The Nature of Reasoning*. Cambridge University Press.
- Goldberg, L.R. (1970). Man versus model of man. *Psychological Bulletin*, 73, 422. in Arnott, D. (2006). *Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Golding, S.L., & Rorer, L.G. (1972). Illusory correlation and subjective judgement. *Journal of Abnormal Psychology*, 80 (3), 249-260. in Arnott, D. (2006). *Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Goodwin, P., & Wright, G. (1991). *Decision analysis for management judgement*. Chichester, UK: Wiley. in Arnott, D. (2006). *Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Gordon, S., & Donini, A. (2015). Romancing principles and human rights: Are humanitarian principles salvageable?. *International Review of the Red Cross*, 97(897-898), 77-109.
- Grand Bargain (2016). [on-line]. Available on: https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Grand_Bargain_final_22_May_FINAL-2.pdf
- Greenberg, J. (1996). "Forgive me, I'm new": Three experimental demonstrations of the effects of attempts to excuse poor performance. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 66 (2), 165-178. in Arnott, D. (2006). *Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological review*, 102(1), 4.
- Greenwald, A. G., & Krieger, L. H. (2006). Implicit bias: Scientific foundations. *California Law Review*, 94(4), 945-967.
- Grether, D.M., & Plott, C.R. (1979). Economic theory of choice and the preference reversal phenomenon. *American Economic Review*, 69, 623-628. in Arnott, D. (2006). *Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Gruber, P. *Disaster Risk Reduction & climate change adaptation: (zkušenosti z Indonésie)*. Přednáška na CARITAS – VOŠs Olomouc. 4.2.2012
- Gunnarsson, B. M., & Stomberg, M. W. (2009). Factors influencing decision making among ambulance nurses in emergency care situations. *International emergency nursing*, 17(2), 83-89.
- Guo, P., & Pedrycz, W. (Eds.). (2014). *Human-Centric Decision-Making Models for Social Sciences*. Springer.
- Gushulak, B. D. (2011). *Humanitarian Aid Worker*. Centers for Disease Control and Prevention, 2011. [on-line]. Dostupné z: <http://wwwnc.cdc.gov/travel/yellowbook/2012/chapter-8-advising-travelers-with-specific-needs/humanitarian-aid-workers.htm>

- Gutjahr, W. J., & Nolz, P. C. (2016). Multicriteria optimization in humanitarian aid. *European Journal of Operational Research*, 252(2), 351-366.
- Guy, T. V., Kárný, M., & Wolpert, D. H. (Eds.). (2011). *Decision making with imperfect decision makers* (Vol. 28). Springer Science & Business Media.
- Heath, C. (1996). Do people prefer to pass along good or bad news? Valence relevance of news as predictors of transmission propensity. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 68 (2), 79-94. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Portál.
- Henry, J. (2004) *Enhancing Quality in HR Management in the Humanitarian Sector*. Handbook 2 [online] People in Aid: Dostupné 14. 2. 2015 z: <http://www.peopleinaid.org/pool/files/pubs/hb2-final.pdf>
- Herrnstein, R. J. (1990). Rational choice theory: Necessary but not sufficient. *American Psychologist*, 45(3), 356.
- Heyse, L. (2016). *Choosing the lesser evil: understanding decision making in humanitarian aid NGOs*. Routledge.
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: value from fit. *American psychologist*, 55(11), 1217.
- Highhouse, S., Paese, P.W., & Leatherberry, T. (1996). Contrast effects on strategic-issue framing. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 65 (2), 95-105. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Hinsz, V.B., Kalnbach, L.R., & Lorentz, N.R. (1997). Using judgemental anchors to establish challenging self-set goals without jeopardising commitment. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 71 (3), 287-308. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Hogarth, R. (1975). Cognitive processes and the assessment of subjective probability distributions, *Journal of the American Statistical Association*, 70, 271-289. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Hogarth, R. (1987). *Judgement and choice: The psychology of decision* (2nd ed.). Chichester, UK: Wiley. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Holman, R. (2005). *Dějiny ekonomického myšlení*. C.H. Beck.
- Holtzman, S. (1989). *Intelligent decision systems* (Vol. 31). New York: Addison-Wesley.
- Horton, D.L., & Mills, C.B. (1984). Human learning and memory. *Annual Review of Psychology*, 35, 361-394. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Howell, W.C. (1972). Compounding uncertainty from internal sources. *Journal of Experimental Psychology*, 95, 6-13. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- HPN (2010). *Humanitarian Exchange Magazine* [on-line]. Available on: <https://odihpn.org/magazine/humanitarian-security-management/>
- Huber, F., Köcher, S., Vogel, J., & Meyer, F. (2012). Dazing diversity: Investigating the determinants and consequences of decision paralysis. *Psychology & Marketing*, 29(6), 467-478.

- Humanitarian Response, nedatováno. *Humanitarian Programme Cycle* [on-line]. Available on: <https://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space>
- IASC (2015). *The Implementation of the Humanitarian Programme Cycle* [on-line]. Available on: https://interagencystandingcommittee.org/system/files/hpc_reference_module_2015_final_.pdf
- ICRC (2008). *Handbook of the International Red Cross and Red Crescent Movement* [on-line]. Available on: <https://shop.icrc.org/manuel-du-mouvement-international-de-la-croix-rouge-et-du-croissant-rouge-897.html>
- ICRC (International Committee of the Red Cross) (1994). *Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and Non-Governmental Organizations (NGOs) in Disaster Relief*. Accessed 5 Feb. 2016.
- IFRC (2007). *VCA Toolbox* [on-line]. Available on: <https://www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/vca/vca-toolbox-en.pdf>
- IFRC (2012). *Contingency Planning Guide*. Geneva: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies
- IFRC (2012). *Contingency Planning Guide*. Geneva: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies
- IFRC (2019). *Analysis of the 7 Fundamental Principles* [on-line]. Available on: <https://www.ifrc.org/Global/Publications/principles/analysis.pdf>
- INEE (2010). *INEE Minimum Standards Handbook* [on-line]. Available on: [https://toolkit.ineesite.org/resources/ineecms/uploads/1012/INEE_Minimum_Standards_Handbook_2010\(HSP\)-English_LoRes.pdf](https://toolkit.ineesite.org/resources/ineecms/uploads/1012/INEE_Minimum_Standards_Handbook_2010(HSP)-English_LoRes.pdf)
- Inter-Agency Standing Committee. (2015). *IASC Reference Module for the Implementation of the Humanitarian Programme Cycle.*
- Inter-Agency Standing Committee. (2006). *Guidance note on using the cluster approach to strengthen humanitarian response*. In *Guidance note on using the cluster approach to strengthen humanitarian response*. IASC.
- IOM (2015). *Camp Management Toolkit* [on-line]. Available on: https://www.globalccmcluster.org/system/files/publications/CMT_2015_Portfolio_compressed.pdf
- Isenberg, D.J. (1984). How senior managers think. *Harvard Business Review*, 84 (6), 81-90. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Jacob, W. (Ed.). (2006). *Hesed and Tzedakah: from Bible to modernity* (Vol. 6). Frank & Timme GmbH.
- James, E. (2008). *Managing Humanitarian Relief: An Operational Guide for NGOs*. Rugby: Practical Action Publishing.
- James, E. (2016). The professional humanitarian and the downsides of professionalisation. *Disasters*, 40(2), 185-206.
- Janis, I.L. (1972). Victims of groupthink. Boston: Houghton Mifflin. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Jankovský, J. (2003). *Etika pro pomáhající profese*. Triton.

- Jeffrey, P. and McIntosh, B. S. (2006) Description, Diagnosis, Prescription: A Critique of the Application of Co-evolutionary Models to Natural Resource Management, *Environmental Conservation*, 33(4): 281–93.
- Johnson, T., Kulesa, P., Cho, Y. I., & Shavitt, S. (2005). The relation between culture and response styles: Evidence from 19 countries. *Journal of Cross-cultural psychology*, 36(2), 264-277.
- Joram, E., & Read, D. (1996). Two faces of representativeness: The effects of response format on beliefs about random sampling. *Journal of Behavioral Decision Making*, 9,249-264. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Joyce, E.J., & Biddle, G.C. (1981). Are auditors' judgements sufficiently regressive? *Journal of Accounting Research*, 19 (2), 323-349. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Kahneman, D. (1992). Reference points, anchors, norms, and mixed feelings. *Organizational behavior and human decision processes*, 51(2), 296-312.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgement of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3 (3), 430-454. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80 (4), 237-251. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1977). *Intuitive prediction: Biases and corrective procedures*. Decisions and Designs Inc Mclean Va.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), 263-291. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39 (4), 341-350. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I* (pp. 99-127).
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic perspectives*, 5(1), 193-206.
- Kaplan, M. (1998). *Decision theory as philosophy*. Cambridge University Press.
- Kaplan, M. et al. (2005). *Humanitární pomoc a rozvojová spolupráce*. Rozvojovka. [on-line]. Dostupné z: http://www.rozvojovka.cz/humanitarni-pomoc-a-rozvojova-spoluprace_228_2.htm
- Karlsson, N., Loewenstein, G., & Seppi, D. (2009). The ostrich effect: Selective attention to information. *Journal of Risk and uncertainty*, 38(2), 95-115.
- Kassin, S. M. (2007). *Psychologie*. Computer Press.
- Kealey, D. J. (1996). The challenge of international personnel selection. *Handbook of intercultural training*, 2, 81-105.
- Keen, D. (2008). *Complex emergencies*. Polity.
- Keller, L.R. (1985). The effects of problem representation on the sure-thing and substitution principles. *Management Science*, 31 (6), 738-751. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.

- Kent, R., Armstrong, J., & Obrecht, A. (2013). The future of non-governmental organisations in the humanitarian sector: global transformations and their consequences. *Humanitarian Futures Programme Discussion Paper for the Start Network. London: King's College.*
- Keren, G. (1997). On the calibration of probability judgments: Some critical comments and alternative perspectives. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10, 269-278. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Khan, H., Vasilescu, L. G., & Khan, A. (2008). Disaster management cycle-a theoretical approach. *Journal of Management and Marketing*, 6(1), 43-50.
- King, S. (2018). *The Humanitarian–Development Nexus* [on-line]. Available on: <https://www.ids.ac.uk/news/the-humanitarian-development-nexus/>
- Klauer, K. C., Musch, J., & Naumer, B. (2000). On belief bias in syllogistic reasoning. *Psychological review*, 107(4), 852.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human factors*, 50(3), 456-460.
- Klein, G., & Wright, C. (2016). Macrocognition: from theory to toolbox. *Frontiers in psychology*, 7, 54.
- Klein, G., Calderwood, R., & Clinton-Cirocco, A. (2010). Rapid Decision Making on the Fire Ground: The Original Study Plus a Postscript. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4(3), 186–209. <https://doi.org/10.1518/155534310X12844000801203>
- Klein, G.A. and Hoffman, R. R. (1992)'Seeing the Invisible: Perceptual-Cognitive Aspects of Expertise', in M. Rabinowitz (ed.), *Cognitive Science Foundations of Instruction* (Mahwah, NJ: Erlbaum) pp. 203–26.
- Kleiter, G.D., Krebs, M., Doherty, M.E., Garavan, H., Chadwick, R., & Brake, G. (1997). Do subjects understand base rates? *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 72 (1), 25-61. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Koehler, J.J., Gibbs, B.J., & Hogarth, R.M. (1994). Shattering the illusion of control: Multishot versus single-shot gambles. *Journal of Behavioral Decision Making*, 7, 183-191. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Koriat, A., Lichtenstein S. & Fischhoff B. (1980). Reasons for confidence. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 6 (2), 107-118. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Kotter, J.P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Koukolík, F. (2009). *Jak si lidé hrají?* Radioservis.
- Koukolík, F. (2013). *Já.: O mozku, vědomí a sebeuvědomování*. Karolinum Press.
- Krebs, V. a kol. (2007). *Sociální politika*. ASPI.
- Krueger, S., & Sagmeister, E. (2014). Real--Time Evaluation of Humanitarian Assistance Revisited: Lessons Learned and the Way Forward. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 10(23),
- Krueger, S., Derzsi-Horvath, A., & Steets, J. (2016). IASC transformative agenda: A review of reviews and their follow-up. *Berlin: Global Public Policy Institute*.

- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of personality and social psychology*, 77(6), 1121.
- Kuhn, T. (1997). *Struktura vědeckých revolucí*. Oikoymenh.
- Kunreuther, H. (1969). Extensions of Bowman's theory on managerial decision-making", *Management Science*, 15 (8), B415-B439. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Kuran, T., & Sunstein, C. R. (1998). Availability cascades and risk regulation. *Stan. L. Rev.*, 51, 683.
- Lacroix, E. (2017). *Human Resources (HR) Toolkit for Small and Medium Nonprofit Actors* [online]. Available on: <https://www.chsalliance.org/files/files/Resources/Tools-and-guidance/HR%20Toolkit%20-%202017.pdf>
- Langer, E.J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32 (2), 311-328. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Langer, E.J. (1977). The psychology of chance. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 7 (2), 185-207. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Langer, E.J., & Roth, J. (1975). Heads I win, tails its chance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32 (6), XX-XX. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Larson, P. D., & Foropon, C. (2018). Process improvement in humanitarian operations: an organisational theory perspective. *International Journal of Production Research*, 56(21), 6828-6841.
- Lathrop, R.G. (1967). Perceived variability. *Journal of Experimental Psychology*, 23, 498-502. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Lautze, S., Leaning, J., Raven-Roberts, A., Kent, R., & Mazurana, D. (2004). Assistance, protection, and governance networks in complex emergencies. *The Lancet*, 364(9451), 2134-2141.
- LEGS (2014) Livestock Emergency Guidelines and Standards (2nd edition) Practical Action Publishing www.livestock-emergency.net/resources/download-legs;
- Levine, F. J., & Bell, N. E. Social Science Professions and Professionalization. in Smelser, N. J., & Baltes, P. B. (Eds.). (2015). *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. Amsterdam: Elsevier.
- Lewis, J. (2001). Continuum or contiguum: Development for survival and vulnerability reduction. In *Fifth ESA Conference*.
- Lichtenstein, S. & Slovic, P. (1971). Reversals of preference between bids and choices in gambling decisions. *Journal of Experimental Psychology*, 89 (1), 46-55. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Lichtenstein, S., & Slovic, P. (1973). Response-induced reversals of preferences in gambling: An extended replication in Las Vegas. *Journal of Experimental Psychology*, 101, 16-43. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Lichtenstein, S., Slovic, P., Fischhoff, B., Layman, M., & Combs, B. (1978). Judged frequency of lethal events. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 4 (6),

551-578. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.

- Lindsay, D. S. (1993). Eyewitness suggestibility. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 86-89.
- Loftus, E.F. (1980). Impact of expert psychological testimony on the unreliability of eyewitness identification. *Journal of Applied Psychology*, 65, 9-15. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Lopes, L.L. (1981). Decision making in the short run. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 7 (5), 377-385. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Lopes, L.L., & Oden, G.C. (1987). Distinguishing between random and non-random events. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 13 (3), 392-400. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Loquercio, D., Hammersley, M., & Emmens, B. (2006). *Understanding and addressing staff turnover in humanitarian agencies*. Overseas Development Institute.
- Lowe, K. A. (2015). Navigating the profits and pitfalls of governmental partnerships: the ICRC and intergovernmental relief, 1918–23. *Disasters*, 39(s2), s204-s218.
- Lyon, D., & Slovic, P. (1976). Dominance of accuracy information and neglect of base rates in probability estimation. *Acta Psychologica*, 40, 287-298. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Mac Ginty, R., & Peterson, J. H. (2015). *The Routledge companion to humanitarian action*. Routledge.
- Mackinnon, A.J., & Wearing, A.J. (1991). Feedback and the forecasting of exponential change. *Acta Psychologica*, 76 (2), 177-191. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Manoogian, J., & Benson, B. (2017). *Cognitive bias codex*. Dostupné na <https://betterhumans.coach.me/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>
- Manyena, B. (2009). *Disaster resilience in development and humanitarian interventions* (Doctoral dissertation, Northumbria University).
- Manyena, B., O'Brien, G., O'Keefe, P., & Rose, J. (2011). Disaster resilience: a bounce back or bounce forward ability?. *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, 16(5), 417-424.
- Mařík, V., Štěpánková, O., & Lažanský, J. *Umělá inteligence* (4). Academia, Praha, 2013
- Marshak, A., Young, H., Bontrager, E. N., & Boyd, E. M. (2017). The relationship between acute malnutrition, hygiene practices, water and livestock, and their program implications in eastern Chad. *Food and nutrition bulletin*, 38(1), 115-127.
- Marshall, K. (2007). The Ethics of Hunger. In: Pinstrip-Andersen and Sandoe, ed.(2007). *Ethics, Hunger and Globalization*. Springer.
- Marshall, T. H. (1950). *Citizenship and social class*. Cambridge.
- Martin, S. F., Weerasinghe, S., & Taylor, A. (Eds.). (2014). *Humanitarian crises and migration: Causes, consequences and responses*. Routledge.

- Matoušek, O. (2001). *Základy sociální práce*. Portál.
- Maxwell, D. G., & Gelsdorf, K. (2019). *Understanding the Humanitarian World*. Routledge.
- Maxwell, D. G., & Walker, P. (2014). *Shaping the humanitarian world*. Routledge.
- Maxwell, D., Bailey, S., Harvey, P., Walker, P., Sharbatke-Church, C., & Savage, K. (2012). Preventing corruption in humanitarian assistance: perceptions, gaps and challenges. *Disasters*, 36(1), 140-160.
- Mazursky, D., & Ofir, C. (1997). "I knew it all along" under all conditions? Or possibly "I could not have expected it to happen" under some conditions? *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 66 (2), 237-240. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- McCall, M., & Salama, P. (1999). Selection, training, and support of relief workers: an occupational health issue. *BMJ*, 318(7176), 113-116.
- McCormack, L., Joseph, S., Hagger M.S. (2009). Sustaining a Positive Altruistic Identity in Humanitarian Aid Work: A Qualitative Case Study in *Traumatology*. Vol. 15, No. 2. pp. 109-118.
- McKenney, J.L., & Keen, P.G.W. (1974). How managers' minds work. *Harvard Business Review*, 72 (3), 79-90. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- McNeil, B.J., Pauker, S.G., Sox, H.C.Jr, & Tversky, A. (1982). On the elicitation of preferences for alternative therapies. *New England Journal of Medicine*, 306, 1259-1262. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Mezinárodní úmluva na ochranu všech osob před nuceným zmizením (2006)
- Mezinárodní úmluva o ochraně práv všech migrujících pracovníků a jejich rodinných příslušníků (1990)
- Mezinárodní úmluva o odstranění všech forem rasové diskriminace (1966)
- Milanovic, M., & Hadzi-Vidanovic, V. (2012). A taxonomy of armed conflict. *RESEARCH HANDBOOK ON INTERNATIONAL CONFLICT AND SECURITY LAW*, Nigel White, Christian Henderson, eds., Edward Elgar.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *The Journal of abnormal and social psychology*, 67(4), 371.
- Militello, L., Ormerod, T., Schraagen, J. M., & Lipshitz, R. (Eds.). (2012). *Naturalistic decision making and macrocognition*. Ashgate Publishing, Ltd..
- Miller, D.T. (1976). Ego involvement and attributions for success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 (5), 901-906. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Miller, J.G. (1978). Living systems. New York: McGraw-Hill. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Mintzberg H. (1973), The Nature of Managerial Work, Harper & Row, New York. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada Publishing.
- Mises, L. V. (2006). Lidské jednání: Pojednání o ekonomii. *Praha: Liberální institut*.

- Mohamed Shaluf, I. (2007). Disaster types. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 16(5), 704-717.
- Montibeller, G., & Von Winterfeldt, D. (2015). Cognitive and motivational biases in decision and risk analysis. *Risk Analysis*, 35(7), 1230-1251.
- Moskowitz, H., & Sarin, R.K. (1983). Improving the consistency of conditional probability assessments for forecasting and decision making. *Management Science*, 29 (6), 735-749. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Munslow, B. (1999). Complex emergencies: the institutional impasse. *Third World Quarterly*, 20(1), 207-222.
- Munslow, B., & O'Dempsey, T. (2010). From War on Terror to War on Weather? Rethinking humanitarianism in a new era of chronic emergencies. *Third World Quarterly*, 31(8), 1223-1235.
- MZV (2019). *Operační strategie* [on-line]. Available on: https://www.mzv.cz/file/3131869/1_StrategieHP2019.pdf
- Nasiri, H., Mohd Yusof, M.J. & Mohammad Ali, T.A. Sustain. Water Resour. Manag. (2016) 2: 331. <https://doi.org/10.1007/s40899-016-0051-x>
- Nay, O. (2013). Fragile and failed states: Critical perspectives on conceptual hybrids. *International Political Science Review*, 34(3), 326-341.
- Nelson, M.W. (1996). Context and the inverse base rate effect. *Journal of Behavioral Decision Making*, 9, 23-40. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Nisbett R.E., Krantz, D.H., Jepson, C., & Ziva, K. (1983). The use of statistical heuristics in everyday inductive reasoning. *Psychological Review*, 90 (2), 339-363. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Nisbett, R.E., & Wilson, T.D. (1977). Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes. *Psychological Review*, 84, 231-259. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- NOHA (Network of Humanitarian Assistance). (1998). *Management in humanitarian assistance*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Northcraft, G.B., & Wolf, G. (1984). Dollars, sense and sunk costs: A life cycle model of resource allocation decisions. *Academy of Management Review*, 9 (2), 225-234. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- NRC (2014). *Humanitarian Needs Assessment: The Good Enough Guide* [on-line]. Available on: https://www.acaps.org/sites/acaps/files/resources/files/humanitarian_needs_assessment-the_good_enough_guide_2014.pdf
- Nyberg-Sørensen, N., Hear, N. V., & Engberg-Pedersen, P. (2002). The migration-development nexus: evidence and policy options. *International Migration*, 40(5), 49-73.
- Oberholster, A. J., Clarke, R., Bendixen, M., & Dastoor, B. (2013). Expatriate motivation in religious and humanitarian non-profit-organizations. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 1(1), 7-27.
- OCHA (2012). *Humanitarian Principles*. [on-line]. Available on: https://www.unocha.org/sites/dms/Documents/OOM-humanitarianprinciples_eng_June12.pdf

- OCHA (2016). *Syria Coordinated Accountability and Lesson Learning* [on-line]. Available on: https://interagencystandingcommittee.org/system/files/ocha_syria_web_interactive_2.pdf
- OCHA (2018). *Global Humanitarian Overview* [on-line]. Available on: <https://www.unocha.org/sites/unocha/files/GHO2018.PDF>
- OCHA, nedatováno. *International Humanitarian Architecture* [on-line]. Available on: <http://interactive.unocha.org/publication/asiadisasterresponse/InternationalHumanitarianArchitecture.html>
- ODI (1996). *The Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda* [on-line]. Available on: <https://www.files.ethz.ch/isn/121184/networkpaper016.pdf>
- O'Donoghue, T., & Rabin, M. (1999). Doing it now or later. *American Economic Review*, 89(1), 103-124.
- Ofir, C., & Mazursky, D. (1997). Does a surprising outcome reinforce or reverse the hindsight bias? *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 69 (1), 51-58. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Olsen, R.A. (1997). Desirability bias among professional investment managers: Some evidence from experts. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10, 65-72. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Ordóñez, L., & Benson, L. III. (1997). Decisions under time pressure: How time constraint affects risky decision making. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 71 (2), 121-140. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Oskamp, S. (1965). Overconfidence in case-study judgements. *Journal of Consulting Psychology*, 29 (3), 261-265. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Ostrom, E. (2008). Tragedy of the Commons. *The new palgrave dictionary of economics*, 2.
- Ostrom, T. M., & Sedikides, C. (1992). Out-group homogeneity effects in natural and minimal groups. *Psychological bulletin*, 112(3), 536.
- Oxfam, G. B. for the Emergency Capacity Building Project (2007) *Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response*, Oxfam GB.
- Paese, P.W., & Feuer, M.A. (1991). Decisions, actions and the appropriateness of confidence in knowledge. *Journal of Behavioural Decision Making*, 4 (1), 1-16. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Palaščák, J. (2006). *Kritika homo economicus*. ESF MU.
- Passant, V. (2009). The Great Lakes refugee crisis and the dilemma of contemporary humanitarianism. *POLIS Journal*, 2, 1-47.
- Patrick, J. (2011). *Evaluation insights Haiti earthquake response emerging evaluation lessons*.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage.
- Payne, J.W. (1976). Task complexity and contingent processing in decision making: An information search and protocol analysis. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 16, 366-387. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.

- Payne, J.W. (1982). Contingent decision behaviour. *Psychological Bulletin*, 92 (2), 382-402. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Pearce, D. W. (1992). *Macmillan dictionary of modern economics*. Macmillan International Higher Education.
- Pelling, M. (2003). *The vulnerability of cities: Natural disasters and social resilience*. Earthscan
- PELLING, M. (2003b) *The Vulnerability of Cities: Natural Disasters and Social Resilience*, London: Earthscan.
- Penrose, R., Cartwright, N., Hawking, S., Longair, M., & Langer, J. (1999). *Makrosvět, mikrosvět a lidská mysl*. Mladá fronta.
- Peón, D., Antelo, M., & Calvo-Silvosa, A. (2017). An inclusive taxonomy of behavioral biases. *European Journal of Government and Economics*, 6(1), 24-58..
- Perman, R., Ma, Y., McGilvray, J., & Common, M. (2003). *Natural resource and environmental economics*. Pearson Education.
- Persky, J. (1995). The ethology of homo economicus. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 221-231.
- Peterson, C.R., Schneider, R.J., & Miller, A.J. (1965). Sample size and the revision of subjective probability. *Journal of Experimental Psychology*, 69, 522-527. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- PETER, H. M. & COULSON, J. (1982). *The Oxford Illustrated Dictionary*. Clarendon Press.
- Pfeifer, T. (2009). *Bezpečnostní komplex oblasti afrických Velkých jezer* (Diploma thesis). Univerzita Karlova.
- Phillips, L.D., & Edwards, W. (1966). Conservatism in a simple probability inference task. *Journal of Experimental Psychology*, 72 (3), 346-354. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Phillips, L.D., Hays, W.L., & Edwards, W. (1966). Conservatism in complex probabilistic inference. *IEEE Transactions on Human Factors in Electronics*, 7 (1), 7-18. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Pitz, G.F., & Sachs, N.J. (1984). Judgment and decision: Theory and application. *Annual Review of Psychology*, 35, 139-163. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Polister, P.E. (1989). Cognitive guidelines for simplifying medical information: Data framing and perception. *Journal of Behavioural Decision Making*, 2 (3), 149-165. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Pollay, R.W. (1970). The structure of executive decisions and decision times. *Administrative Science Quarterly*, 15, 459-471. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Pontré, J., Welter, V., Veiga Malta, J. N., Faria, I., & Chernyshova, A. (2011). Risk Management in humanitarian procurement and supply chain. *Journal of Public Procurement*, 11(3), 301-322.
- Pospíšil, C. V. *Teologie služby, Kostelní Vydří 2002, 214 s. ISBN:80-7192-748-1*
- Princová, K. (2009). Místo sociální práce v mezinárodní pomoci a spolupráci. *Sociální práce/Sociální práca*, 63-70.

- Princová, K. (2012). *Úvod do zahraniční pomoci s důrazem na etiku jejího poskytování*. Caritas-Vyšší odborná škola sociální Olomouc.
- Princová, K. et al. (2014). *Dvojí riziko v humanitární pomoci*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Princová, K., Šimková, K. et al. (2014): *Dvojí riziko v humanitární pomoci*. Olomouc: UPOL.
- Pronin, E., Lin, D. Y., & Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 369-381. Pronin, E., Lin, D. Y., & Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 369-381.
- psycho diagnostic signs. *Journal of Abnormal Psychology*, 74 (3), 271-280. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Quarantelli, E. L. (Ed.). (2005). *What is a disaster?: a dozen perspectives on the question*. Routledge.
- Quattrone, G. A., & Jones, E. E. (1980). The perception of variability within in-groups and out-groups: Implications for the law of small numbers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1), 141.
- Ramet, V. (2012). Linking relief, rehabilitation and development: Towards more effective aid. *Brussels, BE: Directorate-General for External Policies of the European Union*.
- Raynard, P. (2000). *Mapping accountability in humanitarian assistance*. London: Active Learning Network on Accountability and Performance in Humanitarian Action.
- Redmond A. 2015. *Professionalization of the Humanitarian Response*. In: Ginty R. M., Peterson J. H. 2015. *The Routledge Companion to Humanitarian Action*. New York: Routledge.
- Reis, C., & Bernath, T. (2016). *Becoming an International Humanitarian Aid Worker*. Butterworth-Heinemann.
- Reliefweb (2019). *Jobs*. [on-line]. Available on: <https://reliefweb.int/jobs>
- Remus, W.E. (1984). An empirical investigation of the impact of graphical and tabular data presentations on decision making. *Management Science*, 30 (5), 533-542. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Remus, W.E., & Kottemann, J.E. (1986). Toward intelligent decision support systems: An artificially intelligent statistician. *MIS Quarterly*, 10 (4), 403-418. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Ricchiute, D.N. (1997). Effects of judgement on memory: Experiments in recognition bias and process dissociation in a professional judgement task. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 70 (1), 27-39. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Ricketts, J.A. (1990). Powers-of-ten information biases. *MIS Quarterly*, 14 (1), 63-77. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Riegel, K. (2007). *Ekonomická psychologie*. Grada.
- Řiháček, T., & Hytych, R. (2013). Metoda zakotvené teorie. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*, 44-74.
- Říkovský, J. (2011). *Determinanty rozhodování o poskytnutí humanitární pomoci v kontextu subjektivní racionality* (Doctoral dissertation, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta).

- Říkovský, J. (2011b). Reciprocita humanitární pomoci pohledem experimentální ekonomie. In: Veřejná ekonomika a správa (2011). VŠB-TU
- Říkovský, J. (2012). *Profil humanitárního pracovníka pohledem českých humanitárních organizací* (Doctoral dissertation, Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií).
- Říkovský, J. a Špalek, J. (2019). Determinants of Decision-making on the Mitigation of Global Environmental Issues in the Context of Subjective Rationality. *Fresenius Environmental Bulletin*, Birkhäuser Verlag, 28(1), 298-305.
- Říkovský, J., & Macková, L. (2017). Providing aid in complex refugee situations. *Development, Environment and Foresight*, 3(1), 36-50.
- Říkovský, J., Kopečková, L. (2011). Pojetí konceptu racionality ve světle behaviorální ekonomie. In: Veřejná ekonomika a správa (2011). VŠB-TU
- Ronen, J. (1973). Effects of some probability displays on choices. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 9, 1-15. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Ross, L., & Stilling, C. A. (1988). *Psychological barriers to conflict resolution* (No. 4). Stanford Center on Conflict and Negotiation, Stanford University.
- Roy, B. (1993). Decision science or decision-aid science?. *European journal of operational research*, 66(2), 184-203.
- Russo, J.E., & Schoemaker, P.J.H. (1992). Managing overconfidence. *Sloan Management Review*, 33 (2), 7-17. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Russo, J.E., Medvec, V.H., & Meloy, M.G. (1996). The distortion of information during decisions. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 66 (1), 102-110. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Rutter, L. et al. (2011). *Core Humanitarian Competencies Guide*. [online] CBHA (Consortium of British Humanitarian Agencies). Dostupné 15. 2. 2015 z: <http://www.start-network.org/wp-content/uploads/2014/01/Core-Humanitarian-Competencies-Guide.pdf>
- Sage, A.P. (1981). Behavioural and organisational considerations in the design of information systems and processes for planning and decision support. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 11 (9), 640-678. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Salama, P., Spiegel, P., Talley, L., & Waldman, R. (2004). Lessons learned from complex emergencies over past decade. *The Lancet*, 364(9447)
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of risk and uncertainty*, 1(1), 7-59.
- Sanderson, D., & Ramalingam, B. (2015). NEPAL EARTHQUAKE RESPONSE: Lessons for operational agencies. *The active learning network for accountability and performance in Humanitarian action ALNAP*.
- Sandvik, K. B., Jacobsen, K. L., & McDonald, S. M. (2017). Do no harm: A taxonomy of the challenges of humanitarian experimentation. *International Review of the Red Cross*, 99(904), 319-344.
- Sarin, R. R., & Wakker, P. P. (1992). A simple axiomatization of nonadditive expected utility. *Econometrica*, 60(6), 1255-1272.

- Saunders, C., & Jones, J.W. (1990). Temporal sequences in information acquisition for decision making: A focus on source and medium. *Academy of Management Review*, 15 (1), 29-46. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Scarnecchia, D. P., Raymond, N. A., Greenwood, F., Howarth, C., & Poole, D. N. (2017). A rights-based approach to information in humanitarian assistance. *PLoS currents*, 9.
- Scheffran, J., Brzoska, M., Kominek, J., Link, P. M., & Schilling, J. (2012). Climate change and violent conflict. *Science*, 336(6083), 869-871.
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic management journal*, 5(2), 111-128.
- Schwenk, C.R. (1986). Information, cognitive biases and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11 (2), 298-310. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Schwenk, C.R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 25 (1), 41-55. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Scopelliti, I., Morewedge, C. K., McCormick, E., Min, H. L., Lebrecht, S., & Kassam, K. S. (2015). Bias blind spot: Structure, measurement, and consequences. *Management Science*, 61(10), 2468-2486.
- Sedlmeier, P., & Gigerenzer, G. (1997). Intuitions about sample size: The empirical law of large numbers. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10, 33-51. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Sen, A. K. (1977). Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory. *Philosophy & Public Affairs*, 317-344.
- Shelter Center (2018). *Humanitarian Library* [on-line]. Available on: <https://www.humanitarianlibrary.org/page/about-us>
- Showers, J.L., & Charkrin, L.M. (1981). Reducing uncollectable revenue from residential telephone customers. *Interfaces*, 11 (6), 21-34. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Shweder, R.A. (1977). Likeness and likelihood in everyday thought: Magical thinking in judgements about personality. *Current Anthropology*, 18 (4), 637-658. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Silke, R. (2015). *The Paradoxes of Aid Work: Passionate Professionals*. New York a Londýn: Routledge Humanitarian Studies
- Simon, H. (1983). *Reason in human affairs*. Stanford University Press.
- Simon, H. A. (1987). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason*. MIT press.
- Simon, H.A. (1955). A behavioural model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), 99-118. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Simon, H.A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63 (2), 129-138. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.

- Simpson, N. C., & Hancock, P. G. (2009). Fifty years of operational research and emergency response. *Journal of the Operational Research Society*, 60(sup1), S126-S139.
- Skalická, V. (2017). Kompetence humanitárních pracovníků v rámci projektu EUHAP (Diploma thesis). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Slim, H. (2015). *Humanitarian ethics: A guide to the morality of aid in war and disaster*. Oxford University Press.
- Slovic, P. (1975). Choice between equally valued alternatives. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1 (3), 280-287. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1977). Behavioral decision theory. *Annual review of psychology*, 28(1), 1-39.
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1977). Behavioural decision theory. *Annual Review of Psychology*, 28, 1-39. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Smedsland, J. (1963). The concept of correlation in adults. *Scandinavian Journal of Psychology*, 4, 165-173. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Smith, K. (2003). *Environmental hazards: assessing risk and reducing disaster*. Routledge.
- Sniezek, J.A., & Buckley, T. (1991). Confidence depends on level of aggregation. *Journal of Behavioural Decision Making*, 4 (4), 263-272. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Snyder, M., & Uranowitz, S.W. (1978). Reconstructing the past: Some cognitive consequences of person perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (9), 941-950. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Sojka, M. (1991). *Dějiny ekonomických teorií*. Vysoká škola ekonomická.
- Špalek, J. (2011). *Veřejné statky: teorie a experiment*. Nakladatelství CH Beck.
- Sphere Association (Ed.). (2018). *Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response*. PRACTICAL ACTION.
- Sphere Project (2003). *Humanitární charta a Minimální standardy pro humanitární pomoc*. Česká katolická charita.
- Sphere Project (2011). *Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response*. PRACTICAL ACTION.
- Spiegel, P. B. (2017). The humanitarian system is not just broke, but broken: recommendations for future humanitarian action. *The Lancet*.
- Staw, B.M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 16, 27-44. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Staw, B.M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 6, 577-587. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Staw, B.M., & Ross, J. (1978). Commitment to a policy decision: A multitheoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, 23, 40-64. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision

support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.

- Steets, J., Grünewald, F., Binder, A., De Geoffroy, V., Kauffmann, D., Krüger, S., ... & Sokpoh, B. (2010). Cluster approach evaluation 2 synthesis report. *IASC Cluster Approach Evaluation 2nd Phase, Groupe URD and the Global Public Policy Institute*.
- Stephenson, Jr, M. (2005). Making humanitarian relief networks more effective: operational coordination, trust and sense making. *Disasters*, 29(4), 337-350.
- Sternberg, R. J. (2009). *Kognitivní psychologie*. Portál.
- Stevens, J. R. (2008). The evolutionary biology of decision making.
- Stiglitz, J. E. (2002). Information and the Change in the Paradigm in Economics. *American economic review*, 92(3), 460-501.
- Strack, F., & Deutsch, R. (2015). The duality of everyday life: Dual-process and dual system models in social psychology. *APA handbook of personality and social psychology*, 1, 891-927.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*.
- Summala, H. (1996). Accident risk and driver behaviour. *Safety Science*, 22(1-3), 103-117.
- Sun, L. G. (2012). Disaster mythology and availability cascades. *Duke Envtl. L. & Pol'y F.*, 23, 73.
- Sunstein, C. R. (2014). *Why nudge?: The politics of libertarian paternalism*. Yale University Press.
- Švaříček, R., & Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.
- Taylor, S.E., & Thompson, S.C. (1982). Stalking the elusive 'vividness' effect. *Psychological Review*, 89 (2), 155-181. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Teger, A.I. (1980). Too much invested to quit. New York: Pergamon. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Teigen, K.H., Martinussen, M., & Lund, T. (1996). Linda versus World Cup: Conjunctive probabilities in three-event fictional and real-life predictions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 9, 77-93. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral decision making*, 12(3), 183-206.
- Thaler, R. H. (2008). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 27(1), 15-25.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2003). Libertarian paternalism. *American economic review*, 93(2), 175-179.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2018). *Nudge (Štouch): jak postrčit lidi k lepšímu rozhodování o zdraví, majetku a štěstí*. Albatros Media as.
- Thompson, P. & McHugh, D. (2002). *Work organisations : a critical introduction*. Palgrave.
- Thornton, R. (1970). Organizational involvement and commitment to organization and profession. *Administrative Science Quarterly*, 417-426.
- Thuring, M., & Jungermann, H. (1990). The conjunction fallacy: causality vs. event probability. *Journal of Behavioural Decision Making*, 3 (1), 51-74. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.

- Tsebelis, G. (1990). *Nested games: Rational choice in comparative politics* (Vol. 18). Univ of California Press.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*, 76 (2), 105-111. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5 (3), 207-232. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science*, 185(4157), 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, September, 1124-1131. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, January, 453-458. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgement. *Psychological Review*, 90 (4), 293-315. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *Journal of Business*, 59 (4), Pt. 2, S251-S278. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen (1979)
- Úmluva o právech dítěte (1989)
- Úmluva o právech osob se zdravotním postižením (2006)
- Úmluva o právním postavení uprchlíků (1951)
- Úmluva o zákazu mučení a jiného nelidského a ponižujícího zacházení a trestání (1984)
- UN (2015). *Sustainable Development Goals* [on-line]. Available on: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- UN GA (2016). *One humanity: shared responsibility* [on-line]. Available on: <https://agendaforhumanity.org/sites/default/files/Secretary-General%27s%20Report%20for%20WHS.pdf>
- UN OCHA (2017). *New Way of Working* [on-line]. Available on: https://www.unocha.org/sites/unocha/files/NWOW%20Booklet%20low%20res.002_0.pdf
- UNDAC (2018). *Field Handbook* [on-line]. Available on: https://www.unocha.org/sites/unocha/files/1823826E_web_pages.pdf
- UNGA (2016). *Outcome of the World Humanitarian Summit* [online]. New York. Dostupné z: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/A-71-353%20-%20SG%20Report%20on%20the%20Outcome%20of%20the%20WHS.pdf>.

- UNICEF (2015). *Child Protection Toolkit* [on-line]. Available on: https://www.unicef.org/pacificislands/Child_protection_toolkit.pdf
- UNISDR (2005). *Hyogo Framework for Action* [online][cit. 4.4.2014]. Dostupné z www.unisdr.org/hfa
- UNISDR (2005). *Hyogo Framework for Action* [online][cit. 4.4.2014]. Dostupné z www.unisdr.org/hfa
- UNISDR (2015). *Sendai Framework for DRR* [on-line]. Available on: http://www.unisdr.org/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf
- UNJLC (2006). *The LOGISTICS OPERATIONS GUIDE (LOG)* [on-line]. Available on: <https://www.humanitarianlibrary.org/resource/logistics-operations-guide-log-0>
- USAID (2011). *The Logistics Handbook* [on-line]. Available on: <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s20211en/s20211en.pdf>
- USAID (2015). *Field Operations Guide* [on-line]. Available on: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/fog_v4_0.pdf
- Van Dyke, M., & Waldman, R. (2004). The sphere project evaluation report. *New York: Mailman School of Public Health, Columbia University, 44.*
- Vašák, K. (1977). "Human Rights: A Thirty-Year Struggle: the Sustained Efforts to give Force of law to the Universal Declaration of Human Rights", *UNESCO Courier* 30:11, Paris: [United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization](#), November 1977.
- Vessey, I. (1994). The effect of information presentation on decision making: A cost-benefit analysis. *Information & Management*, 27, 103-119. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (2004). *Theory of games and economic behavior*. Princeton university press.
- von Winterfeldt, D. (2013). Bridging the gap between science and decision making. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 110(Supplement 3), 14055-14061.
- Všeobecná deklaráce lidských práv (1948)
- Wagenaar, W.A. (1988). *Paradoxes of Gambling Behaviour*. East Sussex, UK: Lawrence Erlbaum.
- in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Wagenaar, W.A., & Sagaria, S.D. (1975). Misperception of exponential growth. *Perception and Psychophysics*, 18 (6), 422-426. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Wagenaar, W.A., & Timmers, H. (1979). The pond-and-duckweed problem: Three experiments on the misperception of exponential growth. *Acta Psychologica*, 43 (3), 239-251. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Wagstaff, G. F. (1991). *Suggestibility: A social psychological approach*.
- Walker, P et al. (2010). Professionalising the humanitarian sector: A scoping study. *Enhancing Learning and Research for Humanitarian Assistance*.
- Walker, P. & Maxwell, D. G. (2014). *Shaping the humanitarian world*. Routledge.
- Walker, P., Hein, K., Russ, C., Berleff, G., & Casperesz, D. (2010). A Blueprint For Professionalizing Humanitarian Assistance [on-line]. Available on: <http://euhap.eu/upload/2014/06/peter-walker-et-al-a-blueprint-for-professionalizing-humanitarian-assistance-health-affairs-2010.pdf>

- Wang, X.T. (1996). Framing effects: Dynamics and task domains. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 68 (2), 145-157. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Ward, W.C., & Jenkins, H.M. (1965). The display of information and the judgement of contingency. *Canadian Journal of Psychology*, 19 (3), 231-241. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Wason, P.C. (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12, Part 3, 129-140. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Weiss, T. G. (2018). *Humanitarian challenges and intervention*. Routledge.
- Wells, G. L., & Loftus, E.F. (Eds.). (1984). *Eyewitness testimony: Psychological perspectives*. New York: Cambridge University Press. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Whittall, J. (2015), "Is humanitarian action independent from political interests?", SUR 21
- Wikipedia (2019). *List of Cognitive Biases* [on-line]. Available on: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases
- Wisner, B., Blaikie, P. M., Blaikie, P., Cannon, T., & Davis, I. (2004). *At risk: natural hazards, people's vulnerability and disasters*. Psychology Press.
- Wisner, B., Gaillard, J. C., & Kelman, I. (Eds.). (2012). *Handbook of hazards and disaster risk reduction*. Routledge.
- Wright, P. (1974). The harassed decision maker: Time pressures, distractions, and the use of evidence. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 555-561. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Yates, J.F. (1990). *Judgement and Decision Making*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Yates, J.F., & Curley, S.P. (1986). Contingency judgement: Primacy effects and attention decrement. *Acta Psychologica*, 62, 293-202. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Yates, J.F., & Lee, J-W. (1996). Beliefs about overconfidence, including its cross-national variation. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 65 (2), 138-147. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Zákon o zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (Zákon č. 151/2010 Sb.)
- Zhang, J., Reithel, B. J., & Li, H. (2009). Impact of perceived technical protection on security behaviors. *Information Management & Computer Security*, 17(4), 330-340.
- Zsombok, C. E., & Klein, G. (Eds.). (2014). *Naturalistic decision making*. Psychology Press.

„NEZAVINĚNÁ“ SELHÁNÍ: ROZHODOVÁNÍ HUMANITÁRNÍCH PRACOVNÍKŮ V KONTEXTU KOGNITIVNÍCH ZKRESLENÍ

AUTOREFERÁT DISERTAČNÍ PRÁCE

Studijní program: P1314 Geografie
Obor studia: Mezinárodní rozvojová studia
Školitel: Doc. Ing. Ivo Machar, Ph.D.

Katedra rozvojových a environmentálních studií
Přírodovědecká fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

Ing. Mgr. Jan Říkovský

ACCIDENTAL FAILURES: HUMANITARIAN DECISION MAKING IN THE CONTEXT OF COGNITIVE BIASES

Ph.D. THESIS SUMMARY

Study Programme: P1314 Geography
Specialization: International Development Studies
Supervisor: Doc. Ing. Ivo Machar, Ph.D.

Department of Development and Environmental Studies
Faculty of Science, Palacký University in Olomouc

Olomouc 2019

Předkladatel / Submitter:

Mgr. Ing. Jan Říkovský
Katedra rozvojových a environmentálních studií
Přírodovědecká fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
17. listopadu 12
771 47 Olomouc

Školitel / Supervisor:

Doc. Ing. Ivo Machar, Ph.D.
Katedra rozvojových a environmentálních studií
Přírodovědecká fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
17. listopadu 12
771 47 Olomouc

Oponenti / Opponents:

doc. Mgr. Jiří Špalek, Ph.D.
doc. Ing. Veronika Vlčková, CSc.

Obhajoba disertační práce se koná dne 30. 8. 2019 před komisí pro obhajoby disertačních prací doktorského studia v programu P1314 Geografie, studijním oboru Mezinárodní rozvojová studia, v prostorách Přírodovědecké fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, 17. listopadu 12, 771 47 Olomouc.

The defence of the Ph.D. dissertation will take place on 30th August 2019 in front of the commission for the defence of Ph.D. dissertation in study programme P1314 Geography, specialization International Development Studies, in the premises of the Faculty of Science, Palacký University in Olomouc, 17. listopadu 12, 771 47 Olomouc.

S disertační prací je možno se seznámit na studijním oddělení Přírodovědecké fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, 17. listopadu 12, 77 46 Olomouc.

The dissertation thesis is available at the Study Department, Faculty of Science, Palacký University in Olomouc, 17. listopadu 12, 771 46 Olomouc.

Obsah

Úvod	5
Cíle práce a výzkumné otázky	5
Teoretický kontext tématu disertační práce	6
Humanitární pomoc	6
Cíle	6
Proces realizace	7
Humanitární architektura a systém	9
Humanitární selhání	10
Lidské zdroje v humanitární pomoci	11
Humanitární pracovník jako vykonavatel a rozhodovací subjekt humanitární pomoci	11
Profesionalizace humanitární práce	12
Rozhodování	12
Multidisciplinární zázemí	13
Kognitivní zkreslení	14
Architektura výběru	15
Metodologie	16
Výzkumná metoda a strategie	16
Techniky zjišťování a analýza empirických dat	16
Jednotka zkoumání a zjišťování, výběr a charakteristika respondentů	16
Výsledková část	17
Proces analýzy a příslušné výsledky	17
Formulace výzkumné otázky	17
Prvotní otevřené kódování	17
Zúžení výzkumné otázky	18
Analýza zúžená na konkrétní téma	18
Teoretické kódování a rozpracování hlavního konceptu – humanitární kognitivní zkreslení	20
Shrnutí výsledků a diskuze	20
Vznik chybných rozhodnutí skrze kognitivní zkreslení	20
Identifikace oblastí pro analýzu kognitivních zkreslení	22
Identifikace humanitárních kognitivních zkreslení	23
Závěr	27
Použitá literatura a zdroje	29
Publikační činnost	43

Anotace

Humanitární práce se zejména v posledních dvaceti letech stala robustním a profesionálním sektorem s koordinačními strukturami, implementační podporou, exaktními nástroji a specifickou expertízou. Přesto je však vystavena novým výzvám multipolárního světa procházejícího klimatickou změnou a vysoké míře nejistoty spojené s proměnou tradičních struktur, problémů a hodnot, ze kterých mainstreamová humanitární práce vychází a na které reaguje. V takovém prostředí mohou humanitární pracovníci chybovat i navzdory dobrému úmyslu a dostatečným znalostem. Vlivy, které způsobují systematické odchylky od racionálního rozhodování, se navíc často projevují výrazněji právě v situacích nedostatku času, vysoké míry nejistoty, nepřehlednosti informací a komplexnosti problémů a časovým rozdílem mezi užtkem a vynaloženým úsilím, tedy inherentními charakteristikami prostředí humanitární práce. Tato disertační práce se zaměřuje na reálné humanitární rozhodování a faktory, které jej ovlivňují s ohledem na úspěšnost rozhodování. Hlavní cíle této disertační práce jsou zjištění, jak vnímají humanitární pracovníci rozhodování v krizových situacích, jaké situace považují za nejkomplicovanější, jaké faktory podle nich ovlivňují humanitární rozhodování, jak sami popisují svůj přístup k rozhodování a vliv různých faktorů, s jakými rozhodnutími a jejich dopady se setkávají. Z metodologického hlediska je tato disertační práce zpracována pomocí kvalitativního výzkumu s využitím metody zakotvené teorie prostřednictvím rozhovorů s humanitárními pracovníky. Na základě interpretace jejich sdělení práce dochází ke zmapování rozhodovacího procesu v rámci prvotní analýzy a jeho detailnímu rozpracování s ohledem na chyby v rozhodování, faktory ovlivňující humanitární rozhodování a jejich parametry zvyšující náchylnost ke kognitivním zkreslení z hlediska aktérů i situací, parametry situací mající potenciální závažný dopad a specifická kognitivní zkreslení, ke kterým může docházet v konkrétních humanitárních rozhodovacích situacích.

Annotation

Humanitarian work has become robust and highly professional sector with its coordinating structures, implementation support, exact tools and specific expertise, particularly over past twenty years. However, it is exposed to new challenges of a multi-polar world which is undergoing climate change and a high degree of uncertainty linked to the transformation of traditional structures, problems and values from which mainstream humanitarian work emerges and responds to. In such an environment, humanitarian workers can produce errors despite good intentions and sufficient knowledge and skills. Moreover, the effects of systematic deviations from rational decision-making often manifest themselves more strongly in situations of lack of time, high uncertainty, lack of clarity of information and complexity of problems and the time difference between benefit and effort, which are all inherent characteristics of the humanitarian work environment. This dissertation focuses on real humanitarian decision making and the factors that influence it with respect to success of the decisions. The main objectives of this dissertation are to find out how the aid workers in emergency situations perceive their decision making, what situations they find most complicated, what factors they believe influence humanitarian decision-making, how they themselves describe their decision-making approach and the influence of various factors and finally which decisions and their impacts they observe in the field. From a methodological point of view, this dissertation is elaborated by means of qualitative research using the grounded theory method through individual interviews with relief workers. Based on the qualitative data from the interviews, the decision-making process is initially analyzed and further elaborated in detail with regard to decision-making errors, factors influencing humanitarian decision-making and their values increasing the susceptibility to cognitive biases in terms of actors and situations, features of situations with potential serious impact. Eventually, specific cognitive biases that may occur in humanitarian decision-making, have been identified.

Úvod

Tajfun v Bangladéši, 1970. Genocida ve Rwandě v roce 1994 a návazná uprchlická krize v okolních státech. Zemětřesení v Indickém oceánu a související tsunami v jihovýchodní Asii v roce 2004. Zemětřesení na Haiti v roce 2010. Občanská válka v Sýrii pokrývající téměř celou druhou dekádu současného tisíciletí. Státisíce mrtvých lidí, miliony zasažených. Tyto humanitární krize se odehrály v různém čase a prostoru, jedno však mají společné. Lidé, a to i ti, kteří přijeli odstraňovat následky, se v nich musí rozhodovat a volit co nejlepší cestu v co nejkratším čase, aby se dopady zmírnily nebo alespoň nezhoršovaly.

Ve světě narůstá celkový počet lidí ovlivněných humanitárními krizemi; přírodními katastrofami, ozbrojenými konflikty, komplexními krizemi či uprchlictvím. Se zvyšující se nejistotou v multipolárním světě, nárůstem extrémních klimatických jevů či proměnou charakteru ozbrojených konfliktů a protražovanými krizemi přicházejí zásadní výzvy pro ty, kteří si kladou za cíl v těchto krizích zachraňovat životy, zmírňovat utrpení a zajišťovat důstojnost zasažených lidí. V současné době je přes 134 milionů lidí v nouzi způsobené humanitárními krizemi a celkové požadavky na financování přesahují 25 miliard dolarů (OCHA, 2018), humanitární sektor zároveň narostl v počtu zaměstnávaných humanitárních pracovníků za necelých deset let z cca. 200 000 na 570 000 lidí (Walker et al., 2010; ALNAP, 2018). Tak obrovský systém již dávno nezávisí jen na dobrovolnictví a dobré vůli zapojených humanitárních pracovníků jako v dobách výrazné dominance až exkluzivity Červeného kříže. V návaznosti na selhání či neefektivitu pomoci po zásadních krizích přelomu tisíciletí prošel humanitární systém stejně jako jeho součásti za posledních dvacet let výraznými proměnami, směřující k nastavení standardů, lepší koordinaci, vyšší efektivitě a profesionalizaci humanitární práce. Její realizátoři tak nemají jen dobré srdce, ale i odborné znalosti a dovednosti, kterými mohou přispívat ke zlepšení situace zasažených lidí. Přesto však humanitární sektor není byznys jako každý jiný. Dynamika krizí, důležitost potřeb, množství aktérů a různorodé prostředí vedou k nedostatku času, ve kterém musí humanitární pracovníci řešit komplexní a často unikátní situace, krátkodobosti intervencí, nedostatečné kontinuitě znalostí i pomoci samotné a obtížné orientaci v daném kontextu. V neposlední řadě pak přitahuje specifické osobnosti, což v sektoru závislém téměř výhradně na lidském faktoru přináší specifické výzvy. Lidé se totiž zdaleka ne vždy rozhodují plně racionálně, což vede k narušení očekávané implikace mezi dobrým úmyslem a dostatečnými znalostmi na jedné straně a úspěšnou pomocí na straně druhé. Vlivy, které způsobují systematické odchylky od racionálního rozhodování, se navíc často projevují výrazněji právě v situacích nedostatku času, vysoké míry nejistoty, nepřehlednosti informací a komplexnosti problémů a časovým rozdílem mezi užitkem a vynaloženým úsilím, tedy inherentními charakteristikami prostředí humanitární práce. Již nyní lze nalézt řadu matematických modelů a sofistikovaných technických nástrojů, které mohou podpořit rozhodování v oblasti humanitární práce, a to jak na strategické, tak taktické i operační úrovni. Tyto nástroje jsou však vytvořeny jen pro dílčí oblasti a selektivně bez zjevné analýzy klíčových míst, kde může lidský faktor při rozhodování selhat. Pokud mají sloužit jako podpora pro rozhodování humanitárních pracovníků, nabízí se otázka, zda jsme schopni eliminovat iracionalitu využíváním sofistikovanějších nástrojů. Ve smyslu silnějšího využívání umělé inteligence pak zůstává otázkou, jaký rozsah využívání této technické podpory je možný v prostředí humanitárních krizí a zda vůbec současná umělá inteligence, matematické či statistické nástroje přinášejí nižší chybovost v rozhodování s ohledem na výše popsaná specifika humanitárního sektoru.

Cíle práce a výzkumné otázky

Z uvedených důvodů se tato disertační práce zabývá reálným rozhodováním humanitárních pracovníků, s jeho klady i zápory, usiluje o zjištění, kde a jak dochází k rozhodování a které situace jsou zranitelné v zájmu budoucí možnosti efektivního zaměření na nejvíce relevantní rozhodovací problémy

i vlivy. Tato disertační práce využívá interdisciplinární přístup k tématu, který je nezbytný s ohledem na jeho charakter. Z metodologického hlediska je tato disertační práce zpracována pomocí kvalitativního výzkumu s využitím metody zakotvené teorie, její výzkumná otázka se tedy průběžně přizpůsobovala postupně konkretizovanému tématu a průběžné analýze v návaznosti na definované obecné cíle, a to zjištění, jak vnímají humanitární pracovníci rozhodování v krizových situacích, jaké situace považují za nejkomplicovanější, jaké faktory podle nich ovlivňují humanitární rozhodování, jak sami popisují svůj přístup k rozhodování a vliv různých faktorů, s jakými rozhodnutími a jejich dopady se setkávají. Tyto cíle by měly přispět k lepší deskripci reálného rozhodování a výše uvedeným dopadům. Hlavní výzkumná otázka se pak v průběhu výzkumu specifikovala na zmapování rozhodovacího procesu se zaměřením na identifikaci situací a aktérů, kteří jsou náchylní ke kognitivním zkreslením a chybným rozhodnutím, identifikaci faktorů, které mohou zvyšovat pravděpodobnost chybných rozhodnutí, zjištění, jak pracovníci reflektují své vlastní rozhodování a jaké jsou jejich zkušenosti s chybnými rozhodnutími z terénu.

Teoretický kontext tématu disertační práce

Humanitární pomoc

Pojem humanitární, který tvoří základ klíčových konceptů této práce humanitární pomoci a humanitární práce, lze popsat jako lidský, směřující k člověku nebo také zaměřený na základní potřeby člověka (Petráčeková & Kraus, 1998). Humanitární (pomoc) je velmi různorodý a nestabilní koncept. Může být vnímán jako soubor politik, které zahrnují chirurgické operace lidí zasažených zemětřesením a dalšími přírodními katastrofami, ale i sjednocování rodin, které musely být rozděleny kvůli válečnému konfliktu, a mnoho dalšího (Mac Ginty & Peterson, 2015). Humanitární pomoc tak může nabývat různých forem, které se odvíjejí od potřeb zasažených lidí a kontextu, ve kterém je poskytována. Lze nicméně říci, že existují určitá pravidla a normy, které usnadňují proces poskytování humanitární pomoci a realizace humanitární práce (James, 2008). Ve zbytku této kapitoly budou proto popsány základy, na kterých se shodne většina humanitární komunity (Sphere, 2011; CHS Alliance, 2014; ICRC, 1994); dilemata, různé aspekty formující aktuální stav humanitární pomoci a práce a její modalities pak budou popsány v dalších kapitolách teoretické části.

Klíčovým konceptem je v tomto smyslu humanitární krize jako hlavní spouštěč pomoci i prostředí, ve kterém je vykonávána. Většina autorů se shodne na několika základních stavebních kamenech každé humanitární krize, bez ohledu na to, jak vznikla. Jedná se o hrozbu směrem k životům a důstojnosti pro signifikantní množství lidí a zároveň musí potřeby z nich vyrůstající přesahovat kapacity zasažené či místní populace. Většinou se jedná o situaci v průběhu nebo bezprostředně po ozbrojeném konfliktu, přírodní katastrofě nebo dnes čím dál častější komplexní krizi, která v sobě spojuje aspekty obou předchozích krizí a vliv klimatické změny, politické nestability a jiných. Tomu odpovídá základní cíl, kdy se humanitární pomoc snaží o záchranu životů, zmírnění utrpení a zajištění života v důstojnosti během a po humanitárních krizích (Martin, Weerasinghe & Taylor, 2014; Wisner et al., 1994; DG ECHO, 2007; Walker & Maxwell, 2014). Z toho vyplývá, že humanitární pomoc jako takovou lze chápat jako příspěvní, ulehčení lidem či komunitám, které se nacházejí v obtížné životní situaci, obvykle po určité humanitární katastrofě a pomáhá zmírnit bezprostřední následky a posilovat jejich vlastní mechanismy zvládnání (Walker & Maxwell 2014).

Cíle

Humanitární pomoc je v českém prostředí definována legislativními dokumenty jako pomoc „poskytovanou do zahraničí – souhrn činností hrazených ze státního rozpočtu, jejichž cílem je zamezit ztrátám na životech a újmě na zdraví, zmírnit utrpení a obnovit základní životní podmínky lidí po vzniku mimořádných událostí, jakož i zmírňovat dlouhodobě trvající následky mimořádných událostí

a předcházet jejich vzniku a negativním následkům“ (Zákon č. 151/2010 Sb., § 2). To je v souladu s třemi základními cíli humanitární pomoci definované iniciativou Dobrého humanitárního dárcovství a klíčovými humanitárními donory (DFID, 2012). Cíle či zamýšlené dopady jsou definovány pro situace během či po humanitárních katastrofách:

- Záchrana lidských životů
- Zmírňování utrpení
- Udržování lidské důstojnosti.

Z pohledu humanitárních organizací, tedy především implementačních agentur, je moderní humanitární pomoc poskytována na základě lidskoprávního přístupu a mezinárodního práva lidských práv a následujících práv (Sphere, 2018):

- Právo na život v důstojnosti
- Právo na humanitární pomoc
- Právo na ochranu a bezpečí

Cílem humanitární pomoci je na jedné straně reagovat na humanitární katastrofy a co nejrychleji obnovit důstojný život katastrofou postižených lidí (Sphere, 2003), tak také podporovat lidské, sociální a přírodní kapacity komunit ke snížení jejich zranitelnosti (Princová, 2009). Humanitární pomoc by měla být realizována především v následujících oblastech – materiální pomoc, humanitární ochrana – zajištění lidské důstojnosti, ekonomická podpora živobytí, advocacy - prosazování humanitárních principů (Bjornfeld, 2009). K dosažení těchto cílů jsou v rámci pomoci uplatňovány základní humanitární principy: nestrannost, lidskost, nestrannost a nezávislost (OCHA, 2012), obdobné principy zdůrazňuje Humanitární charta: právo na důstojný život, rozlišování mezi bojujícími a civilisty a nevystavování opětovnému ohrožení (Sphere, 2003: 4-5).

Mezi základní nástroje, jakými pak humanitární pomoc dosahuje svých výše uvedených cílů, patří materiální pomoc a podpora základních životních potřeb, nouzová potravinová pomoc a neposlední řadě koordinace pomoci, ochranných a podpůrných aktivit (Walker & Maxwell, 2014; OCHA, 2012). Moderní humanitární pomoc dále využívá přístupy jako Disaster Risk Reduction (DRR) či Climate Change Adaptation - oba dva přístupy se snaží snížit zranitelnost komunit a zvýšit jejich připravenost na případné katastrofy (Gruber, 2012). Nástrojů a aktivit, kterých se využívá při poskytování a implementaci humanitární pomoci však existuje celá řada, výše uvedené principy a cíle specifikují humanitární pomoc jako východisko pro popis osoby humanitárního pracovníka a možné náplně jeho práce.

Proces realizace

Ačkoliv se podle definice humanitární práce může zdát, že v tradičním pojetí se jedná o krátkodobou aktivitu, nelze říci, že by humanitární pomoc byla jednorázová. Návaznost jednotlivých aktivit vytváří určitý proces, či dokonce v méně optimistickém náhledu cyklus, pomoci. Pro porozumění rozhodování je proto nezbytné vnímat v jaké fázi procesu se daný rozhodovatel nachází, na jakou situaci reaguje a s jakými informacemi může pracovat. V této kapitole budou popsány dva klíčové procesy, a to na makro úrovni – tedy dle vývoje humanitárních krizí jako takových, tak na úrovni dle vývoje pomoci samotné.

Disaster Cycle

Vývoj jednotlivých humanitárních krizí se pochopitelně liší dle kontextu a dalších faktorů ovlivňujících podobu dané krize. Základní rozlišení se nabízí dle výše diskutovaných typů krizí, a to zejména pokud jde o katastrofy s rychlým či pomalým nástupem. Tento aspekt ovlivňuje dynamiku krize a délku trvání jednotlivé fáze, může však ovlivnit i pořadí jednotlivých fází. V kontextu humanitární práce typicky

hovoříme spíše o cyklu katastrofy, než lineárním procesu a to především s ohledem na dlouhodobý vývoj dané komunity. Základní myšlenka je taková, že komunita či daný region prochází určitým vývojem směřujícím k rozvoji, přičemž je tento vývoj jednou za určité období narušen humanitární krizí, ze které se musí následně daná oblast či komunita vzpamatovat a vrátit se do původního bodu. Tento proces je podrobně popsán v kapitole resilience čili odolnosti (Manyena et al., 2011; Wisner et al., 2004). Jedno z vysvětlení, proč jsou některé komunity či lokality více ohroženy srovnatelným nebezpečím nabízí koncept zranitelnosti (De Dios, 2002; Mac Ginty & Peterson, 2015; Pelling, 2003). Vyšší riziko pak způsobuje závažnější dopady rozličných katastrof či dopadů a může destabilizovat společnost a její dlouhodobý rozvoj. Zranitelnost komunity tak může omezovat její rozvojový potenciál a může dojít k ohrožení efektivnosti a účinnosti realizovaných programů zahraniční pomoci. Zvyšující se význam propojení rozdílných forem zahraniční pomoci pro větší efektivnost i soulad s humanitárními principy je doložen také snahou o posilování odolnosti komunit s výhledem na jejich soběstačnost z hlediska rozvoje i krizové obnovy (UNISDR, 2005).

Základní model je popsán v cyklu krizového řízení (*disaster management cycle*), který je postavený na lineárním chápání fází katastrofy či humanitární krize. Tento koncept vznikl ve dvacátých letech dvacátého století a po dlouhou dobu tvořil dominantní přístup k vysvětlování i zvládání dopadů jednotlivých katastrof. Cyklus má propojovat krátkodobé humanitární aktivity s dlouhodobými potřebami obnovy dané komunity (CENIA, 2016; Coetzee & Van Niekerk, 2012).

Jednotlivé fáze pomoci se dle jednotlivých modelů či autorů mírně liší, téměř vždy lze však identifikovat čtyři základní fáze pomoci (Khan, Vasilescu & Khan, 2008; Carter, 2008; Princová, 2012; Wisner et al., 2004; MZV, 2019):

- Období před katastrofou – které může být dále v rámci přístupu snižování rizik katastrof (*disaster risk reduction*) členěno zejména na prevenci (*prevention*), zmírňování (*mitigation*) či připravenost (*preparedness*).
- Okamžitá pomoc (*relief*) – zahrnující především první tři měsíce po katastrofě s cílem záchrany životů a zmírňování utrpení a zajištění základních životních potřeb v kontextu humanitární práce pro důstojnost zasažených lidí. Někdy může být do této fáze zařazována také časná obnova (*early recovery*).
- Následná pomoc - obnova (*recovery*), často také rehabilitace (*rehabilitation*), rekonstrukce (*reconstruction*). Tato fáze je spojená s návratem k normálnímu stavu dané komunity a obnovou živobytí (*livelihood*).
- Rozvoj (*development*)

V tradičním pojetí tedy tyto fáze na sebe plynule navazují, i když pochopitelně počítají s opakovanými krizovými událostmi a celkový pohled na vývoj tak není zcela lineární. Přehledně toto vnímání pro praktické použití ilustrují dva obrázky, která znázorňují jak zjednodušený model shrnující některé fáze do většího tematického celku, tak detailněji rozpracovaný přehled fází. Obě však počítají s návazností jednotlivých fází (Carter, 2008:50).

Programový cyklus humanitární pomoci

Pokud jde o samotnou fázi humanitární pomoci, tedy v kontextu rozdělení předchozí kapitoly *relief*, trvající zpravidla krátké období kolem tří měsíců, vývoj samotné pomoci z operativního hlediska je také rozdělen do několika fází cyklu. S ohledem na charakter programového cyklu i prostředí humanitární práce bývá často znázorňován v grafické podobě, která umožňuje harmonizaci představ jednotlivých aktérů o aktuální situaci a procesu poskytování pomoci za účelem lepší koordinace. Na modelu, vycházejícím z Humanitární reformy a transformativní agendy IASC jsou znázorněny základní fáze nutné pro realizaci humanitárního programu (ALNAP, 2012; Reis & Bernath, 2016)

Základní přehled programového cyklu tedy nejčastěji zahrnuje následující fáze, přičemž je opět značně kontextualizován pro potřeby přírodních katastrof a tento proces je v plném měřítku aplikován zejména ve velkých krizích:

- Posouzení potřeb – spočívající v zjišťování škod a potřeb v zasažených komunitách či oblastech a následné analýze těchto zjištění. Prvním výstupem jsou situační zprávy a analýzy, které se v řádu dní snaží poskytnout základní přehled o vývoji na místě. Zároveň je také vypsána Okamžitá humanitární výzva za účelem získání základních zdrojů. Klíčovým výstupem této fáze je Přehled humanitárních potřeb (*Humanitarian Needs Overview*), detailní dokument o prioritních humanitárních potřebách v dané zemi sdílený mezi všemi aktéry. Důležitým podkladem je také Multisektorální rychlé posouzení potřeb (*Multi-cluster Rapid Assessment, MIRA*), která Humanitární agentury v této fázi jednak přispívají skrze účast v clusterech a koordinovaných analýzách potřeb, ale také mohou čerpat poznatky z konsolidovaných zjištění pro plánování vlastních projektů.
- Strategické plánování – stavějící na předchozí analýze potřeb a identifikující obecné priority reakce humanitárních aktérů na danou situaci. Produktem této fáze je Plán humanitární pomoci (*Humanitarian Response Plan*), který určuje celkovou strategii a priority a také priority a plány jednotlivých sektorů (*Cluster*). Humanitární agentury se zapojují do procesu za účelem sladění priorit vlastních projektů s celkovou strategií i začlenění do sdíleného financování.
- Mobilizace zdrojů – zahrnující shánění financí na realizaci humanitárních plánů. Tento proces je většinou koordinován, pokud jde o institucionální zdroje a spočívá v tzv. sdílených fondech, a to jak na úrovni dané země (*Country-based Pooled Funds*), či na centrální úrovni (*Central Emergency Response Fund*).
- Implementace a monitoring – spočívající v samotné implementaci pomoci dle plánů, průběžném sledování úspěšnosti a případných úpravách plánů i implementace. Důležitým výstupem je Periodická monitorovací zpráva (*Periodic Monitoring Report*), pokrývající stupeň dosažení zamýšlených cílů, a to zejména na úrovni výstupů a výsledků.
- Operativní vzájemné hodnocení a evaluace – zhodnocení fungování humanitární pomoci v daném případě s ohledem na budoucí možná vylepšení, a to především sumativního (pro další krize) či formativního charakteru (úprava a ponaučení v rámci stávající operace). Interním dokumentem pro Národní humanitární tým je Operativní vzájemné hodnocení (*Operational Peer Review*), nezávislým přehledem celkové humanitární pomoci je pak Meziagenturní humanitární evaluace (*Inter-agency Humanitarian Evaluation*), shrnující kolektivní působení všech humanitárních agentur.

Průběžné fáze, které jsou realizovány napříč celým cyklem jsou pak koordinace, informační management a připravenost za účelem snižování rizik katastrof (IASC, 2015; MZV, 2019).

Humanitární architektura a systém

Humanitární systém jako takový je považován za síť vzájemně propojených institucionálních a operačních entit, skrze které je humanitární pomoc poskytována ve chvílích, kdy místní zdroje a kapacity nedostačují na pokrytí potřeb zasažených populací (ALNAP, 2018). O humanitárním systému tak lze uvažovat na globální úrovni i národní úrovni, jedná se však spíše o organický konstrukt, komplex, který se průběžně mění v konkrétní podobě, ale v jádru vypadá vždy stejně. Tento systém zahrnuje klíčové aktéry v jádru a obrovské množství navázaných aktérů, jejichž primární rolí ani posláním není poskytování humanitární pomoci, ale kteří jsou do tohoto systému určitým způsobem vtaženi. Humanitární systém jako takový už z předchozí definice i definice humanitární pomoci existuje především proto, aby vyplnil mezery, které se vyskytnou v globálním i lokálním systému vlivem narušení humanitární krizí (Maxwell & Gelsdorf 2019; ALNAP, 2018).

V poslední době se také ozývá čím dál častější kritika humanitárního systému, který je založen na poválečném pořádku, stejně jako ostatní mezinárodní instituce včetně Organizace spojených národů a jeho rigidita neumožňuje adekvátní reakci na výzvy dnešní doby a řešení dopadů změněné humanitární situace ve smyslu nových potřeb, geopolitických vazeb i nového charakteru i dynamiky humanitárních krizí zahrnující čím dál častěji vnitřní ozbrojené konflikty, komplexní a protražované krize či změnou klimatu způsobené výzvy. V konkrétní rovině lze pozorovat změny v kontextu na úrovni místních kapacit (posilující se role národních krizových center či ministerstev), zvětšující se množství humanitárních aktérů (co do počtu i množství jejich typů) a celá řada v aktuálních trendech zmíněných fenoménů jako je přístup donorů. Krize v Sýrii či v Jemenu, epidemie eboly či uprchlická krize v Evropě ukázala na nefunkčnost minimálně částí současného humanitárního systému (Weiss, 2018; Spiegel, 2017; Barnett & Walker, 2015). Prostor pro zlepšení se nabízí především v oblasti pokrytí humanitárních potřeb, efektivních metod kolektivní akce a adaptability pro místní kontext (ALNAP, 2018).

S ohledem na cíle této práce tvoří tuto kapitolu dvě zásadní součásti humanitární architektury, a to jsou humanitární aktéři a popis jejich organizace a koordinace.

Humanitární selhání

Humanitární pomoc se ve své historii pochopitelně neseťkávala jen s úspěchy. Jak již bylo diskutováno v kapitole věnující se jejímu vývoji, v moderní historii bylo několik zásadních krizí, které lze považovat za selhání na makro úrovni. Ať už jde o krizi v Biafře, Rwandě či spojené krizi okolo Velkých afrických jezer, tsunami v Indickém oceánu, zemětřesením na Haiti či v poslední době protražovanou komplexní krizí v Sýrii, humanitární sektor se ve většině případů byl schopen do určité míry ponaučit a implementovat žádoucí změny v podobě např. humanitární reformy či transformativní agendy (Gedde, 2015; Barnett, 2011; Mac Ginty & Peterson, 2015). Jedním z nástrojů, jak kvalitativně posunout struktury i procesy v rámci sektoru byly koordinační snahy, jiným jsou evaluace a tzv. *Lessons learned*, lekce plynoucí z jednotlivých krizí a sdílené v rámci humanitární komunity. V poslední době nabývá na významu také evaluace v reálném čase, která umožňuje spolu s efektivnějším monitoringem včasné přizpůsobování humanitárních programů (Krueger & Sagmeister, 2014), případně komplexní přístup k humanitární evaluaci, který byla dříve považována za obtížně proveditelnou (ALNAP, 2016). Nejsou dostupné metaevaluace z ponaučení v humanitárním sektoru jako celku, přesto téměř ke každé z velkých humanitárních krizí lze nalézt dílčí či souhrnné evaluace. Ty z poslední doby nejčastěji zmiňují jako problémy přístup k zasaženým populacím, ochranu civilistů, mezery v koordinaci v kontextu nových aktérů, zaměření na atraktivní tematické i geografické oblasti pomoci a s tím související nerovnoměrné rozdělení pomoci, nedostatečně flexibilní financování, jednostranná komunikace s příjemci pomoci či nedostatečná kontextualizace pomoci (OCHA, 2016; Ching, 2011; Patrick, 2011; Sanderson & Ramalingam, 2015). Jednou z nejkompaktnějších metaevaluací staršího data je zhodnocení ponaučení z komplexních krizí z dekády na přelomu tisíciletí v kontextu úmrtnosti na zdravotní příčiny (akutní infekční onemocnění, průjmová onemocnění, malárii, spalničky, novorozenecká úmrtí či podvýživu), přičemž bylo poukázáno na nedostatky v oblasti koordinace, nedostatečné odpovědnosti humanitárních agentur a pozice neziskových humanitárních organizací (Salama et al., 2004).

Na úrovni konkrétních operací a organizací pak může selhání vést v tradičním pojetí k ohrožení příjemců pomoci skrze aktivity humanitárních pracovníků, zejména v konfliktních oblastech (Anderson, 1999) či v moderním přístupu skrze humanitární experimentaci a inovace v nejistém kontextu, například formou aplikace biometriky, datového modelování či nákladních dronů (Sandvik, Jacobsen & Mac Donald, 2017). Koncept sekundárního rizika, tedy potenciálních škod způsobených dobře míněnou, ale špatně provedenou humanitární pomocí se může projevit v následujících oblastech: zvyk

na pomoc a závislost na ní, pocit nerovnoprávného vztahu a ztráta lidské svobody a důstojnosti, ztráta kapacit místních lidí a nabourání přirozených sítí, likvidace místní ekonomiky a inflace, zvyšování nerovností a změna tradiční skladby a chování, nenaplněná očekávání od zahraniční pomoci, zneužívání pomoci ze strany příjemců skrze alkohol, drogy, zbraně a další, ohrožení života místních spolupracovníků mezinárodních organizací či korupce (Princová, 2014). Nemusí se sice jednat o bezprostředně ohrožující škody, avšak v dlouhodobém měřítku mohou přinést větší množství negativních efektů pro místní populaci, než kdyby žádná humanitární pomoc nepřišla.

Lidské zdroje v humanitární pomoci

Předcházející část zmapovala kontext, ve kterém se realizuje humanitární práce, její proces, nástroje a aktéry. Z hlediska zaměření této disertační práce je pak užitečné pokrýt detailněji problematiku nejvýznamnějšího aktéra z pohledu rozhodování, a to konkrétního člověka, který je vždy nositelem daného rozhodování i rozhodnutí.

Humanitární pracovník jako vykonavatel a rozhodovací subjekt humanitární pomoci

Humanitární pracovník je člověk, který vykonává humanitární práci, realizuje humanitární pomoc v oblastech a v době při a bezprostředně po humanitární katastrofě (OCHA, 2012). Vzhledem k charakteru této práce a množství různorodých aktérů je důraz kladen na humanitárního pracovníka, (nikoliv dobrovolníka) od kterého společnost očekává určitou profesionalitu (Walker, 2010). V roce 2017 působilo ve světě jen na úrovni terénu přibližně 570 000 humanitárních pracovníků (ALNAP, 2018). Toto množství lidí lze poměrně obtížně kategorizovat s ohledem na jejich zázemí, původ, vzdělání, praxi i další faktory. Přesto jsou klíčovým faktorem vytvářející odlišnosti a zejména dvě zcela odlišné bubliny rasa, národnost či etnicita humanitárních pracovníků. Existuje svět expatů, tedy zahraničních zaměstnanců, kteří pracují ve zranitelných zemích a ne v zemi svého původu. Pak také existuje svět místních pracovníků, přičemž obě skupiny pracují de facto ve stejném prostředí, ale jejich pracovní podmínky i další parametry práce se zásadně liší (Silke, 2015).

Abychom vymezili pro potřeby této disertační práce pojem humanitární pracovník, podívejme se na tři jeho základní dimenze:

- co přesně dělá či může dělat humanitární pracovník (náplň práce),
- v jakém prostředí humanitární pracovní vykonává svou činnost (specifika práce a její rizika),
- co by měl pro výkon své profese znát a umět (profil humanitárního pracovníka).

Širší přehled specializací v mezinárodní pomoci, tedy částečně zahrnující i rozvojovou pomoc a pozice v humanitárně-rozvojovém nexu nabízí Gedde (2015), přičemž tento seznam obsahuje tematické oblasti, pracovní funkce a oblasti expertízy dohromady a nezaměřuje se pouze na pozice uvnitř ryze humanitárních organizací: advokacie a kampaně, management táborů, posilování kapacit, komunikace, řízení mise na národní úrovni, společenská odpovědnost firem, práce s lidmi s postižením, snižování rizik katastrof, ekonomie, vzdělávání, energie, životní prostředí a klimatická změna, inženýrské/technické funkce, farmaření a zemědělství, finance a účetnictví, potravinová bezpečnost, fundraising, gender, veřejná správa, zdraví, HIV/AIDS, tuberkulóza a malárie, lidské zdroje, lidská práva, management humanitárních programů, informační a komunikační technologie, výzkum a práce se znalostmi a politikou, právní aspekty, živobytí, péče o hospodářská zvířata a veterinářství, logistika, mateřské, dětské a reprodukční zdraví, média a žurnalistika, mikrofinance, migrace, monitoring a evaluace, výživa, sirotci a zranitelné děti, mírové operace, politika (*policy*), nákupy (*procurement*), projektový management, psaní žádostí, ochrana, veřejné zdraví, přístřeší, sociální ochrana, voda, sanitace a hygiena.

Ve výše zmíněných kategorizacích se přes jejich různorodost mnohé oblasti překrývají a lze identifikovat několik základních oblastí humanitární práce. Z množství specializací, různých zázemí, vzdělání a úrovně zkušeností, se kterými lidé vstupují do sektoru humanitární práce, vyplývá velmi heterogenní soubor pracovníků s příslušnými dopady na individuální i kolektivní rozhodování. Nicméně nejdůležitější z hlediska operacionalizace konkrétních pracovních pozic, na které jsou humanitární pracovníci přijímáni a které se nejčastěji vyskytují v jádru humanitární pomoci, jsou pracovní pozice identifikované skrze výzkum projektu EUHAP (2017), přičemž dané pozice mají v typizované podobě definovanou úroveň humanitárního kvalifikačního rámce, funkční a tematické kompetence, které jsou velmi relevantní z hlediska rozhodování jednotlivých aktérů i jejich interakce při tvorbě rozhodnutí a tedy praktickému mandátu v konkrétních situacích:

Profesionalizace humanitární práce

Humanitární práce prochází významnými změnami z hlediska kontextu, ve kterém je vykonávána, ale také pohledem dovnitř na samotnou profesi. Navzdory výše diskutované neukotvenosti a nejasnosti některých pozic probíhá v posledních letech několik procesů, které mají za cíl profesionalizaci humanitární práce (Reis & Bernath, 2016), a to zejména skrze organizace a procesy Enhanced Learning and Research for Humanitarian Agencies (ERLHA), Coalition of British Humanitarian Agencies (CBHA, později Start Network) a European Humanitarian Action Partnership (EUHAP), což je významný posun oproti stavu z počátku 21. století, kdy neexistovaly konzistentní pracovní standardy a sdílené kvalifikační rámce, vzdělávání v rámci zaměstnání bylo realizováno spíše na ad hoc bázi (Walker et al., 2010; Skalická, 2017). To vše logicky ústilo v nutnost dohnat standardy týkající se humanitární pomoci jako celku a pocházející ze Sphere procesu, Humanitární reformy a Transformativní agendy také formalizací a profesionalizací samotné humanitární práce. Klíčovým byl také požadavek na větší odpovědnost vůči donorům i příjemcům pomoci (Walker et al., 2010; Reis & Bernath, 2016).

Profesionalizaci lze popsat především v dimenzích dovedností, norem, identit a hodnot spojených s určitou profesní skupinou (Levine a Bell in Smelser a Bates, 2015). Klasické definice profesí pak zahrnují trénink a požadované znalosti, orientaci na službu, vytváření asociací či regulaci (Thornton, 1970). Z hlediska samotné humanitární práce existují tendence a volání ke stále větší profesionalizaci a inspiraci soukromým sektorem, což je spojené s vírou v efektivnější výsledky humanitární pomoci. Pokud se na profesi nahlíží jako koncept složený ze čtyř součástí, a to specializace znalostí, etablování dané práce jako prostředku obživy, organizovanosti a institucionalizace a v neposlední řadě legitimacy a autority, lze konstatovat, že se humanitární práce stává v posledních letech díky již zmíněným procesům a projektům relativně etablovanou profesí. Skrze různé transformační snahy se humanitární sektor průběžně mění z prostoru, kde největší roli hrálo nadšení a altruismus bez ohledu na metodologické zázemí na relativně organizovaný sektor, i když si své historické pozůstatky nese částečně v sobě. Od humanitární pomoci se však čím dál více očekává určitá míra kvality, která je žádoucí také z hlediska odpovědnosti vůči donorům a příjemcům a s ohledem na historická selhání humanitární pomoci. Přesto je otázkou, do jaké míry by měla být profesionalizace sektoru dotažena a přizpůsobena komerčnímu sektoru, a to zejména s ohledem na negativa tohoto procesu: vzdálenost humanitárního pracovníka a příjemce pomoci, bariéry pro vstup do sektoru, zvýšení míry averze vůči riziku a omezení inovačního potenciálu (James, 2016; Redmond, 2015; ALNAP, 2018).

Rozhodování

Klasické pojetí rozhodování je do velké míry založené na racionalitě. Ať už jde o různé modely, které predikují rozhodnutí určitých aktérů nebo o programy a procedury, které mají vést k žádoucím výsledkům v organizaci, toto pojetí staví na dvou základních komponentech: je známo, jaké je správné rozhodnutí, lidé jsou si toho vědomi a jsou schopni vědomě zvolit dané řešení. V realitě se však ukazuje, že lidé systematicky volí suboptimální řešení, a to dokonce i v situacích, kde ví, jaké řešení je správné

z hlediska jejich vlastního blahobytu. Neschopnost konzistentně volit optimální řešení je pak o to viditelnější, pokud jde o rozhodování týkající se jiných lidí, například příjemců pomoci a zdá se, že v podmínkách humanitárních krizí, vyznačujících se nedostatkem času, zpětné vazby a komplexních situací mohou tato rozhodnutí přinést závažné negativní dopady.

Multidisciplinární zázemí

Rozhodováním se zabývá široké spektrum vědních disciplín od psychologie a sociologie, přes ekonomii, datovou vědu a informatiku až po lékařství a filosofii. Rozhodování navíc ovlivňuje nejen životy samotných rozhodovatelů či lidí, ale také životní prostředí či vědecké poznatky jako takové. Vzhledem ke komplexnímu charakteru tohoto všudypřítomného jevu je na místě stručně popsat vědecký základ pro rozhodování, a to s důrazem na neurovědy, které v posledních letech přinesly významný průlom v chápání lidského vědomí i rozhodování. Z hlediska této disertační práce je přitom důležité ne to, jak by se měli lidé rozhodovat, ale to, jak se lidé rozhodují ve skutečnosti a především jaké dopady má naše vnímání rozhodování jako takového na činnost organizací, kde tvoří lidský faktor významnou součást procesu poskytování služby. Právě těmito organizacemi jsou humanitární agentury.

V oblasti deskripce rozhodování lze teoretické zázemí rozdělit dle praktické použitelnosti na relativně reálné, ale pro potřeby konkrétních programů málo použitelné popisy rozhodování, nebo na velmi obecné a zjednodušující, ale o to více operacionalizované pro větší množství rozhodnutí a tedy reálné potřeby organizací. Tyto kategorie se pochopitelně překrývají, avšak pro zjednodušení s nimi lze pracovat s ohledem na cíl této disertační práce. V obou těchto kategoriích lze pozorovat prolínání sociálních a exaktních věd. Psychologickým pohledem je rozhodování kognitivním procesem výběru mezi několika alternativami, kde se staví na hodnotách a přesvědčení a chápe rozhodování jak na individuální úrovni, tak v interakci se skupinovou a institucionální dynamikou (Beach & Connolly, 2005). Zde se pak pro potřeby modelování pracuje s teorií očekávaného užítku, i když v pozdější době bývá kritizována pro svou nízkou validitu a částečně je překonávána behaviorální rozhodovací teorií a dalšími na v oblasti kognitivních věd (Sarin & Wakker, 1992; Slovic, Fischhoff & Lichtenstein, 1977). Filosoficky jsou rozhodovací teorie spojené s bayesiánským přístupem založené na pravděpodobnosti (Kaplan, 1998). Klíčovým konceptem je v této oblasti také vědomí, které utváří prostředí samotného rozhodování. Vědomí je však velmi obtížně zkoumatelný a také téměř neprozkoumaný fenomén, avšak s celou řadou teorií sahající až do kvantové fyziky (Koukolík, 2009; Penrose et al., 1999). Z pohledu exaktních věd jsou pak rozhodovací teorie realizována především ekonomikami a ekonometrií, či rozhodovací vědou v širším smyslu a také exaktními vědami jako biologii. V zásadě staví na velmi přesných modelech, které však nepočítají s nevyzpytatelností zapojených lidí i proměnlivostí prostředí, kterou lze obtížně popsat skrze exaktní vědy. Zde se pracuje jednak s teorií racionální volby, tak s podpůrnými rozhodovacími systémy či rozhodovacími modely a evolučně podmíněným rozhodováním (Von Neumann & Morgenstern, 2004; Rauner a kol., 2018; Holtzman, 1989; Stevens, 2008). Jako teoretický základ například v oblasti strojového učení jsou pak využívány neuronové sítě (Mařík, Štěpánková & Lažanský, 2013). Koncepty, které nejvíce utvářejí diskurz práce s rozhodováním na operativní úrovni (tedy teoretickým zázemím na hranici obou výše zmíněných kategorií i jeho praktickými implikacemi), se detailně zabývají následující kapitoly. Zde je prostor pro kognitivní vědy i propojování jednotlivých disciplín s cílem praktické aplikace teoretických poznatků v reálném rozhodování (Guo & Pedrycz, 2014; von Winterfeldt, 2013).

Z hlediska normativního se pak rozhodováním zabývá zejména především operační výzkum, a další obory v oblasti aplikované matematiky, souhrnně nazývané jako rozhodovací věda. Ta využívá kvantitativních metod za účelem podpory rozhodování a zahrnuje analýzu rozhodování i rizik, cost-benefit analýzy, optimalizační metody i modelování situací. Přes významný pokrok a množství výzkumů i v oblasti krizové pomoci je nutné zmínit, že nejvýznamnější pokrok byl dosažen zejména v kontextu

velmi dobře strukturovaných problémů, což vytváří zjevně paradoxní situaci s ohledem na charakter reálných krizových situací (Simpson & Hancock, 2009). Pokud tedy chceme, aby tyto poznatky nezůstaly jen v teorii, ale byly aplikovatelné v realitě a tedy, aby se z rozhodovací vědy stal výzkum podporující rozhodování, i zde je nutné brát v úvahu reálné objekty, se kterými se setkáváme (Roy, 1993). Výzkum rozhodování je pak charakterizován značným množstvím metod, které mají své limity a jsou vhodné pro určité kontexty (Carol & Johnson, 1990).

Pro reálné rozhodování v humanitárním prostředí je užitečný rámec tzv. naturalistického rozhodování (*naturalistic decision-making*), který pomáhá studovat to, jak se lidé rozhodují v komplikovaných a komplexních situacích reálného světa, které se vyznačují nedostatkem času zvýšenou mírou nejistoty či nestabilními podmínkami (Zsombok & Klein, 2014; Flin et al., 2017). Tento přístup se později vyvinul v komplexnější koncept makrokognice, která vysvětluje, jak lidé dělají rozhodnutí v komplexních, rozporuplných a proměnlivých podmínkách v rovinách funkcí (naturalistické rozhodování, dávání smyslu, vhléd a komplexní učení) a procesů (detekování problémů, řízení rizik, řízení nejistoty a koordinace) (Militello et al., 2012). Ukazuje se, že některé popisy rozhodování v běžných situacích nejsou zcela přesné pro krizové scénáře. Například předpoklad nutnosti tvorby alternativ a jejich následné hodnocení nemusí být využíván zejména u zkušených lidí v krizových situacích, kteří se pokouší rozeznat určité vzorce a předvídat vývoj (Klein, Calderwood & Clinton-Cirocco, 2010). Expertiza v rozhodování také nemusí být založena na familiarizaci s procedurami a důkladnými pravidly, ale především na tacitních, tedy obtížně zachytitelných implicitních znalostech (Klein & Hoffman, 1992). Tento přístup má pak řadu praktických implikací pro zlepšení výkonnosti a přispěl ke zlepšením například v oblasti armády a taktických rozhodnutí či porozumění, proč pečliví lidé dělají chybná rozhodnutí (Klein, 2008; Klein & Wright, 2016). Klíčovým procesem v tomto ohledu je pak *recognition primed decision*, tedy rozhodování utvářené rozpoznáním, obzvláště významné v proměnlivých a různorodých kontextech.

Kognitivní zkreslení

Výše diskutované heuristiky i jiné faktory mohou vést k systematickým chybám v úsudku a dalších kognitivních procesech a v důsledku k nezamýšleným špatným rozhodnutím, deviacím od racionálního rozhodnutí (Tversky & Kahneman 1974; Arnott, 2006). Jde tedy primárně o chyby, které daný rozhodovatel neměl v úmyslu učinit a byl v přesvědčení, že dělá dobrou věc. Zde můžeme pozorovat paralely s výše diskutovanými humanitárními selháními. Východiskem je zde teorie duálních systémů, která pracuje s teorií dvou oddělených systémů, jednoho automatického, rychlého a nevědomého a druhého kontrolovaného, vědomého a pomalého, které utvářejí lidské myšlení a zapojují se do kognitivních procesů, z nichž právě první systém obsahuje celou řadu heuristik potenciálně vedoucích ke kognitivním zkreslením (Strack & Deutsch 2015), ale je zřejmé, že se jedná o abstrakci a rozhodně nejde o koherentní teorii z důvodu nedostatečného poznání kognitivní architektury (Evans, 2006). S ohledem na cíle této práce jsou v této kapitole popsány základní kognitivní zkreslení v příslušných kategoriích pro lepší interpretaci rozhovorů s humanitárními aktéry.

Existuje řada taxonomií, které se snaží podat přehled o typech a kategoriích kognitivních zkreslení dle propojení s konkrétními heuristikami, fázemi kognitivního procesu, příbuznosti a dalších, nicméně žádná z nich se nestala univerzálně akceptovatelnou, pochopitelně i s ohledem na vývoj teoretického poznání (Peón, Antelo & Calvo-Silvosa, 2017). Pozornost bude proto věnována těm nejdůležitějším z hlediska humanitární práce i operacionalizace pro potřeby níže popsaného výzkumu. Arnott (2006:4-23) podává komplexní přehled o rozdílných kategoriích kognitivních zkreslení a jeho výsledkem je seznam 37 zkreslení vycházejících z příslušných autorů, syntéza vedoucí k základní taxonomii.

Architektura výběru

Výše popsané modely a předpoklady racionálního rozhodovatele zřejmě selhávají v popisu reality, se znalostí mentálních zkratk, jejich vlivu na vytváření úsudku a dopadu na výskyt chyb v rozhodování však nelze vystačit. Je totiž nutné klást si otázku, co je nutné učinit s těmito znalosti, abychom dosáhli vyšší kvality rozhodování. S nedokonalostí lidského rozhodování a konkrétně kognitivními zkresleními v podmínkách veřejného a neziskového sektoru pracuje disciplína, kterou lze nazvat jako architektura výběru (*choice architecture*) a metoda pošouchnutí (*nudge*), jimž bude věnována tato část. Ačkoliv práce s kognitivními zkresleními a špatnými rozhodnutími již přesahuje rámec a původně zamýšlené cíle této disertační práce, je užitečné nastínit obecné varianty řešení, které mohou být použitelné na obecně identifikované problémy v rozhodování humanitárních pracovníků po důkladném zvážení kontextu, a také možnosti, jakým směrem by se mohl ubírat další výzkum.

Architektura výběru v tomto pojetí je člověk nebo instituce, která nepřímo ovlivňuje rozhodování jednotlivých aktérů tím, jak nastaví (nebo nenastaví) prostředí, ve kterém jsou činěna rozhodnutí. Například, jaké je pořadí možností, jak jsou prezentovány, jestli je implicitní možnost a podobně. Teoretické koncepty, na kterých staví architektura výběru, vycházejí především z ekonomie, psychologie a sociologie, i když mají výrazně multidisciplinární působnost. Jako klíčové teoretické koncepty lze uvést externalitu, dokonalé informace, tragédii obecní pastviny, prospektovou teorii, pomyslné účetnictví a libertariánský paternalismus (Thaler & Sunstein, 2018; Balz, Sunstein & Thaler, 2014). Zatímco externalita, (ne)dokonalé informace a tragédie obecní pastviny jsou důkladně známé z tradiční ekonomie (Perman et al., 2003; Buchanan, 1998; Špalek, 2011; Stiglitz, 2002; Ostrom, 2008), koncepty především z oblasti behaviorální ekonomie zasluhují krátký popis. Již v předchozí kapitole diskutovaná prospektová teorie je alternativou k dříve hojně využívané teorii očekávaného užitku, na jejímž základě se stále vytvářejí veřejné intervence i politiky. Jako vhodnější popis reálného rozhodování v podmínkách nejistoty poukazuje na relevantní heuristiky a efekty jako vyhýbání se riziku v případě možného jistého zisku či naopak vyhledávání rizika v případě možné ztráty (Kahneman a Tversky, 2013). Pomyslné účetnictví je sada kognitivních operací, které využívají jednotlivci i domácnosti za účelem organizace, hodnocení a sledování finančních aktivit. Zjednodušeně jsou to procesy, kterými si lidé vedou přehled o vlastních ekonomických aktivitách v rigidních a subjektivních kategoriích. Pomyslné účetnictví sestává ze tří složek, a to specifický způsob vnímání ekonomických výstupů, přiřazování jednotlivých aktivit ke specifickým účtům a frekvence hodnocení jednotlivých účtů a kategorií. To vše narušuje stávající chápání statků a zdrojů v (neo)klasické ekonomické teorii, zejména princip vzájemnosti a ukazuje možné zdroje zdánlivě iracionálního chování. Pozdější rozvoj tohoto pojetí ve spojení s prospektovou teorií vedl k definici konceptu transakční užitečnosti (Thaler, 1999; Thaler, 2008). Libertariánský paternalismus spočívá v kombinaci dvou zdánlivě protichůdných přístupů ke vztahu mezi dvěma stranami s odlišným mocenským postavením. Paternalistický aspekt značí, že konkrétní opatření je vybráno či formulováno s cílem ovlivnit něčí výběr, tak aby se rozhodl určitým způsobem (v tomto kontextu pro něho samotného co nejvýhodnějším). Libertariánský aspekt je obsažen díky svobodě jednotlivce zvolit si i přes toto nastavení a tuto politiku jakékoliv jiné řešení, zůstávají tedy zachovány všechny možnosti, jako kdyby žádný záměr ovlivnit výběr neexistoval (Sunstein, 2014; Thaler & Sunstein, 2003).

Lidé se pak dle tohoto přístupu rozhodují typicky špatně v situacích, kdy je časový rozdíl mezi užitekem a nákladem, když jde o složitá a málo častá rozhodnutí, v případech absence zpětné vazby a dalších situacích kdy se snadno uplatňují heuristiky, které však vzhledem k neobvyklosti prostředí selhávají a vedou ke kognitivním zkreslením. Se znalostí toho, jak rozhodovací prostředí ovlivňuje výběr, lze pak pracovat skrze tzv. pošouchnutí a nasměrovat aktéry k žádoucímu jednání. Mezi tyto metody lze zařadit například automatické zapsání, nucený výběr, poskytování zpětné vazby, tlak informací o

ostatních aktérech, seznámení s potenciálními důsledky v reálném čase či mapování tedy zjednodušené přehledy variant (Thaler & Sunstein, 2018).

Metodologie

Výzkumná metoda a strategie

Poznávací cíl a výzkumné otázky, které si tato disertační práce klade, vytváří specifický kontext, s ohledem na nějž je nutné zvolit vhodné metody. Aplikace adekvátních metod ve výzkumné části následně umožní zodpovězení dílčích výzkumných otázek a jejich prostřednictvím také naplnění poznávacího cíle. Charakteru výzkumných otázek nejlépe vyhovuje využití metody porozumění a kvalitativní výzkumné strategie. Tato disertační práce se totiž snaží porozumět tomu, jak vnímají rozhodovací proces a jeho aspekty samotní humanitární pracovníci. Jde tedy spíše o subjektivní pohled respondentů než o objektivně daný fakt. Metoda porozumění stejně jako kvalitativní strategie pak pomáhají odkrýt význam těchto pohledů (Disman, 2000). Teoretický základ kvalitativního výzkumu tvoří především fenomenologie a sociální konstruktivismus, jinými slovy realita neexistuje sama od sebe nezávisle na jejích pozorovateli, ale je neustále konstruována v procesu sociální interakce (Patton, 2002). Není tedy možné poznat jakýsi objektivně daný rozhodovací proces a jeho aspekty, ale je nutné zjistit, jaký význam jeho kompetencím přisuzují samotní aktéři reality humanitární práce, tedy ti, kteří tuto realitu sami vytvářejí. Význam kvalitativní metodologie v tomto kontextu zdůrazňuje fakt, že jde dosud o nepříliš probádanou tematiku. Jednou ze situací, kdy je kvalitativní výzkum vhodnou strategií, je totiž explorační výzkum nových problémů, které mohou být až následně zkoumány kvantitativně (Hendl, 2005).

Techniky zjišťování a analýza empirických dat

Jako způsob, kterým budou sbírána data pro analýzu a interpretaci, byl zvolen polostrukturovaný až nestrukturovaný individuální zjevný rozhovor (face-to-face metoda či skrze Skype). Tento typ rozhovoru totiž umožňuje díky interakci výzkumníka s respondentem explorační výzkum problému a získání spontánních vyjádření respondentů o zkoumaném tématu (Bryman, 2008). Průměrná délka rozhovoru byla cca. 60 minut, rozhovory byly realizovány v období od srpna 2018 do dubna 2019, respondentům byla komunikována anonymita jejich sdělení v rámci výzkumu. Rozhovory byly vedeny převážně polostandardizovanou až nestandardizovanou formou, konkrétně metodou intenzivních interview, jejíž zásady doporučují vést otevřený, ale řízený rozhovor, ve kterém mluví zejména respondent a jejíž využití je v souladu i s předpokládaným využitím zakotvené teorie (Charmaz, 2006). Volba techniky zjišťování i celé výzkumné strategie byla učiněna s ohledem na kvalitu výzkumu. Tak je zdůrazněna validita, přesnost reprezentace sociálních jevů, i reliabilita, transparentnost výzkumného procesu (Disman, 2000; Švaříček & Šedřová, 2007).

Analýza a interpretace dat byla provedena pomocí otevřeného a následně zaměřeného kódování, díky kterému bylo možné identifikovat jednotlivá témata v rozhovorech a vytvářet nové poznání v rámci zakotvené teorie (Strauss & Corbin, 1999; Mioviský, 2006; Charmaz, 2006). Výzkumný proces v tomto případě není zcela jednoznačný a probíhá nelineárně, dá se znázornit diagramem na následujícím obrázku a zjednodušeně lze říci, že sestává ze tří klíčových fází, které se navzájem prolínají: 1) Tvorba konceptů, 2) Hledání teoretických vztahů mezi koncepty a 3) Volba ústředního konceptu a formulace teorie (Řiháček & Hytych, 2013; Glaser & Strauss, 2017). Analýza byla provedena s využitím programu Atlas.ti, konkrétní proces je popsán v příslušných sekcích výsledkové části.

Jednotka zkoumání a zjišťování, výběr a charakteristika respondentů

Před výběrem respondentů je nutné ujasnit si, o kom budou zjišťovány informace (jednotka zkoumání) a od koho budou tyto informace získány (jednotka zjišťování). Jednotkou zkoumání je s ohledem na cíl

humanitární pracovník obecně a jednotkou zjišťování (tedy respondentem) jsou v tomto případě lidé, kteří působí v oblasti humanitární práce na různých úrovních. Záměrem bylo v úvodní fázi vytvořit heterogenní soubor respondentů v zájmu co nejširší explorační, a to zejména v kritériích seniority, pracovní pozice a pohlaví. Tento soubor respondentů byl dále upraven skrze teoretické vzorkování dle zpřesňujícího se cíle výzkumu (Strauss & Corbin, 1999; Řiháček & Hytych, 2013).

Výběr respondentů je proveden kombinací záměrného výběru a teoretického vzorkování. Záměrný výběr byl učiněn s cílem získat co nejbohatší informace nikoliv reprezentativní data (Hendl, 2005). Validita vzorku je založena na „členství ve známé skupině“ (Disman, 2000:64). Celkově bylo realizováno 21 rozhovorů s 19 lidmi, kteří působí v rámci humanitárního sektoru na rozličných pozicích, s některými byly provedeny dodatečné konzultace směřující k verifikaci jejich sdělení a se dvěma respondenty byl realizován dodatečný druhý rozhovor z důvodu nutnosti doplnění o další data.

Výsledková část

Proces analýzy a příslušné výsledky

Výsledková část je pro přehlednost členěna s ohledem na použitou metodu zakotvené teorie do šesti částí dle jednotlivých fází procesu, i když se tyto fáze prolínaly a v procesu analýzy se často vracelo k dřívějším fázím. Použitá metoda totiž vykazuje velkou variabilitu a její konkrétní podoba se odvíjela od samotného charakteru výzkumu i průběžných zjištění a byla vedena zejména postupně se zpřesňující výzkumnou otázkou v zájmu aplikačního záměru této disertační práce (Charmaz, 2006; Řiháček & Hytych, 2013; Mioviský, 2006).

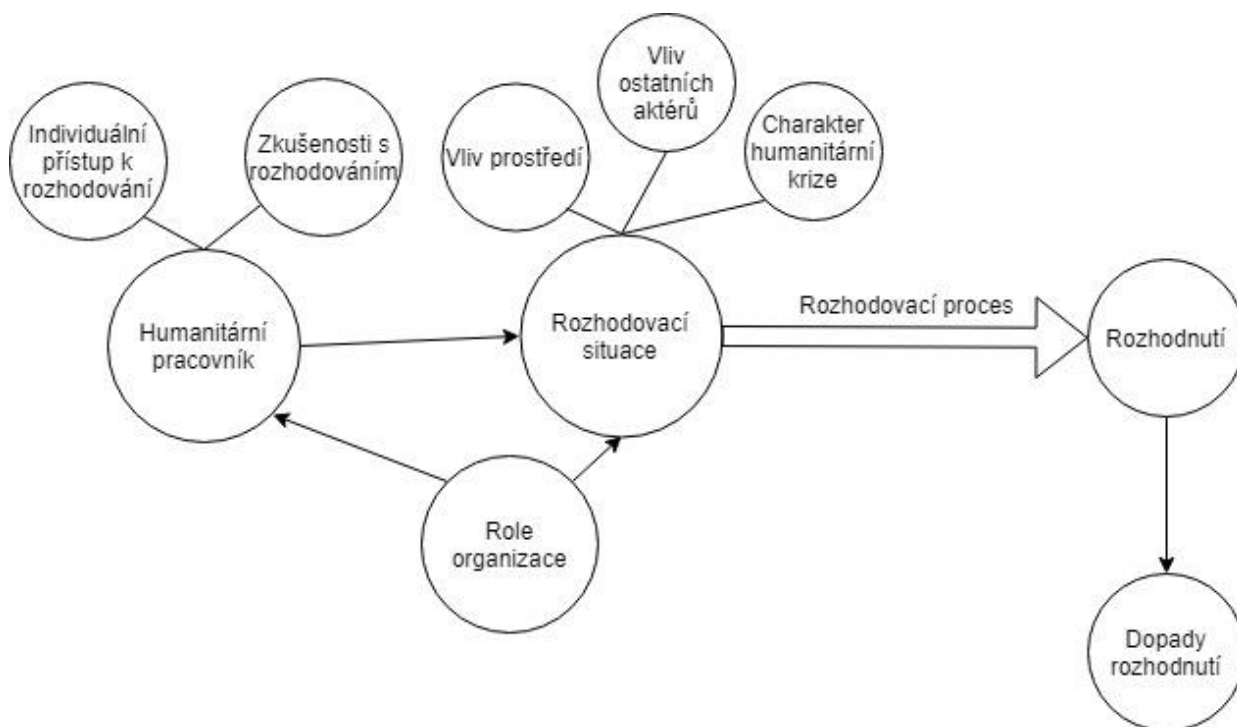
Formulace výzkumné otázky

Výzkumný cíl, definovaný v kapitole metodologie vedl k formulaci obecné výzkumné otázky, a to „jak probíhá rozhodování v humanitárních situacích pohledem humanitárních pracovníků?“. Takto otevřená otázka byla zvolena s ohledem na specifický charakter rozhodování, zejména pokud jde o rozhodování v prostředí humanitární práce, a jeho obtížné mapování konvenčními výzkumnými metodami. Na základě rešerše dostupných zdrojů, konceptualizace klíčových pojmů i realizace prvního rozhovoru zaměřeného na chápání humanitárního rozhodování a jeho tematické analýzy se jevílo jako nejvíce proveditelné zkoumání rozhodování v humanitárních situacích skrze vnímání samotných humanitárních pracovníků, a to i s vědomím limitů tohoto přístupu.

Prvotní otevřené kódování

Po třech úvodních rozhovorech, zaměřených na prvotní explorační širší problém a analýzu dostupnosti požadovaných dat skrze tuto metodu došlo k prvotnímu otevřenému kódování, jehož výsledky jsou v seznamu konceptů a obecnějších kategorií níže. Toto kódování i rozhovory samotné ukázaly, že tento směr výzkumu má smysl navzdory původní obavě a vnímanému zásadnímu limitu výzkumu, totiž zda má vůbec smysl zjišťovat, jak se rozhodují a jak mohou být ovlivňováni humanitární pracovníci skrze rozhovory s nimi samotnými. Bylo zřejmé, že alespoň na dostatečné úrovni jsou pracovníci schopni reflektovat vlastní rozhodování i rozhodnutí, dovedou identifikovat příklady z praxe i zprostředkovaně o ostatních aktérech a zpětně nahlédnout chybná či zranitelná rozhodnutí, jejichž byli nějakou formou součástí a situace zpětně částečně rekonstruovat. Argumentem pro pokračování byla také již diskutovaná absence jiných relevantních metod, které by byly komparativně přinášely vyšší validitu a tedy nutnost akceptovat výše zmíněné limity výzkumu. V návaznosti na prvotní kódování byly tyto limity dále zmírněny výběrem respondentů skrze teoretické vzorkování s důrazem na humanitární pracovníky s rozsáhlejší zkušeností z vyšších pozic a vyšší schopností reflexe. Zaměření otázek se také přizpůsobovalo individuálním schopnostem respondentů a využívalo bylo také projekčních otázek. Pro větší srozumitelnost používaných konceptů pro respondenty byly v rozhovoru používány spíše termíny

jako chybné či špatné rozhodnutí, které se následně operacionalizovaly v průběhu rozhovoru. Bylo také rozhodnuto o zaměření výzkumu na jádro humanitární práce s ohledem na dynamiku rozhodování a ovlivnitelnost racionality, okamžitou pomoc (*relief*), a rozhodování na úrovni jednotlivce, nikoliv organizace.



Obrázek 1: Mapa konceptů vycházející z prvotní analýzy. Pramen: autor.

Zúžení výzkumné otázky

Šíře konceptů a jejich vazeb z prvotního kódování poukázala na nutnost zaměřením se na konkrétní části celého spektra rozhodování. Výzkumná otázka byla tedy specifikována na základě prvotní analýzy dat se zohledněním zaměření práce na aplikační charakter výsledků práce pro zlepšení samotného rozhodování humanitárních pracovníků formou zvědomění faktorů, které mohou ovlivňovat jejich domnělou racionalitu. Specifická výzkumná otázka v této fázi zněla „Jaké faktory ovlivňují rozhodování humanitárních pracovníků a k jakým kognitivním zkreslením u nich může docházet?“

Specifická výzkumná otázka se proto vztahuje ke zmapování rozhodovacího procesu se zaměřením na identifikaci situací a aktérů, kteří jsou náchylní ke kognitivním zkreslením a chybným rozhodnutím, identifikaci faktorů, které mohou zvyšovat pravděpodobnost chybných rozhodnutí, zjištění jak pracovníci reflektují své vlastní rozhodování a jaké jsou jejich zkušenosti s chybnými rozhodnutími z terénu.

Analýza zúžená na konkrétní téma

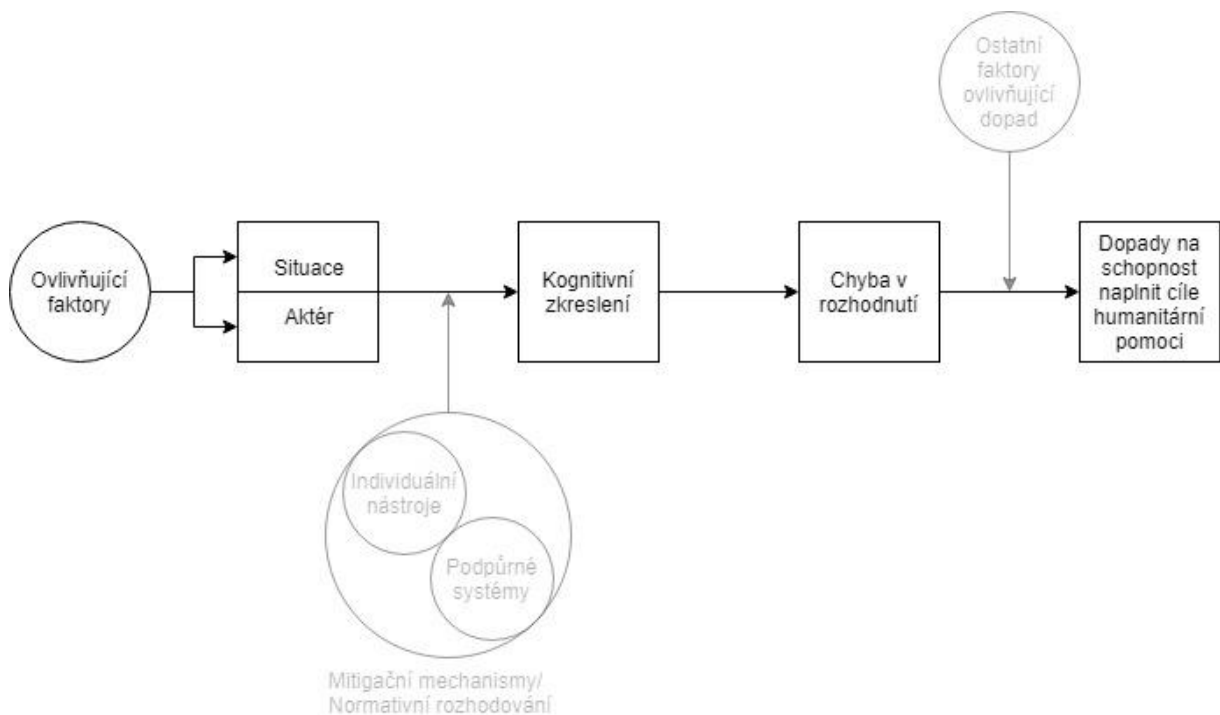
Následně bylo provedeno kódování se zaměřením na zúžené téma a výsledkem je detailní přehled konceptů v nadřazených kategoriích s příslušnými parametry. Popis těchto konceptů je doplněn vybranými citacemi respondentů v *kurzívě*, rozsah této práce a požadavek na srozumitelnost však neumožňuje uvedení všech relevantních citací. Klíčovými kategoriemi jsou zde chyby v rozhodování, vnímané faktory ovlivňující rozhodování, charakteristiky humanitárních situací náchylných k chybám v rozhodování, aspekty situace s potenciálním závažným dopadem.

V této fázi došlo také k teoretickému kódování, tedy identifikaci vztahů mezi zúženými kódy, propracování hlavních konceptů i volbě ústředního konceptu. Hlavními koncepty byly identifikovány a

formulovány na základě kombinace a vztahů identifikovaných konceptů a jejich kategorií. Těmito koncepty jsou tak typické situace v humanitárním rozhodování, které mohou být ovlivnitelné kognitivními zkresleními a které se vyskytují napříč rozdílnými humanitárními krizemi, pokud hovoříme o zúžené analýze na rozhodování v okamžité pomoci. U volby ústředního modelu se zjevně jedná o určitou paušalizaci, situace i lidé se liší a i heuristiky a kognitivní zkreslení mohou v konečné důsledku vést k pozitivním dopadům. Jde však o identifikaci možných faktorů, které by se měly minimálně zvážit při reflexi vlastního rozhodování či nastavování podpůrných systémů. Teorie tedy neříká nic o frekvenci výskytu různých kognitivních zkreslení, ale poskytuje základ pro pozdější testování.

Mapa konceptů

Relevantní koncepty a širší kategorie ze zúžené analýzy a jejich základní vazby jsou znázorněny ve zjednodušeném diagramu, přičemž pozornost je s ohledem na zúženou výzkumnou otázku soustředěna na hlavní linii.



Obrázek 2: Mapa konceptů zúžené analýzy. Pramen: autor.

Teoretické kódování a rozpracování hlavního konceptu – humanitární kognitivní zkreslení

Identifikace chyb v rozhodování a deskripce rozhodovacího procesu umožnila, spolu s analýzou faktorů ovlivňujících rozhodování a jejich variant zvyšujících náchylnost k chybám a identifikací parametrů rozhodnutí s potenciálně závažným dopadem, určit klíčové humanitární rozhodovací situace zahrnující předmět rozhodnutí, charakter rozhodovatele a ovlivňující faktory a jejich zranitelnost vůči kognitivním zkreslením. V návaznosti na předchozí části jsou tak zde uvedena konkrétní kognitivní zkreslení, která mohou typicky nastat v klíčových humanitárních rozhodovacích situacích s vysokou mírou náchylnosti k chybám v rozhodování a zároveň potenciálním vysokým dopadem. Kognitivní zkreslení jsou popsána specificky pro humanitární sektor, na základě významu a kategorizace částečně navázána na taxonomie diskutované v teoretické části, pokud je možné nalézt jejich analogie v obecné rovině. Příslušné kategorie nejsou univerzální a nemají ostré hranice z důvodu propojenosti jednotlivých teoretických zkreslení a širších kategorií, slouží však zejména pro větší přehlednost a podstatné jsou především samotná konkrétní kognitivní zkreslení z humanitárního sektoru, která nejsou ukotveny v obecné literatuře a jejich názvy jsou dílem autora této disertační práce, i když se mohou významově blížit jiným efektům. Bylo identifikováno 53 možných zkreslení ve 32 kategoriích, je však zřejmé, že se nejedná a ani nemůže jednat o taxativní výčet. Je nezbytné zmínit, že daná kognitivní zkreslení nutně nemusí pokaždé vést k chybám, je však užitečné jejich působení reflektovat a výsledky rozhodnutí validovat s přihlédnutím k jejich působení.

Shrnutí výsledků a diskuze

Tato kapitola shrnuje výsledky do kompaktní podoby dle logických fází procesu, kde syntetizuje poznatky do podoby základních modelů a uvádí je do kontextu a konfrontace s relevantními zdroji. Celková logika tedy pokrývá vznik kognitivních zkreslení v humanitárním rozhodování, identifikaci humanitárních rozhodovacích oblastí pro analýzu kognitivních zkreslení a identifikaci humanitárních kognitivních zkreslení.

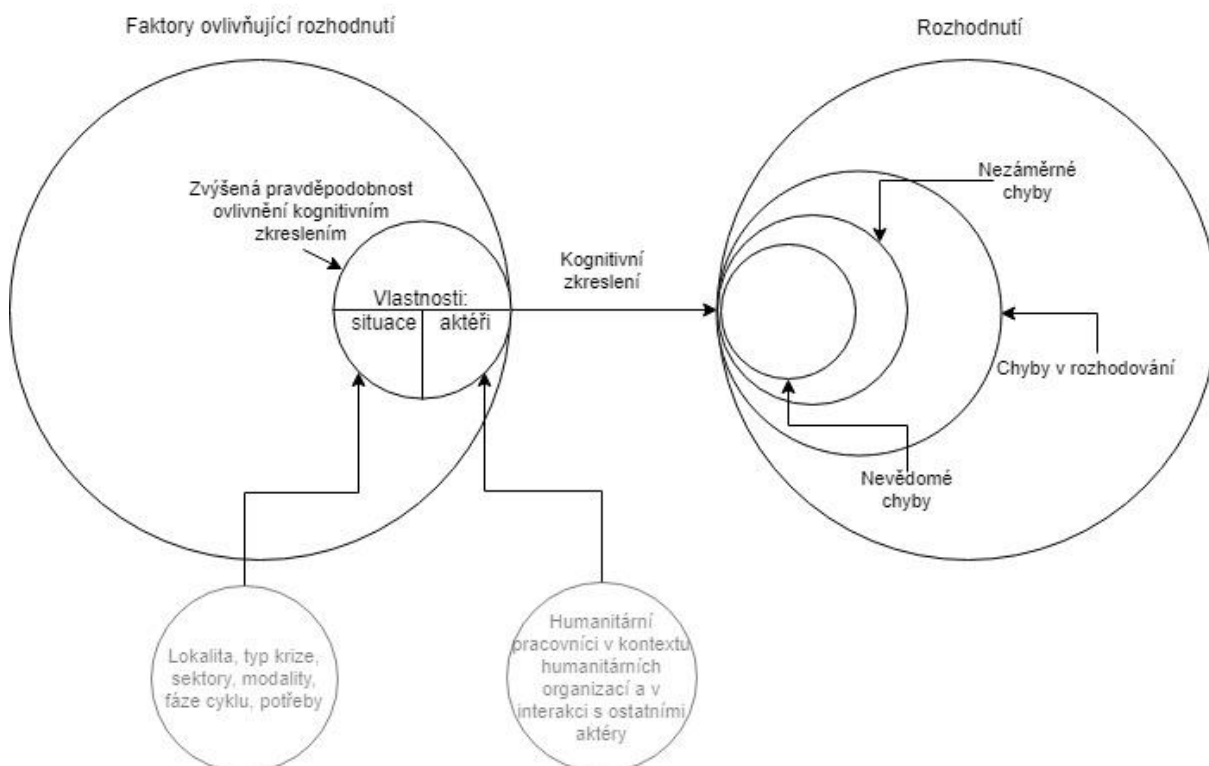
Vznik chybných rozhodnutí skrze kognitivní zkreslení

Z analýzy vyplývá jako východisko pro chápání formy a důvodu vzniku chybného rozhodnutí definice správnosti rozhodnutí ve smyslu rozhodnutí, ke kterému přistoupil rozhodovatel s plnou mírou zodpovědnosti, u kterého by se daný rozhodovatel s časovým odstupem rozhodl stejným způsobem, a to za předpokladu stejných informací, jaké měl v okamžiku rozhodnutí. Tyto informace mohou být prezentované jiným způsobem, může mít delší časové rozmezí na rozhodnutí a může být v jiném rozpoložení či pod vlivem jiných dílčích faktorů. Správné rozhodnutí v tomto pojetí je tedy rozhodnutí racionální v širším smyslu, nezávislé na kognitivních zkresleních, avšak má i hodnotovou rovinu, která je obsažena v konceptu odpovědnosti (accountability). Toto pojetí je do velké míry v souladu s chápáním správnosti rozhodování optikou procesu a jeho záměrnosti na základě komplexního prozkoumání dostupných definic dobrých rozhodnutí (Elwyn & Miron-Shatz, 2010), které stojí v opozici proti pojetí dobrého rozhodnutí skrze perspektivu výsledků a porovnávání nákladů a přínosů na jejich dosažení (Higgins, 2010). Široce pojatá racionalita v tomto chápání pak souvisí s rozhodováním založeném na obtížné ovlivnitelnosti stabilních preferencí a vědomém sledování cílů (Blaug, 1992) v kontrastu s pojetím omezené racionality, která však není v rozporu, pouze nemusí směřovat k jednoznačně správným rozhodnutím (Simon, 1983; Simon, 1987). Hodnotová rovina je zohledněna v odpovědném přístupu (Raynard, 2000) i pozitivní motivaci (Oberholster, Clarke, Bendixen & Dastoor, 2013), která však také nemusí vždy vést k dobrým výsledkům (Coyne, 2013).

Vytvořená taxonomie chybných rozhodnutí zahrnuje záměrná a nezáměrná chybná rozhodnutí, přičemž nezáměrná lze dále dělit na vědomá a nevědomá. Záměrné chyby vznikají z důvodu jiných než humanitárních cílů daného pracovníka, které nasměrují rozhodnutí k suboptimálnímu výsledku pro

příjemce pomoci. Příkladem může být sledování osobního prospěchu a v důsledku korupční jednání, zneužívání či jiného porušení etického kodexu. Nezáměrná chybná rozhodnutí jsou rozhodnutí, která mají ambici vést ke správným výsledkům, zejména s ohledem na cíle humanitární pomoci, dále se dělí na vědomé a nevědomé. U vědomých se může typicky jednat o situace, kdy je rozhodovatel vedený dobrými úmysly a faktory, které vstupují do rozhodování, si uvědomuje. Z důvodu neznalosti limitů či potenciálních dopadů daných rozhodnutí však mohou tato vést k negativnímu dopadu rozhodnutí a tedy chybám. Nevědomá chybná rozhodnutí jsou tedy odchylky od správného rozhodování vlivem neuvědomovaných faktorů, typicky kognitivních zkreslení, a to navzdory dobrému záměru i dostatečným znalostem (profesionalita zahrnující odbornost i etiku při poskytování humanitární pomoci). Přestože tyto kategorie nejsou univerzální a mohou se někdy překrývat, tato taxonomie pomáhá zúžit šíři zkoumané problematiky. Problematika záměrných chyb je v literatuře i výzkumech poměrně komplexně zpracována (Ewins, Harvey, Savage & Jacobs, 2006; Maxwell, Bailey, Harvey, Walker, Sharbatke-Church & Savage, 2012; Slim, 2015), částečně také nezáměrných vědomých chyb (Princová et al., 2014; Slim, 2015; Walker et al., 2010), důraz této disertační práce je proto tedy i z důvodu jejího zaměření kladen primárně na chyby nezáměrné nevědomé.

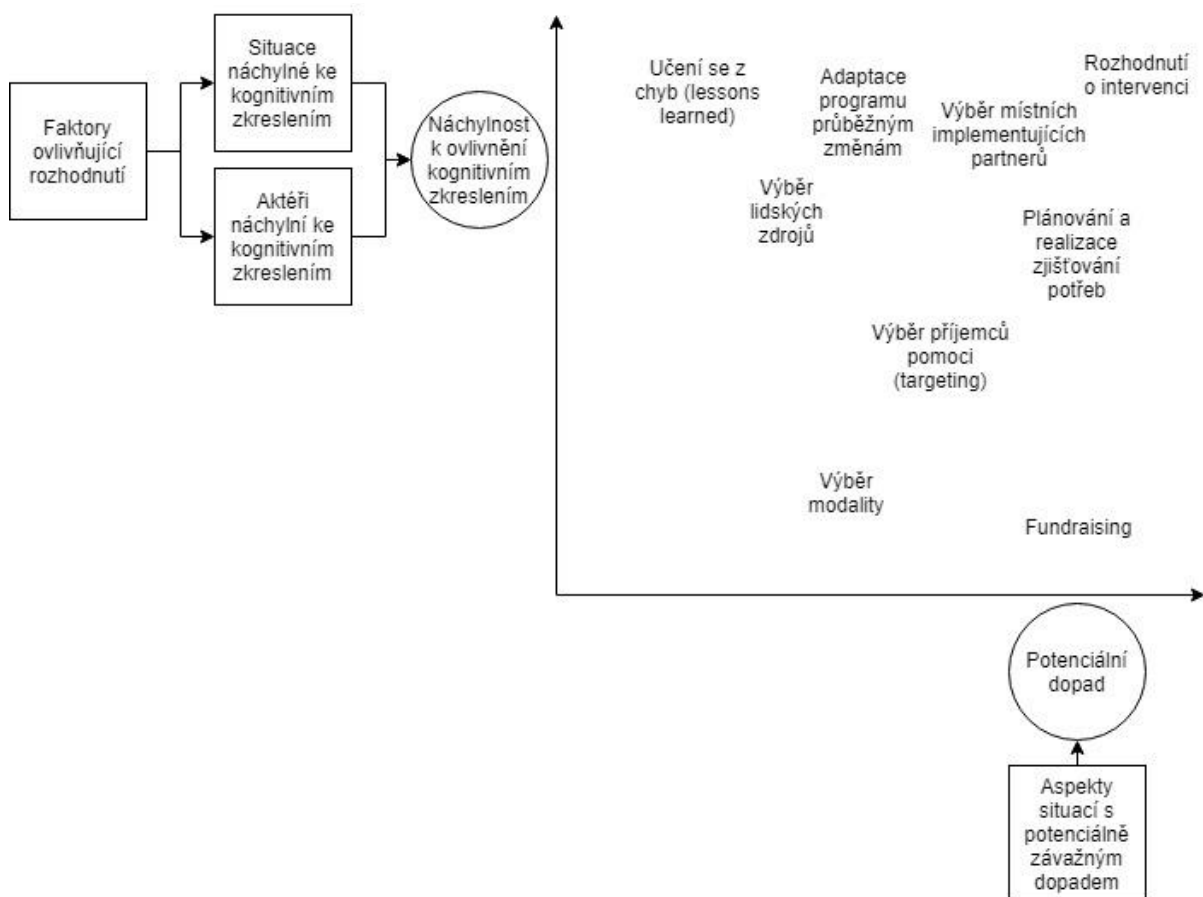
Na diagramu níže je znázorněn zjednodušený model vzniku chybných rozhodnutí jako odchylek od správného rozhodnutí se zohledněním různých typů, který zároveň znázorňuje základní vazby mezi hlavními kategoriemi zúžené analýzy.



Obrázek 3: Model vzniku chybných humanitárních rozhodnutí skrze kognitivní zkreslení. Pramen: autor.

Identifikace oblastí pro analýzu kognitivních zkreslení

S ohledem na značnou šíři a frekvenci rozhodování v rámci humanitární práce byly identifikovány dvě zásadní dimenze pro identifikaci širších oblastí humanitárního rozhodování, u kterých může docházet k nezáměrným nevědomým chybným rozhodnutím a pro které má smysl zvažovat. Tyto oblasti mohou být chápány tematicky (například dle jednotlivých fází programového cyklu) či parametricky (na základě proměnných, které ovlivňují dané rozhodnutí). Obě roviny jsou znázorněny v následujícím diagramu, jako základní dimenze byly identifikovány pravděpodobnost ovlivnění kognitivním zkreslením (náchylnost ke kognitivním zkreslením) a závažnost potenciálního dopadu chybného rozhodnutí (potenciální dopad z hlediska schopnosti naplnit cíle humanitární práce, zejména z krátkodobého hlediska), do kterých se promítají klíčové kategorie konceptů ze zúžené analýzy. Dimenze pro analýzu jsou vnímány analogicky v přístupech řízení rizika a maticích pro analýzu rizik (srov. např. Pontré, Welter, Veiga Malta, Faria & Chernyshova, 2011; Dumbravă & Iacob, 2013), výsledné identifikované faktory ovlivňující rozhodnutí se částečně překrývají s faktory ovlivňujícími rozhodování zdravotních sester v krizových situacích, které vykazují podobné znaky, a to zejména ve smyslu komplexity situace, nedostatku času, role zkušenosti a vlivu prostředí (Gunnarsson & Stomberg 2009).



Obrázek 4: Identifikace oblastí pro analýzu kognitivních zkreslení. Pramen: autor.

Identifikace humanitárních kognitivních zkreslení

Na základě znalosti proměnných ovlivňujících rozhodování a jejich hodnot zvyšujících náchyllost ke kognitivnímu zkreslení z hlediska aktérů i situací bylo identifikováno 53 specifických humanitárních kognitivních zkreslení.

Kognitivní zkreslení jsou popsána specificky pro humanitární sektor, na základě významu a kategorizace částečně navázána na taxonomie diskutované v teoretické části, pokud je možné nalézt jejich analogie v obecné rovině. Příslušné kategorie nejsou univerzální a nemají ostré hranice z důvodu propojenosti jednotlivých teoretických zkreslení a širších kategorií, slouží však zejména pro větší přehlednost a podstatné jsou především samotná konkrétní kognitivní zkreslení z humanitárního sektoru, které nejsou ukotveny v obecné literatuře a jsou formulována na základě analýzy kvalitativních dat z tohoto výzkumu. V disertační práci je uvedena tabulka shrnující humanitární kognitivní zkreslení a jejich zařazení do příslušných obecnějších kategorií spolu s relevantními autory.

Kategorizace (dle Arnott 2006)	Kognitivní zkreslení	Humanitární kognitivní zkreslení
Paměťová zkreslení	Klam přeživších (survivorship bias) (Brown, Goetzmann, Ibbotson & Ross, 1992)	Efekt falešné jistoty
	Zkreslení zpětného pohledu (hindsight bias) (Fischhoff & Beyth, 1975; Fischhoff, 1975,1982; Langer & Roth, 1975; Fischhoff, Slovic & Lichtenstein, 1977; Buchman, 1985; Dawes, 1988; Bazerman, 1990; Connolly & Bukszar, 1990; Polister, 1989; Mazursky & Ofir, 1997; Ofir & Mazursky, 1997 in Arnott, 2006)	Klam vyvarovatelnosti (risk avoidance fallacy)
	Představitelnost (imaginability) (Tversky & Kahneman, 1974, Lichtenstein et al., 1978, Taylor & Thompson, 1982)	Zkreslení blízkou osobou
		Efekt ztráty kontaktu
Kaskáda dostupnosti (availability cascade) (Kuran & Sunstein, 1998; Sun, 2012)	Objektivizace příjemců pomoci	
Statistika	Zkreslení na základě skupiny (in-group bias) (Efferson, Lalive & Fehr, 2008; Crocker & Luthanen, 1990)	Expatská bublina
		Nechtěná korupce
	Implicitní stereotypizace (implicit stereotypes) (Greenwald & Banaji, 1995; Greenwald & Krieger, 2006)	Iluze standardních potřeb
		Klam bezproblémového pracovníka
Iluze platnosti (illusion of validity)	Domnělá kulturní citlivost	
	Iluze univerzálně úspěšného pracovníka	
		Oko hurikánu

	(Tversky & Kahneman, 1974; Arkes, Hackett & Boehm 1989)	Efekt ostříleného humanitárního pracovníka
		Efekt standardizace
		Osvědčené metody
	Zdánlivá homogenita okolí (out-group homogeneity effect)	Efekt průměrného příjemce
	(Quattrone & Jones, 1980; Ostrom & Sedikides, 1992)	Zkreslení viditelné oběti
(Sebe)jistota	Potvrzující zkreslení (confirmation bias)	Efekt učitele
	(Cyert, Dill & March, 1958; Simon, 1958; Wason, 1960; Einhorn & Hogarth, 1978,1986; Fischhoff & Beyth-Marion, 1983; Hogarth, 1987; Evans, 1989; Bazerman, 1990; Russo, Medvec & Meloy, 1996, Heath, 1996 in Arnott, 2006)	Zkreslení omezeným pohledem
	Zkreslení vlivem názoru či předsudku (belief bias)	Klam porozumění
	(Sternberg & Leighton, 2004; Klauer, Musch & Naumer, 2000)	Iluze kompletnosti
	Dunning-Krugerův efekt (Dunning-Kruger effect)	Juniorní naivita
	(Kruger & Dunning, 1999)	
	Kognitivní slepá skvrna (blind spot bias)	Zkreslení svědomím
	(Pronin, Lin & Ross, 2002; Scopelliti, Morewedge, McCormick, Min, Lebrecht & Kassam, 2015)	Expatský syndrom
	Falešná jedinečnost (false uniqueness bias)	Objevování Ameriky
	(Goethals, Messick & Allison, 1991)	Syndrom humanitárního hrdiny
Reaktivní znehodnocení (reactive devaluation)	Bezpečnostní exkluzivita	
(Ross & Stilling, 1988; Kahneman, 1992)		
Pštrosí efekt (ostrich effect)	Strach ze změny projektu	
(Galai & Sade, 2006; Karlsson, Loewenstein & Seppi, 2009)	Iluze definitivnosti poslání	
Úplnost (completeness)	Efekt příručky (handbook effect)	
(Fischhoff, Slovic & Lichtenstein, 1978; Hogarth, 1987 in Arnott 2006)		
Chyba při plánování (planning fallacy)	Ignorance implementačního zpoždění	
(Kahneman & Tversky, 1977)		

	<p>Selektivita (selectivity)</p> <p>(Bruner & Postman, 1949; Simon, 1955,1956; Dearborn & Simon, 1958; Cyert, Dill & March, 1958; Tversky & Kahneman, 1971,1974; Kahneman & Tversky, 1972,1973; Schwenk, 1988 in Arnott, 2006)</p>	<p>Expertní zkreslení</p>
	<p>Přání (desire)</p> <p>(Einhorn & Hogarth, 1986; Hogarth, 1987; Dawes, 1988; Budescu & Bruderman, 1995; Olsen, 1997 in Arnott, 2006)</p>	<p>Iluze dobrého záměru</p>
Přizpůsobování	<p>Ukotvení (anchoring bias)</p> <p>(Tversky & Kahneman 1974; Slovic, Fischhoff & Lichtenstein, 1977; Joyce & Biddle, 1981, Einhorn & Hogarth, 1986; Bazerman, 1990; Chapman & Johnson, 1994; Ganzach, 1996; Estrada, Isen & Young, 1997; Hinsz, Kalnbach & Lorentz, 1997 in Arnott, 2006)</p>	<p>Efekt Sphere indikátoru</p>
	<p>Status quo zkreslení (status quo bias)</p> <p>(Samuelson & Zeckhauser, 1988; Kahneman, Knetsch & Thaler, 1991)</p>	<p>Neschopnost odejít (exit strategy failure)</p>
	<p>Stádový efekt (bandwagon effect)</p> <p>(Zsombok & Klein, 2014; Asch, 1955)</p>	<p>Tendence k průměrnosti</p> <p>Latentní odvaha</p>
	<p>Sklon podřizovat se autoritám (authority bias)</p> <p>(Milgram, 1963; Cox, Jacobson, Curzon, Curzon-Price, Nye, Scheinman & Strange, 1973)</p>	<p>OSN efekt</p>
Prezentace	<p>Efekt zdvořilosti (courtesy bias)</p> <p>(Johnson, Kulesa, Cho & Shavitt, 2005; Ercumen, Arnold, Naser, Unicomb, Colford Jr & Luby, 2017)</p>	<p>Neupřímná zpětná vazba</p>
	<p>Efekt rámování (framing effect)</p> <p>(Lichtenstein & Slovic, 1971,1973; Hogarth, 1975,1987; Grether & Plott, 1979; Kahneman & Tversky, 1979,1984; Tversky & Kahneman, 1981,1986; McNeil, Pauker, Sox & Tversky, 1982; Fischhoff, 1983; Keller, 1985; Christensen, 1989; Wang, 1996; Kunberger, 1997 in Arnott, 2006)</p>	<p>Udržování spokojeného donora (donor satisfaction-seeking)</p> <p>Iluze akceptace</p>
	<p>Ovlivnění (suggestibility)</p> <p>(Lindsay, 1993; Wagstaff, 1991)</p>	<p>Efekt svědectví zasažených lidí</p>

	Linearita (Linearity) (Cohen, Chesnick & Harran, 1972; Bar-Hillel, 1973; Wagenaar & Sagaria, 1975; Wagenaar & Timmers, 1979; Mackinnon & Wearing, 1991; Arnott, O'Donnell & Yeo, 1997 in Arnott, 2006)	Opomenutí potenciálního zhoršení
Situace	Komplexita (complexity bias) (Pollay, 1970; Einhorn, 1971; Janis, 1972; Wright, 1974; Koriat et al., 1980; Payne, 1982; Pitz & Sachs, 1984; Yates, 1990; Maule & Edland, 1997; Ordonez & Benson, 1997 in Arnott, 2006)	Rozdávání balíčků (kit effect) Bezpečnostní extrapolace
	Zkreslení přítomného okamžiku (present bias) (Balakrishnan, Haushofer & Jakiela, 2017; O'Donoghue & Rabin, 1999)	Efekt spanilého jezdce Preference flexibility (deployment availability)
	Kompenzace rizika (risk compensation) (Zhang, Reithel & Li, 2009; Summala, 1996)	Efekt kompondizace (compound effect) a zkreslení terénního vozu (land cruiser bias)
	Zeslabení (Attenuation) (Gettys, Kelly & Peterson, 1973; Slovic, 1975; Miller, 1978; Beer, 1981; Hogarth, 1987 in Arnott, 2006)	Sklon k pohodlí Strach z neúčinnosti Fatální averze
	Paradox volby (choice paradox) (Chichilnisky & Heal, 1983; Huber, Köcher, Vogel & Meyer, 2012)	Efekt zoologické zahrady

Identifikovaná kognitivní zkreslení jsou na nízké úrovni abstrakce a díky svému ukotvení do příslušných taxonomií obecných kognitivních zkreslení a strategií konkretizují a prohlubují z hlediska procesu ovlivnění zjištění z příbuzné studie specifické pro humanitární sektor, která se zabývá přiřazením obecných kognitivních zkreslení jednotlivým fázím katastrofy a jejich možnými rozdíly pro humanitární pracovníky, kteří jsou fyzicky na místě pomoci a tzv. digitálními humanitárními pracovníky (Comes, 2016); v obecnější rovině také konkretizují pro humanitární sektor dílčí situace v rámci nadřazených kategorií bez specifického kontextu (Montibeller & Von Winterfeldt, 2015; Tversky & Kahneman, 1974).

Závěr

Tato disertační práce nejprve popsala teoretický kontext a východiska rozhodování v humanitární práci, které spolu s rešerší výzkumů na dané téma vytvořilo základ pro specifické a dosud neprozkoumané výzkumné otázky a přípravu kvalitativní studie formou rozhovorů s humanitárními pracovníky. Analýza těchto zjištění tvoří spolu s metodologickým popisem druhou část disertační práce. V teoretické části jsou tak konceptualizovány pojmy humanitární pomoc, včetně jejich východisek, normativního pohledu, procesu realizace, humanitární architektury a základních selhání, ke kterým může v rámci humanitární práce docházet. Důležitou součástí je také rozbor lidských zdrojů v humanitární práci se zaměřením na humanitárního pracovníka, jeho kompetence a ukotvení v procesu profesionalizace a systému příslušných personálních procesů. V neposlední řadě je pokryta problematika rozhodování, a to od interdisciplinárního zázemí přes různá pojetí racionality až k reálnému popisu rozhodování spolu s vlivy, které na ně působí. Výsledková část je členěna dle jednotlivých fází výzkumného procesu a v klíčové části po zúžení tématu dle jednotlivých dílčích výzkumných otázek. Humanitární pracovníci zde popisují vlastní vnímání rozhodování a příslušných vlivů, svého přístupu k rozhodování a konkrétní rozhodnutí, se kterými se setkávají v rámci humanitární práce. Na základě analýzy sdělení dochází ke zmapování rozhodovacího procesu v rámci prvotní analýzy a jeho detailnímu rozpracování s ohledem na chyby v rozhodování, faktory ovlivňující humanitární rozhodování a jejich parametry zvyšující náchylnost ke kognitivním zkreslením z hlediska aktérů i situací, parametry situací mající potenciálně závažný dopad a specifická kognitivní zkreslení, ke kterým může docházet v konkrétních humanitárních rozhodovacích situacích.

Výsledky ukázaly, že k chybným rozhodnutím může docházet z různých důvodů a pozornost této disertační práce byla soustředěna především na negativní ovlivnění kognitivními zkresleními, které mohou vést k nevědomým odchylkám od správných rozhodnutí. Je také popsán koncept složitých rozhodnutí, který v tomto kontextu vystihuje nejasnost správného řešení. Pokud jde o faktory, ovlivňující humanitární rozhodnutí, základní dělení je vnitřní (nastavení rozhodovatele), zahrnující předchozí zkušenosti, psychický stav, míru sebevědomí, zájem na dopadech rozhodnutí, věk a zkušenost, vztah k jiným aktérům a specifické osobní důvody; a vnější (kontext rozhodnutí), zahrnující podmínky rozhodování, bezpečnostní aspekty, makrokontext, mikrokontext, působení dalších aktérů a standardizaci. Tyto faktory pak ve specifické podobě zvyšují náchylnost ke kognitivním zkreslením u situací, tedy v případě například vlastních nevědomých motivů, nesouladu mezi potřebami a možnostmi pomoci (časově, rozsahem i kapacitou), nedostupnosti či zahlcenosti informacemi, komplexních krizí s významným lidským faktorem, značným množstvím aktérů, soutěživostí a překrývání mandátů, vysokou fluktuací a nedostupností lidských zdrojů na humanitární misi, nutnosti řízení mise na dálku či dynamického vývoje v oblasti bezpečnosti a *non-family duty stations*; i aktérů, tedy v případě blížícího se syndromu vyhoření a značné únavy z důvodu nedostupné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, snížené schopnosti reflexe vlastního jednání, nedostatečných zkušeností či přecenění vlastních schopností a domnělé schopnosti vše vyřešit, nedostatečného porozumění u expatů a ovlivnění dílčími příjemci u místních pracovníků, příliš akčního nebo naopak váhavého rozhodovacího typu, povýšení na nerelevantní pozici z důvodu dobrého výkonu v konkrétní roli, přílišné specializace bez interakce s ostatními specialisty či absence generalistů. Závažnost dopadu se poměrně obtížně odhaduje a priori, avšak lze identifikovat situace i aktéry, kteří přinášejí relativně vysoký potenciál, a to zejména v případě návaznosti dalších důležitých fází programu na danou rozhodovací situaci, velké množství příjemců pomoci, příliš velkou rozhodovací pravomoc, rozhodování týkající se bezpečnosti či výběru místních implementujících partnerů. Výsledkem práce je také 53 konkrétních humanitárních kognitivních zkreslení, které mohou přispívat k nezáměrným nevědomým chybám v rozhodování humanitárních pracovníků zejména skrze ovlivnění paměti, statistikou, sebejistotou, přizpůsobováním, prezentací a situačními faktory (nadřazené kategorie).

Ukazuje se tedy, že je možné hovořit o iluzi čistě altruistického a racionálního humanitárního pracovníka, který může být ovlivňován vlastními motivy (uvědomovanými či neuvědomovanými), z nichž řada je zcela legitimní, jako snaha vyhnout se zásadnímu ohrožení své bezpečnosti. Může být však také ovlivňován kognitivními zkresleními a dalšími faktory, které omezují jeho racionalitu a přispívají k negativním efektům na schopnost naplňovat cíle humanitární pomoci. Ke kognitivním zkreslením vedou humanitární pracovníky určité mentální zkratky, které se často vyskytují v podmínkách nedostatku času, komplexních a málo častých rozhodnutí a dalších tlaků, tolik vlastních prostředí výkonu humanitární práce. Často i humanitárním pracovníkům pomáhají zjednodušit rozhodovací proces tak, aby nedošlo k rozhodovací paralýze a neefektivně strávenému času na jednom rozhodnutí. Není tak nutné se těchto mentálních zkratk a heuristik zbavovat, někdy mohou vést k pozitivním výsledkům. Jde spíše o to je zvědomit, aby byli humanitární pracovníci schopni reflektovat určitou omezenost svého aktuálního vnímání a dalších kognitivních procesů. Užitečnost lze shrnout analogií zkreslení pohledem skrze sluneční brýle – je užitečné si uvědomit, že je mám na očích a tak mohu posuzovat své vnímání realističtěji – či pohledem na určitou část oblohy, kdy nevidím oblačnost. Možná nebude pršet, ale možná jsou také přímo za mnou bouřková oblaka. Pokud si uvědomím, že vnímám jen výsek reality, budu obezřetnější a pokud se mohu otočit a podívat se za sebe, budu schopen v reálném čase omezit své kognitivní zkreslení. Zmírňování vlivu kognitivních zkreslení lze také realizovat formou nastavení vhodné rozhodovací architektury na úrovni organizace či systému, tedy využívání konkrétních nástrojů a stimulů, které zanechají svobodu v rozhodování, ale nasměrují jej žádoucím směrem. Může se v tomto kontextu jednat například o detailní disagregaci indikátorů dle jednotlivých zranitelných skupin, strukturované ponaučení z minulých krizí umožňující automatizovanou metaanalýzu, větší nezávislost oddělení monitoringu a evaluace či školení v rozhodování pro lidi na seznamu potenciálních zaměstnanců (*roster*). Tato problematika však již leží mimo rozsah této disertační práce a může být námětem pro návazný výzkum.

Použitá literatura a zdroje

- Aardema, B. L., & Muguruza, C. C. (2014). The humanitarian action qualifications framework: A quality assurance tool for the Humanitarian Sector. *Tuning Journal for Higher Education*, 1(2), 429-462.
- Abuarqub, M., & Phillips, I. (2009). A brief history of humanitarianism in the Muslim world. *Islamic Relief Policy and Research*. Accessed November, 26, 2016.
- ActionAid (2003). *Improving European Development Cooperation: The Link Between Relief, Rehabilitation and Development*. [online] NGO Voice [cit. 2.4.2014]. Dostupné z http://www.ngovoice.org/documents/ActionAid_PolicyPaperLRRD_Final.pdf
- ActionAid (2003). *Improving European Development Cooperation: The Link Between Relief, Rehabilitation and Development*. [online] NGO Voice [cit. 2.4.2014]. Dostupné z http://www.ngovoice.org/documents/ActionAid_PolicyPaperLRRD_Final.pdf
- Adam, F., & Pomerol, J.-C. (2008). Developing practical decision support tools using dashboards of information. In F. Burbstein, & C. WHolsapple(Eds.), *Handbook on Decision Support Systems* (Vol. 2, pp. 151–173). Berlin: Springer.
- ADCAP (2018). *Humanitarian inclusion standards for older people and people with disabilities*. Age and Disability Capacity Programme [on-line]. Available on: www.helpage.org/resources/publications/
- ALNAP (2012). *Transformative Agenda* [on-line]. Available on: <https://www.alnap.org/help-library/iasc-transformative-agenda>
- ALNAP (2016). *Evaluation of Humanitarian Action Guide*. [on-line]. Available on: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-evaluation-humanitarian-action-2016.pdf>
- Andersen, U., & Behmer, K. (2018). The Governance of Humanitarian Action in World Politics. In *International Humanitarian Action* (pp. 79-101). Springer, Cham.
- Anderson, M. B. (1999). *Do no harm: how aid can support peace--or war*. Lynne Rienner Publishers.
- Ariely, D. (2009). *Jak drahé je zdarma: proč chytří lidé přijímají špatná rozhodnutí: iracionální faktory v ekonomice i v životě*. Práh.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31-35.
- Asch, S. E., & Guetzkow, H. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. *Documents of gestalt psychology*, 222-236.
- Atkinson, R. L. (2003). *Psychologie*. Portál.
- Audet, F. (2015). From disaster relief to development assistance: why simple solutions don't work. *International Journal*, 70(1), 110-118.
- Balakrishnan, U., Haushofer, J., & Jakiela, P. (2017). *How soon is now? evidence of present bias from convex time budget experiments* (No. w23558). National Bureau of Economic Research.
- Balz, J., Sunstein, C., & Thaler, R. (2014). Choice architecture. *E. Shafir, The behavioral foundations of public policy*, 428-439.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986.
- Barnett, M. (2011). *Empire of humanity: A history of humanitarianism*. Cornell University Press.
- Barnett, M., & Walker, P. (2015). Regime Change for Humanitarian Aid: How to make relief more accountable. *Foreign Affairs*, 94(4), 130-141.

- Beach, L. R., & Connolly, T. (2005). *The psychology of decision making: People in organizations*. Sage.
- Below, R., Wirtz, A., & Guha-Sapir, D. (2009). *Disaster category classification and peril terminology for operational purposes* (No. UCL-Université Catholique de Louvain).
- Bennouna, C., Fischer, H. T., Wessells, M., & Boothby, N. (2018). Rethinking Child Protection in Emergencies. *International Journal of Child Health and Nutrition*, 7(2), 39-46.
- Bergland, C. (2012). The Evolutionary Biology of Altruism. Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/au/blog/the-athletes-way/201212/the-evolutionary-biology-altruism>
- Berková, J. (2015). Specifika řízení lidských zdrojů v humanitární pomoci pohledem českých humanitárních pracovníků (Bachelor's thesis). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Berman, A. (2018). *Haiti Wasn't Built in a Day*. [on-line]. Available on: <http://harvardpolitics.com/redline/ngo-republic/>
- Binder, A. (2013). Is the Humanitarian Failure in Haiti a System Failure?. A Comment on Jean-Marc Biquet's critique 'Haiti: Between Emergency and Reconstruction. An Inadequate Response'. *International Development Policy | Revue internationale de politique de développement*, 4(4.3).
- Biquet, J. M. (2013). Haiti: Between Emergency and Reconstruction. An inadequate response. *International Development Policy | Revue internationale de politique de développement*, 4(4.3).
- Bjerneld, M. (2009). *Images, motives, and challenges for Western health workers in humanitarian aid* (Doctoral dissertation, Acta Universitatis Upsaliensis).
- Blanchetiere, P. (2006). *Resilience of humanitarian workers*. [on-line]. Dostupné z: <http://www.peopleinaid.org/pool/files/pubs/resilience-of-aid-workers-article.pdf>
- Blaug, M. (1993). *The methodology of economics*. Cambridge University Press.
- Brennan, R. J., & Nandy, R. (2001). Complex humanitarian emergencies: a major global health challenge. *Emergency medicine*, 13(2), 147-156.
- Brown, S. J., Goetzmann, W., Ibbotson, R. G., & Ross, S. A. (1992). Survivorship bias in performance studies. *The Review of Financial Studies*, 5(4), 553-580.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford university press.
- Buchanan, J. (1998). *Veřejné finance v demokratickém systému*. Computer Press.
- Buchanan, J., & Wm. Craig Stubblebine. (1962). Externality. *Economica*, 29(116), new series, 371-384. doi:10.2307/2551386
- Burkle, F. M. (1999). Lessons learnt and future expectations of complex emergencies. *Bmj*, 319(7207), 422-426.
- Camerer, C. F. (2011). *Behavioral game theory: Experiments in strategic interaction*. Princeton University Press.
- Carroll, J. S., & Johnson, E. J. (1990). *Decision research: A field guide*. Sage Publications, Inc.
- Carter, B. (2016). Economic and market resilience before and after shocks. *Governance, Social Development, Humanitarian, Conflict (GSDRC)*.
- Carter, N. W. (2008). *Disaster Management A Disaster Manager's Handbook* [on-line]. Available on: <https://think-asia.org/bitstream/handle/11540/5035/disaster-management-handbook.pdf?sequence=1>
- CDA Collaborative Learning Projects. (2004). *The Do No Harm Handbook*.
- CENIA (2016). *Krizové řízení* [on-line]. Available on: <http://copernicus.gov.cz/krizove-rizeni>
- Chapman, L.J., & Chapman, J.P. (1969). Illusory correlation as an obstacle to the use of valid

- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Chichilnisky, G., & Heal, G. (1983). Necessary and sufficient conditions for a resolution of the social choice paradox. *Journal of Economic Theory*, 31(1), 68-87.
- Ching, E. (2011). Best Practices and Lessons Learned: The Humanitarian Response in Post-Tsunami Sri Lanka.
- CHS Alliance 2014. *Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability* [on-line]. Available on: <https://corehumanitarianstandard.org/files/files/Core%20Humanitarian%20Standard%20-%20English.pdf>
- Coetzee, C., & Van Niekerk, D. (2012). Tracking the evolution of the disaster management cycle: A general system theory approach. *Jàmbá: Journal of Disaster Risk Studies*, 4(1), 1-9.
- Colaresi, M., & Thompson, W. R. (2002). Strategic rivalries, protracted conflict, and crisis escalation. *Journal of Peace Research*, 39(3), 263-287.
- Comes, Tina.(2016) "Cognitive biases in humanitarian sensemaking and decision-making lessons from field research." *2016 IEEE International Multi-Disciplinary Conference on Cognitive Methods in Situation Awareness and Decision Support (CogSIMA)*. IEEE.
- Conflict Sensitivity Consortium (2012). How to guide to conflict sensitivity. [on-line]. Available on: www.conflictsensitivity.org/.../6602_HowToGuide_CSF_WEB_3.pdf [Consulté le: 26 janvier 2013].
- Cox, R. W., Jacobson, H. K., Curzon, G., Curzon-Price, V., Nye, J. S., Scheinman, L., & Strange, S. (1973). *The anatomy of influence: decision making in international organization* (pp. 5-8). New Haven, CT: Yale University Press.
- Coyne, C. J. (2013). *Doing bad by doing good: Why humanitarian action fails*. Stanford University Press.
- Crocker, J., & Luhtanen, R. (1990). Collective self-esteem and ingroup bias. *Journal of personality and social psychology*, 58(1), 60.
- Darcy, J. (2004). Locating responsibility: the Sphere Humanitarian Charter and its rationale. *Disasters*, 28(2), 112-123.
- DeDios, H. B. (2002). *Participatory Capacities and Vulnerabilities Assessment: Finding the link between disasters and development*. Oxford: Oxfam Great Britain. ISBN 971-91752-4-9
- DFID (2012). Saving lives, relieving suffering, protecting dignity. DFID.
- DG ECHO (Humanitarian Aid and Civil Protection, European Commission) (2007). *The European Consensus on Humanitarian Aid*. Accessed 14 Mar. 2016.
- Disman, M. (2000) *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. Karolinum.
- Djukić, D., & Pons, N. (2018). The companion to international humanitarian law (International humanitarian law series ; v. 55). Leiden ; Boston: Brill Nijhoff.
- Donini, A. (2010). The far side: the meta functions of humanitarianism in a globalised world. *Disasters*, 34, S220-S237.
- Downs, A. (1957). *An economic theory of democracy*. Addison-Wesley.
- Dryden-Peterson, S. (2016). Policies for education in conflict and post-conflict reconstruction. *The Handbook of Global Education Policy*, 189-205.
- Dumbravă, V., & Iacob, V. S. (2013). Using probability–impact matrix in analysis and risk assessment projects. *Descrierea CIP/Description of CIP–Biblioteca Națională a României*

Conferința Internațională Educație și Creativitate pentru o Societate Bazată pe Cunoaștere–ȘTIINȚE ECONOMICE, 42.

- Dunning, M., Durden, S. (2013). *Social Vulnerability Analysis: A Comparison of Tools*. [online]. USACE, New York. Dostupné z: https://www.iwr.usace.army.mil/Portals/70/docs/iwrreports/Social_Vulnerability_Analysis_Tools.pdf
- ECHO (2019). *Forgotten Crisis Assessment 2019* [on-line]. Available on: https://ec.europa.eu/echo/sites/echo-site/files/annex_4_fca_2019.pdf
- Edgeworth, F. Y. (1881). *Mathematical Physics: An Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences*. C. Kegan Paul & Company.
- Efferson, C., Lalive, R., & Fehr, E. (2008). The coevolution of cultural groups and ingroup favoritism. *Science*, 321(5897), 1844-1849.
- Ellis, G. (Ed.). (2018). *Cognitive Biases in Visualizations*. Springer.
- Elwyn, G., & Miron-Shatz, T. (2010). Deliberation before determination: the definition and evaluation of good decision making. *Health Expectations*, 13(2), 139-147.
- Ercumen, A., Arnold, B. F., Naser, A. M., Unicomb, L., Colford Jr, J. M., & Luby, S. P. (2017). Potential sources of bias in the use of Escherichia coli to measure waterborne diarrhoea risk in low-income settings. *Tropical Medicine & International Health*, 22(1), 2-11.
- Etzioni, A. (1995). *Morální dimenze ekonomiky*. Victoria Publishing.
- EUHAP (2017). *Humanitarian Action Professions* [on-line]. Available on: <http://euhap.eu/products/ha-professions/>
- Evans, J. S. B. (2006). Dual system theories of cognition: Some issues. In *Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society* (Vol. 28, No. 28).
- Ewins, P., Harvey, P., Savage, K., & Jacobs, A. (2006). *Mapping the risks of corruption in humanitarian action*. Overseas Development Institute.
- Eysenck, M. W., Keane, M. T. (2008). *Kognitivní psychologie*. Academia.
- Fink, G., Redaelli, S. (2009). *Determinants of International Emergency Aid: Humanitarian Need Only?* World Bank.
- Flin, R., Salas, E., Straub, M., & Martin, L. (2017). *Decision-making under stress: Emerging themes and applications*. Routledge.
- Forsythe, D. P. (2005). *The Humanitarians: The International Committee of the Red Cross*. Cambridge University Press.
- Foster, J. M. (2012). *The sustainability mirage: illusion and reality in the coming war on climate change*. Routledge.
- François, M., & Sud, I. (2006). Promoting stability and development in fragile and failed states. *Development policy review*, 24(2), 141-160.
- Frič, P. et al. (2001). *Dárčovství a dobrovolnictví v České republice : (výsledky výzkumu NROS a Agnes)*. Praha.
- Friedman, M. (1953). *Essays in positive economics*. University of Chicago Press
- Galai, D., & Sade, O. (2006). The “ostrich effect” and the relationship between the liquidity and the yields of financial assets. *The Journal of Business*, 79(5), 2741-2759.
- Gedde, M. (2015). *Working in International Development and Humanitarian Assistance: A Career Guide*. New York a Londýn: Routledge Humanitarian Studies

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Goethals, G. R., Messick, D. M., & Allison, S. (1991). The uniqueness bias: Studies in constructive social comparison. In J. Suls & T. A. Wills (Eds.), *Social comparison: Contemporary theory and research* (pp. 149-176). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sternberg, R. J., & Leighton, J. P. (Eds.). (2004). *The Nature of Reasoning*. Cambridge University Press.
- Gordon, S., & Donini, A. (2015). Romancing principles and human rights: Are humanitarian principles salvageable?. *International Review of the Red Cross*, 97(897-898), 77-109.
- Grand Bargain (2016). [on-line]. Available on: https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Grand_Bargain_final_22_May_FINAL-2.pdf
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological review*, 102(1), 4.
- Greenwald, A. G., & Krieger, L. H. (2006). Implicit bias: Scientific foundations. *California Law Review*, 94(4), 945-967.
- Grether, D.M., & Plott, C.R. (1979). Economic theory of choice and the preference reversal phenomenon. *American Economic Review*, 69, 623-628. in Arnott, D. (2006). Cognitive biases and decision support systems development: a design science approach. *Information Systems Journal*, 16(1), 55-78.
- Gunnarsson, B. M., & Stomberg, M. W. (2009). Factors influencing decision making among ambulance nurses in emergency care situations. *International emergency nursing*, 17(2), 83-89.
- Guo, P., & Pedrycz, W. (Eds.). (2014). *Human-Centric Decision-Making Models for Social Sciences*. Springer.
- Gushulak, B. D. (2011). *Humanitarian Aid Worker*. Centers for Disease Control and Prevention, 2011. [on-line]. Dostupné z: <http://wwwnc.cdc.gov/travel/yellowbook/2012/chapter-8-advising-travelers-with-specific-needs/humanitarian-aid-workers.htm>
- Gutjahr, W. J., & Nolz, P. C. (2016). Multicriteria optimization in humanitarian aid. *European Journal of Operational Research*, 252(2), 351-366.
- Guy, T. V., Kárný, M., & Wolpert, D. H. (Eds.). (2011). *Decision making with imperfect decision makers* (Vol. 28). Springer Science & Business Media.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Portál.
- Henry, J. (2004) *Enhancing Quality in HR Management in the Humanitarian Sector*. Handbook 2 [online] People in Aid: Dostupné 14. 2. 2015 z: <http://www.peopleinaid.org/pool/files/pubs/hb2-final.pdf>
- Herrnstein, R. J. (1990). Rational choice theory: Necessary but not sufficient. *American Psychologist*, 45(3), 356.
- Heyse, L. (2016). *Choosing the lesser evil: understanding decision making in humanitarian aid NGOs*. Routledge.
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: value from fit. *American psychologist*, 55(11), 1217.
- Holman, R. (2005). *Dějiny ekonomického myšlení*. C.H. Beck.
- Holtzman, S. (1989). *Intelligent decision systems* (Vol. 31). New York: Addison-Wesley.
- HPN (2010). *Humanitarian Exchange Magazine* [on-line]. Available on: <https://odihpn.org/magazine/humanitarian-security-management/>

- Huber, F., Köcher, S., Vogel, J., & Meyer, F. (2012). Dazing diversity: Investigating the determinants and consequences of decision paralysis. *Psychology & Marketing*, 29(6), 467-478.
- Humanitarian Response, nedatováno. *Humanitarian Programme Cycle* [on-line]. Available on: <https://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space>
- IASC (2015). *The Implementation of the Humanitarian Programme Cycle* [on-line]. Available on: https://interagencystandingcommittee.org/system/files/hpc_reference_module_2015_final_.pdf
- ICRC (2008). *Handbook of the International Red Cross and Red Crescent Movement* [on-line]. Available on: <https://shop.icrc.org/manuel-du-mouvement-international-de-la-croix-rouge-et-du-croissant-rouge-897.html>
- ICRC (International Committee of the Red Cross) (1994). *Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and Non-Governmental Organizations (NGOs) in Disaster Relief*. Accessed 5 Feb. 2016.
- IFRC (2007). *VCA Toolbox* [on-line]. Available on: <https://www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/vca/vca-toolbox-en.pdf>
- IFRC (2012). *Contingency Planning Guide*. Geneva: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies
- IFRC (2012). *Contingency Planning Guide*. Geneva: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies
- IFRC (2019). *Analysis of the 7 Fundamental Principles* [on-line]. Available on: <https://www.ifrc.org/Global/Publications/principles/analysis.pdf>
- INEE (2010). *INEE Minimum Standards Handbook* [on-line]. Available on: [https://toolkit.ineesite.org/resources/ineecms/uploads/1012/INEE_Minimum_Standards_Handbook_2010\(HSP\)-English_LoRes.pdf](https://toolkit.ineesite.org/resources/ineecms/uploads/1012/INEE_Minimum_Standards_Handbook_2010(HSP)-English_LoRes.pdf)
- Inter-Agency Standing Committee. (2015). *IASC Reference Module for the Implementation of the Humanitarian Programme Cycle.*
- Inter-Agency Standing Committee. (2006). *Guidance note on using the cluster approach to strengthen humanitarian response*. In *Guidance note on using the cluster approach to strengthen humanitarian response*. IASC.
- IOM (2015). *Camp Management Toolkit* [on-line]. Available on: https://www.globalccmcluster.org/system/files/publications/CMT_2015_Portfolio_compressed.pdf
- Jacob, W. (Ed.). (2006). *Hesed and Tzedakah: from Bible to modernity* (Vol. 6). Frank & Timme GmbH.
- James, E. (2008). *Managing Humanitarian Relief: An Operational Guide for NGOs*. Rugby: Practical Action Publishing.
- James, E. (2016). The professional humanitarian and the downsides of professionalisation. *Disasters*, 40(2), 185-206.
- Jankovský, J. (2003). *Etika pro pomáhající profese*. Triton.
- Jeffrey, P. and McIntosh, B. S. (2006) Description, Diagnosis, Prescription: A Critique of the Application of Co-evolutionary Models to Natural Resource Management, *Environmental Conservation*, 33(4): 281–93.
- Johnson, T., Kulesa, P., Cho, Y. I., & Shavitt, S. (2005). The relation between culture and response styles: Evidence from 19 countries. *Journal of Cross-cultural psychology*, 36(2), 264-277.

- Kahneman, D. (1992). Reference points, anchors, norms, and mixed feelings. *Organizational behavior and human decision processes*, 51(2), 296-312.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1977). *Intuitive prediction: Biases and corrective procedures*. Decisions and Designs Inc Mclean Va.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I* (pp. 99-127).
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic perspectives*, 5(1), 193-206.
- Kaplan, M. (1998). *Decision theory as philosophy*. Cambridge University Press.
- Kaplan, M. et al. (2005). *Humanitární pomoc a rozvojová spolupráce*. Rozvojovka. [on-line]. Dostupné z: http://www.rozvojovka.cz/humanitarni-pomoc-a-rozvojova-spoluprace_228_2.htm
- Karlsson, N., Loewenstein, G., & Seppi, D. (2009). The ostrich effect: Selective attention to information. *Journal of Risk and uncertainty*, 38(2), 95-115.
- Kassin, S. M. (2007). *Psychologie*. Computer Press.
- Kealey, D. J. (1996). The challenge of international personnel selection. *Handbook of intercultural training*, 2, 81-105.
- Keen, D. (2008). *Complex emergencies*. Polity.
- Kent, R., Armstrong, J., & Obrecht, A. (2013). The future of non-governmental organisations in the humanitarian sector: global transformations and their consequences. *Humanitarian Futures Programme Discussion Paper for the Start Network*. London: King's College.
- Khan, H., Vasilescu, L. G., & Khan, A. (2008). Disaster management cycle-a theoretical approach. *Journal of Management and Marketing*, 6(1), 43-50.
- King, S. (2018). *The Humanitarian–Development Nexus* [on-line]. Available on: <https://www.ids.ac.uk/news/the-humanitarian-development-nexus/>
- Klauer, K. C., Musch, J., & Naumer, B. (2000). On belief bias in syllogistic reasoning. *Psychological review*, 107(4), 852.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human factors*, 50(3), 456-460.
- Klein, G., & Wright, C. (2016). Macrocognition: from theory to toolbox. *Frontiers in psychology*, 7, 54.
- Klein, G., Calderwood, R., & Clinton-Cirocco, A. (2010). Rapid Decision Making on the Fire Ground: The Original Study Plus a Postscript. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4(3), 186–209. <https://doi.org/10.1518/155534310X12844000801203>
- Klein, G.A. and Hoffman, R. R. (1992) "Seeing the Invisible: Perceptual-Cognitive Aspects of Expertise", in M. Rabinowitz (ed.), *Cognitive Science Foundations of Instruction* (Mahwah, NJ: Erlbaum) pp. 203–26.
- Koukolík, F. (2009). *Jak si lidé hrají?* Radioservis.
- Koukolík, F. (2013). *Já: O mozku, vědomí a sebeuvědomování*. Karolinum Press.
- Krueger, S., & Sagmeister, E. (2014). Real--Time Evaluation of Humanitarian Assistance Revisited: Lessons Learned and the Way Forward. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 10(23),
- Krueger, S., Derzsi-Horvath, A., & Steets, J. (2016). IASC transformative agenda: A review of reviews and their follow-up. *Berlin: Global Public Policy Institute*.

- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of personality and social psychology*, 77(6), 1121.
- Kuhn, T. (1997). *Struktura vědeckých revolucí*. Oikoymenh.
- Kuran, T., & Sunstein, C. R. (1998). Availability cascades and risk regulation. *Stan. L. Rev.*, 51, 683.
- Lacroix, E. (2017). *Human Resources (HR) Toolkit for Small and Medium Nonprofit Actors* [online]. Available on: <https://www.chsalliance.org/files/files/Resources/Tools-and-guidance/HR%20Toolkit%20-%202017.pdf>
- Larson, P. D., & Foropon, C. (2018). Process improvement in humanitarian operations: an organisational theory perspective. *International Journal of Production Research*, 56(21), 6828-6841.
- Lautze, S., Leaning, J., Raven-Roberts, A., Kent, R., & Mazurana, D. (2004). Assistance, protection, and governance networks in complex emergencies. *The Lancet*, 364(9451), 2134-2141.
- LEGS (2014) Livestock Emergency Guidelines and Standards (2nd edition) Practical Action Publishing www.livestock-emergency.net/resources/download-legs;
- Levine, F. J., & Bell, N. E. Social Science Professions and Professionalization. in Smelser, N. J., & Baltes, P. B. (Eds.). (2015). *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. Amsterdam: Elsevier.
- Lewis, J. (2001). Continuum or contiguum: Development for survival and vulnerability reduction. In *Fifth ESA Conference*.
- Lindsay, D. S. (1993). Eyewitness suggestibility. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 86-89.
- Loquercio, D., Hammersley, M., & Emmens, B. (2006). *Understanding and addressing staff turnover in humanitarian agencies*. Overseas Development Institute.
- Lowe, K. A. (2015). Navigating the profits and pitfalls of governmental partnerships: the ICRC and intergovernmental relief, 1918–23. *Disasters*, 39(s2), s204-s218.
- Mac Ginty, R., & Peterson, J. H. (2015). *The Routledge companion to humanitarian action*. Routledge.
- Manoogian, J., & Benson, B. (2017). *Cognitive bias codex*. Dostupné na <https://betterhumans.coach.me/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>
- Manyena, B. (2009). *Disaster resilience in development and humanitarian interventions* (Doctoral dissertation, Northumbria University).
- Manyena, B., O'Brien, G., O'Keefe, P., & Rose, J. (2011). Disaster resilience: a bounce back or bounce forward ability?. *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, 16(5), 417-424.
- Mařík, V., Štěpánková, O., & Lažanský, J. *Umělá inteligence* (4). Academia, Praha, 2013
- Marshak, A., Young, H., Bontrager, E. N., & Boyd, E. M. (2017). The relationship between acute malnutrition, hygiene practices, water and livestock, and their program implications in eastern Chad. *Food and nutrition bulletin*, 38(1), 115-127.
- Marshall, K. (2007). The Ethics of Hunger. In: Pinstrip-Andersen and Sandoe, ed.(2007). *Ethics, Hunger and Globalization*. Springer.
- Marshall, T. H. (1950). *Citizenship and social class*. Cambridge.

- Martin, S. F., Weerasinghe, S., & Taylor, A. (Eds.). (2014). *Humanitarian crises and migration: Causes, consequences and responses*. Routledge.
- Maxwell, D. G., & Gelsdorf, K. (2019). *Understanding the Humanitarian World*. Routledge.
- Maxwell, D. G., & Walker, P. (2014). *Shaping the humanitarian world*. Routledge.
- Maxwell, D., Bailey, S., Harvey, P., Walker, P., Sharbatke-Church, C., & Savage, K. (2012). Preventing corruption in humanitarian assistance: perceptions, gaps and challenges. *Disasters*, 36(1), 140-160.
- McCall, M., & Salama, P. (1999). Selection, training, and support of relief workers: an occupational health issue. *BMJ*, 318(7176), 113-116.
- McCormack, L., Joseph, S., Hagger M.S. (2009). Sustaining a Positive Altruistic Identity in Humanitarian Aid Work: A Qualitative Case Study in *Traumatology*. Vol. 15, No. 2. pp. 109-118.
- Milanovic, M., & Hadzi-Vidanovic, V. (2012). A taxonomy of armed conflict. *RESEARCH HANDBOOK ON INTERNATIONAL CONFLICT AND SECURITY LAW*, Nigel White, Christian Henderson, eds., Edward Elgar.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *The Journal of abnormal and social psychology*, 67(4), 371.
- Militello, L., Ormerod, T., Schraagen, J. M., & Lipshitz, R. (Eds.). (2012). *Naturalistic decision making and macrocognition*. Ashgate Publishing, Ltd..
- Mioviský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada Publishing.
- Mises, L. V. (2006). *Lidské jednání: Pojednání o ekonomii*. Praha: Liberální institut.
- Mohamed Shaluf, I. (2007). Disaster types. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 16(5), 704-717.
- Montibeller, G., & Von Winterfeldt, D. (2015). Cognitive and motivational biases in decision and risk analysis. *Risk Analysis*, 35(7), 1230-1251.
- Munslow, B. (1999). Complex emergencies: the institutional impasse. *Third World Quarterly*, 20(1), 207-222.
- Munslow, B., & O'Dempsey, T. (2010). From War on Terror to War on Weather? Rethinking humanitarianism in a new era of chronic emergencies. *Third World Quarterly*, 31(8), 1223-1235.
- MZV (2019). *Operační strategie* [on-line]. Available on: https://www.mzv.cz/file/3131869/_1_StrategieHP2019.pdf
- Nasiri, H., Mohd Yusof, M.J. & Mohammad Ali, T.A. Sustain. Water Resour. Manag. (2016) 2: 331. <https://doi.org/10.1007/s40899-016-0051-x>
- Nay, O. (2013). Fragile and failed states: Critical perspectives on conceptual hybrids. *International Political Science Review*, 34(3), 326-341.
- NOHA (Network of Humanitarian Assistance). (1998). *Management in humanitarian assistance*. Office for Official Publications of the European Communities.
- NRC (2014). *Humanitarian Needs Assessment: The Good Enough Guide* [on-line]. Available on: https://www.acaps.org/sites/acaps/files/resources/files/humanitarian_needs_assessment-the_good_enough_guide_2014.pdf
- Nyberg-Sørensen, N., Hear, N. V., & Engberg-Pedersen, P. (2002). The migration–development nexus: evidence and policy options. *International Migration*, 40(5), 49-73.

- Oberholster, A. J., Clarke, R., Bendixen, M., & Dastoor, B. (2013). Expatriate motivation in religious and humanitarian non-profit-organizations. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 1(1), 7-27.
- OCHA (2012). *Humanitarian Principles*. [on-line]. Available on: https://www.unocha.org/sites/dms/Documents/OOM-humanitarianprinciples_eng_June12.pdf
- OCHA (2016). *Syria Coordinated Accountability and Lesson Learning* [on-line]. Available on: https://interagencystandingcommittee.org/system/files/ocha_syria_web_interactive_2.pdf
- OCHA (2018). *Global Humanitarian Overview* [on-line]. Available on: <https://www.unocha.org/sites/unocha/files/GHO2018.PDF>
- OCHA, nedatováno. *International Humanitarian Architecture* [on-line]. Available on: <http://interactive.unocha.org/publication/asiadisasterresponse/InternationalHumanitarianArchitecture.html>
- ODI (1996). *The Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda* [on-line]. Available on: <https://www.files.ethz.ch/isn/121184/networkpaper016.pdf>
- O'Donoghue, T., & Rabin, M. (1999). Doing it now or later. *American Economic Review*, 89(1), 103-124.
- Ostrom, E. (2008). Tragedy of the Commons. *The new palgrave dictionary of economics*, 2.
- Ostrom, T. M., & Sedikides, C. (1992). Out-group homogeneity effects in natural and minimal groups. *Psychological bulletin*, 112(3), 536.
- Oxfam, G. B. for the Emergency Capacity Building Project (2007) *Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response*, Oxfam GB.
- Palaščák, J. (2006). *Kritika homo economicus*. ESF MU.
- Passant, V. (2009). The Great Lakes refugee crisis and the dilemma of contemporary humanitarianism. *POLIS Journal*, 2, 1-47.
- Patrick, J. (2011). *Evaluation insights Haiti earthquake response emerging evaluation lessons*.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage.
- Pearce, D. W. (1992). *Macmillan dictionary of modern economics*. Macmillan International Higher Education.
- Pelling, M. (2003). *The vulnerability of cities: Natural disasters and social resilience*. Earthscan
- PELLING, M. (2003b) *The Vulnerability of Cities: Natural Disasters and Social Resilience*, London: Earthscan.
- Penrose, R., Cartwright, N., Hawking, S., Longair, M., & Langer, J. (1999). *Makrosvět, mikrosvět a lidská mysl*. Mladá fronta.
- Peón, D., Antelo, M., & Calvo-Silvosa, A. (2017). An inclusive taxonomy of behavioral biases. *European Journal of Government and Economics*, 6(1), 24-58..
- Perman, R., Ma, Y., McGilvray, J., & Common, M. (2003). *Natural resource and environmental economics*. Pearson Education.
- Persky, J. (1995). The ethology of homo economicus. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 221-231.
- PETER, H. M. & COULSON, J. (1982). *The Oxford Illustrated Dictionary*. Clarendon Press.
- Pfeifer, T. (2009). *Bezpečnostní komplex oblasti afrických Velkých jezer* (Diploma thesis). Univerzita Karlova.

- Pontré, J., Welter, V., Veiga Malta, J. N., Faria, I., & Chernyshova, A. (2011). Risk Management in humanitarian procurement and supply chain. *Journal of Public Procurement*, 11(3), 301-322.
- Pospíšil, C. V. Teologie služby, Kostelní Vydří 2002, 214 s. ISBN:80-7192-748-1
- Princová, K. (2009). Místo sociální práce v mezinárodní pomoci a spolupráci. *Sociální práce/Sociální práce*, 63-70.
- Princová, K. (2012). *Úvod do zahraniční pomoci s důrazem na etiku jejího poskytování*. Caritas-Vyšší odborná škola sociální Olomouc.
- Princová, K. et al. (2014). *Dvojití riziko v humanitární pomoci*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Pronin, E., Lin, D. Y., & Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 369-381. Pronin, E., Lin, D. Y., & Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 369-381.
- Quarantelli, E. L. (Ed.). (2005). *What is a disaster?: a dozen perspectives on the question*. Routledge.
- Quattrone, G. A., & Jones, E. E. (1980). The perception of variability within in-groups and out-groups: Implications for the law of small numbers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1), 141.
- Ramet, V. (2012). Linking relief, rehabilitation and development: Towards more effective aid. *Brussels, BE: Directorate-General for External Policies of the European Union*.
- Raynard, P. (2000). *Mapping accountability in humanitarian assistance*. London: Active Learning Network on Accountability and Performance in Humanitarian Action.
- Redmond A. 2015. *Professionalization of the Humanitarian Response*. In: Ginty R. M., Peterson J. H. 2015. *The Routledge Companion to Humanitarian Action*. New York: Routledge.
- Reis, C., & Bernath, T. (2016). *Becoming an International Humanitarian Aid Worker*. Butterworth-Heinemann.
- Reliefweb (2019). *Jobs*. [on-line]. Available on: <https://reliefweb.int/jobs>
- Riegel, K. (2007). *Ekonomická psychologie*. Grada.
- Řiháček, T., & Hytych, R. (2013). Metoda zakotvené teorie. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*, 44-74.
- Říkovský, J. (2011). *Determinanty rozhodování o poskytnutí humanitární pomoci v kontextu subjektivní racionality* (Doctoral dissertation, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta).
- Říkovský, J. (2011b). Reciprocita humanitární pomoci pohledem experimentální ekonomie. In: *Veřejná ekonomika a správa* (2011). VŠB-TU
- Říkovský, J. (2012). *Profil humanitárního pracovníka pohledem českých humanitárních organizací* (Doctoral dissertation, Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií).
- Říkovský, J. a Špalek, J. (2019). Determinants of Decision-making on the Mitigation of Global Environmental Issues in the Context of Subjective Rationality. *Fresenius Environmental Bulletin*, Birkhäuser Verlag, 28(1), 298-305.
- Říkovský, J., & Macková, L. (2017). Providing aid in complex refugee situations. *Development, Environment and Foresight*, 3(1), 36-50.
- Říkovský, J., Kopečková, L. (2011). Pojetí konceptu racionality ve světle behaviorální ekonomie. In: *Veřejná ekonomika a správa* (2011). VŠB-TU

- Ross, L., & Stillinger, C. A. (1988). *Psychological barriers to conflict resolution* (No. 4). Stanford Center on Conflict and Negotiation, Stanford University.
- Roy, B. (1993). Decision science or decision-aid science?. *European journal of operational research*, 66(2), 184-203.
- Rutter, L. et al. (2011). *Core Humanitarian Competencies Guide*. [online] CBHA (Consortium of British Humanitarian Agencies). Dostupné 15. 2. 2015 z: <http://www.start-network.org/wp-content/uploads/2014/01/Core-Humanitarian-Competencies-Guide.pdf>
- Salama, P., Spiegel, P., Talley, L., & Waldman, R. (2004). Lessons learned from complex emergencies over past decade. *The Lancet*, 364(9447)
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of risk and uncertainty*, 1(1), 7-59.
- Sanderson, D., & Ramalingam, B. (2015). NEPAL EARTHQUAKE RESPONSE: Lessons for operational agencies. *The active learning network for accountability and performance in Humanitarian action ALNAP*.
- Sandvik, K. B., Jacobsen, K. L., & McDonald, S. M. (2017). Do no harm: A taxonomy of the challenges of humanitarian experimentation. *International Review of the Red Cross*, 99(904), 319-344.
- Sarin, R. R., & Wakker, P. P. (1992). A simple axiomatization of nonadditive expected utility. *Econometrica*, 60(6), 1255-1272.
- Scarnecchia, D. P., Raymond, N. A., Greenwood, F., Howarth, C., & Poole, D. N. (2017). A rights-based approach to information in humanitarian assistance. *PLoS currents*, 9.
- Scheffran, J., Brzoska, M., Kominek, J., Link, P. M., & Schilling, J. (2012). Climate change and violent conflict. *Science*, 336(6083), 869-871.
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic management journal*, 5(2), 111-128.
- Scopelliti, I., Morewedge, C. K., McCormick, E., Min, H. L., Lebrecht, S., & Kassam, K. S. (2015). Bias blind spot: Structure, measurement, and consequences. *Management Science*, 61(10), 2468-2486.
- Sen, A. K. (1977). Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory. *Philosophy & Public Affairs*, 317-344.
- Shelter Center (2018). *Humanitarian Library* [on-line]. Available on: <https://www.humanitarianlibrary.org/page/about-us>
- Silke, R. (2015). *The Paradoxes of Aid Work: Passionate Professionals*. New York a Londýn: Routledge Humanitarian Studies
- Simon, H. (1983). *Reason in human affairs*. Stanford University Press.
- Simon, H. A. (1987). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason*. MIT press.
- Simpson, N. C., & Hancock, P. G. (2009). Fifty years of operational research and emergency response. *Journal of the Operational Research Society*, 60(sup1), S126-S139.
- Skalická, V. (2017). *Kompetence humanitárních pracovníků v rámci projektu EUHAP* (Diploma thesis). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Slim, H. (2015). *Humanitarian ethics: A guide to the morality of aid in war and disaster*. Oxford University Press.

- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1977). Behavioral decision theory. *Annual review of psychology*, 28(1), 1-39.
- Smith, K. (2003). *Environmental hazards: assessing risk and reducing disaster*. Routledge.
- Sojka, M. (1991). *Dějiny ekonomických teorií*. Vysoká škola ekonomická.
- Špalek, J. (2011). *Veřejné statky: teorie a experiment*. Nakladatelství CH Beck.
- Sphere Association (Ed.). (2018). *Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response*. PRACTICAL ACTION.
- Sphere Project (2003). *Humanitární charta a Minimální standardy pro humanitární pomoc*. Česká katolická charita.
- Sphere Project (2011). *Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response*. PRACTICAL ACTION.
- Spiegel, P. B. (2017). The humanitarian system is not just broke, but broken: recommendations for future humanitarian action. *The Lancet*.
- Steets, J., Grünewald, F., Binder, A., De Geoffroy, V., Kauffmann, D., Krüger, S., ... & Sokpoh, B. (2010). Cluster approach evaluation 2 synthesis report. *IASC Cluster Approach Evaluation 2nd Phase, Groupe URD and the Global Public Policy Institute*.
- Stephenson, Jr, M. (2005). Making humanitarian relief networks more effective: operational coordination, trust and sense making. *Disasters*, 29(4), 337-350.
- Sternberg, R. J. (2009). *Kognitivní psychologie*. Portál.
- Stevens, J. R. (2008). The evolutionary biology of decision making.
- Stiglitz, J. E. (2002). Information and the Change in the Paradigm in Economics. *American economic review*, 92(3), 460-501.
- Strack, F., & Deutsch, R. (2015). The duality of everyday life: Dual-process and dual system models in social psychology. *APA handbook of personality and social psychology*, 1, 891-927.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*.
- Summala, H. (1996). Accident risk and driver behaviour. *Safety Science*, 22(1-3), 103-117.
- Sun, L. G. (2012). Disaster mythology and availability cascades. *Duke Envtl. L. & Pol'y F.*, 23, 73.
- Sunstein, C. R. (2014). *Why nudge?: The politics of libertarian paternalism*. Yale University Press.
- Švaříček, R., & Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.
- Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral decision making*, 12(3), 183-206.
- Thaler, R. H. (2008). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 27(1), 15-25.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2003). Libertarian paternalism. *American economic review*, 93(2), 175-179.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2018). *Nudge (Šťouch): jak postrčit lidi k lepšímu rozhodování o zdraví, majetku a štěstí*. Albatros Media as.
- Thompson, P. & McHugh, D. (2002). *Work organisations : a critical introduction*. Palgrave.
- Thornton, R. (1970). Organizational involvement and commitment to organization and profession. *Administrative Science Quarterly*, 417-426.

- Tsebelis, G. (1990). *Nested games: Rational choice in comparative politics* (Vol. 18). Univ of California Press.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science*, 185(4157), 1124-1131.
- UN (2015). *Sustainable Development Goals* [on-line]. Available on: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- UN GA (2016). *One humanity: shared responsibility* [on-line]. Available on: <https://agendaforhumanity.org/sites/default/files/Secretary-General%27s%20Report%20for%20WHS.pdf>
- UN OCHA (2017). *New Way of Working* [on-line]. Available on: https://www.unocha.org/sites/unocha/files/NWOW%20Booklet%20low%20res.002_0.pdf
- UNDAC (2018). *Field Handbook* [on-line]. Available on: https://www.unocha.org/sites/unocha/files/1823826E_web_pages.pdf
- UNGA (2016). *Outcome of the World Humanitarian Summit* [online]. New York. Dostupné z: <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/A-71-353%20-%20SG%20Report%20on%20the%20Outcome%20of%20the%20WHS.pdf>.
- UNICEF (2015). *Child Protection Toolkit* [on-line]. Available on: https://www.unicef.org/pacificislands/Child_protection_toolkit.pdf
- UNISDR (2005). *Hyogo Framework for Action* [online][cit. 4.4.2014]. Dostupné z www.unisdr.org/hfa
- UNISDR (2005). *Hyogo Framework for Action* [online][cit. 4.4.2014]. Dostupné z www.unisdr.org/hfa
- UNISDR (2015). *Sendai Framework for DRR* [on-line]. Available on: http://www.unisdr.org/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf
- UNJLC (2006). *The LOGISTICS OPERATIONS GUIDE (LOG)* [on-line]. Available on: <https://www.humanitarianlibrary.org/resource/logistics-operations-guide-log-0>
- USAID (2011). *The Logistics Handbook* [on-line]. Available on: <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s20211en/s20211en.pdf>
- USAID (2015). *Field Operations Guide* [on-line]. Available on: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/fog_v4_0.pdf
- Van Dyke, M., & Waldman, R. (2004). The sphere project evaluation report. *New York: Mailman School of Public Health, Columbia University*, 44.
- Vašák, K. (1977). "Human Rights: A Thirty-Year Struggle: the Sustained Efforts to give Force of law to the Universal Declaration of Human Rights", *UNESCO Courier* 30:11, Paris: United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, November 1977.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (2004). *Theory of games and economic behavior*. Princeton university press.
- von Winterfeldt, D. (2013). Bridging the gap between science and decision making. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 110(Supplement 3), 14055-14061.
- Wagstaff, G. F. (1991). Suggestibility: A social psychological approach.

- Walker, P et al. (2010). Professionalising the humanitarian sector: A scoping study. *Enhancing Learning and Research for Humanitarian Assistance*.
- Walker, P. & Maxwell, D. G. (2014). *Shaping the humanitarian world*. Routledge.
- Walker, P., Hein, K., Russ, C., Berleff, G., & Casperesz, D. (2010). A Blueprint For Professionalizing Humanitarian Assistance [on-line]. Available on: <http://euhap.eu/upload/2014/06/peter-walker-et-al-a-blueprint-for-professionalizing-humanitarian-assistance-health-affairs-2010.pdf>
- Weiss, T. G. (2018). *Humanitarian challenges and intervention*. Routledge.
- Whittall, J. (2015), "Is humanitarian action independent from political interests?", SUR 21
- Wisner, B., Blaikie, P. M., Blaikie, P., Cannon, T., & Davis, I. (2004). *At risk: natural hazards, people's vulnerability and disasters*. Psychology Press.
- Wisner, B., Gaillard, J. C., & Kelman, I. (Eds.). (2012). *Handbook of hazards and disaster risk reduction*. Routledge.
- Zákon o zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (Zákon č. 151/2010 Sb.)
- Zhang, J., Reithel, B. J., & Li, H. (2009). Impact of perceived technical protection on security behaviors. *Information Management & Computer Security*, 17(4), 330-340.
- Zsombok, C. E., & Klein, G. (Eds.). (2014). *Naturalistic decision making*. Psychology Press.

Publikační činnost autora

Souhrn publikační činnosti:

Říkovský, J. Profil humanitárního pracovníka pohledem českých humanitárních organizací. Brno: FSS MU, 2012. Diplomová práce.

Říkovský, J. Determinanty rozhodování o poskytnutí humanitární pomoci v kontextu subjektivní racionality. Brno: ESF MU, 2012. Diplomová práce.

Říkovský, J., Kopečková, L. Pojetí konceptu racionality ve světle behaviorální ekonomie in Veřejná ekonomika a správa. Ostrava: VŠB-TU, 2011. ISBN 978-80-248-2493-2.

Říkovský, J. Reciprocita humanitární pomoci pohledem experimentální ekonomie in Veřejná ekonomika a správa. Ostrava: VŠB-TU, 2011. ISBN 978-80-248-2493-2.

Říkovský, J., Macková, L. Providing aid in complex refugee situations: Belgrade Case Study. *Development, Environment, Foresight*, vol. 3, no. 1, pp. 36-50, 2017.

Říkovský, J. a Špalek, J. (2019). Determinants of Decision-making on the Mitigation of Global Environmental Issues in the Context of Subjective Rationality. *Fresenius Environmental Bulletin*, Birkhäuser Verlag, 28(1), 298-305. Accession Number: WOS:000459235700035
Impakt faktor = 0,673.

Účast na konferencích a odborných seminářích – s uvedením přednesených příspěvků, prezentovaných posterů:

European Humanitarian Roundtables (Warsaw, 1.-2.3.2016) - člen pracovní skupiny Access and Subsidiarity

New Wave (Praha, 26.5. 2016) - aktivní účast s příspěvkem „Community health needs and available services in informal settlement Mineros San Juan, Bolivia“