

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Přírodovědecká fakulta

Katedra rozvojových a environmentálních studií

Diplomová práce

Motivace Čechů na zahraničních misích:
případová studie organizace Člověk v tísni

Bc. Petra DUCHANOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Nikola MEDOVÁ, Ph.D.

Olomouc 2022

Bibliografické údaje

Název práce: Motivace Čechů na zahraničních misích: případová studie organizace Člověk v tísni

Autor práce: Bc. Petra Duchanová

Katedra: Katedra rozvojových a environmentálních studií

Abstrakt: Diplomová práce se zabývá motivací pracovníků humanitární a rozvojové sekce organizace Člověk v tísni působících na zahraničních misích. Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části se věnuje představení základních konceptů spojených s tématem a cíli práce. Zabývá se motivací a jejím teoretickým ukotvením, podobně je pak pojato rozdělení humanitární práce a rozvojové spolupráce. Následuje stručná historie zahraniční pomoci a představení různými autory identifikovaných limitů sektoru. Na závěr teoretické části je představen český kontext poskytování zahraniční pomoci a samotná organizace Člověk v tísni. Druhá část práce se soustředí na kvalitativní výzkum, jehož hlavní výzkumné otázky se soustředí na motivaci pracovníků a jejich vnímání limitů sektoru zahraniční pomoci. Výsledky výzkumu ukazují že zásadní roli v motivaci pracovníků hrají především sociální motivy a jejich hodnotové nastavení. Osobní propojení s organizací a vnímání její prestiže je také důležitým faktorem motivace velké části pracovníků. Místo na vnímané (především) operační a finanční limity práce se pracovníci v rámci zachování motivace často raději soustředí na přímý efekt jejich práce – především pozitivní vliv jejich aktivit na příjemce pomoci, ale také na místní kolegy v rámci budování kapacit.

Klíčová slova: motivace, humanitární pomoc, rozvojová spolupráce, limity, Člověk v tísni

Jazyk práce: čeština

Bibliographic data

Title: Motivation of Czechs on foreign missions: case study of the organization People in Need

Author: Bc. Petra Duchanová

Katedra: Department of Development and Environmental Studies

Abstract: The thesis deals with the motivation of humanitarian and development workers of People in Need working on foreign missions. The thesis is divided into two parts. The theoretical part introduces basic concepts related to the topic and objectives of the thesis. It deals with motivation and its theoretical anchoring, the distinction between humanitarian work and development cooperation is similarly conceived. This is followed by a brief history of foreign aid and an introduction to the limits of the sector identified by various authors. The theoretical part concludes with a presentation of the Czech context of foreign aid and the organisation People in Need itself. The second part of the thesis focuses on qualitative research, with the main research questions focusing on the motivation of workers and their perception of the limits of the foreign aid sector. The research results show that social motives and value systems play a crucial role in workers' motivation. The personal connection to the organisation and the perception of its prestige is also an important factor in the motivation of a significant number of staff. Instead of focusing on the perceived (mainly) operational and financial limits of the sector, workers often prefer to focus on the direct effect of their work – especially the positive impact of their activities on beneficiaries, but also on local colleagues in the context of capacity building – in order to maintain their motivation.

Key words: motivation, humanitarian aid, development cooperation, limits, People in Need

Language: czech

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně na základě zdrojů a literatury, které jsem uvedla v příloženém seznamu.

V Olomouci dne 12.12. 2022

Bc. Petra Duchanová

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem pracovníkům organizace Člověk v tísni, kteří se v jakékoliv míře podíleli na mém výzkumu. Jedná se především o účastníky výzkumu, ale také ty pracovníky, kteří mi různými způsoby pomohli se s nimi spojit. Poděkovat chci také vedoucí diplomové práce, Mgr. Nikole Medové, Ph.D., za její cenné rady, trpělivost a vstřícnost při vedení mé práce. V neposlední řadě poté děkuji všem svým blízkým za neutuchající podporu během psaní diplomové práce, ale i ve všech ostatních fázích mého vysokoškolského studia.

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Přírodovědecká fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Petra DUCHANOVÁ
Osobní číslo: R200081
Studijní program: N0588A330002 Mezinárodní rozvojová a environmentální studia
Studijní obor: Mezinárodní rozvojová a environmentální studia
Téma práce: Motivace Čechů na zahraničních misích
Zadávající katedra: Katedra rozvojových a environmentálních studií

Zásady pro vypracování

Diplomová práce se zabývá motivací českých pracovníků neziskového sektoru k poskytování pomoci na humanitárních a rozvojových misích v zahraničí. Práce v teoretické části pojednává o historii české humanitární pomoci a rozvojové spolupráce, zapojení České republiky do mezinárodních iniciativ podporujících zahraniční pomoc a konceptu humanitarismu. V empirické části poté zkoumá motivaci jednotlivých pracovníků české neziskové organizace, kteří se účastní či v nedávné minulosti zúčastnili misí v zahraničí.

Rozsah pracovní zprávy: 20 – 25 tisíc slov
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

1. ATTINA, Fulvio ed. *The Politics and Policies of Relief, Aid and Reconstruction*. Palgrave- MacMillan, 2012.
2. BORNSTEIN, Erica a Peter REDFIELD eds. *Forces of Compassion: Humanitarianism Between Ethics and Politics*. School for Advanced Research Press, 2011.
3. CAHILL, Kevin. *Basics of International Humanitarian Missions*. New York: Institute of International Humanitarian Affairs. 2003.
4. De LAURI, Antonio „Boredom and Crisis in the Humanitarian Realm“ *Anthropology Today*, 30(6):23-25, 2014.
5. De LAURI, Antonio ed. *The Politics of Humanitarianism. Power, Ideology and Aid*. I.B. Tauris, 2016. ISBN 978-1-78076-830-4
6. NOVÁČEK Pavel. *Udržitelný rozvoj*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010, 430 s. ISBN 978-80-244-2514-6.
7. PRINCOVÁ, Květoslava. *Dvojití riziko v humanitární pomoci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, 164 s. Monografie. ISBN 978-80-244-4270-9.
8. PRINCOVÁ, Květoslava. *Úvod do zahraniční pomoci s důrazem na etiku jejího poskytování*. Olomouc: Caritas – Vyšší odborná škola sociální Olomouc, 2012, 121 s. ISBN 978-80-87623-04-6.
9. STOJANOV, Robert, Monika JAMBOROVÁ, Lenka DUŠKOVÁ a Klára KAVANOVÁ. *Development assistance in the light of practice: selected linkages and aspects*. Olomouc: Palacký University, 2008, 150 s. Monographs. ISBN 9788024420172.
10. THE SPHERE PROJECT. *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster response*. Geneva: The Sphere Projects, 2004.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Nikola Medová
Katedra rozvojových a environmentálních studií

Obsah

Úvod	8
Cíle práce a jejich operacionalizace	10
Metodologie práce	12
1. Motivace	15
1.1 Drive a motiv	16
1.2 Primární a sekundární motivace	16
1.3 Vnitřní a vnější motivace	17
1.4 Vědomá a nevědomá motivace	17
1.5 Teorie instinktů	18
1.6 Teorie drivu	18
1.7. Incentivní teorie	19
1.8 Kognitivní teorie a locus of control	19
1.9 Potřeby a Maslowova pyramida	20
1.10 Hodnoty jako motivy	21
2. Humanitární pomoc vs. rozvojová spolupráce, zahraniční mise	22
2.1 Humanitární pomoc	22
2.2 Rozvojová pomoc a rozvojová spolupráce	23
3. Historie zahraniční pomoci – proměny přístupu k pomoci druhým v čase	24
3.1 Tradiční společnosti a náboženství	24
3.2 Osvícenství a humanita	25
3.3 Revoluční zdravotníci a zvrát po Solferinu	25
3.4 Světové války, dekolonizace a Studená válka	26
3.5 Kritičtí lékaři, pomáhající celebrity	27
3.6 Konec bipolárního světa, nové výzvy a důraz na kvalitu	28
4. Kritika a limity současné podoby zahraniční pomoci	30
4.1 Finanční limity	31
4.2 Operační limity	33
4.3 Strukturální limity	34
4.4 Etické limity	35
5. Zahraniční pomoc a spolupráce České republiky	39
5.1 Koordinace zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci	39

5.2 České neziskové organizace a FoRS	41
6. Člověk v tísní	43
6.1 Stručná historie organizace.....	43
6.2 Současné nastavení a financování	44
6.3 Humanitární a rozvojová sekce ČvT	45
7. Představení výzkumu	48
7.1 Cíle práce a výzkumný design.....	48
7.2 Výzkumné otázky	48
7.3 Metody sběru dat	49
7.4 Výzkumný vzorek.....	50
7.5 Průběh sběru dat – praktické a etické aspekty	51
8. Analýza dat.....	53
8.1 Transkripce	53
8.2. Kódování	53
8.3 Tematická analýza	54
9. Kvalita výzkumu a limity	55
9.1 Kvalita výzkumu.....	55
9.2 Limity výzkumu	56
10. Výsledky a diskuse.....	57
10.1 Pozadí příchodu do ČvT a funkce na misích (představení).....	57
10.2 Motivace	59
10.2 Osobní život a životní styl	65
10.3 Limity sektoru.....	68
10.4 Vztah k Člověku v tísní	72
10.5 Shrnutí	74
Závěr.....	77
Zdroje	79

Úvod

Tato diplomová práce je případovou studií zaměřenou na české pracovníky humanitární a rozvojové sekce organizace Člověk v tísni a jejich motivaci pracovat na zahraničních misích. Povolání humanitárního a rozvojového pracovníka je vzhledem ke své povaze a místě výkonu práce náročná jak po fyzické, tak i psychické stránce. Zaměstnavatelé od těchto pracovníků vyžadují vysokou flexibilitu, schopnost adaptace, mnohé technické znalosti a rozsáhlé pracovní zkušenosti. (McCall & Salama, 1999) Motivací humanitárních a rozvojových pracovníků a jejich přípravou na zahraniční mise se v minulosti z jiných úhlů pohledu zabývalo již více studentů, například diplomové práce Němce (2009) a Braunerové (2011) mi svou strukturou byly do jisté míry inspirací. Já jsem se místo motivace pracovníků napříč spektrem nevládních organizací zaměřila na motivace jedné, velmi konkrétní skupiny pracovníků. Pro svůj výzkum jsem si vybrala české pracovníky organizace Člověk v tísni, respektive její humanitární a rozvojové sekce, působící na zahraničních misích.

Proč čeští pracovníci a Člověk v tísni? Člověk v tísni má na svých zahraničních misích více než 1500 zaměstnanců, většina z nich jsou místní pracovníci, část pracovníků je z jiných zahraničních zemí. Jedná se nicméně o českou organizaci s centrálou v Praze a pro mnoho českých studentů a mladých lidí v oboru humanitární, rozvojové i sociální práce se zdá být právě práce pro Člověka v tísni jakýmsi snem či kariéřním cílem. U české veřejnosti pak tato organizace také nezůstává bez povšimnutí. Bez ohledu na pozici v názorovém spektru, málokterý Čech nezná a nemá žádný názor na působení této organizace. Zatímco v mezinárodním měřítku se nejedná o příliš velkou a známou organizaci, v kontextu České republiky (a zároveň i střední a východní Evropy) působí Člověk v tísni mezi dalšími nevládními organizacemi jako významný aktér. České pracovníky jsem tedy vybrala právě proto, že narozdíl od zahraničních pracovníků organizace pocházejí z tohoto kontextu. To, že o jejich zaměstnavateli mají povědomí mnozí lidé z jejich okolí a oni sami o Člověku v tísni věděli s velkou pravděpodobností dříve, než pro něj začali pracovat, jsem považovala za významný sjednocující faktor u všech účastníků mého výzkumu.

Cílem práce je tedy identifikovat, co motivuje české pracovníky rozvojové a humanitární sekce Člověka v tísni k výjezdům na zahraniční mise. Dílčími (doplňujícími) cíli je poté zjistit, jak jejich povolání ovlivňuje jejich životní styl a osobní život a co považují za zásadní limity své práce, potažmo jaké změny by rádi viděli v humanitárním sektoru.

V teoretické části práce v první řadě představím některé základní koncepty a pojmy týkající se studia lidské motivace. Jako studentka mezinárodního rozvoje se přirozeně nezabývám dopodrobna všemi aspekty lidské motivace, jak by to udělali studenti psychologie. Cílem mé rešerše literatury k tomuto tématu bylo zaměřit se na koncepty, které by mohly více či méně souviset s výkonem povolání humanitárního a rozvojového pracovníka.

V další kapitole se věnuji rozlišení pojmů humanitární práce a rozvojová pomoc. Jedná se o obecné rozlišení těchto pojmů, jejich interpretaci v kontextu organizace Člověk v tísni uvádím později v kapitole, kde představuji tuto organizaci.

Následující kapitola se věnuje historickému vývoji zahraniční pomoci. Jejím smyslem je čtenáři představit, jak se přístup k pomoci v průběhu let proměňoval až do současné podoby. Kapitola představuje vybrané historické milníky, které vedly k institucionalizaci a profesionalizaci zahraniční pomoci a je důležitá pro pochopení kontextu, v němž pracovníci tohoto sektoru fungují.

Neméně důležité je pak do teoretické představy o tom, jak by současný sektor pomoci měl fungovat, vložit i nepříjemnou realitu a kritiku, se kterou se potýká. Kapitola *Kritika a limity současné podoby zahraniční pomoci* se zabývá úskalími sektoru zahraniční pomoci, především z pohledu investigativních novinářů a bývalých zaměstnanců některých humanitárních a rozvojových aktérů.

Empirická část práce poté prezentuje výsledky kvalitativního výzkumu, který probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů s českými pracovníky humanitární a rozvojové sekce Člověka v tísni v průběhu roku 2022. Odpovědi na výzkumné otázky jsem hledala pomocí tematické analýzy nasbíraných dat, která mi umožnila data vytržít do několika okruhů (respektive témat) prezentovaných v rámci jednotlivých podkapitol, a také v diskusi a závěru práce. S výsledky výzkumu je prezentován proces sběru dat, etické aspekty a možné limity výzkumu.

Věřím, že tato práce může pomoci především (ale nejen) mladým zájemcům o výkon povolání v rozvojové či humanitární oblasti kriticky se zamyslet nad svou vlastní motivací k výkonu tohoto povolání. Moje diplomová práce má ambici představit kontext, v jakém tito pracovníci každodenně pracují, překážky, kterým čelí a naopak pozitiva, která jim jejich práce přináší.

Cíle práce a jejich operacionalizace

Cíle zvolené pro tuto diplomovou práci jsou následující:

Primárním cílem je **identifikovat, co motivuje české pracovníky humanitární a rozvojové sekce Člověka v tísní k výjezdům na zahraniční mise, potažmo k výkonu jejich práce na těchto misích.**

Dvěma doplňujícími cíli práce je **zjistit:**

a) jak jejich práce ovlivňuje jejich životní styl a osobní život a

b) co považují za zásadní limity své práce.

Pro lepší pochopení cílů je nezbytné operacionalizovat hned několik uvedených pojmů. Některým se budu věnovat krátce v rámci této sekce, jiným se budou následně podrobněji věnovat i následující kapitoly teoretické části práce.

Motivace – ve výzkumu budu hledat, co považují účastníci výzkumu za hlavní motivy (jednotlivé aspekty motivace) svého chování, tedy konkrétně výkonu jejich povolání v zahraničí. Teoretickému ukotvení motivace se zaměřením na motivaci spojenou s výkonem povolání rozvojového/humanitárního pracovníka se podrobně věnuje následující kapitola *Motivace*.

Čeští pracovníci humanitární a rozvojové sekce Člověka v tísní – stálí pracovníci a pracovnice ČvT českého původu, kteří pracují na jedné ze zahraničních misí ČvT, na jakékoliv pracovní pozici spojené s poskytováním humanitární pomoci či realizací rozvojových aktivit (projektový management, finance, logistika, vedení atd.)

Životní styl a osobní život – životním stylem se rozumí převládající způsob života jednotlivců i sociálních skupin. Zahrnuje reprodukční charakteristiky, typy pracovních vztahů, způsob sociální interakce, trávení volného času apod. Je ovlivněn například tradicemi, prostředím, ekonomickou a sociální vyspělostí společnosti apod. (Diderot, 1996) Pojem osobní život pro účely této práce představuje veškeré aktivity netýkající se přímo výkonu povolání (pracovního života).

Zahraněční mise – slovo mise má mnoho významů a využití. V kontextu humanitární a rozvojové praxe je pojem zahraniční mise chápán jako souhrn aktivit a procesů (humanitárního, rozvojového případně obojího charakteru), které určitý subjekt (například nevládní organizace

či agentura) realizuje v zahraničí prostřednictvím humanitárních nebo rozvojových projektů. K realizaci těchto aktivit a procesů subjekt na místě využívá své materiální, finanční a lidské zdroje. (Cahill, 2003) V rámci své Rozvojové a humanitární sekce Člověk v tísni přistupy často kombinuje a realizuje jak okamžitou humanitární pomoc v místech zasažených krizích, tak i mnohé rozvojové projekty a programy po celém světě v rámci svých stálých zahraničních misí. (Člověk v tísni, 2022) Pro účel této práce je tedy pojmem zahraniční mise vždy myšlena jedna z misí organizace Člověk v tísni. Více o práci a zahraničních misích organizace je k nalezení v kapitole Člověk v tísni.

Zásadní limity – omezení spojená s prostředím a nástroji, se kterými jsou v rámci své profese tyto pracovníci v běžném kontaktu. O některých limitech sektoru pomoci hovoří kapitola *Kritika a limity současné podoby zahraniční pomoci*.

Metodologie práce

Práce je zaměřena na konkrétní skupinu pracovníků v konkrétní organizaci, proto je zde hlavní zvolenou metodou případová studie. Hlavní inspirací pro ni a pro mou otázku “Proč Češi pomáhají” byl kromě dříve zmíněných diplomových prací dvou kolegů (soustředících se na výběr a přípravu osob na mise a motivaci humanitárních pracovníků před a po výjezdu do krizových oblastí) rozsáhlý výzkum finské antropoložky Liisy H. Malkki (2015). Tato autorka také těžiště studia humanitárních intervencí přesunula od příjemců pomoci k samotným pracovníkům. Malkki strávila více než deset let sbíráním rozhovorů se členy finského mezinárodního Červeného kříže a také pozorováním Finů, kteří dobrovolně pomáhali ze svých domovů prostřednictvím ručních prací (pletením zvířátek pro děti). Témata, která z její práce vyplynula, sloužila jako přibližná kostra pro můj výzkum a jako návod pro hledání spojitostí mezi nasbíranými daty a pojmenování jednotlivých témat při jejich analýze. Některé tematické okruhy identifikované v práci Malkki budu porovnávat s výsledky svého výzkumu v posledních dvou kapitolách práce.

Další zajímavý, tentokrát kvantitativní výzkum na téma motivace pracovníků představil Bassous (2015). Ten se na rozdíl od Malkki místo národnosti soustředil na zaměstnance náboženských neziskových organizací po celém světě. Jeho výzkum ukázal, že v těchto organizacích spíše, než v peněžním ohodnocení hledají pracovníci motivaci v organizační kultuře – především v tom, jak vedení reflektuje ve své činnosti misi a vizi organizace. Spolu s touto skutečností také nahlíží na to, jaký mají její aktivity a programy dopad na příjemce pomoci.

Nejen na základě prací těchto autorů jsem metodou kompilace provedla rešerši existující literatury na relevantní témata. Rešerše tvoří teoretickou část práce, soustředící se na koncepty, které bylo nezbytné dobře pochopit před provedením samotného výzkumu a kvalitativního sběru dat. Vzhledem k tématu práce bylo v první řadě nutné nastudovat pojem, respektive proces motivace a její základní teorie s tím, že se soustředím primárně na možné motivy spojené s výkonem povolání humanitárního a rozvojového pracovníka. Jako laik, a nikoliv psycholog (či student psychologie) jsem našla mimo jiné velkou oporu v učebnicích psychologie Kassina (2007) a Zimbarda a kol. (2003), které velmi prakticky vysvětlovaly některé důležité koncepty.

Stejně jsem postupovala v případě dalších kapitol práce. Ze zdrojů Univerzity Palackého velmi blízkých (Nováček, 2010; Dušková a kol., 2011; Princová, 2012) jsem získala informace týkající se zahraniční pomoci a její historie. Ty jsem doplnila o kritiku a známé limity současné

podoby sektoru pomoci, získané především ze článků investigativních novinářů, z nichž mnozí publikují své články a hodnotící zprávy na platformě The New Humanitarian. Protože práce je případovou studií na konkrétní českou organizaci a její pracovníky, nechybí v textu ani informace o českém kontextu a samotné organizaci Člověk v tísni. Většina těchto informací pochází ze stránek samotné organizace, Ministerstva zahraničních věcí České republiky či České rozvojové agentury.

Následný kvalitativní výzkum se opírá o literární rešerši spolu s výzkumnými otázkami, které byly vytvořeny v souladu s cíli práce, popsány výše. Pro naplnění cílů práce jsem zvolila kvalitativní výzkumné metody, protože mi umožnily získat více specifických informací od jednotlivých respondentů a poskytly dostatek prostoru pro sdílení jejich osobních zkušeností. Kvalitativní výzkum se provádí pomocí delšího kontaktu s terénem či jedinci. Výzkumník se při něm snaží získat integrovaný pohled na studovaný předmět a jeho kontextovou logiku. Používá přitom relativně málo standardizované metody získávání dat a on sám je do jisté míry nástrojem výzkumu. Hlavním úkolem kvalitativního výzkumu je objasnit, jak osoby v určitém prostředí chápou dění kolem sebe, proč jednají určitým způsobem a jak organizují své interakce a aktivity. (Hendl, 2008)

Sběr dat byl proveden pomocí polostrukturovaných rozhovorů se stálými zaměstnanci organizace Člověk v tísni působícími na jejich zahraničních misích. Polostrukturované rozhovory jsou jednou z nejběžnějších technik získávání dat v kvalitativním výzkumu. Umožňují výzkumníkovi připravit strukturu rozhovoru s pevně danými otázkami (respektive tématy rozhovoru), ale také flexibilně a citlivě měnit pořadí otázek či dávat doplňující otázky podle toho, co je v daný okamžik potřeba. (Mišovič, 2009) Rozhovory jsem provedla s osmi zaměstnanci Člověk v tísni v průběhu roku 2022 a ve stejném období byly také průběžně analyzovány.

V kvalitativním výzkumu se data induktivně analyzují a interpretují. Výzkumník konstruuje v průběhu studia jakýsi obraz, který v průběhu získává konkrétnější tvary skrze hledání významů a snahu pochopit co nejlépe aktuální dění. (Hendl, 2008) Jako hlavní metody při práci s daty a jejich interpretací jsem zvolila otevřené kódování a tematickou analýzu. Otevřené kódování je jedním z obvyklých prvních kroků při třídění dat. Tato technika umožňuje flexibilní rozřazení informací na významové jednotky, které vedou k přehlednějšímu textu a identifikaci potenciálně důležitých témat. (Mišovič, 2019; Strauss & Corbinová, 1999) Tematická analýza je pak typ analýzy, který stejně tak napomáhá v několika krocích co nejlépe pojmenovat a definovat jednotlivá stěžejní témata a menší podtémata. (Flick, 2014) Výsledky analýzy jsou

prezentovány formou reportu doplněného o několik schémat a citací rozhovorů znázorňujících vzájemnou propojenost některých témat v závěrečných částech práce. Samotná metodologie výzkumu je podrobněji popsána v kapitolách 7 až 9.

1. Motivace

Problematika motivace lidského chování je něčím, co lidstvo zajímá už od nepaměti. Od samého vzniku psychologie, je jedním ze základních okruhů, kterými se psychologové zabývají – snaha o porozumění tomu, co vede ke konkrétnímu chování nás i druhých. Podobně jako je tomu u jiných psychologických pojmů, ani pojmu motivace není přisuzován zcela jednotný obsah a vznikají stále nové koncepce a teorie motivace, které rozšiřují ty stávající. (Homola, 1977; Nakonečný, 1997) Přesto se v této kapitole pokusím o představení pojmu motivace některých dalších důležitých pojmů s ní spojených tak, jak je vidí někteří čeští a zahraniční autoři. Následuje stručný popis několika významných teoretických přístupů k motivaci, který naznačuje, jakým způsobem se o lidské motivaci v průběhu let uvažovalo. Snažím se přitom postupně od obecného představení více zaměřit na koncepty, které jsou dle mého názoru relevantní pro tuto práci a její výzkum (spojené s výkonem povolání, sociálními interakcemi apod. spíše než s fyzickými potřebami).

Slovo motivace je odvozeno od latinského slova *moveo* (hýbám) a je obecným označením všech podnětů neboli hybných sil, které vedou k určitému chování. Panuje tedy všeobecný konsensus o tom, že otázkou motivace je otázka, proč se člověk chová tím či oním způsobem. (Nakonečný, 1997) Zbytek, tedy širší obsah tohoto pojmu je v psychologii značně nejednotný. Hartl a Hartlová (2015) uvádějí, že motivace je nejčastěji chápána jako proces usměrňování a energizace chování vycházející z biologických zdrojů jednotlivce, či také *“intrapsychologický proces zvýšení či poklesu aktivity, mobilizace sil, energizace organismu”* který se projevuje *“napětím, neklidem, činností směřující k porušení rovnováhy”*. V zaměření motivace se odráží jednotlivé hodnoty, zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti jednotlivce (jeho osobnost). Zimbardo a kol. (2003) stejně tak spatřuje motivaci jako obecný pojem pro veškeré procesy, které počínají, řídí a udržují fyzické i psychické aktivity. Může mít mnoho podob, ale všechny zahrnují psychické procesy určující a řídicí naše chování. Motivace mimo jiné propojuje viditelné chování s vnitřními stavy, vysvětluje proměnlivost chování či vysvětluje vytrvání navzdory nepřízní osudu.

Než přejdu k některým vybraným teoriím lidské motivace, je důležité krátce představit několik pojmů, které psychologové při zkoumání motivace rozlišují.

1.1 Drive a motiv

První dvojicí jsou pojmy *drive* (neboli *pohnutka*) a *motiv*. Termín *drive* je vnímán jako biologicky podmíněná motivace, která tudíž hraje důležitou roli v přežití či reprodukci. Drivem mohou být například hlad a žízeň. Pojem *motiv* poté vyjadřuje nutkání či hypotetické dispozice k motivaci, které jsou naučené. Motiv je dispozice, motivace je poté proces, k němuž na základě motivů dochází. Motivy mohou být například potřeba úspěchu či touha dívat se na seriál. (Nakonečný, 1997; Zimbardo a kol., 2003) Říčan (2005) uvádí, že sílu motivu v daném okamžiku ovlivňují především tři faktory. Prvním je vnitřní stav jedince, například doba uplynulá od chvíle, kdy naposledy jedl či dělal něco, co ho baví. Druhým je přítomnost a povaha pobídky, tedy například přítomnost předmětu, po němž toužíme a množství a velikost překážek stojících mezi námi a naší touhou. Třetím faktorem je individuální dispozice jednotlivce, například sklon k samotářství. Autor také dodává, že motivem činnosti často bývá dosažení určitého citového stavu, který už jedinec zná z nějaké předchozí zkušenosti, a tak je možné motivy vystihnout právě pojmem *cit*. Může to být třeba pocit klidu, který jedinec zažil v přírodě, vzrušení při sledování erotického filmu, stav mysli, kterého dosáhl požitím nějaké návykové látky apod. (Říčan, 2005)

1.2 Primární a sekundární motivace

Důležité je také rozlišení *primární a sekundární motivace*. Primární motivaci tvoří vrozené potřeby, fungující jako instinkty, které se vyvíjí podmiňováním (nejjednodušší forma učení způsobující nové fyziologické a psychofyziologické chování). (Hartl & Hartlová, 2015)

Primární motivy lze rozdělit do dvou velkých základních skupin. První jsou primární biologické potřeby, jež máme jako lidé společné i s jinými živočišnými druhy. Tyto potřeby lze dále rozdělit na pozitivní a negativní. K uspokojení pozitivních potřeb je nutné získat uspokojující objekt: jídlo, pití, oblečení, sexuálního partnera atd. K uspokojení negativních potřeb je naopak nutné uniknout nežádoucímu stavu či objektu. Jsou to například potřeba bezpečí, zbavení se bolesti či nepohodlí. Druhou skupinu tvoří primární psychologické potřeby, které jsou stejně jako biologické potřeby zakotveny v naší instinktové výbavě, nicméně narozdíl od nich jsou také silně formovány učením. Převažujícími v této kategorii jsou potřeby sociální. Mezi ně patří například potřeby sociálního kontaktu, autonomie, péče o druhé, potřeba někoho ovládat či vynikat apod. (Říčan, 2005)

Pramenem všech primárních motivů jsou instinkty a pudy. Instinkt je řetěz vrozených nepodmíněných reflexů vedoucí k ustáleným způsobům jednání, jinými slovy také vrozený

motiv řídící naše chování. (Říčan, 2005; Hartl & Hartlová, 2015) Toto jednání je reakcí na určitý spouštěcí podnět. Dříve se psychologové domnívali, že instinktová výbava člověka je oproti jiným živočichům chudá, jelikož úlohu instinktů převzal rozum a učení. Současná psychologie již však bere v potaz, že člověk je naopak velmi instinktivně bohatý. Narozdíl od zvířat však lidské instinkty nevedou k vždy přesně daným a stejným sledům pohybu (nemají stejnou sílu). Jedná se tedy spíše o prvky volně začleněné do našeho prožívání a jednání. Pudy jsou například v behaviorismu považovány za synonyma k instinktům, například Říčan (2005) je však definuje jako komplexy instinktů zahrnující navíc i příslušné emoce. Jedná se tedy podle něj biologické i psychologické motivy, jež jsou z části vědomé a v průběhu života je ovlivňuje učení. Pudů je narozdíl od instinktivních vzorců méně, psychologové definovali například pud sebezáchovy, sdružovací pud nebo pud agrese. Podle Říčana (2005) člověk může své pudy usměrňovat a dobře ovládat, o což by měl také usilovat.

Z primární motivace poté vychází motivace sekundární. Mezi sekundární motivy se řadí de facto všechny ostatní motivy, které se naučíme v průběhu života. Jedná se o naučené tendence chování, které nám usnadňují přístup k předmětům, které potřebujeme, avšak nejedná se přímo o uspokojení naší primární potřeby. (Homola, 1977; Říčan, 2005; Hartl & Hartlová, 2015)

1.3 Vnitřní a vnější motivace

Další dvojicí jsou pojmy *vnitřní a vnější motivace*. Vnitřní motivace je zjednodušeně touha věnovat se nějaké činnosti kvůli ní samotné, a ne kvůli nějakým vnějším důsledkům, například odměně. Vnitřní motivace vychází z organismu jedince, respektive z jeho vnitřních kvalit. Může jí být opět například hlad či žízeň, ale také osobní cíl, plán nebo touha. Vnější motivaci poté vyvolávají vnější okolnosti, například denní doba či roční období, přítomnost a nepřítomnost osob či podnětů v okolí. Je to touha zapojit se do nějaké činnosti s cílem dosažení vnějšího důsledku, například peněžní odměny či pochvaly, spíše než k uspokojení vnitřní potřeby. (Zimbardo a kol., 2003; Hartl & Hartlová, 2015)

1.4 Vědomá a nevědomá motivace

Drivy (pohnutky) a motivy mohou vyvstat z *vědomé či nevědomé motivace*. Vědomá motivace je touha vykonávat určitou činnost, které jsme si plně vědomi. Na druhé straně stojí motivace nevědomá, kdy si svou touhu po vykonávání určité aktivity zcela neuvědomujeme (případně si je uvědomujeme v určité zkreslené formě). Nevědomou motivaci zdůrazňoval na začátku minulého století především Sigmund Freud se svou psychoanalytickou teorií, když naznačoval,

že podvědomí ukrývá komplexní motivy vyvstávající z traumatických zážitků a sexuálních konfliktů. Názory na jeho učení jsou však dodnes rozporuplné. (Zimbardo a kol. 2003)

1.5 Teorie instinktů

Neexistuje jedno vysvětlení motivace, které by dokázalo dostatečně vysvětlit celou škálu lidských motivů a pohnutek, přestože se o to mnozí pokusili. Na počátku 20. století, v době, kdy zažívala rozkvět Darwinova evoluční teorie, bylo mnoho psychologů nakloněno tomu, aby se v otázce motivace jedinců vnímaly stejné vzorce jako u dalších živočichů. Tak vznikla tzv. instinktivní teorie, tedy že lidské chování je do vysoké míry založeno na instinktech (podmíněno vrozenými faktory). Teorie byla nicméně záhy zavržena, především protože přehlížela účinky učení (jak již bylo zmíněno výše, instinkty u lidí nezpůsobují vždy stejné chování, jako je tomu u zvířat) a protože používala instinkty pouze jako označení, nikoli jako vysvětlení chování. Starší koncept instinktů byl etology nahrazen konceptem pevných vzorců jednání (i proto, že nadužívání slova instinkt způsobilo značné zastraktnění i ve vědecké komunitě). Tyto vzorce jsou geneticky založené chování, které se vyskytuje u různých druhů a které lze spustit na základě určitého podnětu. (Zimbardo a kol., 2003; Kassin, 2007)

1.6 Teorie drivu

Po zavržení teorie instinktů se mnozí naklonili k teorii drivu (v češtině také známá pod názvem teorie popudu), se kterou přišel jako první Clark Hull (1943). Teorie je založena na principu tzv. homeostáze, což je tendence organismu dlouho udržovat biologicky vyvážené podmínky. Staví tedy na předpokladu, že naše fyziologické potřeby vytvářejí nepříjemný stav napětí, který nás nutí k tomu, abychom napětí opět snížili do rovnovážného stavu. Jinými slovy lidská biologická potřeba vytváří drive (popud), jež nás motivuje k tomu, abychom potřebu naplnili nebo redukovali a vše bylo opět v rovnováze. Přestože touto teorií můžeme vysvětlit různé biologické funkce (například hlad, spánek nebo sexuální touhy), je spousta situací a problémů, které není schopna objasnit, například workoholismus, poruchy příjmu potravy nebo obecně proč se dobrovolně vystavujeme rizikovým či bolestivým situacím. Psychologové tedy zavrhlí tuto teorii jako všeobjímající, ale neopustili koncept drivu tak, jak byl popsán o několik odstavců výše. (Zimbardo a kol., 2003; Kassin, 2007)

Ve snaze pokrýt nedostatky teorie drivu vyvinuli psychologové aktivační teorii. Ta měla být blíže propojená s fyziologií (doplnila koncept drivu o fyziologické aspekty) a vyřešit tak problémy, kterým teorie drivu čelila. (Beck, 2004) Podle této teorie je člověk motivován k tomu, aby dosahoval a následně udržel optimální (ne příliš vysoké ani příliš nízké) úroveň

aktivace organismu. Studie ukázaly, že osoby, jejichž příjem smyslových informací je omezený (omezená pohyblivost, zavázané oči apod.) či mají zůstat v monotónním prostředí, se rychle začnou nudit a hledat nové podněty. Pokud naopak byli účastníci výzkumu vystaveni silným podnětům (hlasitá hudba, silná světla apod.), zanedlouho se začali pokoušet dostat z jejich dosahu. Různí lidé se liší v tom, jaké aktivity jsou pro ně optimální. Ukazuje se nicméně, že lidé jsou spokojenější a motivovanější, pokud podnikají takové činnosti, které pro ně představují určitou výzvu (nejsou příliš snadné) ale zároveň nejsou nadměrně těžké (nepůsobí úzkost). (Kassin, 2007)

1.7. Incentivní teorie

Narozdíl od vnitřních hnacích sil aktivační teorie, incentivní teorie se zaměřuje na motivaci vnějšími podněty neboli incentivami. Vychází z předpokladu, že incentivou je jakýkoliv stimulující objekt, který si v důsledku zkušenosti spojíme s nějakými pozitivními či negativními následky. Lidé jsou motivováni k tomu chovat se určitým způsobem, pokud očekávají, že na základě svého úsilí získají incentivu. Ta však musí mít pozitivní hodnotu. Jedná se o jednu z teorií, která počítá s tím, že se motivace často účastní silná kognitivní složka (lidé plánují, přemýšlí o důsledcích svého chování). (Kassin, 2007)

1.8 Kognitivní teorie a locus of control

S poznáním, že naše chování často závisí více na přemýšlení a učení než na biologicky podložených drivech, přicházely nové kognitivní teorie motivace. Jedna z nejvlivnějších kognitivních teorií, kterou nyní krátce popíši, staví na důležitosti a vlivu očekávání. Tomuto konceptu se budu nyní krátce věnovat.

Julian Rotter ve své kognitivní teorii sociálního učení (1954) tvrdil, že pravděpodobnost, že se někdo rozhodne pro určité chování, je dána dvěma faktory: očekávání dosažení určitého cíle tímto daným chováním a osobní hodnota stejného cíle. Rotter ve své teorii mimo jiné tvrdil, že to, co určuje naše očekávání, do velké míry záleží na našem *“locus of control”* (volně se do češtiny překládá jako místo či těžiště kontroly). Pojem locus of control představuje naše vnímání či víru v to, do jaké míry jsme schopni ovlivnit či kontrolovat události, které se dějí v našem životě. Locus of control se dělí na dva druhy, na interní a externí. (Zimbardo a kol., 2003)

Jedinci, kteří mají interní locus of control (internalisté), věří více ve své vlastní schopnosti a možnosti. Vycházejí z toho, že výsledky své práce drží pevně ve vlastních rukou a že oni, spíše než vnější skutečnosti, určují to, jak bude vypadat jejich život. Z hlediska pracovního jsou tyto

osoby spíše těmi, kdo jsou odhodláni formovat svou práci či pracovní prostředí, než aby byli pouze kontrolováni ze strany organizačních struktur. (Spreitzer, 1995)

Ti, kteří mají externí locus of control (externalisté), naopak cítí, že vliv na jejich chování má nějaký vnější, dominantnější činitel či systém. Věří, že výsledky jejich konání silně závisí například na štěstí, předpojatosti těch, kteří jejich práci hodnotí. (Spreitzer, 1995; Zimbardo a kol., 2003)

1.9 Potřeby a Maslowova pyramida

Teorie, které byly do této chvíle popsány, se zaměřovaly na věci pouze určitou část faktorů ovlivňujících lidskou motivaci. Abraham Maslow (1970) tvrdil, že jako lidé jednáme na základě našich nejvíce naléhavých potřeb, z nichž mají některé přednost před jinými. Maslowova humanistická teorie se snaží pokrýt celou škálu lidské motivace od biologických drivů po sociální motivy a lidskou kreativitu. (Zimbardo a kol., 2003) Jeho hierarchická pyramida potřeb patří mezi nejznámější a nejvíce prezentované rozdělení potřeb vůbec. Přirozeně podrobně nepopisuje fungování každého člověka, nicméně jeho předpoklad, že lidské potřeby jsou uspořádány hierarchicky, se stal pevným podkladem pro další výzkum motivace. (Kassin, 2007)

Potřeby jsou hierarchizovány do pyramidy proto, aby bylo zřejmé, že výše postavené potřeby mají menší vliv na naše chování, dokud níže postavené (základnější) potřeby nejsou naplněny. Potřeby jsou od nejnižší (základní) po nejvýše postavené organizovány následovně (Zimbardo a kol., 2003):

- Biologické potřeby – například hlad a žízeň. Jsou postaveny na základní úrovni. Pokud nejsou uspokojeny tyto potřeby, nejsou pocíťovány žádné další. (Pokud silně pocíťujeme tyto potřeby, všechny ostatní obavy odkládáme stranou.)
- Potřeba bezpečí – motivují nás k vyhýbání se nebezpečí ve chvíli, kdy jsou naše biologické potřeby naplněny.
- Potřeba sounáležitosti a lásky – ve chvíli, kdy se neobáváme nebezpečí. Tato potřeba nás nutí chtít někam patřit, přidružovat se k ostatním lidem a být milováni.
- Potřeba uznání – zahrnuje potřebu mít rád a respektovat sebe sama, považovat se za kompetentní a efektivní, být schopen získat si respekt ostatních.

- Potřeba sebeaktualizace – vrchol pyramidy potřeb. Tato potřeba nás motivuje k tomu, abychom usilovali o co nejplnější rozvoj svého tvůrčího lidského potenciálu. Sebeaktualizující se jedinci jsou sebeuvědomělí, přijímají sami sebe, jsou sociálně citliví, spontánní a otevření novým výzvám.

Jak již bylo naznačeno výše, Maslowova pyramida má i své kritiky. Hlavní kritikou je to, že tato hierarchie je aplikovatelná především v “západních”, individualistických kulturách než v kulturách kolektivních, orientovaných na úzké vztahy a vzájemnou závislost. Teorie také stále není schopna vysvětlit některé lidské chování, například proč vynecháme jídlo, pokud chceme někomu pomoci nebo s ním trávit více času (Maslow nicméně upozornil a více zaměřil všeobecnou pozornost na sociální motivaci člověka), proč se chceme věnovat nebezpečným sportům, nebo proč jsou si lidé schopni dobrovolně vzít vlastní život. Přesto je Maslowova teorie vnímána jako důležitý krok k více komplexnímu pojetí teorie motivace. Více než ve výzkumu motivace se však v současnosti běžně používá v psychoterapii a vzdělávání. Koncept například používají lektori motivačních seminářů pro zaměstnance, zaměřující se především na nejvyšší potřeby hierarchie – vnitřní potřebu člověka růst a využívat svůj plný potenciál. (Zimbardo a kol., 2003; Kassin, 2007)

1.10 Hodnoty jako motivy

Vysvětlení, proč některé naše chování nereflakuje naše základní potřeby, by mohly nabídnout hodnoty. Pojem hodnota má z hlediska psychologie dvojí význam. Hodnota může být definována jako objektivní veličina, kterou můžeme zjistit například měřením. Subjektivně se ale také jedná o cenu, již člověk přisuzuje určitému objektu, situaci, události nebo činnosti v souvislosti s uspokojováním svých potřeb v rámci socializace. Individuální hodnoty reflektují ale také vytvářejí kulturu společnosti. (Hartl & Hartlová, 2015)

Hodnoty a hodnotové orientace (krystalizace hodnot kolem určité ústřední hodnoty) mají povahou blíže cílům. Vznikají zvnitřněním určitých ideálů (představa dokonalosti) a jejich konkretizací v zásadách a přesvědčeních (vírách). Z hlediska funkce hodnot je překvapující, že přestože jsou jakousi získanou nadstavbou mezi osobnostními útvary, jsou v některých případech silnější než biologicky zakotvené potřeby člověka. Známe například nemálo případů, kdy lidé položili život za věrnost hodnotě, se kterou se ztotožnili. (Smékal, 2002)

Jedním ze známých systémů hodnot je koncept, jež představil psycholog Eduard Spranger. Ten předpokládá, že existuje šest určitých typů poznání světa tvořících základní „životní formy“. Tyto formy pak představují jakési duchovní principy, které u lidí determinují přístup člověka

ke světu. Těmito přístupy jsou pravda, krása, užitek (zisk), láska k lidem, moc a bůh/moudrost. (Smékal, 2002).

2. Humanitární pomoc vs. rozvojová spolupráce, zahraniční mise

V následujících odstavcích krátce popíši specifika a hlavní rozdíly mezi humanitární a rozvojovou pomocí/spoluprací a také to, co znamená zahraniční mise v kontextu této práce a organizace Člověk v tísni.

2.1 Humanitární pomoc

Humanitární pomoc je rychlá intervence, která si klade za primární cíl záchranu lidských životů, zmírnění utrpení osob způsobené přírodní katastrofou, ozbrojeným konfliktem, či jinou krizí a ochrana lidské důstojnosti. Vychází z humanitárního imperativu – přesvědčení, že každý člověk má za každých okolností právo na obdržení pomoci a že primární motivací poskytnutí pomoci by mělo být vždy zmírnění lidského utrpení. (Sphere, 2018).

V českém jazyce se běžně setkáváme s pojmem humanitární (a stejně tak i rozvojová) pomoc. Zajímavé však je, že mezinárodní komunita, využívající jako pracovní jazyk především angličtinu, se slovu pomoc, naznačující určitou jednostrannost ve vztahu mezi obětí a poskytovatelem pomoci, v tomto spojení spíše vyhýbá. V anglické terminologii se dříve běžně používal termín “humanitarian assistance” a během 90. let začal užívat širší pojem “humanitarian action”, který klade důraz na zapojení příjemců pomoci také do plánování a implementace humanitárních operací (Bjerneld, 2009). Pro účely této práce budu používat psané v českém jazyce ustálený pojem humanitární pomoc.

Tento typ pomoci je zpravidla krátkodobý (většinou je omezen přibližně na dobu půl roku), zahrnuje ale také pomoc při komplexních dlouhodobých humanitárních krizích a prevenci katastrof. Humanitární pomoc je motivována co nejrychlejším zajištěním bezpečí (ochrana civilního obyvatelstva) a základních lidských potřeb. (Dušková a kol., 2011) Poskytuje se v pěti základních oblastech: voda a hygiena, obydlí, potraviny a výživa, zdravotní péče a psychosociální pomoc. Na každou oblast (sektor) pomoci se v současnosti vztahují minimální standardy stanovující do jaké minimální míry by měla být konkrétní služba zasaženým osobám poskytnuta (Sphere, 2018). V případě organizace Člověk v tísni se nejčastěji jedná o pomoc finanční, materiální či potravinovou (Člověk v tísni, 2022). To, jak se koncept humanitární pomoci postupně vyvíjel, popisují blíže v následující kapitole.

2.2 Rozvojová pomoc a rozvojová spolupráce

Na humanitární pomoc následně navazují rozvojové projekty a programy. Ty mají ambici pomoci lidem v jejich úsilí vymanit se z chudoby a dále se rozvíjet. Samotný termín rozvojová pomoc se zrodil po druhé světové válce, kdy mnohé kolonie získaly nezávislost a bylo zjevné, že svět je mimo jiné rozdělen také na “bohatý a rozvinutý Sever” a “chudý rozvojový Jih”. (Nováček, 2010) Roli ve zrodu konceptu rozvojové pomoci také zcela jistě hrála tzv. koloniální vina, kdy se bývalé koloniální velmoci snažily napravit mnohé škody způsobené svou nadvládou v koloniích. Do velké míry je tak objem a typ této pomoci vždy závislý a úzce provázaný s podobami zahraničních politik vyspělých států. Přestože je pojem rozvojová pomoc zažitý a stále používaný na mezinárodní úrovni, postupem času se vedle něj z důvodu politické korektnosti stále více užívá také pojem rozvojová spolupráce, zdůrazňující partnerství a spolupráci mezi poskytovateli a příjemci pomoci. Stejně tak se země dříve označované jako přijímající v současnosti nazývají zeměmi partnerskými. (Dušková a kol., 2011; Princová, 2012)

V rozvojové spolupráci se klade důraz na pozitivní společenské změny (nejčastěji snížení chudoby), dlouhodobou udržitelnost výsledků, předcházení budoucích krizí a zmírňování jejich negativních dopadů. Rozvojová spolupráce může být multilaterální, kdy jednotlivé státy finančně přispívají na společné projekty do různých agentur a programů OSN (např. UNDP, WHO, FAO atd.), Světové banky, Mezinárodního měnového fondu a dalších. Tyto finance se pak přerozdělují na jednotlivé projekty a programy dle potřeby a uvážení těchto agentur. Většina rozvojových projektů a programů se však realizuje prostřednictvím bilaterální spolupráce, tedy mezi dvěma konkrétními státy – dárce (donorem) pomoci a příjemcem (recipientem) pomoci. Rozvojová spolupráce nicméně nemusí probíhat pouze na území daných států. Tento typ pomoci zahrnuje například také výdaje na stipendia, rozvojové vzdělávání, či odpuštění dluhů. Nevládní organizace tuto pomoc označují jako tzv. zkreslenou pomoc. (Dušková a kol., 2011)

Rozvojové programy většinou představují především velké finanční injekce do určitých odvětví (např. školství, zdravotnictví, průmysl), velké strukturální projekty poté představují půjčky mezinárodních finančních institucí na restrukturalizaci ekonomik rozvojových zemí. Menší rozvojové projekty poté kladou větší důraz na operativu a práci s místní komunitou. Jak velké agentury, tak vlády jednotlivých zemí poté nejčastěji skrze výběrová řízení (na základě návrhů projektů) pověřují k poskytování pomoci specializované nevládní organizace. (Nováček, 2010; Dušková a kol., 2011)

3. Historie zahraniční pomoci – proměny přístupu k pomoci druhým v čase

V této kapitole se pokusím stručně shrnout počátky organizované pomoci a jak se přístup k zahraniční pomoci měnil v průběhu let. Kapitola se snaží pokrýt vývoj pomoci rozvojové i humanitární. Jejich vývoj je do velké míry společný a jak již bylo řečeno dříve, často se prolínají. Z tohoto důvodu jsou oba typy pomoci zahrnuty pod pojmem zahraniční pomoc. Ke konci se kapitola soustředí primárně na vývoj a profesionalizaci humanitárního sektoru.

Spolu s některými důležitými historickými milníky ve vývoji zahraniční pomoci zmíním také zásadní dokumenty a principy, kterými se do velké míry dodnes řídí humanitární sektor. Cílem kapitoly není vyčerpávající výčet všech historických událostí a podrobné popsání všech dokumentů a organizací. Jedná se o krátký náhled do toho, jak se koncept pomoci druhým vyvíjel až do současné, institucionalizované a více koordinované podoby, důraz je kladen na změny v přístupech a přemýšlení o poskytování pomoci. Následující kapitola pak bude hovořit také o některých více kritických postojích k současné podobě moderního sektoru pomoci ve světě a nových výzvách, kterým mnohé humanitární organizace a jejich pracovníci v posledních dekadách čelí.

3.1 Tradiční společnosti a náboženství

Přestože se od současné organizované podoby značně liší, neinstitucionalizované podoby humanitární pomoci se objevovaly odedávna v tradičních společenstvích po celém světě. Byly to často náboženství či kulturní zvyklosti daných komunit, které vedly lidi k pomoci raněným a strádajícím. V evropském kontextu za historické nositele těchto hodnot můžeme považovat především křesťany a mezi první humanitární pracovníky vidět první církve či později například Maltézské rytíře. Ti ve válkách pomáhali raněným (na své straně), provázeli ohrožené poutníky, nebo léčili nemocné v obdobích epidemií. Mezi další důležité křesťanské aktéry můžeme zařadit také Jezuity či Vincenta de Paula, zakladatele řádů Dcery Charity a Lazaritů, jejichž pomoc chudým a nemocným či jejich ochrana byly úzce spojeny s misijní činností církve na územích nově objevených a osídlovaných Evropany v Amerikách a Africe. (Princová 2012) Přestože náboženství v mnoha ohledech mohlo přinášet a reálně přinášelo mnoho pozitivních podnětů k pomoci druhým, existovalo i mnoho období, kdy se jeho působení stalo pravým opakem těchto myšlenek. Za křesťanství jsou toho jasným příkladem tzv. Svaté války a později i kritizovaná nerovnost a pokrytectví církve, které vedly k reformaci a mnoha rozdělením křesťanských společenství. (Parmelee, 1915)

3.2 Osvícenství a humanita

Důležitý zvrát v přístupu k pomoci a lidskému osudu pak přišel v období osvícenství, jehož myšlenky přinesly zamítnutí tzv. přirozeného řádu věcí, tedy odmítnutí pouhého smíření se s lidským utrpením a větší důraz na spoléhání se na vzájemnou pomoc lidí. Byli to osvícenští filozofové, kteří přišli s myšlenkou humanity jako nenáboženskou ctností a úsilím zlepšovat kvalitu lidského života po všech stránkách. Přibližně od první poloviny 19. století se tedy hovoří o lidech ztotožňujících se s myšlenkami humanity jako o lidech *humanitárních*. V tomto období se také objevil pojem filantropie, který v principu představuje sekularizovanou formu křesťanské charity. Dalším důležitým milníkem ve vzniku organizované zahraniční pomoci byla spolu s osvícenstvím a novou sociální naukou církve lidská práva a jejich prosazování, ke kterému začalo docházet během velkých revolucí na konci 18. století. (Princová 2012)

3.3 Revoluční zdravotníci a zvrát po Solferinu

Myšlenky humanity a pomoci druhým přinášely změny také na bitevních polích. Až do druhé poloviny 19. století bylo v podstatě nemožné zachránit většinu raněných vojáků, jelikož k nim zdravotníci nedostali přístup dříve, než bitva skončila. Mezi osobnosti, které přišly s prvními nápady na změnu v přístupu k raněným patří například francouzský lékař Dominique Larrey, který navrhl vytvoření takzvaných “*equipés volantes*” neboli “*létajících týmů*”, jimž by bylo umožněno pohybovat se blíže bitevnímu poli a poskytovat tak první pomoc a přepravu raněných. Až na několik výjimek, kterou byla například známá zdravotní sestra Florence Nightingale, se idea lékaře doprovázejícího Napoleona příliš neuchytila. (Aeberhard, 1996)

Byl to až Henry Dunant a jeho zkušenost z bitevních polí u Solferina, která přinesla konkrétní změnu v přístupu k raněným v ozbrojených konfliktech. Obchodník Dunant se v roce 1859 shodou náhod ocitl na bitevním poli a zděšen pohledem na dění kolem se rozhodl vytvořit improvizovanou polní nemocnici v budově kostela a zapojit místní ženy, aby se staraly o přivezené raněné bez ohledu na to, ze které armády byli. Po této zkušenosti napsal Dunant knihu *Vzpomínky na Solferino*, ve které důrazně odsoudil opouštění raněných osob. Následně založil organizaci Červený kříž a v únoru roku 1863 svolal první zasedání Mezinárodního výboru Červeného kříže (ICRC) v Ženevě. Výbor, který se skládal z významných Ženevských osobností, se rozhodl pro diskrétní politiku ve vztazích s válčícími státy. Ta se velmi rychle uchýtila jako princip neutrality a v roce 1864 došlo k podepsání první ze současných čtyř *Ženevských konvencí* dvanácti největšími mocnostmi tehdejšího světa. Červený kříž se poté rychle stal symbolem všech lidí poskytujících první pomoc. Jeho založení stálo na sedmi základních principech: *principu humanity, nestrannosti, neutrality, nezávislosti, dobrovolnosti,*

jednotnosti a univerzality. Henry Dunant dokonce již ve své době měl vize o vytvoření institucí jako jsou Společnost Národů, Mezinárodní soudní dvůr či Organizaci spojených národů. Krátce před svou smrtí získal za svou činnost Nobelovu cenu míru. Samotná organizace v následujících dekádách obdržela Nobelovu cenu za mír hned třikrát. Lze tedy říci, že rokem 1863 a založením ICRC již zcela jistě započal koncept mezinárodního humanitarismu. V současné době je Červený kříž (respektive půlměsíc) všudypřítomný. Kromě Mezinárodního výboru má v současné době také své národní zastřešující organizace napojené na Mezinárodní federaci organizací Červeného kříže a Červeného půlměsíce. V době míru působí tyto organizace ve svých zemích, během válek pomáhají vojenským zdravotnickým službám. Zdravotníci Červeného kříže mohou překračovat frontové linie a pomáhat všem raněným. (Aeberhard, 1996)

3.4 Světové války, dekolonizace a Studená válka

V období první a druhé světové války se práce Červeného kříže ukázala být nepostradatelnou jak v pomoci zraněným na válečném poli a na moři, tak zajatcům. Vzhledem k vzrůstajícímu počtu obětí mezi civilisty během druhé světové války také civilnímu obyvatelstvu. Na základě těchto sfér pomoci byly během válek revidovány, uzavřeny a po konci druhé světové války v roce 1949 ratifikovány čtyři Ženevské úmluvy: *o zlepšení osudu raněných a nemocných příslušníků ozbrojených sil v poli, o zlepšení osudu raněných, nemocných a trosečníků ozbrojených sil na moři, o zacházení s válečnými zajatci, o ochraně civilních osob za války*. Ženevské úmluvy a jejich tři dodatkové protokoly jsou dodnes důležitou součástí mezinárodního práva a jádrem mezinárodního humanitárního práva. Po první světové válce byla spolu s podepsáním Versailleské smlouvy založena Společnost národů, která jako první organizace svého druhu položila základy k širší mezinárodní spolupráci. Ta byla po druhé světové válce, v roce 1948, nahrazena *Organizací spojených národů (OSN)*, jež byla založena na základě přijetí *Charty Spojených národů*. OSN se stala hlavním aktérem v organizování zahraniční pomoci ať už v podobě humanitární či rozvojové spolupráce. Ve stejném roce byla Valným shromážděním OSN přijata *Všeobecná deklarace lidských práv*. Zároveň v tomto období vznikly v reakci na meziválečné a poválečné problémy také některé další velké humanitární organizace jako Save the Children (1919) či Oxfam (1942). (Princová, 2012) Do obnovy po druhé světové válce (z velké části v rámci či po vzoru Marshallova plánu) se poté zapojilo mnoho dalších organizací jako je CARE, velký mandát získávaly také mnohé náboženské organizace jako Catholic Relief Services, Joint Distribution, nebo Lutheran

Council. Během a po druhé světové válce také vznikly velké agentury, jež jsou součástí OSN. (Aeberhard, 1996)

Druhá polovina 20. století značila mimo jiné také definitivní konec kolonialismu. I v tomto kontroverzním období “šíření civilizace” tehdejšími světovými mocnostmi se objevovaly záblesky humanitární a rozvojové pomoci, především v podobě pomoci lékařské. (Princová, 2012) Proces dekolonizace provázal od 50. let nový intenzivní příliv humanitárních organizací v tzv. zemích třetího světa, jehož většinu tvořily nově nezávislé bývalé kolonie potýkající se s mnoha vnitřními problémy od nestabilních vlád a konfliktů po chudobu a zdravotní potíže. Vzhledem ke kontextu Studené války lze s jistotou říci, že mnohá zahraniční pomoc byla mimo jiné také součástí boje o politický vliv mezi tzv. Západním a Východním blokem. Při zpětném pohledu na tyto snahy lze mluvit o jistém zklamání především z jejich nejednoznačných výsledků. Investice do pomoci byly velké, ale ta se zřídka dostala k těm, kterým měla skutečně pomoci. (Bhagwati, 2010)

3.5 Kritičtí lékaři, pomáhající celebrity

Na počátku 70. let přišla nová generace a s ní i odlišná forma přístupu k pomoci v podobě Lékařů bez hranic (Médecins sans Frontieres, MSF) a o něco později také Lékařů světa (Médecins de Monde, MDM). Počátkem vzniku MSF byla občanská válka v Biafře na konci 60. let, kdy francouzští lékaři vyjádřili svůj nesouhlas s činy tehdejší Nigerijské vlády a poukázali na možnou spoluvinu Červeného kříže v podobě nedostatečného zabránění genocidy páchané na místních obyvatelích. Za vznikem MSF stála potřeba organizace, která by ignorovala politické a náboženské hranice a vždy prioritizovala ochranu obětí a péči o ně. Zakladatel MSF a MDM Bernard Kouchner dokonce předčil francouzskou vládu a dosáhl zavedení “práva na přístup k obětem”, uznaným OSN. To umožnilo francouzským organizacím například přístup i do tehdy sovětské Arménie po zemětřesení v roce 1988. MSF i MDM představují organizace, které usilují o to být zcela apolitickými a nezávislými, což jim v mnoha případech umožňuje větší flexibilitu a rychlejší přístup do míst zasažených humanitárními katastrofami než jiným organizacím reagujícím na výzvy vlád. V rámci důrazu na větší efektivnost a lidskoprávní přístup se také neostýchají kritizovat vlády a systémy podpory obyvatel (včetně toho francouzského). Na tento přístup MSF a MDM k humanitární práci jsou dodnes v humanitárním sektoru rozličné názory. (Aeberhard, 1996)

Do konce 20. století nicméně převažovala pomoc na bázi filantropie a paternalismu. Veřejné akce organizované pro pomoc lidem postiženým humanitárními katastrofami se začaly množit

zejména díky rozvoji informačních technologií. Bezesporně nejznámější událostí (a úspěšnou fundraisingovou kampaní) tohoto typu je koncert Live Aid organizovaný světoznámými hudebníky v roce 1985 na podporu hladomorem postižené Etiopie. S odstupem času se ale ukázalo, že peníze vybrané během Live Aid zcela jistě neměly efekt, ve který organizátoři akce doufali, a nijak zásadně nezměnily situaci v Etiopii k lepšímu. (Princová, 2012)

3.6 Konec bipolárního světa, nové výzvy a důraz na kvalitu

Konec Studené války a s ní spojené bipolarizace světa v 90. letech přinesl zcela nové výzvy pro humanitární a rozvojový sektor v podobě mnohem komplexnějších krizí v mnohých částech světa. Ty byly spojené s rozpadem a narušením sociálních struktur společností v důsledku konfliktů. Lokální konflikty začaly přerůstat v mezinárodní problémy, západní svět pocítil na vlastní kůži hrozby mezinárodního terorismu, objevily se nové epidemie, výzvou byla také narůstající migrace. V důsledku globalizace a již dříve zmíněného zrychlujícího se vývoje médií se navíc zprávy o těchto problémech šířily rychleji a intenzivněji než kdy dříve po celém světě. Reakce na tyto krize byla proto silnější (někdy až agresivní, o čemž mluví teorie tzv. CNN efektu) a vedla k rychlému rozrůstání humanitárního sektoru – vzniku mnoha nových organizací a rozšiřování těch stávajících. Humanitární aktéři si byli vědomi důležité role médií a začali se tak také více soustředit na prezentaci svých aktivit ve veřejném prostoru. V tuto dobu se také státy začaly více zajímat a investovat především do dlouhodobé rozvojové pomoci v zahraničí. Mnohé organizace se začaly věnovat jak krátkodobé humanitární pomoci, tak rozvojovým projektům. (Princová, 2012)

S rozrůstajícím se humanitárním sektorem a rychle se měnícími trendy vznikala čím dál silnější potřeba efektivní koordinace pomoci, ale také profesionalizace a standardizace humanitární asistence. Na konci roku 1991 vznikl jako další agentura OSN Úřad pro koordinaci humanitárních záležitostí (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, OCHA). Hlavními úkoly OCHA jsou sdružování, podpora a koordinace humanitárních organizací (a dalších humanitárních partnerů včetně agentur OSN) a zajištění koherentní reakce na mimořádné události. (OCHA, 2022) V roce 1997 poté s cílem zvýšení kvality humanitární práce vzniklo hnutí Sphere. To bylo do velké míry reakcí na frustraci ze situace ve Rwandě v roce 1994, kdy se humanitární pomoc ukázala být naprosto neúčinnou až kontraproduktivní. (Terry, 1998; Princová, 2012) Profesionálové z oboru tak vytvořili *Humanitární chartu* a vymezili řadu *minimálních humanitárních standardů*, které se mají uplatňovat při humanitární reakci na mimořádnou událost. Standardy, které původně vypracovaly nevládní organizace spolu s Hnutím Červeného kříže a Červeného půlměsíce, se staly základním referenčním nástrojem pro

národní i mezinárodní nevládní organizace, dobrovolníky, agentury OSN, vlády, dárci, soukromý sektor a mnoho dalších. Dnes je Sphere celosvětovým společenstvím, které sdružuje odborníky z praxe a posiluje jejich schopnosti zlepšovat kvalitu a odpovědnost humanitární pomoci. Stěžejní publikace organizace Sphere, Příručka Sphere (jejíž podoba byla v průběhu let již několikrát aktualizována, poslední verze je z roku 2018), je jedním z nejznámějších a mezinárodně uznávaných souborů společných zásad a univerzálních minimálních standardů v oblasti humanitární pomoci. (Sphere, 2018) Humanitární charta čerpá z principů a ustanovení humanitárního práva a z lidskoprávních dokumentů jako je Všeobecná deklarace lidských práv či Úmluva o právech dítěte, ze Ženevských konvencí a jejich Doplňujících protokolů, Konvence o statutu uprchlíků a dalších. Charta je postavena na třech základních právech, jimiž jsou: *právo na důstojný život, právo na obdržení humanitární pomoci a právo na ochranu a bezpečí*. Mimo Humanitární chartu obsahuje příručka Sphere principy ochrany a ústřední standardy, které tvoří podklad pro vytyčené standardy v oblastech (klastrech) voda, sanitace a propagace hygieny (zvaný také WASH), potravinové zabezpečení a výživa, přístřeší a osídlení a zdraví. Sphere se snaží reagovat na potenciální překážky v poskytování humanitární asistence a etická dilemata mimo jiné do svých osnov zahrnují princip *“do no harm”*, který zdůrazňuje, že se má věnovat pozornost tomu, aby humanitární intervence v konečném důsledku více neškodila místním komunitám. (Sphere, 2018)

S cílem profesionalizace humanitární práce přišly také podněty pro kvalitní vzdělávání v oboru. V roce 1993 byla založena Network on Humanitarian Action (NOHA) - síť spolupracujících světových univerzit poskytující vzdělávání v podobě magisterského studijního programu, tematických seminářů a programů, publikací a podobně. (NOHA, 2022) Vzdělávání, praktickému tréninku, sdílení důležitých informací a vytváření platform pro dialog mezi aktéry v humanitárním sektoru se mimo výše zmíněných věnují v současné době mnohé další instituce, od univerzit, po organizace hostující veřejná fóra a konference, či například instituce Evropské Unie. Jsou tu samozřejmě také akademici, novináři a další autoři, kteří se ve svých článcích a publikacích věnují analýzám jednotlivých humanitárních intervencí a možných rizik spojených s poskytováním humanitární pomoci, čímž nabízejí aktérům v humanitárnímu sektoru i veřejnosti mimo jiné prostor pro sebereflexi a rozvoj.

S novým milénium a výše zmíněným důrazem na profesionalizaci humanitárního sektoru a stejně tak i na participaci, spolupráci a partnerství přišla do velké míry také restrukturalizace mezinárodních neziskových organizací a způsobu jejich práce. Ta spočívala především v přesměrování jejich soustředění na intenzivnější spolupráci s lokálními organizacemi a dalšími

místními partnery. V ideálním případě měla spolupráce vypadat tak, že mezinárodní organizace zmocňovaly své lokální partnery k poskytování potřebných intervencí/pomoci a jejich role byla pak především podpůrná (technická podpora, finanční podpora, monitoring apod.). Do jaké míry byla a jsou tato partnerství úspěšná, záleží opět na mnoha faktorech. Tkví například v tom, jak se organizace vypořádají s odlišnostmi ve financování a kapacitách partnerů, interkulturních rozdílech, různých úrovních důvěry mezi pracovníky atd. (Princová, 2014)

4. Kritika a limity současné podoby zahraniční pomoci

Jak už naznačila předchozí kapitola, inovace a rozvoj v zahraniční pomoci vždy vycházely z poznání, že některý její aspekt není funkční (popřípadě vůbec neexistuje). Poskytování pomoci není ani zdaleka jednoduchou či jednoznačnou záležitostí. Na komplexní krize je potřeba komplexních řešení, flexibility, znalostí kontextu oblasti a místní komunity a mnoho dalšího. Na samotné humanitární a rozvojové pracovníky jsou kladeny vysoké požadavky v podobě multioborových znalostí, flexibility, dobré interkulturní komunikace, jsou vystaveni každodennímu tlaku v podobě bezpečnostních rizik či etických dilemat (ty popisuje např. Princová, 2014). Jaké kompetence by měl mít potenciální humanitární pracovník mapuje například Core humanitarian competency framework vypracovaný CHS Alliance (2017). Kvalitní personál je důležitou, ale přesto jen malou součástí celé mašinerie sektoru pomoci. O tom, jak tento sektor funguje, či spíše v čem jsou jeho nedostatky, budu mluvit v následujících odstavcích.

Soudit, zda zahraniční pomoc opravdu funguje, je stejně tak složité. Jak naznačil Riddell (2014), už jen druhy odpovědí, které veřejnost, donoři, média a další hledali na tuto otázku, se v průběhu let lišily podle toho, co v daném období bylo považováno za důležité. V druhé polovině minulého století byl zájem především o výsledky v podobě vybudované infrastruktury, počtů naočkovaných dětí, trénovaných učitelů apod. Později bylo mimo zrealizování projektů zvažováno také to, zda mají v dlouhodobém důsledku kýžený efekt, tedy zda zlepšují lidské životy, pomáhají dostat se z chudoby, mají pozitivní vliv na vývoj komunit či daných zemí. V posledních dekadách si někteří pokládají mnohem kritičtější otázky, a to včetně té, zda je zahraniční pomoc vůbec potřeba. Mezi známé kritiky zahraniční pomoci patří například Dambisa Moyo (in Bhagwati 2010), která ostře kritizovala pomoc poskytovanou Africe a odvážně (v porovnání s ostatními kritiky) tvrdila, že by Africe bylo pravděpodobně lépe, kdyby zahraniční pomoc přestala přijímat. Autorka se nicméně vyjadřuje ostřeji vůči pomoci rozvojové, ne už tolik ke krátkodobé pomoci humanitární. Zároveň je ale nutno říci, že

je v současné době čím dál častěji hůře rozpoznatelné, kdy se ještě jedná o pomoc humanitární a kdy už jde o rozvojovou spolupráci. Rozeznat, zda pomoc byla či nebyla efektivní, je v některých případech také těžké vzhledem k nedostatku relevantních dat o ní. (Riddell, 2014)

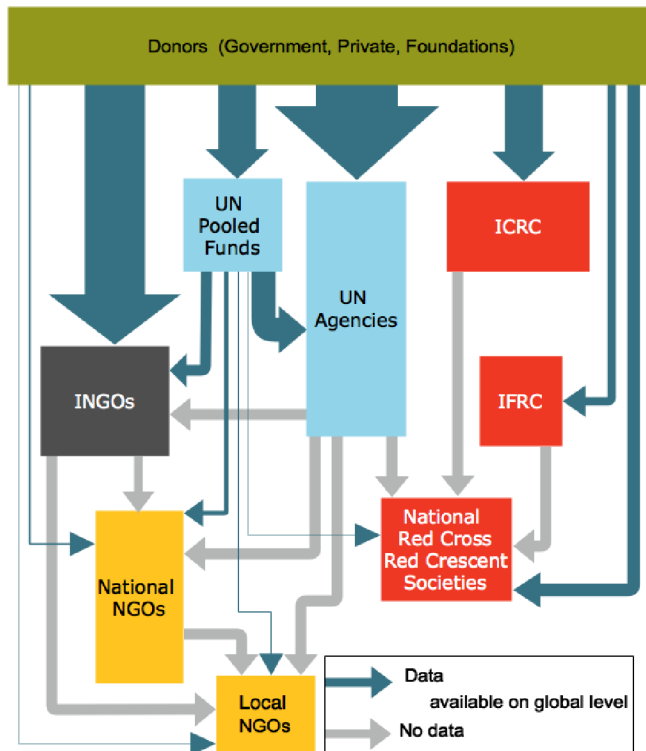
V této kapitole nastíním některé zásadní kritiky, potíže a limity, se kterými se humanitární sektor v posledních letech setkává. Mnohé z nich vyplývají z nerespektování či porušování pravidel, jiné jsou systémové, některé bohužel mají co dočinění s inkompetencí a nepřijatelným chováním zaměstnanců, respektive vedením humanitárních organizací. Z velké části zde budu čerpat z práce investigativních novinářů přispívajících do The New Humanitarian, zpravodajské agentury, která dříve pod názvem IRIN pracovala pod hlavičkou OCHA (od roku 1995, kdy vznikla v reakci na Rwandskou genocidu s ambicí stát se zdrojem relevantních a důvěryhodných informací pro všechny stakeholdery), ale od roku 2019 se oddělila a nyní pracuje nezávisle na OSN a usiluje tak o přinášení nezávislého a kritického pohledu na aktuální dění v humanitárním sektoru. (The New Humanitarian, 2022)

Novinářka a ředitelka The New Humanitarian Heba Aly na konferenci pořádané Centre for Humanitarian Leadership v roce 2021 shrnula závěry jejich projektu Rethinking Humanitarianism, který měl za cíl vyhodnotit, jak si humanitární sektor vedl v minulosti, jaké jsou současné výzvy a jaká je jeho budoucnost. Uvádí, že přestože se humanitární sektor za posledních 25 let zcela jistě zprofesionalizoval a více zkoordinoval, humanitární práce jako taková se příliš nezměnila. Co se orientace týče, zůstává v dominanci Západu, obchodním modelem zůstává charitativní, a přístupem je technokratická. Aly (2021) se domnívá, že tento model by již nemusel být tím správným a dostatečným v případě, že potřeby budou neustále narůstat tak, jako doposud narůstají. Přestože humanitární sektor zcela jistě zachraňuje životy, zmírňování utrpení je neúměrné financím, času a snahám, které byly do pomoci za toto období vloženy. Limity, jejichž znaky začíná současná podoba sektoru ukazovat, shrnula do čtyř vzájemně se doplňujících kategorií, které jsem se pro účel této práce rozhodla převzít a zahrnout do nich zároveň některé další problémy, o nichž hovoří i jiní autoři.

4.1 Finanční limity

Humanitární pomoc je sektor, na jehož "provoz" jsou ročně potřeba miliardy dolarů. S nárůstem krizí tato potřeba přirozeně roste, s příjmy v humanitárním sektoru už to tak ale zcela není. Velká část potřebných financí chybí, což přinutilo OSN spolu s dalšími velkými aktéry v sektoru přemýšlet o tom, jak tuto mezeru ve financování zaplnit (jak vybudovat větší základnu donorů) a zároveň jak by mohly být finance v sektoru využity efektivněji. (Redvers, 2015)

Otázkou, která se přirozeně už několik let v rámci této debaty nabízí, je, zda současný model financování, a především pak přerozdělování financí, je modelem, který má budoucnost. Zde je na místě nastínit, jak aktuální model přerozdělování financí funguje. Pro lepší představu je přiloženo následující schéma.



Obr.1: Schéma přerozdělování financí, zdroj: IRIN, 2015

Peníze na konvenční pomoc v nouzi plynou v drtivé většině nejdříve k agenturám OSN, velkým charitativním organizacím se sídlem na Západě a Hnutí Červeného kříže/ Červeného půlměsíce. Jen nepatrný zlomek je poskytován přímo charitativním organizacím v první linii v postižených zemích. Jelikož však velké agentury uzavírají dílčí smlouvy s menšími agenturami, velkou část skutečné práce odvádějí národní nevládní organizace – jak moc, je však nejasné (přesná data nejsou vždy dostupná). Darované peníze mohou projít i třemi nebo čtyřmi agenturami, než se dostanou k lidem v nouzi. Každá z nich si z peněz cestou bere určité režijní náklady a náklady na řízení projektu, přičemž podává zprávy další vyšší úrovni. Agentury OSN samy realizují jen málo, nejčastěji se spoléhají na mezinárodní nevládní organizace, které jsou jejich subdodavateli na prvním stupni. "Sdružené fondy" (pooled funds) situaci dále komplikují. Přidělování stovek milionů dolarů je nejasné, jak ukazují některá nejednoznačná šedá pole v grafu. Lze tvrdit, že soustředění financí v rukou velkých agentur prvního stupně zajišťuje určitou formu koordinace, otázkou (spíše etickou) je, za jakou cenu. (IRIN, 2015)

V humanitárním sektoru se tedy sice pohybuje mnoho peněz, ale 85 % z nich dostanou čtyři procenta ze všech nevládních organizací poskytujících pomoc. To, že se minimální podíl peněz dostane k lokálním organizacím, které nejčastěji působí přímo v první linii nejenže omezuje rozvoj jejich kapacit, ale také naznačuje paternalistický (či přímo koloniální) postoj, který dárci z globálního Severu a Západu zaujímají vůči aktérům pomoci na globálním Jihu. Pokud bychom “humanitární ekonomiku” přirovnali ke státu a hodnotu jejího Giniho koeficientu nerovnosti porovnali s koeficienty všech států světa, byla by bezkonkurenčně nejhorší zemí na světě. (IRIN, 2015)

Můžeme říct, že “humanitární ekonomika” (její velcí aktéři) přes všechny diskuze a návrhy na změnu odolává diverzifikaci a většímu zapojení menších lokálních aktérů. Změna ve financování sektoru nicméně nestojí pouze na OSN a spol., ale také na velkých donorech, kterým do velké míry vyhovuje předávání odpovědnosti do rukou několika důvěryhodných partnerů. Vypsání několika velkých blokových grantů na financování výzev agentur OSN vyžaduje mnohem menší kapacitu než přezkoumání, udělení a správa stovek návrhů nevládních organizací. Změna pak podle Konyndyka (2018) z velké části závisí právě na donorech a tom, do jaké míry by chtěli využít svého vlivu k hlubší reformě financování sektoru a zda by zároveň tuto změnu dokázali navigovat s dostatečnou obezřetností, aby negativně neovlivnila kvalitu práce velkých agentur. Nyní je ale zatím s přibývajícimi krizemi pomoc dražší a financí, respektive donorů potřebných k jejímu poskytování, nedostatek. Dá se také očekávat, že současná pandemie Covidu-19 situaci ještě více zkomplikuje. (Aly, 2021)

4.2 Operační limity

Co se týká operačních limitů sektoru, souvisí do velké míry s povahou krizí, se kterými se v současné době čím dál častěji setkáváme. Pandemie Covidu-19 poukázala na limity modelu, který vysílá lidi doprostřed jednotlivých krizí. Pokud se jedná o krizi celosvětovou, jako je tomu v případě pandemie či potenciálně brzy v důsledku klimatické krize, humanitární sektor nemůže všechny tyto krize pokrýt či vyřešit. (Aly, 2021) Covid-19 je ukázkový příklad strukturálního rizika, kdy se otřesy přenášejí prostřednictvím sítí a systémů, na nichž je závislá globální ekonomika. Kaskádové důsledky jsou těžko předvídatelné, takže tvůrci politik jsou zděšeni, protože zvažují rozhodnutí, aniž by mohli dostatečně předvídat kompromisy a jejich nezamýšlené důsledky. Očekává se, že následky pandemie budou rozsáhlé a hluboké, včetně toho, že další desítky milionů lidí se ocitnou v extrémní chudobě a že se budeme potýkat s větší nerovností a politickou nestabilitou. Nejhůře na tom budou v tomto scénáři ti nejzranitelnější a marginalizovaní lidé. Humanitární podpora a ochrana budou potřeba jako nikdy předtím. I

před pandemií však humanitární sektor s obtížemi uspokojoval potřeby komunit, nacházejících se v chronických krizích. (Poole, 2020) Lze očekávat, že krizí podobného rozměru bude přibývat a humanitární organizace učinily určité posuny směrem k preventivním akcím. Celkově se však financování, organizační kapacita, vedení a politické plánování potřebné ke zmírnění rizik a připravenosti reagovat na budoucí krize stále jeví jako nedostatečné. (Parker & Alexander, 2021)

Ve své podstatě a hlavní definici je humanitární pomoc krátkodobou záležitostí – má reagovat na okamžité potřeby rychlou a účelnou pomocí. Mnoho současných krizí je nicméně dlouhodobých, mohou trvat několik let i dekad. Otázkou potom je, zda tato forma zahraniční pomoci (poskytovaná krátkodobě ale pravidelně) je efektivním řešením a odpovědí na tyto krize. (Aly, 2021) Například poskytování potravinové pomoci v probíhajících krizích může mít řadu negativních dopadů: vytváří závislost, ochromuje zemědělské systémy, zvyšuje bezpečnostní rizika, kterým čelí cílové skupiny obyvatel, a vytváří válečnou (či krizovou) ekonomiku založenou na získávání těchto dodávek. Je nutno dodat, že především z časového hlediska by se zde opět mohla smývat hranice mezi humanitární pomocí a rozvojovou spoluprací. Pomoc v takovýchto krizích však má stále povahu humanitární vzhledem k tomu, že nastavení rozvojových politik v těchto případech může být velmi obtížně či dokonce nemožné. (Grunewald, 2003)

V neposlední řadě jsou tu případy států, které usilují o znovunabytí své suverenity a odmítají přijímat zahraniční pomoc a humanitární pracovníky na své území. Jedním z nedávných případů je například Indonésie, která po tsunami a zemětřesení na Sulawesi v roce 2018 omezila vstup mezinárodních humanitárních organizací a počty zahraničních pracovníků, kteří se na poskytování pomoci mohli podílet. Mezinárodní dárci a velké nevládní organizace si zvykli automaticky naskočit, když dojde k velké katastrofě, a shromáždit zdroje, zásoby a jednotky globálních pracovníků – a někdy předběhnout nebo přetížit vlády a místní poskytovatele pomoci. Analytici považují indonéská nařízení za důkaz rostoucího trendu, který zpochybňuje tyto dlouholeté předpoklady v celém humanitárním sektoru. Pokud země jako Indonésie budou mít stále větší kontrolu nad katastrofami na svém území, bude globální sektor nucen přehodnotit způsob financování a poskytování pomoci. (Loy, 2018)

4.3 Strukturální limity

Na makroúrovni je humanitarismus multilaterálním systémem. Existující multilaterální instituce – jako je OSN, Mezinárodní měnový fond (MMF), Evropská unie (EU), Africká unie

– vznikly v dobách, kdy se věřilo, že spolupráce mezi suverénními státy může vyřešit problémy vyžadující mezinárodní kolektivní akci. Mezi úspěšné příklady patří dekolonizace, harmonizace norem v oblasti telekomunikací nebo obchodu. Rozsáhlé očkování významně přispělo ke globálnímu veřejnému zdraví (například vymýcením neštovic či zarděnek). Méně úspěšný byl však multilateralismus v oblasti zajištění míru a bezpečnosti nebo v boji proti globálním nerovnostem a porušování lidských práv. Konec studené války vyvolal očekávání (nebo možná iluzi), že by mohl vzniknout nový světový řád a že multilateralismus bude vzkvétat. Bohužel tomu tak není. V posledních 30 letech bylo stále zřejmější, že multilaterální systém po druhé světové válce přes všechny své úspěchy i neúspěchy dosáhl svých strukturálních limitů. Hlavní výzvy, kterým dnes lidstvo čelí – klimatická krize, neregulovaný finanční kapitalismus, rostoucí nerovnost uvnitř společností i mezi nimi, mezinárodní zločin, obchod se zbraněmi, teroristické činy, nehumánní vleklé války, vzestup sledovacích států, zneužívání a zbrojení proti obecným statkům a samozřejmě pandemie – jsou povahy a rozsahu, které přesahují možnosti každého jednotlivého státu nebo států jednajících převážně na základě konsensu. Všechny tyto výzvy jsou ve své podstatě nadnárodní. Multilateralismus nebyl koncipován jako nástroj pro řešení transnacionality. Současné instituce byly vytvořeny pro éru, kdy dominance Západu byla do značné míry nezpochybnitelná a studená válka umožňovala určitou geopolitickou předvídatelnost. Současný multilaterální systém posvětčuje zastaralé pojetí suverenity ve světě, který je proměněný globalizačními silami. V nadnárodní době se suverenita však stává nefunkčním nástrojem. (Donini, 2020)

4.4 Etické limity

V poslední kategorii zmíním několik z mnoha etických limitů, na které humanitární sektor naráží. Jedním z nich je již výše popsáný systém financí, které sektorem proudí. Moc a peníze humanitárního sektoru jsou soustředěny mezi několika klíčovými aktéry, kteří se jich nechtějí vzdávat. Dalo by se tedy hovořit o silně oligarchickém systému. Někteří z těchto aktérů spíše, než aby uznali rozmanitost a přidanou hodnotu decentralizovaného, síťově propojeného ekosystému humanitární pomoci, nadále věří ve strukturu velení a řízení, která je stále více vnímána jako zcela odtržená od reality. Prostředí se mění, stále důležitější roli hrají vlády jednotlivých států, komunity diaspor, dobrovolníci a soukromý sektor. Přesto jsou tyto skupiny zatím stále ve schématech velkých agentur často opomíjeny. (Aly, 2016)

Navzdory zlepšením v posledních letech zůstává humanitární pomoc z velké části nedostatečně odpovědnou za své činy. V jakémkoli jiném odvětví by mohlo být považováno za střet zájmů, kdyby stejný orgán zodpovídal za posuzování potřeb, jejich uspokojování a monitorování

kvality reakce. V humanitárním sektoru je to však běžná praxe. Mezitím se zlepšila schopnost humanitárních agentur získávat zpětnou vazbu od komunit, kterým slouží, ale zatím na ni nedokážou smysluplně a systematicky reagovat. (Aly, 2016)

S nedostatkem odpovědnosti se pojí reakce na některé skandály, které se dostaly na veřejnost. OSN například dlouho popírala jakoukoliv vinu na vypuknutí epidemie cholery na Haiti v roce 2010, přestože důkazy (včetně později dodaného reportu OSN) nasvědčují o řadě alarmujících problémů na několika mírových základnách OSN, včetně vypouštění odpadních vod do volného prostranství a nedostatku toalet a mýdla. Až do začátku epidemie v říjnu 2010 se na Haiti cholera nevyskytovala nejméně 150 let. Přibývající důkazy naznačují, že asijský kmen cholery nevědomě přivezli mírotvorci z Nepálu, když byli přesunuti na Haiti, aby pomáhali při záchranných pracích po zemětřesení. (Sandler & Pilkington, 2016)

Mírová mise ve Středoafričské republice v roce 2014 je spojena se sexuálními zneužíváními dětí mírotvorci. Anders Kompass, tehdejší ředitel terénních operací Úřadu vysokého komisaře OSN pro lidská práva, předal v roce 2014 francouzským orgánům důvěrnou interní zprávu o zneužívání dětí francouzskými jednotkami ve Středoafričské republice poté, co OSN nereagovala a nezastavila vykořisťování. Údajně zneužívání se týkalo hladových dětí – až osmiletých – v táboře M'Poko pro vysídlené osoby, které byly nuceny k sexu výměnou za jídlo nebo trochu peněz. Místo toho, aby Úřad OSN pro vnitřní dohled zahájil vyšetřování osob údajně odpovědných za to, co se ukázalo být ještě rozsáhlejším zločinem – včetně zapojení svých mírových sil – zahájil vnitřní vyšetřování jednání Kompass. Obvinil bývalého švédského diplomata a dlouholetého zaměstnance OSN z vynášení informací, odsoudil jeho "nesprávné chování", a suspendoval ho z práce. Kompass byl během následujících měsíců veřejně "pranířován" vysokými představiteli OSN a jejich mluvčími. Nezávislá komise (vytvořena po tlaku několika vlád generálním sekretářem OSN) později shledala, že vedoucí pracovníci OSN při řešení skandálu zneužili své pravomoci, a zprostila Kompass viny. Panel rovněž odsoudil "hrubé institucionální selhání" OSN – které umožnilo zdokumentovaný nucený orální sex a znásilnění 13 chlapců 16 mírotvorci. Přes zpřísnění některých pravidel po tomto incidentu ale přicházely ze Středoafričské republiky zprávy o dalších sexuálních zneužití. (Anyadike, 2016) Kompass brzy po zproštění všech obvinění skončil v OSN. Ve svém článku poté uvedl, že to, co nutí OSN jednat v eticky závažných otázkách, jsou až úniky informací, které jsou jinak vnitřně odpovědnými osobami záměrně ignorovány nebo utajovány. Informátoři využívají vlivu veřejného mínění a také v jeho případě to byly podle něj právě oni, kdo zásadně napomohli zproštění jeho obvinění. Zaměstnanci OSN dle jeho slov svěřují

obhajobu etických pravidel raději veřejnosti než manažerům uvnitř organizace. (Kompass, 2016)

Problém sexuálního zneužívání se mimo jiné také stále vyšetřuje v souvislosti s humanitárními pracovníky, kteří pracovali v Demokratické republice Kongo během epidemie Eboly v letech 2018 a 2019. Kromě dalších organizací v této kauze, kdy místní i zahraniční pracovníci ženám nabízeli práci za sex, figuruje i Světová zdravotnická organizace. (Flummerfelt & Dodds, 2021)

Vzhledem k tomu, že se krize odehrávají často v ne zcela stabilních státech (slabý právní stát, neefektivní nebo nefunkční veřejné instituce, válčící atd.) s omezenou možností (či vůlí) postarat se o své obyvatele, humanitárnímu sektoru se přirozeně nevyhýbají ani různé druhy korupce, která ještě více limituje už tak omezené finance, které se dostanou přímo do míst krizí, kde jsou nejvíce potřeba (viz. finanční limity výše). (Nocita, 2020) Aktuálně například ve spojitosti s testy na zjištění přítomnosti Covidu-19, které měly být zadarmo, ale v Jižním Súdánu je pracovníci prodávali spolu s certifikáty za desítky až stovky dolarů. Ukázalo se také, že na některé aktivity byli za přidělené peníze najímání netrénovaní pracovníci, k čemuž docházelo například také během epidemie Eboly v Demokratické republice Kongo. (Mednick, 2021) Obchodní model humanitární pomoci je zcela závislý na vzájemné důvěře mezi donory, příjemci a zprostředkovateli. Pokud donoři pochybují o tom, zda pomoc dostávají ti správní lidé, počet darů se může snížit. Pokud si příjemci nebudou myslet, že pomoc je rozdělována spravedlivě, pak komunity, které ji potřebují, budou méně ochotné spolupracovat s institucemi, které tvrdí, že poskytují podporu. Zatímco nevládní organizace a vlády se snaží vypořádat s vnitřní korupcí, dárci jsou ponecháni v nevědomosti a odpovědnost zvenčí nelze zajistit. Nedostatek transparentnosti v této oblasti neúmyslně umožňuje a podporuje korupci. (Nocita, 2020)

V neposlední řadě je nutno zmínit hluboko zakořeněné krize či nespravedlnosti, které se týkají také (a některé především) globálního Severu či Západu. Hnutí Black Lives Matter, které v USA reagovalo na vraždy mnoha černošských obyvatel Spojených států amerických, pomohlo v posledních dvou letech upřít pozornost na problém systémového rasismu. Tento problém se samozřejmě týká i humanitárního sektoru, podobně jako sexismus či genderová nerovnost. Navzdory dřívějším stížnostem jsou to právě až poslední dva roky, kdy humanitární organizace otevírají diskuse o těchto problémech ve vlastních řadách a začínají dělat určité kroky ke změně. Příkladem je třeba zatčení a odvolání amerického šéfa Súdánské pobočky Catholic Relief Services (CRS) poté, co organizace spustila svou iniciativu vyhrazující se proti rasismu. Driss

Moumane byl zatčen za slovní napadání člena ochranky, kterého nazval “otrokem”. Už od roku 2018 čelil několika dalším stížnostem, obviňujícím ho z rasismu, a snahy zakrýt sexuální obtěžování ze strany dalšího zahraničního pracovníka. Tyto stížnosti, které se týkaly také dalších zahraničních pracovníků, byly ale zamítnuty a nejméně tři osoby, které stížnosti podaly tvrdí, že po jejich podání byly propuštěny. Případ Moumanea hovoří kromě rasismu, šikany a zvýhodňování některých pracovníků také o zneužívání zdrojů CSR. (Amin, Parker & Dodds, 2020) O toxickém pracovním prostředí, rasismu a nerovnosti mezi mezinárodními a národními (místními) pracovníky mimo jiné promluvil i bývalý zaměstnanec MSF (Majumdar, 2020) či zaměstnanci americké organizace Preemptive Love Coalition, jejíž zakladatelé byli po prozkoumání četných obvinění odvoláni z vedení organizace (Irwin, 2021; Smietana, 2022).

Currión ve svém článku (2015) k popsání humanitárních pracovníků použil zkratku WEIRD, v překladu DIVNÝ (již dříve použitou ve článku Heinricha, Heineho a Norenzayana, 2010), složenou z anglických slov Western (Západní), Educated (vzdělání), Industrialised (industrializovaní), Rich (bohatí) a Democratic (demokratičtí). DIVNÁ je ale přitom menšina lidstva a jedná se tedy mimořádně omezený vzorek, podle které by se nemělo generalizovat, a přesto se tak často děje. Základním argumentem bylo, že mezinárodní humanitární pracovníci jsou DIVNÍ a že i místní pracovníci, kteří odvádějí většinu práce – stále pracují v DIVNÝCH humanitárních organizacích a je pro ně těžké být slyšet v DIVNÉM humanitárním systému. V roce 2020 v dalším článku autor uznává, že tehdy mluvil i o rasismu, aniž by byl v schopen v té době tento problém rozeznat či pojmenovat. Ještě v roce 2015 podle něj neměla humanitární komunita slovník pro konverzaci o rasismu a ti, kteří na něj upozorňovali (nejčastěji místní, ne-DIVNÍ pracovníci), byli spíše zdvořile tolerováni, než aby se jejich obavám někdo aktivně věnoval. Nyní už ta správná slova možná máme, je ale pravděpodobné, že DIVNÉ organizace a zaměstnanci stále zcela nechápou, o čem se vlastně mluví, když se mluví o rasismu: o nedokončené dekolonizaci, o “prvotním hříchu” moderního průmyslu pomoci jako přímého potomka starých evropských impérií. Tedy že problémem není pouze systémový rasismus, ale je nutné taky znovu zahájit konverzaci o další vlně dekolonizace pomoci. Protože je možné, že právě v nevyřešené dekolonizaci tkví mnoho limitů současné zahraniční pomoci. (Currión, 2020)

5. Zahraniční pomoc a spolupráce České republiky

Jak již z předchozích kapitol může vyplývat, systém mezinárodní pomoci a spolupráce (jak humanitární, tak rozvojové) je velmi spletitý a funguje v něm řada různých aktérů. Ve většině případů jsou to však vlády jednotlivých zemí, mezi kterými spolupráce probíhá. V případě dvoustranné spolupráce vlád je nejčastěji jedna vládou donorskou a druhá vládou přijímající. V případě vícestranné spolupráce je pomoc spolufinancovaná i dalšími subjekty, jako jsou například agentury OSN či instituce EU. Vlády států k vykonávání aktivit v rámci zahraniční spolupráce a humanitární pomoci zřizují své specializované agentury a ty skrze stanovené procesy poté pověřují konkrétní nevládní aktéry, mezi něž nejčastěji patří profesionální mezinárodní humanitární a rozvojové organizace. O tom, jakým způsobem tyto procesy probíhají v České republice stručně krátce pojednává tato kapitola.

Česká republika se mimo jiné svým členstvím v Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) od roku 1995 zařadila mezi nejvyspělejší státy světa a zavázala se tím také k aktivnímu podílení se na zahraniční spolupráci a podpoře méně vyspělých států. Poskytování humanitární pomoci je spolu s rozvojovou spoluprací zakotveno v zahraniční politice České republiky a je vnímáno jako jeden z jejích klíčových nástrojů. Řada úkolů českých úřadů v zahraničí ve vztahu k partnerské zemi vyplývá také ze závazků ČR přijatých v EU. (MZV, 2022) Víze, východiska a principy humanitární pomoci a rozvojové spolupráce jsou popsány v dokumentu Strategie rozvojové zahraniční spolupráce České republiky, jejíž nejaktuálnější verze platí pro roky 2018 až 2030 (2017). Zákonný rámec pro tyto aktivity tvoří Zákon č. 151/2010 Sb. o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí. Případné vysílání záchranářů a odborníků s potřebným vybavením v rámci humanitární pomoci v zahraničí se řídí podle Zákona č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému.

5.1 Koordinace a priority zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci

Nyní krátce představím hlavní aktéry zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci v pořadí, v jakém jsou uvedeni v zákoně č. 151/2010 Sb. Následuje představení současných prioritních zemí a tematických priorit České republiky.

Ministerstvo zahraničních věcí (MZV) v oblasti zahraniční rozvojové spolupráce zejména:

„a) předkládá vládě návrh koncepce a zásad zahraniční rozvojové spolupráce a její zhodnocení,

- b) připravuje roční plán zahraniční rozvojové spolupráce a předkládá jej vládě ke schválení,*
- c) do výše limitu stanoveného vládou rozhoduje o poskytnutí peněžních darů do zahraničí,*
- d) poskytuje finanční příspěvky zahraničním institucím podle zásad zahraniční rozvojové spolupráce,*
- e) koordinuje činnost ostatních orgánů státní správy, které v rámci své působnosti uskutečňují zahraniční rozvojovou spolupráci,*
- f) v souladu s právem Evropské unie podporuje české subjekty usilující o zapojení do realizace projektů v rámci rozvojové spolupráce ostatních dárců,*
- g) zajišťuje hodnocení projektů zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci.“*
(Zákon 151/2010 Sb.)

MZV poskytuje humanitární pomoc do států mimo Evropskou unii a Evropský hospodářský prostor a rozhoduje o jejím rozsahu a formě. Při rozhodování o poskytování materiální a záchranářské pomoci postupuje v součinnosti s Ministerstvem vnitra. V oblasti zahraniční rozvojové spolupráce a poskytování humanitární pomoci do zahraničí MZV spolupracuje s institucemi Evropské unie. (Zákon 151/2010 Sb.)

Česká rozvojová agentura je zřizována MZV jako organizační složka státu, která plní úkoly v oblasti zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci poskytované do zahraničí. Její činnost je také hrazena MZV.

Česká rozvojová agentura (ČRA):

- „a) zajišťuje realizaci zahraniční rozvojové spolupráce v souladu s plánem zahraniční rozvojové spolupráce,*
- b) zajišťuje podle požadavků Ministerstva zahraničních věcí realizaci projektů humanitární pomoci,*
- c) poskytuje dotace subjektům v České republice v souladu s plánem zahraniční rozvojové spolupráce; jiné dotace může poskytnout pouze se souhlasem Ministerstva zahraničních věcí.“*
(Zákon č. 151/2010 Sb.)

Ministerstvo vnitra poskytuje humanitární pomoc státům Evropské unie a Evropského hospodářského prostoru. Rozhoduje o rozsahu a formě pomoci a informuje o ní MZV. (Zákon č. 151/2010 Sb.) Ostatní resortní ministerstva se účastní práce v **Radě pro zahraniční**

rozvojovou spolupráci. Ta zajišťuje meziresortní koordinaci a koherenci mezi cíli a prioritami ZRS a ostatními nástroji vládní politiky v rozsahu daném Statutem Rady pro zahraniční rozvojovou spolupráci schváleným vládou. **Zastupitelské úřady MZV** v prioritních zemích plní významné úkoly při identifikaci a formulaci vhodných projektů i při monitoringu jejich realizace. Jsou důležitým kontaktním místem jak pro státní a jiné instituce v partnerských zemích, tak i pro české aktéry. (MZV, 2022)

Správa státních hmotných rezerv podle požadavku MZV nebo Ministerstva vnitra vytváří zásoby pro humanitární pomoc do zahraničí. Takto vytvořené státní hmotné rezervy zařadí do kategorie pohotovostních zásob. (Zákon č. 151/2010 Sb.)

Strategie zahraniční rozvojové spolupráce ČR 2018–2030 stanovila na období 2018–2023 šest prioritních zemí. Jsou **jimi Bosna a Hercegovina, Etiopie, Gruzie, Kambodža, Moldavsko a Zambie.** Mezi specifické země byly pak zařazeny **Afghánistán, Sýrie a Ukrajina.** Mimo geografické zaměření má Česko také pět tematických priorit nastavených v souladu s Udržitelnými rozvojovými cíli OSN. Tyto priority jsou: **zemědělství a rozvoj venkova, udržitelné nakládání s přírodními zdroji, ekonomická transformace a růst, inkluzivní sociální rozvoj a řádná demokratická správa věcí veřejných.** Těmito prioritami se potom řídí ČRA při realizaci rozvojových a humanitárních projektů. (MZV, 2017)

5.2 České neziskové organizace a FoRS

Realizátory většiny rozvojových a humanitárních projektů jsou nevládní neziskové organizace. Mandát pro své aktivity v partnerských zemích spolu s financemi na jejich realizaci získávají nejčastěji právě prostřednictvím výběrových řízení na veřejné zakázky. Tato výběrová řízení využívá právě ČRA jako tradiční nástroj implementace projektů. (ČRA, 2022) Mezi největší české nevládní organizace (respektive mezinárodní s českou pobočkou) působící v oblasti zahraniční pomoci a spolupráce patří například ADRA (působnost v cca 130 zemích), Charita Česká republika (15 zemí), CARE Česká republika (20 zemí), Diakonie ČCE (25 zemí) a Člověk v tísni (40 zemí). Tyto organizace se v rámci své činnosti věnují jak humanitární pomoci, tak i rozvojové spolupráci. (FoRS, 2022)

Tyto organizace se spolu s některými dalšími stejně zaměřenými nezávislými nevládními neziskovými organizacemi a institucemi z akademické sféry sdružují do různých platform a aliancí. Na národní úrovni je v České republice takovou platformou České fórum pro rozvojovou spolupráci (FoRS), do které patří mimo jiné i výše jmenované organizace. Platforma FoRS byla založena roku 2002 a sdružuje 35 členských a pozorovatelských

organizací. Členové platformy společně pracují na prosazování vyšší relevance české i mezinárodní zahraniční rozvojové spolupráce. V rámci pracovních skupin, do kterých se podle geografických a tematických zájmů dělí, usilují o zlepšování jejich efektivity a zvyšování pozitivních dopadů pro obyvatele rozvojových a transformujících se zemí. Společně s dalšími národními platformami FoRS prosazuje na evropské úrovni zájmy svých i dalších nevládních neziskových organizací. (FoRS, 2022)

6. Člověk v tísní

V této kapitole krátce představím českou neziskovou organizaci, na kterou se celá práce primárně soustředí. V následujících odstavcích představím vznik a historii Člověka v tísní, jeho současné fungování a způsob financování aktivit. Následně se zaměřím na humanitární a rozvojovou sekci organizace a její zahraniční mise.

6.1 Stručná historie organizace

Obecně prospěšná společnost Člověk v tísní, je nevládní nezisková organizace, jejíž počáteční aktivity sahají do roku 1988. V tu dobu Šimon Pánek, mj. studentský lídr Sametové revoluce, jeden ze spoluzakladatelů a současný ředitel organizace, spolu s dalšími pražskými vysokoškolskými studenty zorganizoval sbírku pro Arménii zasaženou silným zemětřesením. Na svou dobu neobvyklá akce měla silnou odezvu mezi širokou veřejností, a kromě úspěšné dodávky pomoci do Arménie dala dohromady základní skupinu, která se chtěla aktivně podílet na pomoci ve světě a také pravidla, která by při takové pomoci měla fungovat. Úspěšnou sbírku následovalo několik individuálních iniciativ pozdějších zakladatelů a členů organizace, mezi které kromě studentů patřili především váleční zpravodajové a novináři Lidových novin v čele Jaromírem Štětinou. Tito novináři již nechtěli pouze podávat informace z oblastí konfliktů, ale také poskytovat pomoc potřebným v těchto místech, pokud to bylo jen trochu možné. Vznikl tak reportérský humanitární tým Epicentrum Lidových novin, který v roce 1992 zorganizoval první sbírku a dodávky pomoci do válkou zmítaného Náhorního Karabachu. Později se aktivity Epicentra přesunuly do Bosny a Hercegoviny či Somálska. Pro větší legitimitu a efektivitu pomoci následně vznikla Nadace Lidových novin, jejíž aktivity Epicentrum následně podporovalo již jako čistě reportérský tým. Nadace po svých prvotních zkušenostech začala svou práci profesionalizovat, a i přes mnohem menší rozpočet a personální obsazení oproti velkým organizacím se velmi rychle stala viditelnou i v mezinárodním měřítku. V bývalé Jugoslávii ji tak například jako implementačního partnera zapojila agentura UNICEF jako vůbec první organizaci z východní Evropy. Kromě války v bývalé Jugoslávii byla nadace během 90. let aktivní například také při konfliktech v Čechensku či v Rumunsku, ale pomáhala také v Česku během povodní v roce 1997. Po úspěšné úzké spolupráci s Českou televizí na další sbírce, SOS Sarajevo, poté od roku 1994 vznikla nová nadace – Člověk v tísní při České televizi (dále jen ČT). Spolupráce s ČT přinesla nadaci prostory k využití, technickou oporu, pokrytí některých režijních nákladů, a především také jednoduchý přístup k zásadnímu sdělovacímu prostředku tehdejší doby a možnost skrze něj oslovovat širší veřejnost. ČT tak stála vedle Jaromíra Štětiny a Šimona Pánka v roce 1999 u zrodu nynější obecně prospěšné

společnosti Člověk v tísni. (Je s ní tedy historicky spojena. Od roku 2008 má organizace svůj současný název a nedostává žádnou finanční či jinou podporu od ČT (Člověk v tísni 2022). Za 30 let své existence se Člověk v tísni stal jednou z největších a nejvýznamnějších humanitárních organizací v České republice a střední a východní Evropě. Kromě humanitární pomoci v zahraničí brzy začal mimo jiné věnovat také lidskoprávním tématům a působit více právě na území České republiky. (Člověk v tísni. 1998)

6.2 Současné nastavení a financování

Člověk v tísni (dále jen ČvT) je organizace vycházející z myšlenek humanismu, svobody, rovnosti a solidarity, usilující o otevřenou, informovanou, angažovanou a odpovědnou společnost. V současné době má čtyři základní sekce. Na zahraničí se orientují sekce humanitární a rozvojové pomoci a lidskoprávní sekce, která se mj. věnuje podpoře lidskoprávních aktivistů, disidentů a občanské společnosti v nedemokratických režimech. V České republice a na Slovensku se pak ČvT věnuje sociální integraci sociálně ohrožených osob skrze sociální práci a poradenství a vzdělávací služby. Čtvrtá sekce se věnuje vzdělávání a osvětě široké veřejnosti pomocí filmových festivalů či vzdělávacích programů pro školy.

Většina příjmů ČvT jsou finance určené na konkrétní projekty, minimum rozpočtu organizace tvoří stálé finanční zdroje. Organizace na svých stránkách zveřejňuje základní přehled o svých finančních zdrojích a celkovém rozpočtu. K hlavním zdrojům příjmů organizace patří:

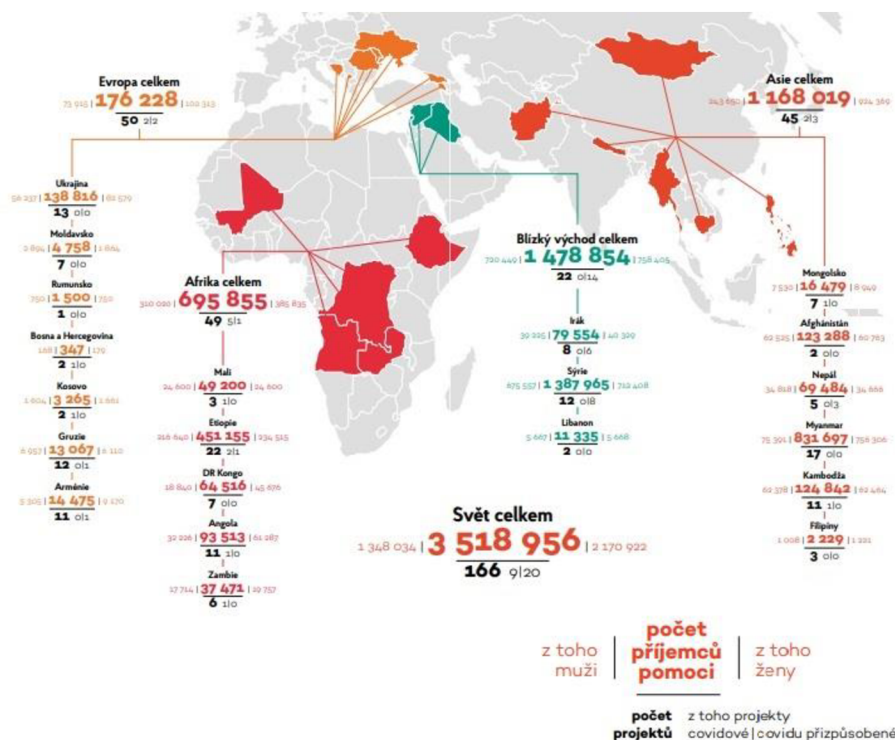
- zahraniční vládní prostředky – peníze od zahraničních vlád, které přerozdělují nadace a odborné subjekty, (například americká USAID či britská Foreign, Commonwealth and Development Office)
- prostředky EU – fondy EU a zdroje získané skrze implementační agentury EU (například DG ECHO, DG DEVCO aj.)
- agentury OSN – ČvT spolupracuje s většinou agentur OSN, zejména pak s UNICEF, UNDP, či UNESCO
- příjmy od jednotlivců a firem – výnosy z veřejných sbírek, dary fyzických a právnických osob
- vláda ČR a prostředky samospráv – dotace a veřejné zakázky od všech subjektů, které rozdělují rozpočtové prostředky v rámci České republiky, včetně příspěvků od místních samospráv
- vlastní výnosy – vlastní zisk z činnosti organizace. Jedná se o kurzovní zisky organizace, plnění od pojišťoven, tržby za vlastní výrobky, výtěžek z filmového festivalu Jeden svět, výnosy z Centra Langhans apod.

- nadace a nevládní organizace – dlouhodobá spolupráce nadace s velkými neziskovými organizacemi v České republice i v zahraničí. Mezi nejdůležitější řadí organizace Charles Stewart Mott Foundation, The Sigrid Rausing Trust nebo Nadaci České spořitelny.

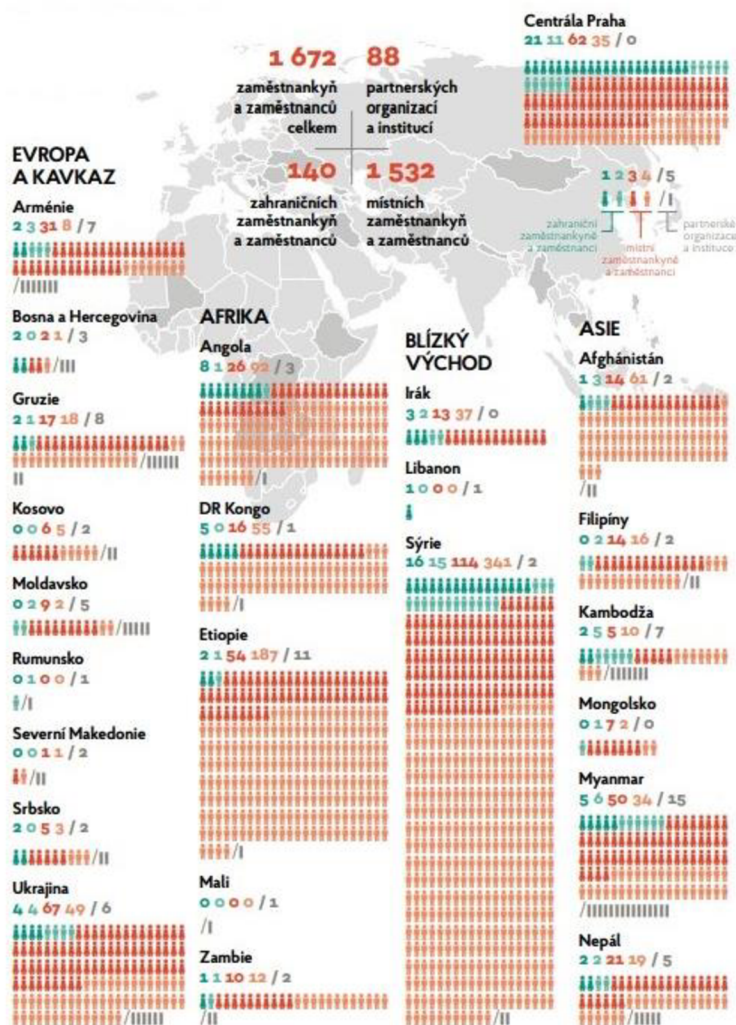
6.3 Humanitární a rozvojová sekce ČvT

V rámci humanitární a rozvojové sekce poskytuje ČvT humanitární pomoc při válečných konfliktech nebo přírodních katastrofách a z hlediska dlouhodobé pomoci realizuje rozvojové programy ve zemích Afriky, Asie a Evropy. Současně je ČvT členem Aliance 2015, strategické sítě sedmi evropských neziskových organizací, které sdílejí své zkušenosti a spolupracují v cílových zemích, ale také spoluvytvářejí platformu, skrze kterou usilují o ovlivnění postojů politiků i široké evropské veřejnosti.

V roce 2020 působil ČvT ve 23 zemích se svými 1672 zaměstnanci, z nichž 1 532 tvořili místní zaměstnanci. Pro lepší přehled a více informací jsou níže přiloženy grafy převzaté z výroční zprávy organizace za rok 2020. (Člověk v tísni, 2021)



Obr. 2: Působení ČvT ve světě, zdroj: Člověk v tísni 2021



Obr. 3: Zaměstnanci ČvT na misích, zdroj: Člověk v tísní, 2021

Člověk v tísní má své stálé zahraniční mise ve většině zemí, ve kterých působí. Na těchto misích působí vedle místních zaměstnanců také čeští a zahraniční pracovníci (expati). Na největších misích pracuje takovýchto pracovníků až dvě desítky, na těch menších jsou to většinou jednotlivci. Čeští a zahraniční pracovníci se na misích věnují především celkovému vedení mise a řízení jednotlivých programů a jsou vybíráni na úředí Člověka v tísní v Praze. Podle pozice, na jaké pracovník působí a jeho předchozích zkušenostech, je zařazen buď do režimu zaměstnaneckého nebo dobrovolnického. Pracovníci jsou vysíláni většinou na dobu 18-24 měsíců, dobrovolníci na 6-12 měsíců. (Člověk v tísní, 2013)

Vedení jednotlivých projektů a naprostá většina práce v terénu je svěřována především místním zaměstnancům, kteří dále působí na středních manažerských pozicích ve finančním týmu, administrativě, logistice atp. Místní zaměstnanci proto tvoří až 90 % všech misijních pracovníků. (Člověk v tísní, 2013)

Všechny zahraniční mise jsou zastřešovány a podporovány z ústředí v Praze. Skrze centrálu se jim dostává podpory manažerské, informační, finanční a účetnické, personální, mediální, bezpečnostní, logistické, IT, právní, metodické atp. (Člověk v tísni, 2013)

7. Představení výzkumu

Na základě rešerše literatury spojených s tématem a cílem práce jsem v průběhu roku 2022 provedla empirický výzkum.

V předchozích částech práce bylo na základě literární rešerše představeno několik klíčových pojmů a konceptů v oblasti lidské motivace, zahraniční pomoci a jejich identifikovaných limitů. Toto teoretické ukotvení slouží jako podklad pro výzkumnou část práce, již jsou věnovány následující kapitoly.

7.1 Cíle práce a výzkumný design

Cílem diplomové práce je identifikovat, co motivuje české pracovníky humanitární a rozvojové sekce Člověka v tísni k výjezdům na zahraniční mise, potažmo k výkonu jejich práce na těchto misích.

Dvěma doplňujícími cíli práce poté je zjistit:

- a) jak jejich práce ovlivňuje jejich životní styl a osobní život a
- b) co považují za zásadní limity své práce.

Můj empirický výzkum je zaměřen na osobní zkušenost respondentů s danými podmínkami a kontextem jejich práce. Chtěla jsem, aby respondenti měli dostatek prostoru pro sdílení svých individuálních příběhů a zkušeností. Kvalitativní metody proto vnímám jako vhodnou volbu pro naplnění cílů své práce. Podle Strausse a Corbinové (2008) kvalitativní výzkum umožňuje výzkumníkům proniknout k vnitřním zkušenostem účastníků, zjistit, jak se významy utvářejí prostřednictvím určité kultury a v ní, a spíše objevovat než testovat proměnné. (Strauss & Corbinová, 2008). Kvalitativní metody se používají k popisu, analýze a interpretaci psychologických jevů naší vnitřní a vnější reality, které nejsou nebo nemohou být kvantifikovány (Miovský, 2006).

7.2 Výzkumné otázky

V typickém kvalitativním výzkumu probíhá na začátku výběr tématu a určení základních otázek výzkumníkem. Tyto otázky lze doplňovat či modifikovat v průběhu, během sběru a analýzy dat. Stejně tak v průběhu kromě otázek mohou vznikat mnohé hypotézy a rozhodnutí pozměnit výzkumný plán. Tyto změny probíhají samozřejmě za předpokladu, že od všech respondentů je stále sbírán stejný typ informací. Kvalitativní výzkum se proto někdy považuje za pružný typ výzkumu. (Hendl, 2008)

Na základě cílů diplomové práce jsem vypracovala výzkumné otázky. Jako hlavní výzkumnou otázku jsem na počátku výzkumu zvolila následující otázku:

HVO: Proč čeští pracovníci ČvT jezdí na zahraniční mise?

Tuto hlavní otázku jsem později rozdělila na dvě hlavní výzkumné otázky a ke každé jsem také položila návazné specifické výzkumné otázky:

HVO1: Co motivuje české pracovníky ČvT vyjet na zahraniční mise?

SVO1: Jaké jsou hlavní motivy pracovníků ČvT k práci na zahraničních misích?

SVO1: Jak vnímají svou roli a vliv na zahraniční misi?

SVO1: Jak jejich práce ovlivnila jejich životní styl a osobní život?

HVO2: Jaké tito zaměstnanci vnímají limity současné podoby sektoru pomoci?

SVO2: V čem spatřují limity své práce?

SVO2: Jaké změny by chtěli vidět v sektoru pomoci?

Již na počátku sběru dat vyvstala také hypotéza, spojená s prací respondentů pro konkrétní organizaci. Spojení pracovníků s ČvT se zdálo být silným faktorem v motivaci k jejich práci, a proto jsem formulovala následující hypotézu:

Čeští pracovníci ČvT vnímají to, že patří ke své organizaci, jako jednu z motivací k výkonu své práce.

7.3 Metody sběru dat

Jako hlavní metodu sběru dat jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor. Jedná se o nejběžnější techniku využívanou v kvalitativním výzkumu, stojící na půli cesty mezi plně strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem a do jisté míry předcházející nedostatkům obou. (Mišovič, 2019)

Stěžejní částí polostrukturovaného rozhovoru je jeho jádro, představující závazné schéma pro výzkumníka. Jedná se o témata a otázky, která výzkumník musí probrat. Na toto jádro poté mohou flexibilně, s ohledem na kontext rozhovoru, navázat doplňující otázky tak, aby výzkumník mohl z rozhovoru vytěžit co nevíce. (Miovský, 2006)

Polostrukturovaný rozhovor je oblíbený díky své flexibilitě a pochopitelnosti. Umožňuje nám koncentrovat pozornost na náš výzkumný zájem a naplnit požadavky vytyčené cíli a

výzkumnými otázkami. Jeho základem je konverzace, která umožňuje výzkumníkovi reagovat citlivě na chápání světa účastníka výzkumu. Výzkumníkovi dovoluje měnit rychlost, styl a pořadí otázek tak, aby účastník výzkumu mohl uvažovat a odpovídat způsobem jemu vlastním a poskytnout dostatečně obsáhlé odpovědi. (Mišovič, 2019)

Na základě cílů práce a výzkumných otázek jsem pro své polostrukturované rozhovory vytvořila základní schéma následujících 12 otázek. Ty byly na základě kontextu jednotlivých rozhovorů pokládány v různém pořadí a případně doplňovány o další otázky tak, abych získala co nejvíce informací a představu o životě a práci jednotlivých účastníků výzkumu.

1. Jak jste se dostal/a k práci v ČvT? Jak dlouho pro ČvT pracujete?
2. Co předcházelo tomu, abyste mohl/a vyjet na zahraniční misi?
3. Co Vás motivovalo k výjezdu na misi?
4. Jak vypadá Váš život na misi?
5. Jakou roli tam máte jako pracovník ze zahraničí?
6. Vnímáte nějaký rozdíl mezi ČvT a dalšími mezinárodními organizacemi, se kterými se na místě setkáváte (pokud tam nějaké další jsou)? Jak spolu vycházíte?
7. Jak vycházíte s místními pracovníky a organizacemi?
8. Jak Vaše práce ovlivnila Váš životní styl?
9. Co je na Vaší práci nejtěžší a co je na ní nejlepší?
10. Co Vás v práci motivuje?
11. Jaký názor máte na současnou podobu sektoru zahraniční pomoci?
12. Přála byste si vidět nějaké změny v sektoru zahraniční pomoci? Jaká forma zahraniční pomoci by Vám v budoucnu dávala smysl?

7.4 Výzkumný vzorek

Výzkumným vzorkem a respondenty mého výzkumu jsou pracovníci a pracovnice humanitární a rozvojové sekce ČvT. Pro výběr respondentů jsem zvolila tato kritéria:

- stálý zaměstnanec
- český původ
- působí či v posledních 6 měsících působil/a na zahraniční misi ČvT
- ochota setkat se osobně či přes videohovor

V průběhu roku 2022 jsem oslovila celkem 16 potenciálních respondentů. Sběr respondentů probíhal metodou sněhové koule. Jedná se o výběr dalších vhodných respondentů na základě

doporučení již zkoumaného jedince. (Hendl, 2008) S osmi z nich jsem se nakonec byla schopna spojit a nasbírat potřebná data. Konstrukce výzkumného vzorku byla graduální, a přestože počet respondentů není tak velký, jak jsem původně očekávala, nasbíraná data od této skupiny se ukázala být dostačující pro zodpovězení výzkumných otázek. Opakující se informace v posledních rozhovorech pro mě byly signálem toho, že bylo dosaženo saturace dat.

V tabulce níže je stručné představení respondentů. Pro zachování anonymity jsem se rozhodla uvést pouze pohlaví, věk, primární region působení respondentů (většina působila v průběhu let krátce i v jiných regionech) a počet let strávených v ČvT (tři mají pracovní zkušenosti i z jiných humanitárních organizacích, stáže a dobrovolnické zkušenosti mimo ČvT nebyly započítány).

	Pohlaví	Věk	Region působení (primárně)	Počet let působení v ČvT (a jiných organizacích)
R1	muž	28	Asie	4,5 roku
R2	žena	28	Afrika	5 let
R3	žena	29	Afrika	5 let
R4	žena	33	Afrika	6 let
R5	žena	35	Afrika	4 roky
R6	žena	46	Afrika	16 let
R7	žena	35	Afrika	13 let
R8	žena	24	Blízký Východ	6 měsíců

7.5 Průběh sběru dat – praktické a etické aspekty

Sběr dat pro tento kvalitativní výzkum probíhal v období od února do října roku 2022. První kontakt se všemi respondenty proběhl písemně, přes e-mail a s některými následně přes další internetové platformy (WhatsApp, Messenger, Skype). V rámci písemné komunikace jsem respondentům představila sebe, svou práci a její cíle. V několika případech jsem zaslala předem také své otázky.

V případě, že respondenti souhlasili s rozhovorem, domluvili jsme se na termínu setkání. Většina setkání probíhala online, formou videohovorů přes platformy WhatsApp, Skype a Zoom, vzhledem ke skutečnosti, že se respondenti v danou dobu nenacházeli v České republice. S ohledem na stabilitu internetového připojení v jednotlivých místech, kde se respondenti nacházeli, přešel po vzájemné dohodě rozhovor z videohovoru pouze na telefonát za účelem

zlepšení kvality zvuku. V jednom případě rozhovor proběhl osobně, v kavárně. Rozhovory trvaly v rozmezí od 45 do 80 minut.

Všichni respondenti byli před začátkem rozhovoru informováni o tom, jak bude rozhovor probíhat a jeho přibližné délce. Zároveň jim také byla nabídnuta možnost kdykoliv od rozhovoru odstoupit či neodpovídat na otázky, na které odpovídat nechtějí. Respondenty jsem také požádala o to, zda je možné, aby náš rozhovor byl nahráván pro účely zjednodušení následného zpracování dat z mé strany. Všichni respondenti s nahráváním rozhovoru souhlasili (ústní informovaný souhlas). K fixaci dat jsem využila samostatného diktafonu (ve většině případů) a mobilního telefonu.

Před začátkem rozhovoru jsem se snažila ujistit, že respondenti jsou v pro ně bezpečném a příjemném prostředí a jsou ochotni mluvit o předem nastíněných tématech. Na konci každého rozhovoru a později i písemně jsem si u respondentů ověřila, jaké osobní informace o nich je za ně přijatelné v diplomové práci uveřejnit tak, abych čtenářům přiblížila jejich kontext a zároveň nenarušila anonymitu výzkumu a jejich soukromí. Vzhledem k citlivosti některých dat také v této práci nebudu zveřejňovat přepisy jednotlivých rozhovorů. V rámci reciprocity také nadále zůstávám v kontaktu minimálně s některými z respondentů a slíbila jsem jim sdílení práce a výsledků výzkumu.

Kromě nahrávky jsem si během rozhovorů a po jejich ukončení sepsala krátké poznámky a osobní dojmy z rozhovorů, které jsem využila jako doplňující materiál k přepisům rozhovorů. K průběžné analýze dat docházelo jak v období sběru dat, tak v konečné fázi výzkumu. Na jejím základě byly postupně upravovány některé otázky a dostudovány některé koncepty zmíněné během rozhovorů, které souvisely s tématem práce a výzkumu. Tomu, jak konkrétně probíhala samotná analýza všech nasbíraných dat, se věnuje následující kapitola.

8. Analýza dat

Tato kapitola má za cíl podrobněji popsat, jakým způsobem jsem nakládala s nasbíranými daty a jaké metody jsem zvolila k jejich analýze.

8.1 Transkripce

Nahrané rozhovory jsem se v období do dvou až tří týdnů od jejich uplynutí snažila co nejpresněji přepsat. Doslovná transkripce je časově náročný proces, který je však nutný pro podrobné vyhodnocení dat. Vychází z ní další vyhodnocovací techniky. (Hendl, 2008)

Přepsaný text jsem následně doplnila o některé své poznámky a zvýraznila jsem v něm některá důležitá místa v textu a témata, která mě zaujala a souvisela s cíli výzkumu. V další fázi jsem doslovný přepis zredukovala – vymazala jsem některá opakující se slova, stylisticky jsem upravila některé věty, zbavila jsem text částí, které se netýkaly přímo tématu rozhovoru (především technické poznámky), atd. Přestože mě zajímala především obsahově-tematická rovina rozhovorů, zanechala jsem v textu některé ustálené pojmy, které pracovníci ČvT běžně používají (objevovaly se ve všech rozhovorech se stejným významem).

8.2. Kódování

V další fázi práce s textem využila tzv. otevřené kódování. Tato technika původně vznikla v souvislosti se zakotvenou teorií, nicméně je použitelná pro velké množství dalších interpretačních přístupů v kvalitativním výzkumu. Otevřené kódování je částí analýzy, ve které při pečlivém studiu údajů označujeme a kategorizujeme různé pojmy. (Strauss & Corbinová, 1999; Mišovič, 2019)

Kódováním rozdělujeme výpovědi na významové jednotky. Podoba těchto jednotek není striktně daná, ale přihlíží se spíše k významu a tomu, aby významový celek zůstal pohromadě. Jedná se tedy o slova, věty, případně i odstavce, které pomáhají výzkumníkovi identifikovat důležitá témata. Cílem počátečního a zaměřeného kódování je sloučení kódů do obecnějších kategorií tak, aby se data zpřehlednila a připravil se prostor pro hledání vzájemných vztahů mezi nimi. (Mišovič, 2019)

Kódování textu jsem prováděla především manuálně – pracovala jsem s vytištěnými přepsanými texty a zvýrazňovala či jinak vyznačovala různé kódy a významové celky. Ty jsem si zároveň zapisovala i stranou a následně je zpracovávala do myšlenkových map pro lepší přehlednost.

8.3 Tematická analýza

Výše zmíněný proces seznámení se a další práce s textem tak, jak jsem ho zvolila, je spojen s metodou, kterou Braun a Clarke (in Flick, 2014) pojmenovali tematická analýza. Spatřuji tuto metodu jako více praktickou, nezávislou na jiných více rozvinutých teoretických a metodologických programech jako je hermeneutika či diskurzivní analýza. Jedná se o koncept, který zahrnuje hledání opakujících se významových vzorců. Jednotlivé kroky tohoto procesu nyní krátce popíšu.

V prvním kroku, po transkripci a vygenerování prvotních kódů, hledá výzkumník jednotlivá témata. V následném kroku dochází ke zpřesnění vytvořeného systému kódů rozdělením témat na podtémata a vypuštěním méně relevantních témat. Následně je vhodné si témata a podtémata vizualizovat, například pomocí tematických map. Mapa by měla zobrazovat témata, podtémata a jednotlivé souvislosti mezi nimi. Jednotlivá témata jsou pojmenována a definována tak, aby co nejlépe reflektovala to, co přesně reprezentují. V posledním kroku jsou výsledky procesu prezentovány. (Flick, 2014)

9. Kvalita výzkumu a limity

Před prezentací výsledků výzkumu se budu ještě krátce věnovat tomu, jakým způsobem byla zajištěna jeho kvalita. Následně chci také reflektovat svou roli ve výzkumu a některé jeho limity.

9.1 Kvalita výzkumu

V rámci triangulace, jejíž cílem je získat co nejobjektivnější pohled na zkoumaný problém jsem využila několika strategií:

- **Data byla sbírána a analyzována v různých časových obdobích v průběhu roku 2022.** Během takto dlouhého období se dalo očekávat i to, že se u všech účastníků výzkumu nějakým způsobem změní osobní a profesní situace ale také, že se v mnoha ohledech bude měnit situace v Česku a ve světě. Některá data byla sbírána například ještě před vypuknutím válečného konfliktu na Ukrajině, důsledkem kterého někteří z respondentů měnili své pracovní plány a zároveň otázka (především humanitární) pomoci mnohonásobně více rezonovala českou společností, včetně jejich rodin a blízkých osob. Jeden z respondentů například po návratu z mise do Česka vyjel po vypuknutí války na několik týdnů na Ukrajinu. Další, přestože pracují primárně v jiných regionech, byli oslovení, aby se ke konfliktu a práci ČvT na Ukrajině veřejně vyjadřovali.
- **Opětovný kontakt s respondenty** – souvisí částečně s předchozím bodem. Díky opětovnému kontaktu s některými respondenty jsem měla možnost zjistit, jak se změnila jejich pracovní i osobní situace. Tento fakt mi pomohl lépe a hlouběji analyzovat již nasbíraná data a zároveň si tedy uvědomit některé nedostatky dosavadního přístupu k tématu.
- **Veřejně dostupné články a rozhovory pro média** – v průběhu sbírání dat jsem kromě rešerše odborné literatury poslouchala a četla některé veřejně dostupné rozhovory s českými zaměstnanci ČvT – dva z nich i s mými respondenty – které jsem měla možnost porovnávat se mnou nasbíranými daty.

Při zpracování tohoto tématu bylo zapotřebí také značné sebereflexe. Jako bývalá studentka humanitární práce a současná studentka rozvojových studií se přirozeně zajímám o možnost práce pro nevládní organizaci podobné Člověku v tísni a dlouhodobě sleduji dění kolem rozličných humanitárních krizí ve světě. Zároveň jsem obklopena lidmi, kteří mají podobné zájmy a sdílí stejný pohled minimálně na fundamentální aspekty pomoci lidem v nouzi v Česku

i zahraničí. Nicméně díky studiu zmíněných oborů mám v mnoha ohledech kritický pohled na některé způsoby poskytování pomoci a ten zcela jistě ovlivnil jak výběr tématu práce a jeho teoretickou část, tak i sestavení struktury rozhovorů atd. Především kapitola *Kritika a limity současné podoby zahraniční pomoci* pak možná naznačuje, jakým směrem se mé myšlení při přípravě na výzkum samotný ubíralo. Po konzultaci s vedoucí práce jsem si tedy uvědomila i to, že přes vědomí všech limitů zahraniční pomoci musím k výzkumu přistupovat více neutrálně a otázky během rozhovorů pokládat tak, aby byly co nejméně návodné. Limity uvedené ve zmíněné kapitole se do jisté míry v rozhovorech objevovaly, nicméně bylo nutné, aby o nich primárně mluvili přímo respondenti, nikoliv já během pokládání připravených otázek.

9.2 Limity výzkumu

Přes úsilí o provedení co nejkvalitnějšího výzkumu si zcela jistě uvědomuji i jeho limity. V první řadě jsem si vědoma toho, že během našich rozhovorů respondenti nemluvili vždy zcela dopodrobna o všech úskalích svého zaměstnání. Přestože jsem si vědoma některých dalších rizik, kterým tyto pracovníci čelí (zmínili je mimo rozhovory nebo o nich vím od dalších osob), tyto skutečnosti z různých důvodů nebyly probírány v rámci tohoto výzkumu.

Vzhledem k tomu, že většina rozhovorů probíhala v online prostředí (a některé částečně pouze audio hovorem, bez videa), nebylo možné do velké míry využít metodu pozorování. Limitem výzkumu může být i to, že převážnou většinu respondentů tvořily ženy. Dle výzkumu Bassouse (2015) se totiž právě u mladších mužů motivace lišily od zbytku výzkumného vzorku. Žádného dalšího respondenta se mi nicméně bohužel v daném období nepodařilo sehnat.

Dalším limitem výzkumu je, že v rámci triangulace nebyla nasbírána žádná kvantitativní data k tématu. Kvantitativní dotazníky a z nich sesbíraná data by mohla doplnit a případně podpořit či vyvrátit některé výsledky mého výzkumu.

10. Výsledky a diskuse

Nejobecnějšími tématy vycházejícími z výzkumu Malkki (2015) s finskými pracovníky mezinárodního Červeného kříže, byly vzájemné vztahy mezi internacionalismem, profesionalitou a profesní solidaritou na jedné straně a přitažlivost a smysl pro možnost práce a života v zahraničí na straně druhé. Dá se říci, že navzdory odlišnostem našich výzkumných vzorků (velikost vzorku, národnost a do jisté míry i typ činnosti respondentů) tato základní témata vysoce korespondovala s těmi, která se objevovala ve mnou nasbíraných datech. V následujících podkapitolách představím výsledky svého výzkumu tak, aby reflektovala témata a pořadí výzkumných otázek. Hlavní sekce jsou tedy tři a korespondují s výzkumnými otázkami: motivace (HVO1), osobní život a životní styl (SVO1) a limity sektoru (HVO2). Těmto sekcím předchází obecný úvod v podobě obecného představení rolí respondentů na misích a pozadí jejich příchodu do organizace. Poslední kapitola se pak krátce věnuje vztahu respondentů k jejich organizaci, tedy jejich reflexi organizační kultury a důvodům, proč pracují právě pro ČvT.

10.1 Pozadí příchodu do ČvT a funkce na misích (představení)

Pro většinu respondentů (5) byla práce v humanitární sekci ČvT první prací na plný úvazek a předcházely jí dobrovolnické zkušenosti během studií (včetně těch s ČvT) či práce na částečný úvazek či stáž u ČvT.

„Začínala jsem v jiné sekci, v Jednom světě na školách, jako vedoucí kanceláře...tam jsem pracovala na půl úvazku rok a půl a k tomu jsem ještě dělala stáž v humanitární a rozvojový sekci... a potom, co jsem skončila jsem měla ještě jednu zkušenost z OSN a pak už jsem se automaticky hlásila do Člověka na support desk pro Angolu a tam už jsem se pak právě dostávala postupně na plný úvazek.“ - R2

„Jo, bylo to vlastně hned po škole, ještě vlastně když jsem dokončovala poslední zkoušky a státnice, tak jsem si začala hledat práci a objevila se nabídka na africkým desku a byla to vlastně nabídka na support desk officera. Nebylo tam úplně specifikovaný, na kterou zemi přesně to bude, ale byl to region Afrika. A tak jsem se přihlásila a dostala jsem se na Angolu a bylo to asi 2-3 měsíce po dokončení školy, takže hned, no. Takže ani jsem nepracovala nikde jinde...a měla jsem prostě to štěstí, že jsem se hned dostala do Člověka.“ - R3

„Dlouhodobě jsem kontrolovala nově vyvěšené pozice u Člověka v tísni a čekala jsem, až se objeví nějaká juniorská pozice. Hned jak jsem viděla, že hledají Junior Admin Officera do Iráku, hned jsem se přihlásila. Byla to taková moje vysněná pozice, protože jsem chtěla

pracovat v PINu (pozn.: anglická verze zkratky ČvT) a ještě k tomu na Blízkém Východě, protože jsem se na tenhle region specializovala během studia. Dostala jsem šestiměsíční dobrovolnickou smlouvu a teď přecházím na zaměstnaneckou.“ -R8

Pro zbylé respondentky byla práce pro ČvT spojena s předchozí prací pro jiné neziskové organizace. Dvě z nich mají také pracovní zkušenosti z korporací a do neziskového sektoru se přesunuly až později.

„Prošla jsem Assessment centrem pro Člověka v tísní, ale pak už jsem byla přijatá Lékaři bez hranic, takže jsem s nimi nekomunikovala a vlastně když už jsem byla u Lékařů bez hranic, tak mě Člověk v tísní oslovil sám...“ - R5

„Já jsem studovala geografii, takže jsem jako tý organizaci samozřejmě věděla už delší dobu a dost mě zajímalo, co dělají. A vlastně jsem se hlásila do Tísně ještě během studia na stáž do oddělení pro podpory programů, něčeho podobného, ale to nějak jako nedopadlo. Takže jsem to tak nějak jako odložila a nehlásila jsem se a potom jsem vlastně skončila studia. Dělala jsem nějaký jiný práce a ta poslední práce předtím byla v korporátu, kde jsem pracovala v auditu, ve velké čtyřce... A tam jsem prostě a jednoduše zjistila, že se mi líbí ta práce v tom auditu, že mě baví jako pracovat s excelem a že mě jako baví vlastně pracovat v těch financích. Ale to korporátní prostředí prostě nebylo pro mě. Takže jsem znova oprášila tu myšlenku Člověka v tísní. Zjistila jsem, že nabízí nějaký pozice, který už byly jako otevřené docela dlouho, takže jsem na to moc nespěchala, ale pak prostě jednoho dne jsem odpověděla na inzerát. A normálně jsem prošla výběrem a na konci mě vzali a dostala jsem se na tu pozici na desk.“ - R4

Obecně lze říci, že studijní obory všech respondentů do jisté míry souvisely s humanitární pomocí a rozvojovou spoluprací, přestože ne vždy korespondují s jejich aktuální rolí na misích a pracovní náplní. Mezi studijní obory respondentů patří obory: mezinárodní vztahy, geografie, blízkovýchodní studia, rozvojová studia a humanitární práce.

Respondenti fungují na misích převážně v manažerských rolích, ve kterých úzce spolupracují s místními pracovníky. Jejich specializace je primárně v oblastech: projektový management, finance, administrativa, logistika a celkové vedení mise v dané zemi. Většina jejich práce probíhá v centrálních kancelářích, do „fieldu“ (konkrétních lokalit, kde se aktivity implementují) se dostanou méně často, většinou za účelem monitoringu aktivit či jejich představení donorům.

„Je to hodně leadership...já se do fieldu podívám občas na donorský návštěvy, monitoring, jako představitel organizace chodím ale hlavně na high level meetingy. Field je malý...občas pracuju z fieldové kancelář, ale musím být spíš v hlavním městě, protože pro mě je to hodně o setkávání...Mám tak 6-7 meetingů denně.“ - R8

„No je to tak že já už to nemám tak pestrý jako ve smyslu návštěv fieldu a vesnic... je to většinou takový jednotvárný, že přijdu ráno do kanceláře, sedím tam až do večera...no a často je to takový že tam jako běháš ze schůzky na schůzku, je to jako hodně náročný časově, protože nemáš vlastně čas moc na emaily.“- R3

10.2 Motivace

Již během počáteční průběžné analýzy se ukázalo, že otázku motivace je nutno pro lepší přehlednost rozdělit na dvě části:

- A) motivy k výjezdu do rozvojových zemí
- B) motivy k práci na zahraničních misích.

Z rozhovorů vyplynulo, že na tyto motivy je nutno pohlížet v převážné většině případů zvlášť, jelikož všichni pracovníci jasně vymezili profesionální (pracovní) a osobní stránku věci. Všechny tyto motivy dohromady (respektive jejich individuální kombinace) poté tvoří celkovou motivaci respondentů k výjezdu a práci na zahraničních misích. Pro větší přehlednost jsem osm hlavních identifikovaných motivů/témat zpracovala graficky do schématu níže. Následně tato témata podrobněji popíšu.



Obr. 4: Hlavní motivy respondentů, zdroj: vlastní zpracování, 2022

Důležitost pomoci mimo Česko (A)

Stěžejním motivem a hodnotou všemi respondenty do určité míry zmíněnou je důležitost pomoci v zahraničí. Tento motiv Malkki (2015) ve svém výzkumu popisovala jako „*globální odpovědnost*“ a „*internacionalismus*“. Respondenti vnímají za naprosto nezbytné to, aby si lidé napříč zeměmi pomáhali a spolupracovali, protože řešení mnohých problémů na národní úrovni není možné. S tím souvisí i motivace zůstat v pracovním prostředí s lidmi, kteří tento pohled na svět sdílí (mají podobné hodnotové nastavení).

„Jseš tam fakt x hodin denně a 90 % lidí vidí ten svět jako dost podobně a stejně a vlastně chce pomáhat jako druhým, což je jako úplně úžasný. Takže to mě upřímně na tom asi baví úplně nejvíc a dlouho se nad tím přemýšlel, proč jsem jako zůstal jo, proč jsem naopak neodcházel.“ -R1

„Myslím si, že – a to už já jsem asi moc africká – myslím si, že individualismus je fajn, určitě jsem nějakým způsobem individualista, ale na tý globální úrovni je super, aby si lidi pomáhali a viděli v tom jako cíl žití no...protože jinak prostě nepřežijem. Jak už v rámci životního prostředí, klimatu, migrace, tak pokud si jako nebudeme pomáhat a spolupracovat, tak...“ -R7

Práce s kontextem (B)

Kromě jedné respondentky, pro kterou byl výjezd osobní volbou později, všichni respondenti od začátku svojí práce počítali s tím, že v dohledné době vyjedou na jednu ze zahraničních misí organizace. Kromě samotné motivace vyjet a pracovat v zahraničí považovala většina alespoň krátkodobý výjezd do země, kde jsou aktivity implementovány, za naprosto stěžejní pro pochopení kontextu dané země, příjemců pomoci a jejich místních spolupracovníků. Motivem je tedy pochopení kontextu a s ním snaha o zkvalitnění spolupráce.

„Mě práce v rozvojových zemích obecně lákala vždycky, nikdy jsem si vyloženě nemyslela na Angolu, ale vzhledem k týhle práci a konkrétní pozici to k tomu logicky vyústilo. A co mě k tomu vedlo... asi hlavně to, že si myslím, že tenhle typ práce se nedá dělat, nebo alespoň ne kvalitně, bez zkušenosti ze zahraničí nebo bez konkrétního pochopení toho danýho kontextu a té dané práce. Takže pro mě jako velký motivátor, kromě toho, že mě jako samozřejmě zajímalo vycestovat, zajímalo mě poznat tu danou zemi, poznat na vlastní kůži ty jednotlivé projekty, tak si myslím, že to je nutný předpoklad k tomu tu práci dělat, mít takhle zkušenost z nějakýho složitějšího kontextu.“ -R2

„My to vlastně v Africe děláme tak, že aby se člověk szil s tím prostředím a aby pochopil jak to funguje na misi, jak to je jiný prostředí co se týče kultury, toho, jaká je komunikace s místními lidma a jaká je vůbec ta spolupráce, jak fungují procesy, projekty... a možná aby si našel co by ho bavilo... takže takhle to bylo, že jsem byla asi třičtvrtě roku jen v Praze a dělala tady tu podpůrnou pozici a potom jsem vyjela na svoji první misi do Angoly, byla jsem tam asi 6 týdnů a zkusila jsem si jako všehochut'... hodně pozoruješ koukáš se jak fungují projekty, jezdíš do fieldu, vidíš jak fungují kolegové a pomáháš zároveň s nějakýma věcmi... prostě vyzkoušíš tak všechno a zjistíš co by tě tak bavilo, zároveň pomůžeš s nějakýma konkrétníma agendama... Ta myšlenka za tím je, aby si člověk fakt ozkoušel jestli ty mise jsou něco, co by ho bavilo, co by šel dělat a jestli ho to chytne a bude jezdit dál nebo ne.“ -R3

Zvědavost (A)

Slovo zvědavost přímo použila jedna respondentka při vysvětlování toho, proč jezdí na mise. Jako zastřešující téma se nicméně implicitně objevovalo také u dalších respondentů. Téma zvědavost zahrnuje obecně poznávání všeho nového a učení se. Dá se tedy říci, že respondenti vyjíždějí do rozvojových zemí, protože chtějí poznávat nové či jiné věci a procesy (bez ohledu na konkrétní region), motivují je nové podněty.

„Určitě je to o tom, že mám hrozně ráda poznávání nových kultur a společností. Tahle práce je vlastně nejkrásnější v tom, že ty máš prostor potkávat se s lidmi z jiných prostředí a s jinými názory a jinými přístupy k životu. A to je na tom nádherný. Tahle práce mi dala to, že se člověk nedívá jen před sebe, ale ví, že když se nastolí nějaké téma nebo nějaký problém tak, i když to může být občas trochu zahlcující, ale já se vždycky kouknu doprava a řeknu si „jak by to asi řešili v Kambodži, když jsem tam byla“, pak se dívám teda rovně jako Etiopan a pak se podívám doleva říkám si „na Blízkým východě se to vždycky řešilo takhle“... Strašně mě baví zkoušet nové věci, ochutnávat různé kuchyně... když se jako fakt bavím o vyjíždění do zemí. Pak je asi něco jinýho tahle práce samotná, tam je jako jinej důvod, ale když se bavíme o tom, proč pracovat v zahraničí a v takových zemích, tak je to ZVĚDAVOST... Já jsem jako neustále zvědavá, jak lidi žijou jinde a jak se chovají. Já jsem vždycky měla sklon k antropologii a opravdu mě baví lidi pozorovat, jak řeší svoje životní situace a hrozně ráda jsem toho součástí...“ - R7

Profesionalita (B)

Téma zvědavosti na druhé straně, kdy se bavíme o motivech k práci na zahraniční misi, doplňuje profesionalita. Bez ohledu na kontext života v rozvojové zemi a často v ne zcela

stabilních bezpečnostních podmínkách respondenty k práci na misi motivuje hlavně to, že chtějí svou práci dělat kvalitně a také chtějí profesně růst a posouvat se. Důraz byl kladen na to, že i přes odlišnou náplň práce od mnoha dalších zaměstnání, a mnohdy i právě kvůli ní (práce v krizových oblastech, bezprostřední dopad na životy respondentů atd.) je nutné, aby si pracovníci profesionalitu vždy udrželi.

„Baví mě hrozně mě jako motivuje fakt dělat, upřímně ani já nemusím jezdit do toho fieldu, mě spíš samotného baví napsat projekt a získat ho, což jako je takový to, že mě vlastně ten donor jako popláca po rameni a řekne ti „hele dobře, dobrá práce, vlastně jste to dobře nadesignovali“ a tady to poplácání po ramenou od někoho, kdo má tak velkou moc a tady ti jako teďka daruje hrozně velký peníze, tak to je za mě vždycky jako to to největší ocenění... Já tam potřebuju mít ty malé úspěchy i od toho stolu, což jsou třeba zrovna to psaní projektu a ta komunikace s donorem.“ -R1

„Je to práce... je to práce, která má jinou náplň než být třeba nějaký shop asistent v obchodě... ale jako lidskej prvek je tam sám o sobě... Ale je to pořád, i když je tam ten lidskej faktor, tak je to ve výsledku pořád práce. To znamená, že ta profesionalita se musí udržet. Když mi někdo není sympatickej, tak asi jako každěj zaměstnanec si to chci nechat pro sebe... pokud pracuje a naplňuje to, co má, tak držím jazyk za zuby. Pokud se to týká práce, tak to řeším v rámci práce... musí se to brát jako práce, protože jinak by to sklouzávalo k nějaký sensitivitě a neprofessionalitě... snažím se rozdíly pochopit. Samozřejmě v nějakých těžkých oblastech je ta psychika hodně afektovaná a nedej bože, když se stane ještě nějaká bezpečnostní situace, kdy je to opravdu silný. Tak to může ovlivňovat, ale na to musí bejt pak podpora, psychohygiena... ale nemělo by to jít zpátky do toho týmu. Udržuju si bariéry. Mělo by se prostě rozlišovat, co je osobní život a co práce.“ - R7

Zájem o daný region (A)

Pro polovinu respondentů hrál také určitou roli region působení. Někteří chtěli působit v regionu, na který se zaměřovali při vysokoškolském studiu, další už od malička měli ke konkrétnímu regionu určitý vztah, jiní se o region zajímali z více osobních důvodů – pro dvě z respondentek je například práce v daném regionu určitou formou usazení se (mají partnery z daného regionu a vytváří si zde domov).

„Nevím jak to vzniklo, ale už od malička jsem chtěla jet do Afriky. Už od základní školy jsem se zamilovala do Afriky, ale nevím jak, protože moji rodiče nebyli cestovatelé... průměrná rodina socialistická. Prostě nevím, nějak to tak vzniklo, že jsem chtěla do Afriky. Takže jsem šla

studovat mezinárodní vztahy, ale pak jsem začala pracovat v nějaký firmě... a v té době nebylo tolik stáží a tolik možností... ale po dvou letech v té firmě jsem vyjela jako dobrovolník s jednou organizací... a to jsem se dostala do Botswany. A od té doby už to bylo jako jednodušší, začalo se mi dařit jednodušeji najít práci v různých projektech... Už na začátku té mojí kariéry, jestli se tomu dá říkat kariéra (smích) jsem prostě chtěla někam jet. Nikdy jsem nechtěla být sociální pracovník v Čechách, chtěla jsem v podstatě vždycky jet do té Afriky... No a pořád je to vlastně to samý, ta motivace se vlastně jako nezměnila.“ - R6

„Ale taky tam hraje nějakou roli partnerství. Já jsem se konečně jako usadila. Našla jsem se v Etiopii a vrátila bych se i bez práce...no ale teď tady chci žít, tak jsem si pořídila, jsme si s manželem pořídili psa a pronajímáme si baráček a jsme usedlí... víc se usazuju, určitě jo.“ - R7

Možnost vidět výsledky (B)

Kromě vidění kontextu práce jako takového je pro mnoho pracovníku důležité a velmi motivační vidět přímé výsledky implementovaných aktivit a jejich dopad na místní obyvatele, tedy že jejich práce vedla k záchraně životů či ke zlepšení jejich životní situace. Jak již bylo dříve zmíněno, respondenti se do „fieldu“ nedostanou tak často jako jiní pracovníci a osobní kontakt s příjemci pomoci je tak omezený. Monitorinky (osobní setkání s příjemci) po úspěšné implementaci projektu jsou po boku výsledků „na papíře“ zásadní pro motivaci respondentů pokračovat ve své práci. Možnost vidět výsledky lze tedy volně spojit s častým výrokem „dává mi to smysl“.

„Motivují mě samozřejmě reálné výsledky té práce, protože když zas jako jedu do fieldu a vidím, že když dám příklad, tak farmářům, kterým jsme distribuovali semínka, který jsme naučili nějaké jako udržitelnější zemědělské techniky, nebo jsme podpořili ženy, které kvůli covidu přišly o své zaměstnání a tak podobně, tak když vidím jako ty jednotlivé konkrétní případy lidí, kterým se díky nám zlepšil život, tak to je velká motivace.“ -R2

„Já jsem se k těmhle věcem dostala víc u Lékařů bez hranic, tak třeba, co bylo hrozně motivující, bylo být na mobilních klinikách. Kde jsou lidé, třeba jako IDPs (poz.: vnitřně přesídlené osoby), kteří třeba, já nevím, mají horečku nebo tak, a vy tam sedíte a vidíte, že jsou nějakým způsobem léčeni, tak to by se každé strašně motivující. Návštěvy ve fieldu byly hrozně motivující a snažila jsem se, abych vždycky aspoň jednou za čas vyjela do fieldu a abych znova obnovila tu motivaci no. Ale tam je taky problém v tom, že jak jsem logistik, tak se mnohem méně dostanu k programovým aktivitám.“ -R5

Vedení lidí a budování kapacit (B)

Jak z představení organizace v teoretické části, tak z následných rozhovorů s respondenty vyplynulo, že ČvT na zahraničních misích zaměstnává především místní zaměstnance a usiluje o posilování jejich rolí na misi. Budování místních kapacit a snižování počtu expatů ve vedoucích rolích je prioritou organizace ve všech zemích, s ohledem na kontexty daných regionů se to přirozeně někde daří o něco lépe a rychleji než jinde. Práce s místními kolegy, vedení a napomáhání k jejich rozvoji tvoří také motivaci většiny respondentů. Je úzce spojena s předchozím motivem, týkajícím se výsledků projektových aktivit (dopadu na příjemce pomoci). Respondenti budování kapacit místních kolegů vnímají jako stejně důležitou součást své práce a v mnoha případech je pro ně mnohem „dostupnějším“ a dlouhodobějším zdrojem motivace, než výsledky ve „fieldu“ (které se nedostávají vždy v takovém množství).

„Teď mě hrozně baví vedení. Mě hrozně baví práce s lidma. Tohle mě úplně nejvíc naplňuje, že dokážu pracovat s lidma. Vlastně diskuse s lidma, to, jak s nima člověk funguje, ta dynamika i konflikty, ale hlavně jak se vyvarovat konfliktům, vytvářet team spirit, motivaci těm lidem, cítit, že za tebou stojí a věří tomu, co děláš. To je prostě nádherný no. Mě motivuje teďka to, že můžu pracovat s Etiopanama, s expatama, máme jeden cíl... ale jako ta samotná práce s nima. To že můžu být nějakým způsobem leader a v té roli být akceptovaná a respektovaná.“ -R7

„Velkou motivací je pro mě i pracovat s místními kolegy. Protože i pokud projekt třeba nemá zas takové výsledky, jaké bychom očekávali, a že se s tím setkáváme třeba teďka, protože kvůli suchu nemůžou mít farmáři takovou úrodu, jakou bychom chtěli, tak ale vím, že když nic jinýho, v uvozovkách, tak jsme pomohli místním kolegům, kteří at' už jako finančně na tom jsou líp, nebo můžou profesně růst, mají větší zkušenost a tak podobně. Takže i spokojenost místních zaměstnanců je pro mě hodně důležitá.“ – R2

„Takže jako mě ta práce pořád strašně motivuje, ale řekla bych, že co mě teď motivuje vlastně mnohem víc je ta práce s těmi místními kolegy. Je radost vidět kolegy, jak oni se rozvíjí v té práci, jak se učí nové věci. Nebo jak se třeba posouvají na vyšší pozice. Tak z toho mám hroznou radost a řekla bych, že to je teď to, z čeho čerpám v současné době nejvíc motivace.“ -R5

Potřeba pestrosti (A)

Pod pojem pestrost jsem zahrнула potřebu učení, nových výzev i problémů k řešení. I přes náročnost některých situací respondenti tyto situace do určité míry vítají, motivuje je každodenní možnost potenciálního „dobrodružství“ v podobě netradiční pracovní náplně. Je

nicméně nutno podotknout, že zároveň vzhledem k této intenzitě a pracovní vyčerpání často hrozí (či přímo dochází k) vyčerpání a vyhoření pracovníků. Někteří z respondentů přiznali, že je práce opravdu hodně náročná a v průběhu své kariéry mnohokrát zvažovali, že skončí, nebo si museli dát od práce v ČvT pauzu a chvíli dělat něco jiného. O této stránce práce v sektoru pomoci budu ještě hovořit u dalších prezentovaných témat.

„Tohleto mě moc baví, jako ta pestrost. Zároveň mě baví to, že ty úkoly přicházejí pořád nový, že neděláme tu stejnou věc a pořád se učím něco nového. A ta práce je hodně rozmanitá, musím řešit nové výzvy, nové problémy, vlastně hodně řeším problémy, což je někdy vyčerpávající, ale člověka to nějak posouvá, a hlavně se pak dozví spoustu věcí o sobě, o tom jak funguje, jak fungují ostatní lidi.“ -R3

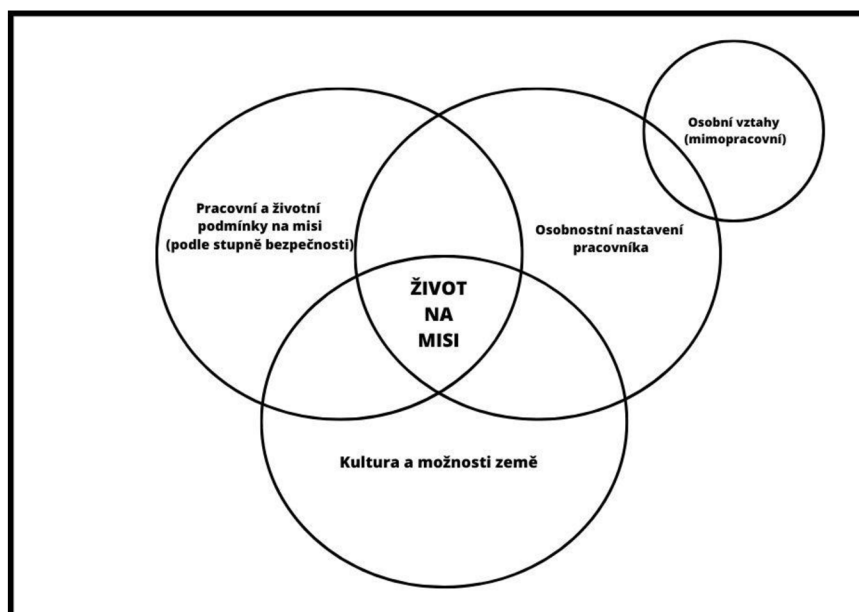
„No a co přímo pak oceňuju tady je, že ta práce je hodně variabilní a já se pořád vlastně učím nový a nové věci, což je taky skvělé, že prostě není to, že se za měsíc naučím něco a pak jako bych to tady dělala celou dobu. Takže takový permanentní stav toho, že se něco učím, mi jako hodně vyhovuje.“-R4

„Nejlepší je ta různorodost. Někomu se možná admin práce zdá být nudná, ale admin práce na misi rozhodně nudná není (smích). Občas si říkám, že mi vypadají všechny vlasy, ale na druhou stranu je to právě to, co se mi líbí, že jdu do práce a nevím, co se stane.“ -R8

„Jsi skoro pořád mimo svoji komfortní zónu... Je to návykový... ale je to hodně těžký.“ -R6

10.2 Osobní život a životní styl

Na úvod tohoto tématu opět pro lepší přehlednost přikládám jednoduchý diagram, který naznačuje tři základní složky života pracovníků na zahraniční misi. Následně situaci pracovníků podrobněji popíšu.



Obr. 5: Život na misi, zdroj: vlastní zpracování, 2022

Individuální nastavení osobního života na misi je silně ovlivněno bezpečnostní situací v zemi a tím pádem i způsobem práce a fungování na misi. Pracovníci v bezpečnostně ne tak rizikových oblastech mají často své vlastní soukromé bydlení (pronajatý byt), které sdílí maximálně s pár dalšími kolegy. V těchto případech je nastavení mimopracovních aktivit do velké míry na nich a jejich život se v mnoha ohledech podobá tomu mimo misi. V případě společného bydlení pracovníků v zemích s bezpečnostními omezeními, která tolik neumožňují kontakt s vnějším okolím, je přirozeně toto nastavení těžší a vyžaduje větší disciplínu k vytvoření si hranice mezi prací a osobním životem (případně volným časem). Jedná se samozřejmě o individuální záležitost, závislou na osobním nastavení každého pracovníka. Někteří se zcela přizpůsobí životnímu stylu místních (především na dlouhodobých misích), jiní se snaží udržovat si stále podobný režim, bez ohledu na místo výkonu práce (aktivity napomáhající psychohygieně, například jóga, čtení atd.). Za každých okolností ale pracovníci vnímají nutnost dělat vše pro to, aby si udrželi dobrou psychickou pohodu nezbytnou pro práci na misi. Většina respondentů nicméně potvrdila, že jejich životní styl je v mnoha ohledech jiný v porovnání s tím, který měli před odjezdem v Česku. Důvod je zcela prostý, a to že v některých oblastech nejsou obecně běžné či dostupné aktivity, služby, či věci (včetně jídla), na které byli zvyklí. Tato skutečnost zpočátku pobytu na misi vedla například ke zdravotním problémům, než se respondenti byli schopni přizpůsobit novému prostředí.

„Samozřejmě to mělo určitý vliv na zdraví. Já si myslím, že to se mi nějakým způsobem zhoršilo, protože je člověk často nemocný. V tom Kongu jsme byli určitě všichni jednou do měsíce

nemocní, nebo jsme brali nějaké prášky nebo jsem navštívila lékaře, ale myslím si, že jakoby dlouhodobě se na zdraví podepíše i to, že nemáme takovou tu úplně pravidelnou zdravotní péči, na nějaký jako lepší úrovní.“ - R5

„Tohle vlastně na tý misi taky miluju, že...jako jo někdy můj styl, byly mise, kde jsem se jako hodně rozpila a rozkouřila, protože bylo hodně lidí kolem mě kteří, prostě Blízky východ, každý tam kouří, takže prostě až teď jsem přestala, nedávno. Jsem hulila strašně moc... A pilo se, byla tam skupina těch lidí, kde jsme fakt chlastali, byly to hodně intenzivní mise, byli jsme v krizi. Byly ty země v krizi, takže se fakt jako pilo, po nocích doma na guest housu, byly párty. A pak byly mise, kdy jsem byla naopak úplně čistej vegan. Prostě úplně moc ta mise byla v té Kambodži, kde jsem jezdila na kole, začala jsem sportovat, běhat, fakt jsem nekouřila...je to vždycky mise od mise. Já mám hodně ráda to poznávání a asimilaci do tý jiný kultury, tak já mám ráda asimilaci jako nadoraz. To znamená, když se v Kambodži vstávalo v 5, já jsem vstávala v 5, chodila jsem běhat, do pagody, jezdila jsem na trh... A pak bylo prostě zas období, kdy jsem chodila do shisha barů a kouřila jsem hodně, protože se prostě všude kouřilo. Byly mise, kde jsem zhubla, mise, kde jsem přibrala, mise, kde jsem víc pracovala, protože to byla humanitárka tvrdá, takže se makalo do dřeneš...pak byla mise, kdy jsem si to dokázala víc srovnat a držet tu pracovní dobu...hrozně to ovlivňuje životní styl...Etiopie je teď domovem. Ale většinou žiju tou misí, pokud to není nějaká dvouměsíční záležitost. Já většinou brala dlouhodobý mise, to znamenalo, že jsem tam byla doma. Že jsem si ten pokoj přizpůsobila, dovezla jsem si svoje obrázky, prostě žila jsem tam. Cvičila jsem tam jógu, hodně jsem chodila za kulturou, kupovala jsem si věci a vlastně jsem tam jako žila. Udělal jsem si tam vždycky síť, kam jsem chodila nakupovat, prostě jsem tam žila a ponořila jsem se do toho.“ -R7

Dobré vztahy na pracovišti jsou velice důležité. To, jak člověk vychází a osobnostně si sedí se zbytkem týmu hraje zásadní roli při výběrovém řízení. Pracovníci jsou spolu v častém a intenzivním kontaktu, obzvlášť pokud jsou v bezpečnostně rizikovějších oblastech a sdílejí spolu i ubytování. Sdílejí spolu také velmi náročné situace, které jsou těžko komunikovatelné a vysvětlitelné osobám mimo práci. Toto je jeden z důvodů, proč je udržování vztahů v České republice a obecně mimo jejich „sociální bublinu“ velmi náročné. V případě, že jim záleží na udržení osobních vztahů, někteří pracovníci z prací na misích odcházejí či zvažují odchod. Jiní zase částečně i kvůli těmto potížím se vztahy „doma“ pokračují v ježdění na mise. Mnozí svou práci pojmenovali jako životní styl, který se vytvořil do jisté míry na úkor toho předchozího.

„...zmínila jsem ty osobní problémy...nebo jako osobní život, celkově je náročnější, že člověk přijde o koníčky. Já jsem dřív docela dost sportovala, to teď probíhá v Africe, takže je to spíš

takový udržování něčeho, ale člověk přijde o docela důležitý součásti života, předtím důležitý. Co se týče osobních vztahů taky, kamarádi a někdy i rodina, není na to čas, je to fakt jako odložený na druhou kolej, což někdy je to fakt náročný...a není to jako pro každého a někdo řekne že mu to fakt za to nestojí... “-R3

„Kór když si člověk zažívá něco z těch humanitárních projektů, což já jsem měl třeba v té Barmě hrozně jako těžko se předávají ty zkušenosti lidem, když přijedeš zpátky. A člověk pak vlastně má pocit, že to může sdílet jenom s člověkem, který má tu stejnou zkušenost. Vlastně mu tak trochu jako dochází, že hej, tady mě to už moc nedává smysl, tak jede na další misi, ať to může ještě řešit s dalšíma lidma. A vlastně člověk je jako furt pryč. No, jakože na ty vztahy to má jako hrozný dopad, vlastně když to tak říkám...Všechno se to přizpůsobuje té práci a tomu, že je člověk hodně času v zahraničí.“ - R1

10.3 Limity sektoru

Na začátek, než se přesuneme k limitům samotným, je nutné zmínit, že respondenti vnímají sektor zahraniční pomoci přes všechny jeho nedostatky převážně jako dobrý. Především v humanitární pomoci jde často o otázku života a smrti, na kterou v rámci své práce reagují. Záchrana životů a zlepšení životní situace příjemců pomoci tedy stojí nad všemi ostatními limity a problémy sektoru („dává smysl“). Je to pak především humanitární sektor, který podle respondentů funguje z hlediska rychlosti a efektivity reakce na vzniklé humanitární krize velmi dobře. V tomto ohledu chválí i koordinační roli agentur OSN, které jsou schopny velmi rychle zareagovat, během krátké doby přesunout osoby a materiál do místa krize a předávat informace. Přes mnoho problémů dle respondentů tento systém funguje za daných podmínek, jak nejlépe to jen jde. Je také vidět úsilí mnohé procesy nadále postupně profesionalizovat pomocí různých návodných dokumentů jak pro poskytovatele pomoci, tak i pro donory a další aktéry. Limity sektoru uváděné respondenty pak korespondovaly především s mnoha finančními a operačními limity uvedenými v kapitole 4.

Nejčastěji byly zmiňovány **finanční limity – nedostatek financí na implementaci vhodných aktivit ve „fieldu“, korupční prostředí a velmi náročná administrativa** (byrokratické překážky ze strany donorů, vlád atd.). Do této kategorie spadá hned několik jednotlivých limitací, nejlépe je opět objasní některé úryvky z rozhovorů. Problém spojený s financemi, který si respondenti uvědomují, je také změna místního prostředí přítomností zahraničních organizací, tedy především narušení místních trhů a vytváření finanční závislosti místních struktur.

„Vždycky nás ovlivňuje to prostředí, ve kterém jsme, a když můžu mluvit právě za to východní Kongo, tak to prostředí tady prostě je hodně náročný, co se týče třeba byrokracie různých úplatků a podobných věcí. V žádném případě neříkám, že my dáváme úplatky, ale když nedáváte úplatky, tak třeba nedostanete některý věci nebo některý místa jsou vám prostě uzavřeny. A my jako organizace s tím prostě bojujeme. Je to prostě byrokraticky těžký, pracovat, a stojí to vlastně spoustu peněz. Celkově Kongo je drahý, takže platíte vlastně spoustu peněz za to, že vůbec můžete jako poskytovat nějakou tu pomoc. Je to rozhodně potřeba a rozhodně je to dobrá činnost, ale je to prostě nákladný a hodně složitý... Mění to prostředí...nevím třeba taková blbost, jako jsou ceny nájmu nebo platy lidí. Protože tím, jak je tam hodně organizací, který prostě potřebují některý tady ty služby anebo využívat ty místní síly a podobně... To prostě vlastně svým způsobem jako deformuje trh, což těm mezinárodním organizacím až tak nevadí, my ty peníze prostě někde najdeme. Ale v případě, že jste prostě místní člověk a musíte se adaptovat na to prostředí, změněný přítomností toho obrovského množství mezinárodních organizací, tak věřím tomu, že to prostě může bejt jako složitý. A zároveň to prostředí reaguje zpátky, takže ty ceny vlastně kolikrát, jsou vyhnány ještě výš, zvlášť ještě třeba pro ty mezinárodní organizace. Takže platíte spoustu peněz a zároveň jako víte, že ta cena by neměla být takhle vysoká, že to, co platíte na různých poplatcích, ať už je to úřadům, nebo jsou to prostě ceny za různé služby nebo různé administrativní poplatky. Je to jako spousta peněz, který vůbec v ničem jako nepřispívají a nevedou k tomu, že by jako něco se zlepšilo, nebo se za to něco jako koupilo. Ale jde to třeba někomu do kapsy, protože to prostředí je korupční. Ale to vy jako jednotlivá, relativně malá organizace, prostě vůbec nezměníte. No, takže máte to vědomí toho, že je prostě takováhle volba no.“ -R4

„Ta administrativa je někdy fakt jako brutální. A já chápu, že je to nějaký způsob monitoringu toho donora i pro organizaci samotnou, ale bylo by super zkrátit a ulehčit administrativu, když se týká humanitární pomoci, ať je to prostě rychlejší. Že nemusím 3 měsíce čekat na to, až s donorem podepíšu smlouvu, abych mohla vlastně těm lidem pomoci, aby to bylo o hodně pružnější, pružnější a rychlejší.“ -R7

Dalším, s předchozími silně spojeným limitem je **něspolupráce místních vlád**. Vlády mnoha zemí, kde ČvT působí, jsou nezdárka velmi nestabilní, nedemokratické a populistické v tom smyslu, že odmítají přiznat problémy svých zemí, aby za ně nemusely brát zodpovědnost. Vyhlášení krizového stavu a žádost o pomoc ze zahraničí by na ně mohla také vrhat špatné světlo. Nicméně dokud vláda země nepřizná, že má problém, je v podstatě nemožné iniciovat jakoukoliv intervenci.

„Velký problém, který my tady máme, nebo obecně i větší nadnárodní organizace mezinárodní organizace mají, co nám brání vůbec implementovat nějaké aktivity týkající se humanitární intervence, například v reakci na zhoršující se sucho, je spolupráce s místními vládami. A myslím si, že tohle musí mít podobně i kolegové v jiných zemích, že občas je velmi obtížné něco udělat. Pokud nemáme schválení nebo podporu místní vlády a často právě tyhle vlády, ať už jako afrických nebo jiných států, kde je nějak zhoršená nebo podkopaná demokracie řekněme, tak často právě v uvozovkách zavírají oči nad problémy, které ty dané země mají, a tím znemožňují vlastně humanitární intervence nebo jakoukoliv zahraniční podporu...“ -R2

Limitem je také pozornost donorů, která se často upíná pouze na některé (atraktivní) oblasti a jiné, kde je financování aktivit také potřeba, již zcela opomíná. Soustředěnost donorů na stejné regiony také vytváří dle některých respondentů zbytečnou soupeřivost mezi organizacemi. Koncentruje je (společně s financemi) také do jednoho regionu, zatímco ve vedlejších je podobná situace a nikdo v nich nepůsobí.

„Pocitujeme to, že klesá zájem o funding a projektů ubývá. Snažíme se bojovat o donory, jak jen to jde, ale Irák, a především Kurdistan už pro některé donory prostě není v kurzu. Pomalu se přechází z humanitární pomoci na rozvojovou, ale vidím tu řadu problémů...“ -R8

„Velký negativum je asi pořád nějaká ta soupeřivost, že se přetahují ty organizace, jaký dostanou peníze. A někdy jako vidíš, nebo máš zprávy, že je tam spousta neziskovek, co bojují o nějaký oblasti, který jsou zrovna vidět a na který se zaměřují ti donoři a pak jsou oblasti, který jsou vlastně jako vedle, ty podmínky tam jsou stejné, ale nikdo tam vlastně nepracuje, protože tam už nejdou ty peníze.“ -R3

V neposlední řadě byla zmíněna také **udržitelnost projektů** ve smyslu dlouhodobosti a hlubší, komplexnější spolupráce všech stran. Kvůli krátkodobým a jednostranně zaměřeným projektům je těžké dosáhnout kvalitních komplexních výsledků a řešení. Tyto projekty například také brání manažerům udržet si déle některé kvalitní místní zaměstnance, protože s koncem projektu končí i jejich smlouva. V poslední době se z hlediska udržitelosti začíná hovořit také o enormní ekologické stopě především humanitárního sektoru (Brangeon & Crowley, 2020; Salzenstein & Pedersen, 2021). Na tento problém jedna respondentka také upozornila.

„Já si myslím, že jako největší výzva je asi nějaká ta udržitelnost v tom sektoru. Myslím, že ten tlak na ty donory, aby změnil pohled na tu spolupráci s organizacema by měl být. Aby to nebylo na základě jednotlivých výzev a projektů, ale aby tam byla nějaká dlouhodobější spolupráce,

aby se na to dalo navazovat, aby to působení v rámci toho projektu nebylo na rok, na dva, ale v rámci fakt více let. Ono je to větší, je to hodně ambiciózní... máme pětileté projekty, který jsou hodně ambiciózní a hodně problematický jo, protože se nedaří třeba naplňovat ty cíle, jak si lidi mysleli. Ale zároveň si myslím, že má pořád daleko větší smysl, když ten projekt poběží pět let a pořád do toho někdo bude investovat čas, než když rok tam budeme něco dělat a pak to úplně skončí. Ale to je samozřejmě práce všech v tom sektoru, to je na donorech i na těch organizacích. Takže z hlediska užitečnosti si myslím, že tam je velké prostor pro nějakou nápravu. Protože člověk jako vidí, že tam jsou jednotlivé iniciativy, který by dávaly smysl, ale holt na to už nejsou už další peníze. Takže tady si myslím, že bych ráda viděla, aby se na to ještě kouklo víc komplexně a aby i ty projekty byly takový holističtější, aby to nebylo zaměřený jen na jednu věc, ale aby to bylo komplexní. “-R3

„To je ten život těch místních pracovníků, kteří pracují pro mezinárodní organizace, že většinou vidíš, někde pracovali 2, 3 roky, protože skončil projekt a pak jako čau no ...ta organizace jim málokdy dokáže jako najít novou pozici v rámci jinýho projektu, protože už tam nejsou asi rozpočtování v tom dalším projektu. Jako jo, snažíme se, že jo, ale nejde to vždycky pro všechny ty zaměstnance místní. “

Respondenti si uvědomují spoustu dalších limitů a jen o nich by mohla být napsaná samostatná práce. Zároveň se ale ukazuje, že je pro ně jednodušší se na spoustu těchto limitů při práci příliš nedívat a soustředit se na menší, každodenní problémy, které jsou schopni určitým způsobem sami řešit. Jedna z respondentek toto popsala velmi stručně a jasně:

„Když se podíváš vejš, tak se z toho zblázníš. “-R6

Politické problémy sektoru, advokacie a vzdělávání odborné i laické veřejnosti jsou samozřejmě stále důležitými aktivitami organizace. Soustředí se na ně ale (a může je efektivněji řešit) v jiných sférách a kolektivně, často například v rámci zmiňovaných platforem a aliancí – FoRS a Aliance 2015. Jedná se nicméně stále o běh na dlouhou trať.

Tento fakt nás vrací ke kognitivní teorii a pojmu „locus of control“ (těžiště kontroly) J. Rottera (kapitola 1.10.). Respondenti, ať je to jejich přirozenost nebo ne, usilují o udržení vnitřního těžiště kontroly (jsou tzv. internalisté). Jasně se ukázalo, že v okamžiku, kdy začíná převládat externí těžiště kontroly, je velmi obtížné si udržet motivaci a nevyhořet. Dříve či později je nutné z mise na nějakou dobu odjet a vyhodnotit, zda a za jakých podmínek má pro danou osobu smysl v práci pokračovat.

10.4 Vztah k Člověku v tísni

Vztah pracovníků ČvT jsem se rozhodla zpracovat zvlášť, mimo ostatní motivy k práci a výjezdu na zahraniční mise. Vzhledem k povaze práce si tento motiv, který se ukázal být do jisté míry zastřešujícím, zasloužil svou vlastní podkapitulu.

Již na počátku sběru dat vyvstala hypotéza, o kterou se do jisté míry opíral celý výzkum:

Čeští pracovníci ČvT vnímají to, že patří ke své organizaci, jako jednu z motivací k výkonu své práce.

Tato hypotéza se v mnoha ohledech potvrdila. Mnoho respondentů zmínilo to, že měli o organizaci dlouhodobě povědomí a chtěli pro ni pracovat. Někteří také přímo zmínili, že měli štěstí, že je ČvT při výběrovém řízení vybral a že se dostali na svou pozici. Dá se tedy říci, že práce právě pro ČvT představuje pro mnoho pracovníků na začátku i v průběhu jejich kariér z různých důvodů určitou přidanou hodnotu a pomáhá jim tlak jejich práce lépe zvládat. Respondenti hovoří o lidském přístupu a přímém jednání, komunitě, flexibilitě a zdůrazňují tak důležitost sociálních motivů jako je příslušnost ke konkrétní sociální skupině. Identita organizace je pro tyto české pracovníky do určité míry důležitější než finanční ohodnocení. Bylo nicméně zmíněno i to, že práce na zahraniční misi je lépe finančně ohodnocená než práce na centrále v Praze, tudíž v tomto ohledu u některých může hrát roli i finanční motivace (zmíněna jednou respondentkou). Pokud se ale bavíme o incentivách (z pohledu incentivní teorie), spíše než finance, byly kromě komunity zmíněny různé možnosti v rámci jednotlivých balíčků pro zaměstnance (souvisí s již zmíněnou flexibilitou). Respondenti mluvili například o možnosti být na misi s rodinou, proplacené letenky do země původu dvakrát do roka a důraz na psychohygienu při náročných misích v podobě tříměsíční pauzy mimo zemi působení. V mnoha případech ale převládal lidský faktor a sounáležitost s kolegy (českými, ale i zahraničními).

„Hodně mě motivuje to prostředí, ve kterém pracuju, kolegové, který maj stejný hodnoty, stejný vidění světa, smysl pro humor, dokážou bejt cynický, nadávat horem dolem, ale ve skutečnosti všichni o sobě víme, že tu práci máme rádi, že máme rádi ty kolegy, že v tom vidíme smysl a že nás to všechny hodně baví protože jinak bychom to nedělali...co se týče finanční motivace, tak to není něco úžasného, když se to porovná s jinýma pracema, ale jako kolegové si myslím, že jsou taková největší motivace“ -R3

Dále přikládám citace respondentek nejzkušenějších, pro ČvT nejdéle pracujících, a naopak služebně i věkově nejmladší respondentky, které dle mého názoru nejlépe popisují vztah pracovníků k organizaci.

„Je to česká nezisk, je tam česká nátura, jsme Češi, je to očividný. Mně na tom baví hrozně to, jak jsme vyrostli. Člověk dokázal vyrůst, ale úplně neskutečně. Jako objemově, to, co teď jako zvládáme, jak profesionálně ty věci řešíme... Já jsem pyšná, že pro Člověka můžu pracovat, protože profesionálně jsme hrozně vyrostli a pořád rosteme, a to je super. Myslím si, že je tam velká flexibilita v tom, jak můžeme žít, jaký můžeme mít zázemí...myslim že v Člověku je tohle opravdu fajn.... Samozřejmě, vycházíme z českýho prostředí, to znamená že výplaty a příspěvky se odvíjejí od českého systému a ekonomiky. To znamená, že v porovnání s Norama, Američanama, Dánama je to úplně jinde... Ale tak to je, ty podmínky jsou jasné od začátku, a člověk si prostě podle toho vybere. My prostě jsme fieldový, chodíme do oblastí, který jsou víc fieldový a jsme schopni nastavit tu misi a prostě pomoci. Ale taky chodíme do těch hlavních měst, jsme víc na tom advocacy levelu a je tam takovej zdravěj balanc. A je to o tom, jestli člověk jde na projektáka, tak může sedět v oblasti, která je silně malarická a dostává se tam helikoptérou... tak mu to nabídneme, ale taky mu řekneme, jaký jsou bezpečnostní rizika. Ale já teď sedívám ve městě, protože jsem vedoucí mise a já tu mám hezkou kancelář, můžu si tam donést kafičko zezdola a tak.“ -R7

„Co jsem chtěla říct je, že mi přijde, že v Člověku v tísní pracujou lidi, který to dělají srdcem. Že to, opravdu chtějí dělat, že prostě i ta atmosféra, možná to znáš z toho Přerova (pozn.: respondentka věděla o stáži autorky v ČvT), nebo vlastně i tady v Praze, kde atmosféra je taková, že jako cítíš, že to není jen práce pro ty lidi, ale že je to jakoby něco trochu víc. A to si myslím, že je pro ty Čechy, který pracujou pro Člověka v tísní. Ale už ty cizinci, co pracují pro Člověka v tísní si myslím, že už to takhle nemají. Že je to pro ně jako neziskovka, práce, ale že už tam není prostě to srdce pro toho Člověka v tísní. Tak v tom si myslím, že je trochu rozdíl. No a jakoby [čeští pracovníci] jsou víc srostlí s tou organizací, je to něco trochu víc. Já jsem to třeba i tak cítila že ty jiný neziskovky, pro který jsem pracovala, tak jo, dobrý, ale je to nějaká organizace, pro kterou jako pracuješ. Kdežto ten Člověk v tísní, myslím, že pro Čechy je takovej trochu víc emocionální. Ale jako jinak ve stylu práce je to plus mínus stejný.“ -R6

„Jsme velmi flexibilní...pokud je člověk dobrej pracovník, je motivovanej a všechno to jako dává smysl, tak jsme velmi flexibilní. Může třeba být nějaká nešťastná událost, nějaký úmrtí, tak my jsme schopni ze dne na den tomu člověku říct prostě jeď, postarej se o to. Já myslím, že ten lidskej prvek, to že se známe jako hodně osobně, jak z HQ (pozn.: centrála v Praze) tak už i jako na misi, tam už udělá to, že se jako pečuje (pozn.: ze strany vedení mise, sekce a organizace), když má člověk nějakou životní situaci nadstandardní...Myslím, že to je všechno o komunikaci, jak to s tou organizací komunikuješ, no. My už jako nejsme úplně malí...jako já

mám tu výhodu, že jsem v Člověku hrozně dlouho, znám skoro všechny na HQ i z toho seniorního managementu. Vlastně se Šimonem (pozn.: Pánkem, ředitelem organizace) se normálně bavíme, ale myslím si, že ten přístup je i k nováčkům. Jsme rádi, když obnovujeme ty týmy...a jsme jako komunita, že ty lidi si tam chtějí vytvořit ten lidskej faktor...i ten Mrkvička (pozn.: vedoucí humanitární a rozvojové sekce) a ředitel se potkávají osobně s těma lidma na těch akcích, a to je jako krásný no. Že to není jako profilová fotka někde, ale oni se s těma lidma opravdu potkají a mluví.“ -R7

„Nejvíce mě motivuje asi respekt k organizaci, protože vím, jak moc dělá pro lidi v nouzi a snaží se o zlepšení situace v určitých regionech a jsem pyšná, že můžu být její součástí... Motivuje mě i to, jak krásně se PIN stará o své zaměstnance a snaží se udržet si je, pokud jsou dobří. A já chci v budoucnu patřit právě k nim.“-R8

10.5 Shrnutí

Na závěr chci výsledky analýzy stručně shrnout a podívat se na ně z pohledu motivace a některých konceptů popsanych v kapitole 1.

Výsledky ukázaly na osm základních motivů, které dohromady (v různých kombinacích) sestavují motivaci pracovníků ČvT na zahraničních misích. Spolu s nimi bylo popsáno, jakým způsobem se pracovníci osobně vypořádávají se životem na misích, jaké vnímají limity sektoru a jak k nim přistupují. Nakonec byl popsán vztah respondentů k jejich organizaci. Její kultura a pojetí komunikace a vztahů se především u začínajících pracovníků ČvT a na druhé straně u těch nejzkušenějších ukázala taktéž být důležitým faktorem v jejich motivaci.

Pokud se na výsledky podíváme zcela na základní rovině, z úhlu pohledu Maslowovy pyramidy potřeb (kapitola 1.11), je zřejmé, že u účastníků výzkumu jasně převládají vyšší potřeby, především potřeba sebeaktualizace – jsou do velké míry otevřeni novým výzvám, chtějí se učit, někteří i profesně posouvat. Otázkou k zamyšlení z tohoto hlediska je, zda tuto potřebu nenaplnují (a práci nevykonávají) na úkor potřeb nižších, například potřeby bezpečí. Nutným závěrem je, že koncept Maslowa je v tomto ohledu překonaný a jeho pyramidu je opravdu dobré brát pouze jako orientační nástroj. Přestože některé konání pracovníků by mohlo být považováno za konání na úkor jiných potřeb, je to převážně jejich osobnostní a hodnotové nastavení, které jim v tomto kontextu napomáhá některé deficity (alespoň krátkodobě) překonávat (kapitola 1.12).

V souvislosti se životem na misi se nyní na chvíli zastavím u otázky pudů tak, jak je definuje Říčan (2005) – částečně vědomé komplexy instinktů (vrozených motivů) doplněné o emoce,

ovlivňované učením. Respondenti se během práce na zahraničních misích často střetávají s novými situacemi a jsou nuceni sžívat se s podmínkami, které jsou na počátku mnohdy mimo jejich kontrolu. Jejich práce, zasahující do více oblastí života než mnohá jiná zaměstnání, se stala jejich novým životním stylem. Lze tedy předpokládat, že se s tímto procesem učení vyvíjejí a mění i jejich pudy. V širším kontextu to může mimo jiné vysvětlit, proč jsou jejich reakce na některé podněty odlišné od reakcí lidí, kteří nemají stejnou či podobnou zkušenost. Tyto nově vyvinuté pudy pracovníkům pomáhají lépe fungovat v zaměstnání, zatímco v osobním životě a kontaktu s osobami mimo pracovní prostředí mohou být tyto pudy překážkou.

Při rozhovorech i jejich analýze jsem se mnohokrát vracela především k Rotterově teorii a pojmu locus of control (těžiště kontroly) a rozdělení osob na tzv. internalisty a externalisty podle jeho umístění. (kapitola 1.10) Během rozhovorů a analýzy bylo jasně znát, že se respondenti často pohybují v tomto ohledu na hraně, čemuž se vzhledem ke kontextu, ve kterém pracují, nelze příliš divit. Všemi byla zmíněna mnohá úskalí jejich práce, jsou si vědomi toho, že některé věci jen těžko ovlivní. Nicméně u těch, kteří ve svém povolání setrvávají a jejich práce je stále naplňuje bylo jasně znát, že jsou i přesto internalisté – mají interní těžiště kontroly. Tito lidé obecně věří více ve své vlastní schopnosti a možnosti, v kontextu zaměstnání jsou těmi, kdo chtějí formovat svou práci či pracovní prostředí, chtějí pracovat navzdory překážkám. Dokud jsou pracovníci (minimálně v rámci své práce) internalisté, je pro ně „jednodušší“ v tomto sektoru zůstat. Jakmile se z nich stanou externalisté – věří, že věci jsou mimo jejich kontrolu a sami mají na výsledek práce/změny minimální vliv – je to předpoklad toho, že je práce bude vyčerpávat a demotivovat. V nejhorších (nicméně nikoliv vzácných) případech dochází k vyhoření.

Pracovníci–internalisté se snaží více než na vyšší politiku pomoci soustředit na konkrétní problémy a výsledky práce v jejich blízkosti. Dílčí velké i malé úspěchy, dobré vzájemné vztahy s hodnotově podobně nastavenými kolegy a pocit určité podpory a pochopení ze strany vedení jim pomáhají udržet si motivaci na zahraničních misích. Je pak samozřejmostí, že stejné nastavení by mělo být i u těch, kteří usilují o pozitivní změny v sektoru prostřednictvím advokacie apod. Interní locus of control není nutně předpokladem k úspěchu, ale zcela jistě předpokladem ke kvalitněji odváděné práci, která jedinci dává smysl.

Hodnotové nastavení respondentů spolu se sociálními motivy tvoří převážnou část motivace účastníků výzkumu. Mezi hodnoty pracovníků patří bezesporu profesionalita, mezinárodní solidarita a povinnost pomoci, pro mnohé z nich je domov mimo Česko a za společnou hodnotu

by se tedy dal považovat i internacionalismus či globální občanství. Jak již bylo zmíněno, důležitým sociálním motivem se ukázalo být jak členství v globální komunitě humanitárních a rozvojových pracovníků, tak i přímo v komunitě, jíž je organizace Člověk v tísni.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo identifikovat, co motivuje české pracovníky humanitární a rozvojové sekce Člověka v tísní k výjezdům na zahraniční mise, potažmo k výkonu jejich práce na těchto misích.

Dvěma doplňujícími cíli práce bylo zjistit:

- a) jak jejich práce ovlivňuje jejich životní styl a osobní život a
- b) co považují za zásadní limity své práce.

V teoretické části byla popsána základní témata práce. Pomocí rešerše dostupné literatury jsem představila téma motivace a některých jejich teoretických přístupů, dále byly rozlišeny pojmy humanitární pomoc a rozvojová spolupráce. Stejně jsem postupovala i u historie zahraniční pomoci a jejích limitů, následně byl představen český kontext zahraniční pomoci a samotná organizace Člověk v tísní.

Tato teorie následně využita k přípravě kvalitativního výzkumu. Jeho východiska, metodologie a výsledky byly popsány ve výzkumné části práce.

Na základě analýzy a interpretace nasbíraných kvalitativních dat bylo identifikováno osm základních motivů, respektive důležitých faktorů v motivaci pracovníků humanitární a rozvojové sekce Člověka v tísní, kteří se zúčastnili výzkumu. Tyto motivy jsem pojmenovala následovně: **důležitost pomoci mimo Česko, práce s kontextem, zvědavost, profesionalita, zájem o daný region, možnost vidět výsledky, vedení lidí a budování kapacit, potřeba pestrosti**. Jejich kombinace poté tvoří motivaci pracovníků k výjezdu do rozvojové země a práce na zahraniční misi. V motivaci pracovníků hraje roli i organizace samotná. Výsledky výzkumu z velké části potvrdily mou hypotézu, že **čestší pracovníci Člověka v tísní vnímají to, že patří ke své organizaci, jako jednu z motivací k výkonu své práce**. To znamená, že pracovníci do jisté míry cítí osobní propojení s organizací a vnímají její prestiž minimálně na úrovni České republiky. Pro kompletní potvrzení hypotézy by bylo dobré porovnat mnou nasbíraná data s daty výzkumu, jehož informátory by byli zahraniční zaměstnanci Člověka v tísní. Pro tento výzkum jsem v rámci této diplomové práce nicméně neměla kapacitu a nebyl jejím cílem.

Práce na zahraničních misích zcela zásadně ovlivňuje životy pracovníků a mnozí ji (svým individuálním způsobem) přijali jako nový životní styl. Ten obnáší v mnoha ohledech především schopnost se rychle přizpůsobovat novému prostředí a udržovat dobrou psychickou

i fyzickou kondici v omezených a občas krizových podmínkách. Nutnost přizpůsobovat práci mnoha aspektům života nicméně přináší především daň v podobě náročnosti udržení osobních vztahů mimo práci. Vzhledem k náročnosti povolání je také mezi pracovníky v průběhu jejich kariéry běžný syndrom vyhoření.

Jako zásadní limity své práce a sektoru pomoci pracovníci považují především limity finanční a operační. Potýkají se s nedostatkem financí na implementaci aktivit, které by reálně pomáhaly příjemcům pomoci. Bojují často se silným korupčním prostředím a byrokratickými překážkami ze strany vlád, donorů i dalších zapojených stran. Další překážkou jsou často neochotné nedemokratické místní vlády, které z různých důvodů odmítají přiznat či řešit problémy svých zemí (respektive jejich obyvatel). To mnohdy brání započítí jakékoliv intervence.

Provedený kvalitativní výzkum mi umožnil do hloubky nahlédnout do života pracovníků humanitární sekce ČvT. Vzhledem k oborům svého studia a některým vlastním zkušenostem jsem měla určitou představu o tom, jak komplexní a náročná je tato práce. Přesto jsem si při rozhovorech s těmito pracovníky a pracovníci znovu rozšířila své obzory, a především získala ještě o něco větší respekt a úctu k nim a jejich práci. Jako Češka pak chci říct to, že jsem hrdá na to, jakým způsobem organizace Člověk v tísní reprezentuje mou zemi na poli humanitární pomoci a rozvojové spolupráce.

Přáním pracovníků, se kterými jsem hovořila, je, aby se česká veřejnost více zajímala o dění v rozvojových zemích a ve světě obecně. Aby si lidé hledali informace o tom, co se v těchto zemích děje a co v nich organizace jako je Člověk v tísní dělají. Aby pomoc a podporu lidem blízkým i vzdáleným brali jako něco, co je i pro ně životním stylem. Ne nutně životním stylem podobným tomu pracovníků na zahraničních misích, ale takovým, který nám všem pomůže zvládnout krize, na které jsou jednotlivé státy krátké. Osobně se k tomuto přání ráda přidávám. K tomu, aby lidé měli relevantní informace, zajímali se a chtěli pomáhat, může nejlépe přispět hlavně naše politická reprezentace, média a vzdělávací instituce. Na individuální úrovni je to ale každý z nás – pracovník Člověka v tísní, studentka Univerzity Palackého a kdokoliv další, komu problémy světa nejsou lhostejné.

Zdroje

1. Aly H. (2016, May 22) *The humanitarian system: 'A mammoth machinery losing track of what it is for'*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2016/may/22/humanitarian-aid-system-power-concentrated-hands-of-few-losing-track>
2. Anyadike., O. (2016, June 7). *EXCLUSIVE: Top UN whistleblower resigns, citing impunity and lack of accountability*. The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/news/2016/06/07/exclusive-top-un-whistleblower-resigns-citing-impunity-and-lack-accountability>
3. Bassous, M. (2015). What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(1), 355–381. <http://www.jstor.org/stable/43654997>
4. Beck, R. C. (c2004). *Motivation: theories and principles* (5th ed). Pearson Prentice Hall.
5. Bhagwati, J. (2010). Banned Aid: Why International Assistance Does Not Alleviate Poverty [Review of *Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There Is a Better Way for Africa*, by D. MOYO]. *Foreign Affairs*, 89(1), 120–125. <http://www.jstor.org/stable/20699788>
6. Bjerneld, M. (2009). *Images, motives and challenges for western health workers in humanitarian action: Digital Comprehensive summaries of Uppsala dissertations from the Faculty of Medicine*. Uppsala: Uppsala University, Acta Universitatis Upsaliensis. <http://uu.divaportal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:211229>
7. Brangeon S., Crowley F. (2020, May 7). Report on Environmental Footprint of humanitarian assistance for DG ECHO. Groupe URD. <https://www.urd.org/wp-content/uploads/2020/09/Groupe-URD-Inspire-studypublic.pdf>
8. Braunerová, D. (2011). *Motivace humanitárních pracovníků pro pomoc na zahraničních misích v oblastech zasažených krizí*. (Diplomová práce). Masarykova univerzita Brno. <https://theses.cz/id/zjfngr/>
9. Cahill, K. (Ed.). (2003). *Basics of international humanitarian missions*. The center for international health and cooperation.
10. Centre for Humanitarian Leadership. (2021, July 27). *Today's humanitarianism has reached its limits. What will take its place?—Heba Aly* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=diUjdEqJMjw>

11. Clarke, J. S., & Pilkington, E. (2022b, October 19). *Leaked UN report faults sanitation at Haiti bases at time of cholera outbreak*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2016/apr/05/leaked-un-report-sanitation-haiti-bases-cholera-outbreak>
12. Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (c2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed)*. SAGE Publications.
13. Currión., P. (2015, April 15). *Why are humanitarians so WEIRD?* The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/opinion/2015/04/15/why-are-humanitarians-so-weird>
14. Currión., P. (2020, July 13). *Decolonising aid, again*. The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/opinion/2020/07/13/decolonisation-aid-humanitarian-development-racism-black-lives-matter>
15. Česká rozvojová agentura (2022). *Veřejné zakázky*. <http://www.czechaid.cz/jak-se-zapojit/verejne-zakazky/>
16. České fórum pro rozvojovou spolupráci (2022). *Činnost FoRS*. <https://fors.cz/fors/cinnost/>
17. České fórum pro rozvojovou spolupráci (2022). *Členské a pozorovatelské organizace*. <https://fors.cz/fors/clenove-a-pozorovatele/>
18. Člověk v tísni (1998). *Výroční zpráva 1997*. <https://www.clovekvtisni.cz/media/publications/741/file/vyrocní-zprava-1997.pdf>
19. Člověk v tísni (2013) *Práce na zahraniční misi i v Praze pro humanitární a rozvojovou sekci*. <https://www.clovekvtisni.cz/prace-na-misich-57gp>
20. Člověk v tísni (2021). *Výroční zpráva 2020*. https://www.clovekvtisni.cz/media/publications/1699/file/cvt_vz2020_cze_navigace_210629.pdf
21. Člověk v tísni (2022) *Časté dotazy*. <https://www.clovekvtisni.cz/kdo-jsme/caste-dotazy>
22. Člověk v tísni (2022) *O nás*. <https://www.clovekvtisni.cz/kdo-jsme/o-nas>
23. Diderot, D. (1998) *Všeobecná encyklopedie ve čtyřech svazcích, IV. Díl Ř/Ž (1. vyd.)*, Nakladatelský dům OP.
24. Dodds, P. & Amin., M. & Parker., B. (2020, October 22). *EXCLUSIVE: Catholic NGO boss accused of racism and abuse in Sudan*. The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/investigation/2020/10/22/catholic-relief-services-sudan-racism-abuse-sexual-harassment-allegations>

25. Dodds, P., & Flummerfelt, R. (2021, September 29). *Sex abuse scandal rocks World Health Organization, but what now?* The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/news/2021/9/29/WHO-rocked-by-Ebola-sex-abuse-scandal-in-Congo>
26. Donini, A. (2022, March 11). *Post-pandemic change? Humanitarian action and multilateralism in transnational times.* United Against Inhumanity. <https://www.against-inhumanity.org/2020/04/20/post-pandemic-change-humanitarian-action-and-multilateralism-in-transnational-times/>
27. Dušková, L., Harmáček, J., Krylová, P., Opršal, Z., Syrovátka, M., & Šafaříková, S. (2011). *Encyklopedie rozvojových studií.* Univerzita Palackého v Olomouci.
28. Flick, U. (Ed.). ([2014]). *The SAGE handbook of qualitative data analysis.* SAGE.
29. Grunewald, F. (2003). *Responding to long-term crises.* Humanitarian practice network. <https://odihpn.org/magazine/responding-to-long-term-crises/>
30. Hartl, P., & Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník* (Třetí, aktualizované vydání). Portál.
31. Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (2., aktualiz. vyd). Portál.
32. Homola, M. (1977). *Motivace lidského chování* (2. vyd). Státní pedagogické nakladatelství.
33. CHS Alliance. (2017). *Core Humanitarian Competency Framework.* (n.d.). <https://www.chsalliance.org/get-support/resource/core-humanitarian-competency-framework/>
34. IRIN. (2015) *The Humanitarian Economy.* (n.d.). <http://newirin.irinnews.org/the-humanitarian-economy>
35. Irwin, B. (2022, September 23). *Preemptive Love: What Happens When a Charity Runs More Like a Cult.* Medium. <https://medium.com/@benrwin/preemptive-love-the-charity-that-runs-like-a-cult-d192a3efdc56>
36. Kassin, S. M. (2007). *Psychologie.* Computer Press.
37. Kompass., A. (2016, June 17). *EXCLUSIVE: The ethical failure – Why I resigned from the UN.* The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/2016/06/17/exclusive-ethical-failure-why-i-resigned-un>

38. Konyndyk, J. (2018). *Rethinking the Humanitarian Business Model*. Center for Global Development. <https://www.cgdev.org/sites/default/files/rethinking-humanitarian-business-model.pdf>
39. Loy, I. (2018, October 16). *Why Indonesia's rules on foreign tsunami relief are rattling the aid sector*. The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/analysis/2018/10/16/why-indonesia-s-rules-foreign-tsunami-relief-are-rattling-aid-sector>
40. Majumdar., A. (2020, August 18). *Bearing witness inside MSF*. The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/opinion/first-person/2020/08/18/MSF-Amsterdam-aid-institutional-racism>
41. Malkki, L. H. (2015). *The Need to Help: The Domestic Arts of International Humanitarianism*. Duke University Press Books.
42. McCall, M., & Salama, P. (1999). Selection, training, and support of relief workers: an occupational health issue. *BMJ (Clinical research ed.)*, 318(7176), 113–116. <https://doi.org/10.1136/bmj.318.7176.113>
43. Mednick., S. (2021, April 7). *EXCLUSIVE: Corruption claims spark new concerns about aid to South Sudan*. The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/2021/4/7/corruption-claims-amid-rising-covid-19-cases-in-south-sudan>
44. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky (2017). *Strategie zahraniční rozvojové spolupráce České republiky*. Praha. http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2016/09/Strategie_ZRS_CR_2018-2030.pdf
45. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky (2022). *Koordinace ZRS*. https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koordinace_zrs/index.html
46. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada Publishing.
47. Mišovič, J. (2019). *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Slon.
48. Nakonečný, M. (1997). *Encyklopedie obecné psychologie*. Academia.
49. Nakonečný, M. (1997). *Motivace lidského chování*. Academia.
50. Němec, J. (2009). *Výběr a příprava osob vyjíždějících na zahraniční humanitární a rozvojové mise*. (Diplomová práce.) Univerzita Palackého v Olomouci. <https://theses.cz/id/cca9ri/>

51. Nocita, N. (2020). WHERE THAT USED TEDDY BEAR REALLY GOES: CORRUPTION AND INEFFICIENCY IN HUMANITARIAN AID. *Harvard International Review*, 41(1), 24–29. <https://www.jstor.org/stable/26917277>
52. NOHA. (2022). *Network on humanitarian action – NOHA Story* <https://www.nohanet.org/noha-story>
53. Nováček, P. (2010). *Udržitelný rozvoj*. Univerzita Palackého v Olomouci.
54. OCHA. (2022, March 8) *HISTORY OF OCHA*. <https://www.unocha.org/about-ocha/history-ocha>
55. Parker, B., Alexander J. (2021, January 4). *Aid policy trends to watch in 2021*. (2021, January 4). The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/analysis/2021/01/04/humanitarian-aid-policy-trends-2021>
56. Parmelee, M. (1915). The Rise of Modern Humanitarianism. *American Journal of Sociology*, 21(3), 345–359. <https://doi.org/10.1086/212504>
57. Patrick Aeberhard. (1996). A Historical Survey of Humanitarian Action. *Health and Human Rights*, 2(1), 30–44. <https://doi.org/10.2307/4065234>
58. Poole, L. (2020, October 29). *Crises have changed. Can the aid industry?* The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/opinion/2020/10/29/global-systemic-crises-aid-reform>
59. Princová, K. (2012). *Úvod do zahraniční pomoci s důrazem na etiku jejího poskytování*. CARITAS – Vyšší odborná škola sociální Olomouc.
60. Princová, K. (2014). *Dvojí riziko v humanitární pomoci*. Univerzita Palackého v Olomouci.
61. Redvers. L., (2015, November 3) *It's all about the money*. The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/analysis/2015/07/01/it-s-all-about-money>
62. Riddell., C., R. (2014). *Does Foreign Aid Really Work?*. <https://devpolicy.org/2014-Australasian-Aid-and-International-Development-Policy-Workshop/Papers/Keynotes/Roger-Riddell-Keynote-Address.pdf>
63. Řičan, P. (2005). *Psychologie: příručka pro studenty*. Portál.
64. Salzenstein L., Pedersen K. (2021, October 27). What's the aid sector's carbon footprint? The New Humanitarian. <https://www.thenewhumanitarian.org/investigations/2021/10/27/aid-sector-carbon-footprint-environmental-impact>

65. Smékal, V. (2002). *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Barrister & Principal.
66. Smietana, B. (2022, January 5). *Preemptive Love board cuts ties with founders Jeremy and Jessica Courtney*. Religion News Service. <https://religionnews.com/2022/01/04/preemptive-love-board-cuts-ties-with-founders-jeremy-and-jessica-courtney/>
67. Sphere Association. (2018). *The Sphere Handbook: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response (Humanitarian Standards)* (4th ed.).
68. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
69. Terry, F. (1998). The Paradoxes of Humanitarian Aid. *Agenda: A Journal of Policy Analysis and Reform*, 5(2), 135–146. <http://www.jstor.org/stable/43199462>
70. The New Humanitarian. (2022, November 30). *About Us*. <https://www.thenewhumanitarian.org/content/about-us>
71. *Zákon č. 151/2010 Sb. o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí*. (2022) <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-151>
72. *Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému*. (2022) <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239>
73. Zimbardo, P. G., Weber, A. L., & Johnson, R. L. (c2003). *Psychology: core concepts* (4th ed). Allyn and Bacon.