

UNIVERZITA KARLOVA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Karla Tóthová

Adaptace dobrovolníků vysílaných humanitárními organizacemi na  
zahraniční mise

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2020

**Vedoucí práce:**

PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Ráda bych zde poděkovala vedoucí práce PhDr. Olze Běhoukové, Ph.D. za podporu, pomoc a trpělivost, kterou mi věnovala při zpracování této práce. Mé poděkování patří také všem zapojeným neziskovým organizacím za poskytnutí informací potřebných pro realizaci vlastního empirického šetření.

**Anotace:**

Cílem diplomové práce je zpracovat problematiku adaptace dobrovolníků vysílaných humanitárními organizacemi na zahraniční mise. Nejprve jsou popsány klíčové termíny humanitární pomoc a rozvojová spolupráce, dobrovolnictví a principy mezinárodní dobrovolnické spolupráce. Poté je charakterizován proces adaptace ve vztahu k výkonu práce v zahraničí, včetně nástrojů řízení procesu adaptace. Oporou jsou akademické zdroje a zprávy vydané Ministerstvem zahraničních věcí České republiky a neziskovými organizacemi působícími v dané oblasti. Cílem empirického šetření je identifikovat a komparovat, jak probíhá adaptace dobrovolníků vysílaných na zahraniční mise českými organizacemi, jimiž jsou ADRA, Brontosauři v Himalájích, Člověk v tísni, INEX-SDA, Lékaři bez hranic, SADBA a SIRIRI. Komparovány jsou rovněž nástroje řízení adaptace v těchto organizacích. Pro sběr dat byla použita metoda kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů s personalisty zajišťujícími adaptaci dobrovolníků. Následně bylo realizováno dotazníkové šetření mezi dobrovolníky z každé organizace, kteří prošli procesem adaptace v posledních dvou letech. Prostřednictvím těchto dotazníků bylo zjišťováno, zda procesy adaptace odpovídají potřebám dobrovolníků.

**Klíčová slova:** adaptace, personální řízení, dobrovolníci, zahraniční mise, humanitární a rozvojová pomoc, neziskový sektor

**Annotation:**

The diploma thesis is aimed at processing the issue of adaptation of volunteers sent by humanitarian organizations on missions abroad. First, the humanitarian help and development aid with volunteering and principles of international volunteer cooperation are described. Second, the adaptation in relation to work abroad is characterized including tools for managing the adaptation process. Data were drawn from academic resources and reports issued by Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic and nonprofit organizations operating in the current field. The empirical survey objective is to identify and compare how adaptation of volunteers sent to foreign missions is being carried out by Czech organizations including ADRA, Brontosauři v Himalájích, People in Need, INEX-SDA, Doctors without Borders, SADBA and SIRIRI. The tools for managing the adaptation in these organizations will be compared as well. A method of qualitative semi-structured interviews with Human Resources managers ensuring the adaptation of volunteers will be used to gather the data. Furthermore, there will be made questionnaire survey with volunteers from each organization that have undergone an adaptation process within the last two years. It will be ascertained whether adaptation processes meet the needs of volunteers based on these interviews.

**Key words:** adaptation, personnel management, volunteers, foreign missions, humanitarian and development aid, non-profit sector

# Obsah

<b>0</b>	<b>Úvod</b> .....	8
<b>1</b>	<b>Problematika humanitární pomoci a rozvojové spolupráce</b> .....	11
1.1	Humanitární pomoc .....	11
1.2	Rozvojová spolupráce .....	12
1.3	Propojení humanitární a rozvojové pomoci .....	13
1.4	Humanitární a rozvojová pomoc poskytovaná do zahraničí.....	14
1.5	Akteři zapojení do poskytování pomoci do zahraničí.....	15
<b>2</b>	<b>Dobrovolnictví v mezinárodním kontextu</b> .....	22
2.1	Motivace k dobrovolnictví.....	25
2.2	Mezinárodní právní úprava dobrovolnictví.....	27
2.3	Řízení dobrovolníků v přeshraničních projektech .....	31
<b>3</b>	<b>Adaptace dobrovolníků</b> .....	36
3.1	Vzdělávání vyjíždějících dobrovolníků jako součást adaptace.....	40
3.2	Mentoring v procesu adaptace .....	41
3.3	Plán adaptace a jeho vyhodnocování .....	42
3.4	Specifika adaptace na práci v zahraničí .....	43
3.5	Specifika adaptace na práci v multikulturním týmu .....	44
<b>4</b>	<b>Empirické šetření – Naplňování potřeb dobrovolníků v procesu adaptace na zahraniční mise</b> .....	46
4.1	Cíle empirického šetření .....	47
4.2	Metodika šetření a výběr respondentů .....	47
4.3	Výsledky šetření a jejich interpretace .....	51
4.3.1	Řízení adaptace vysílaných dobrovolníků v organizacích .....	52
4.3.2	Porovnání stylu řízení adaptace v jednotlivých organizacích.....	63
4.3.3	Naplňování potřeb dobrovolníků při adaptaci.....	70
<b>5</b>	<b>Diskuse</b> .....	82
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	88
<b>7</b>	<b>Soupis bibliografických citací</b> .....	91
<b>8</b>	<b>Seznam tabulek a grafů</b> .....	99
<b>9</b>	<b>Seznam příloh</b> .....	100

## Seznam zkratek

<b>ČR</b>	Česká republika
<b>ECHO</b>	Generální ředitelství pro humanitární pomoc a civilní ochranu (European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations)
<b>EDS</b>	Evropská dobrovolná služba (European Volunteer Service)
<b>EU</b>	Evropská unie (European Union)
<b>GHP</b>	Globální humanitární platforma (Global Humanitarian Platform)
<b>LRRD</b>	Návaznost okamžité pomoci, obnovy a rozvoje (Linking Relief, Rehabilitation and Development)
<b>MSF</b>	Lékaři bez hranic (Médecins Sans Frontières)
<b>MZV ČR</b>	Ministerstvo zahraničních věcí České republiky
<b>NNO</b>	Nevládní nezisková organizace
<b>OCHA</b>	Úřad pro koordinaci humanitárních záležitostí (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs)
<b>ODA</b>	Oficiální rozvojová pomoc (Official Development Assistance)
<b>OECD</b>	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)
<b>OSN</b>	Organizace spojených národů (United Nations)
<b>PIN</b>	Člověk v tísni (People in Need)
<b>UNDP</b>	Rozvojový program OSN (United Nations Development Programme)
<b>UNEP</b>	Program OSN pro životní prostředí (UN Environment Programme)
<b>UNFPA</b>	Populační fond OSN (United Nations Population Fund)
<b>UNHCR</b>	Úřad Vysokého komisaře OSN pro uprchlíky (United Nations High Commissioner for Refugees)
<b>UNICEF</b>	Dětský fond OSN (UN International Children's Emergency Fund)
<b>UNRWA</b>	Úřad OSN pro palestinské uprchlíky na Blízkém východě (United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in Near East)
<b>UNV</b>	Dobrovolníci OSN (United Nations Volunteers)
<b>WFP</b>	Světový potravinový program (World Food Programme)
<b>WHO</b>	Světová zdravotnická organizace (World Health Organisation)

## 0 Úvod

Na světě je více než sto milionů lidí sužováno krizí a naléhavě potřebuje humanitární pomoc. Jejich životy závisí na vnější podpoře, včetně asistence neziskových organizací a dobrovolných složek, které se kromě základní pasivní pomoci soustředí především na předávání zkušeností v těchto oblastech, čímž se snaží podpořit vlastní autonomii a samostatnost země.

Dobrovolnictví bylo přijetím Všeobecné deklarace o dobrovolnictví v roce 2001 označeno za základní prvek občanské společnosti. Od té doby získalo zapojení dobrovolníků do zahraniční humanitární pomoci a rozvojové spolupráce na významu a jejich vliv v této oblasti neustále stoupá. Svým specifickým charakterem si jejich práce žádá velké nároky. Potřebnou pomoc nelze kvalitně poskytovat bez náležité přípravy a adaptace. U dobrovolníků, kteří se neovládou přizpůsobit podmínkám této práce, může dojít k selhání na misi, nutnosti včasného návratu a někdy až vyhoření. To může způsobit problémy pro dobrovolníka samotného, vysílající organizaci i místní obyvatele, kteří jsou závislí na pomoci zvenčí.

Řízení procesu adaptace dobrovolníků vyjíždějících na zahraniční mise je velmi specifickou oblastí, které dosud nebyla na poli odborného bádání věnována pozornost a naprosto tak chybí komplexní náhled na tuto problematiku. Existuje velké množství odborné literatury soustředící se na jednotlivá dílčí témata, jako jsou adaptace ve firemním prostředí včetně mezinárodního řízení lidských zdrojů, nebo řízení dobrovolníků v místních neziskových organizacích. Často je pozornost věnována i firemnímu dobrovolnictví, které se v poslední době taktéž stává čím dál větším trendem. Zaměstnavatelé v takových případech umožňují pracovníkům čerpat jeden až dva dny volna, které mohou využít na dobrovolnictví, ať už v rámci svých vlastních aktivit či centrálně organizovaných dobrovolnických dnů. To se však přímo nedotýká výše nastíněné sféry přeshraničních projektů, kterou považuji za potřebné vzhledem k její neustále rostoucí popularitě aktivněji zkoumat.

Cílem této diplomové práce je zpracovat problematiku adaptace dobrovolníků vysílaných neziskovými organizacemi na zahraniční mise humanitárního či rozvojového charakteru. Pro naplnění tohoto účelu je nejprve analyzována existující odborná literatura související s vytyčeným tématem a následně je provedeno vlastní empirické šetření.



Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních tematických celků. První kapitola je zaměřena na objasnění pojmů humanitární pomoc a rozvojová spolupráce, sloužících jako teoretický rámec pro další kapitoly. Vyložena jsou dále specifika poskytování pomoci do zahraničí a aktéři, kteří jsou do pomoci zapojeni. Hlavní oporou jsou zde dokumenty a články vydané Ministerstvem zahraničních věcí České republiky, zákon č. 151/2010 Sb. o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí a příručky vydané pod záštitou organizace Člověk v tísni.

Ve druhé kapitole je představeno dobrovolnictví v mezinárodním kontextu. Kromě vysvětlení základních principů je pozornost věnována i motivaci k dobrovolnictví, která zpravidla bývá pro zahraniční dobrovolnictví silnější než u dobrovolníků pomáhajících na lokální úrovni, vzhledem ke ztrátě příjmů po dobu mise a odloučení od domova. Právě i motivace může mít na adaptaci dobrovolníků na misích a jejich odhodlání potýkat se s různými problémy značný vliv.

Součástí druhé kapitoly je také legislativní ukotvení vysílání dobrovolníků do zahraničí. Jejím hlavním zaměřením je samotné řízení dobrovolníků v přeshraničních projektech. Jsou zde prezentovány styly řízení a porovnání s řízením placených zaměstnanců v komerčním sektoru, kterému se koordinace dobrovolníků v dnešní době velmi přibližuje. Pozornost je věnována i základnímu popisu hlavních komponent personálních činností týkajících se dobrovolníků vyjíždějících do zahraničí. V hlavních koncepcích je čerpáno primárně z publikací autorů Tošnera a Sozanské, Friče a Pospíšilové, Bočka a Lochmana a Salomona a Younga, kteří se zabývají dobrovolnictvím v neziskových organizacích. Vysvětlení vývoje právního ukotvení přeshraničního dobrovolnictví ve světě se řídí souhrnnými materiály Mezinárodní federace Červeného kříže, Všeobecnou deklarací o dobrovolnictví a humanitárním právem, v České republice pak objasnění legislativní situace stojí na výkladu zákona o dobrovolnické službě.

Vyústěním prvních dvou kapitol je kapitola třetí, zacílená konkrétně na adaptaci dobrovolníků a věnující se faktorům ovlivňujícím proces adaptace a nástrojům jeho řízení. Zaměřena je i na vysvětlení důležitosti úspěšné adaptace a hodnocení jejího průběhu. Podrobněji je pak charakterizováno vzdělávání v procesu adaptace, které je součástí každé přípravy na zahraniční misi. Blíže popsáno je i mentorování a jeho využití pro podporu adaptace. Dále jsou uvedena specifika adaptace na práci v zahraničí a v multikulturním prostředí. Podklady pro téma adaptace tvořila sekundární literatura.

Nejvíce bylo čerpáno z odborné literatury vydané Novým, Rymešem, Koubkem a Kocianovou. Dílčí informace byly doplněny z vybraných impaktovaných článků a výzkumů.

Obsahem čtvrté kapitoly je vlastní empirické šetření zabývající se naplňováním potřeb vyjíždějících dobrovolníků v procesu adaptace. Vzhledem k absentujícím informacím v odborné literatuře, které by se dotýkaly koordinace vysílaných dobrovolníků v neziskových organizacích zapojujících se do přeshraniční pomoci, je jeho primárním cílem identifikovat, jak je adaptace dobrovolníků řízena v české praxi. Toho je dosaženo prostřednictvím individuálních rozhovorů s koordinátory dobrovolníků v celkem sedmi českých neziskových organizacích figurujících na mezinárodním poli. Zavedené procesy a nástroje řízení adaptace v těchto organizacích jsou mezi sebou dále komparovány, čímž jsou zároveň vytyčeny oblasti pro další zkoumání.

Sekundárním cílem empirického šetření je zjistit, zda nastavené procesy adaptace ve zkoumaných organizacích odpovídají potřebám dobrovolníků, popřípadě co je potřeba zlepšit. Pozornost je věnována také faktorům, které mají na průběh adaptace dobrovolníků na zahraničních misích největší vliv. Data pro naplnění tohoto cíle jsou získána z dotazníkového šetření mezi dobrovolníky, kteří byli organizacemi oslovenými v první části empirického šetření vysláni na misi nejpozději v posledních dvou letech.

Předmětem závěrečné Diskuse je shrnutí získaných výsledků a uvedení limitů empirického šetření. Součástí je také zamyšlení se nad příležitostmi pro další zkoumání v této oblasti.

Přílohy diplomové práce obsahují seznam otázek, které určovaly strukturu rozhovorů realizovaných v rámci empirického šetření s koordinátory dobrovolníků v jednotlivých organizacích. Dále pak vzor informovaného souhlasu účastníka výzkumu, jehož podpisem koordinátoři schválili použití informací získaných v průběhu rozhovorů pro účely této diplomové práce, a také samotné editované přepisy jednotlivých rozhovorů. Součástí je dotazník určený dobrovolníkům osloveným v průběhu empirického šetření.

# 1 Problematika humanitární pomoci a rozvojové spolupráce

Společným cílem humanitární pomoci a rozvojové spolupráce je pomoc lidem v nouzi, zmírnění jejich utrpení a zlepšení životních podmínek. Vzhledem k jejich charakteru a vzájemné provázanosti bývají někdy rozdíly mezi humanitární pomocí a rozvojovou spoluprací smazávány. Přesto má každý pojem odlišný význam.

## 1.1 Humanitární pomoc

Tradice humanitární pomoci je hluboce zakořeněná v historii lidstva. Pomoc potřebným je spjatá se všemi světovými náboženskými proudy a je začleněná i v etice různých filozofických směrů a dalších myšlenkových zdrojů (Návorník a Volfová, 2004, s. 237). V moderním pojetí je humanitární pomoc chápána jako pomoc během humanitární krize. Může jí být přírodní či lidmi způsobená katastrofa, krize v důsledku válečného konfliktu, nebo strukturální humanitární krize způsobené souběhem politicko-bezpečnostní nestability, chudoby, překotného demografického vývoje a negativních klimatických vlivů (MZV ČR, 2012, nestránkováno). Hlavním záměrem humanitární pomoci je zamezit ztrátám na životech a újmě na zdraví. Záchrané práce reagují primárně na okamžitou potřebu bezprostředně po mimořádné události. Zacílena je ale také na obnovení základních životních podmínek a zmírňování dlouhodobých následků, což může trvat v rozmezí několika týdnů až měsíců, v nejhorsích případech dokonce v řádu let. Nedílnou součástí je prevence vzniku mimořádných událostí (ČR, 2010, § 2b).

Pro zajištění základních životních potřeb probíhá intervence vždy ve čtyřech základních sektorech: poskytování vody, potravin, přístřeší a zdravotní péče (včetně psychosociální pomoci). Každý proces má pevně stanovené postupy, při nichž musí humanitární pracovníci dodržovat své vymezené povinnosti (Návorník a Volfová, 2004, s. 237).

Poskytování humanitární pomoci by mělo vycházet z objektivního vyhodnocení situace. Základními hledisky jsou povaha katastrofy a naléhavost potřeby. Podle toho lze pak lépe zvolit vhodný obsah a formu pomoci a rozhodnout se o efektivním nakládání s prostředky. Dle forem je rozlišována pomoc finanční, materiální a expertní pomoc (MZV ČR, 2017, nestránkováno). Finanční formou je myšleno přímé poskytování

peněžních příspěvků, zatímco materiálními dary mohou být potraviny, léky, zdravotnický materiál, oblečení, příkrývky a další. Expertní formu poskytování humanitární pomoci lze rozlišovat na záchranářskou pomoc pro přímý zásah v ohnisku krize a poradenskou a technickou pomoc zahrnující vyslání specialistů či poskytnutí odborných informací směřujících k zamezení škod. Často se využívá kombinovaná humanitární pomoc zahrnující dvě nebo více forem pomoci. (Zaoralová, 2012, nestránkováno).

## 1.2 Rozvojová spolupráce

Rozvojová spolupráce začala být v návaznosti na humanitární pomoc konkrétněji formulována až během padesátých let dvacátého století. První myšlenky vycházely z Marshallova plánu, který přispěl k hospodářské rekonstrukci zpusťosené Evropy po druhé světové válce. Oproti humanitární pomoci má rozvojová spolupráce dlouhodobější charakter a často ji doplňuje během i po skončení krize. Zaměřuje se na zlepšování sociálních a ekonomických podmínek v rozvojových oblastech. Spočívá v poskytování finanční, materiální, personální a poradenské podpory v oblastech ohrožených chudobou, ekonomickou či politickou nestabilitou nebo ekologickými problémy (Humanitarian Coalition, 2019, nestránkováno). Hlavní cíle korespondují s tzv. Rozvojovými cíli tisíciletí, kterými jsou odstranění chudoby, dosažení udržitelného rozvoje, zajištění základního vzdělání pro všechny, snížení dětské úmrtnosti, prosazování rovnosti pohlaví, zlepšení zdraví matek, boj s nemocemi a vytvoření světového partnerství pro rozvoj. Tyto cíle jsou měřitelné a umožňují sledovat průběžný pokrok v jejich naplňování (UN, 2000, nestránkováno). Další činnosti jsou mířeny i k podpoře demokracie a dodržování lidských práv (ČR, 2010, § 2a). V poslední době se čím dál častěji řeší i otázky ekologie a zlepšování životního prostředí a ochrany zvířat. Rozvojová spolupráce je celkově zaměřena na potenciál pro lidský rozvoj a její aktivity mohou být velmi různorodé.

Termín rozvojová spolupráce značí partnerství mezi poskytovatelem a příjemcem. Znamená to, že příjemce pouze pasivně neakceptuje pomoc, čímž se nevytváří na pomoci závislost. Jejím cílem je naopak pobízet druhou stranu, aby se na svém rozvoji aktivně podílela. Lze se ale setkat i s původním termínem rozvojová pomoc, avšak ten dnes již plně neodpovídá charakteru práce (Návorník a Volfová, 2004, s. 236).

V praxi může mít rozvojová spolupráce tři různé podoby. První z nich je forma finanční podpory. Prosté příspěvky v naturáliích jsou však příliš nákladné s přihlédnutím

k tomu, jak málo efektivní pomoc znamenají. Mohou navíc oslabovat pozici místních trhů, proto je od tohoto způsobu podpory stále více opouštěno. V oblasti finanční pomoci je naopak na vzestupu podpora podnikání a poskytování mikroúvěrů, zejména v hospodářském odvětví. Pro chudé oblasti to znamená pobídku pro osamostatnění se, vytváření si vlastních úspor a zvýšení ekonomické stability. Namísto splácení půjčky původnímu poskytovateli, mohou být také příjemci zavázáni k investici svého zisku do jiných podniků či místních společenství. Postupně se tím vytváří svébytný finanční sektor a prohlubuje se porozumění veřejnosti v oblasti spoření a investic (Schlossarek, 2014, s. 173–174).

Druhým typem je podpora kapacit jednotlivých oblastí prostřednictvím lidských zdrojů. Podobně jako v případě humanitární pomoci jsou do určených regionů vysíláni odborníci z různých oborů. Ti během svého působení mimo jiné učí místní obyvatele, jak mohou danou práci vykonávat co nejlépe sami a sdílí s nimi zkušenosti osvědčené v praxi. Pomocí osvojení si nových způsobů práce či využitím nových technologií je umožněno zvýšení produktivity a snížení nákladů.

Třetí formou rozvojové spolupráce je napomáhání při změně místních politik a pravidel tak, aby bylo předcházeno konfliktům a zvýšily se příležitosti pro vybudování stabilní a konkurenceschopné ekonomiky (Alonso a Glennie, 2015, nestránkováno).

### **1.3 Propojení humanitární a rozvojové pomoci**

Humanitární i rozvojová pomoc jsou i přes své odlišnosti a vlastní agendu velmi propojené. Nejužší propojení těchto dvou sfér lze sledovat v dlouhodobě nestabilních oblastech ohrožovaných komplexní krizí. Jako příklad může být uveden Súdán, Demokratická republika Kongo či Kosovo. Jedná se o země, kde má stabilně zostřená politická situace za následek opakující se humanitární krize. Vzhledem k dlouhodobosti panujících problémů je nutné používat obě formy pomoci současně a dochází k jejich úzké provázanosti. Na jedné straně jsou ohroženy základní životní podmínky a obyvatelé těchto zemí mají často omezený přístup k pitné vodě a obživě a zejména pak k lékařské péči. Na straně druhé zde běžný život ustupuje do pozadí v důsledku válek, namísto hospodářských a rozvojových činností je více financován zbrojní průmysl a politické strany, děti nemají přístup ke vzdělání a dochází k potlačování lidských práv. Pro usměrnění krize je tak zásadní podpořit ekonomickou prosperitu, zasazovat se

o demokratizaci a zvýšení soběstačnosti a vzdělanosti obyvatel (Návorník a Volfová, 2004, s. 238).

Návaznost obou sfér je více přiblížena i v konceptu *Linking Relief, Rehabilitation and Development* (LRRD), který vznikl v 80. letech 20. století jako reakce na chybějící propojení humanitární a rozvojové pomoci během potravinové krize v Africe. Popisuje nutnost provázání akutní pomoci s celkovým rozvojem země a potřebu brát vždy v potaz komplexní dopady provozovaných činností. Synergie obou oblastí zajišťuje rychlejší navrácení regionu postiženého krizí k normálu, stejně tak jako efektivnější prevenci katastrof (MZV ČR, 2012, nestránkováno).

Pomoc v obou oblastech se vzhledem ke svému podobnému charakteru řídí i stejnými principy, kterými jsou lidskost, nestrannost, neutralita a nezávislost (MZV ČR, 2017, nestránkováno). Snaží se vždy zajistit a naplňovat základní lidská práva, která jsou zakotvena v různých mezinárodních deklaracích. Vychází také ze stejného morálního a etického přesvědčení, že lidem v nouzi je správné poskytovat pomoc (Návorník a Volfová, 2004, s. 238).

Ačkoliv je humanitární pomoc primárně zaměřena na akutní krizi a rozvojová spolupráce spíše na strukturální problémy, nelze jejich úzkou souvislost opomíjet. Humanitární organizace se velmi často věnují oběma druhům pomoci. Proto bude na pojem humanitární mise i v této diplomové práci dále nahlíženo komplexně.

#### **1.4 Humanitární a rozvojová pomoc poskytovaná do zahraničí**

Humanitární pomoc i rozvojová spolupráce mohou být poskytovány na národní úrovni i do zahraničí. Příkladem jedné z největších vnitrostátních přírodních katastrof v České republice, která vyžadovala humanitární pomoc, byly povodně v roce 2002. V důsledku nadměrných srážek došlo k zaplavení obcí v povodí významných vodních toků. V šesti krajích byl vyhlášen nouzový stav a téměř čtvrt milionu lidí muselo být evakuováno (Tůma, 2003, nestránkováno). Lidem postiženým záplavami bylo třeba poskytnout zejména ubytovací kapacity, potraviny, zdravotní péči a psychologickou podporu. Distribuováno bylo i vybavení a prostředky pro odstraňování následků a řešena budoucí protipovodňová prevence.

Rozvojová pomoc na území našeho státu navazuje na sociální práci a zaměřuje se zejména na chudší regiony a vyloučené lokality. Řeší především otázky bydlení

a nezaměstnanosti. V rámci sociální integrace je nabízeno odborné poradenství, často využívanou službou je i dluhové poradenství. Důležitou složkou je také zvyšování vzdělanosti. To zahrnuje například doučování dětí, provozování nízkoprahových klubů či nabídku kariérového poradenství. Výjimkou není ani pořádání přednášek a vzdělávacích workshopů (Člověk v tísni, 2019, s. 42–59).

V mnoha případech však nemají státy dostatečné prostředky, aby byly schopny řešit svou situaci samostatně. V takových případech přichází na řadu zahraniční pomoc, která je pro mnohé jedinou nadějí. Jedná se obvykle o chudé rozvojové země ohrožené dlouhodobě nepříznivými podmínkami.

Zahraněční pomoc se odehrává ve velmi specifickém prostředí, proto je nezbytná důkladná znalost situace v cílové zemi a podle toho také volba odpovídající formy podpory. V opačném případě hrozí rizika ohrožující průběh celé akce, která mohou dokonce poškodit příjemce. Tato rizika se často týkají personálního selhání či ohrožení života humanitárních pracovníků, špatné znalosti legislativy dané země, porušování humanitárních principů, korupce, zneužívání pomoci apod. (Princová, 2014, s. 17–27).

Silný vliv na průběh misí má i působení médií a ovlivňování smýšlení společnosti. Informace sdělované veřejnosti bývají neúplné a mohou být zneužity pro politické účely. Subjekty nabízející humanitární a rozvojovou pomoc se tak často setkávají s nesouhlasem obyvatel států, odkud podpora přichází. I přes velkou náročnost si však poskytování pomoci do zahraničí žádá mezinárodní zapojení. Kromě vyjádření solidarity má totiž poskytování přeshraniční pomoci velmi pragmatické odůvodnění. Převzetí odpovědnosti za zmírňování a prevenci místních krizí snižuje riziko mezinárodních konfliktů, nelegální migrace a poškozování životního prostředí. V tomto smyslu je výhodné přispívat k řešení problémů chudých států, oproti prostředkům, které by se musely vynaložit na vlastní obranu a prosperitu v případě, že by krize nabrala na globálním významu (Návorník a Volfová, 2004, s. 238). Mnohé státy a ziskové i neziskové organizace se tak zavázaly k poskytování zahraniční pomoci, aby přispěly k zajištění bezpečnosti a stability na celosvětové úrovni.

## **1.5 Aktéři zapojení do poskytování pomoci do zahraničí**

V oblasti poskytování humanitární a rozvojové pomoci do zahraničí figuruje mnoho subjektů. Přestože se tato práce zaměřuje na dobrovolníky humanitárních

organizací a jejich práci, pole všech poskytovatelů je propojené, vzájemně se ovlivňují a utváří provázanou síť. Spolupracují na utváření strategií a řídí se stejnými principy a úmluvami. Proto budou níže popsáni nejdůležitější aktéři, mezi které jsou řazeny vlády jednotlivých zemí, Evropská unie, Organizace spojených národů, mezinárodní finanční a ekonomické instituce a nevládní neziskové organizace.

**Vlády jednotlivých zemí a jejich instituce** jsou považovány za hlavní aktéry na poli poskytování humanitární pomoci a rozvojové spolupráce do zahraničí. Rozhodují zejména o rozdělování finančních prostředků vynaložených na zahraniční pomoc a tvorbě národních koncepcí. Pro koordinaci jednotlivých aktivit a realizaci pomoci existuje v každém vyspělém státě rozvojová agentura (Návorník a Volfová, 2004, s. 239–240). Zapojení států do mezinárodní spolupráce je taktéž důležité pro diplomacii a udržování dobrých vztahů. I v případech krize, kde je pomoc vyhodnocena jako neefektivní, bývá samozřejmostí alespoň vyjádření soustrasti a slovní podpory pro zvýšení prestiže státu. Největším dárce humanitární pomoci jsou mezi zapojenými zeměmi dlouhodobě Spojené státy americké (MZV ČR, 2010, nestránkováno).

V České republice je hlavním koordinátorem vládní humanitární činnosti Ministerstvo zahraničních věcí, konkrétně pak Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci. Zapojena jsou ale i další ministerstva, například Ministerstvo vnitra slouží jako kontaktní místo pro vyžádání pomoci do zahraničí. Dále se na formulaci a provádění zahraniční politiky České republiky v oblasti rozvojové spolupráce a humanitární pomoci podílí Česká rozvojová agentura a Rada pro zahraniční rozvojovou spolupráci společně s odborníky na danou problematiku. Zahraniční pomoc České republiky se řídí zákonem č. 151/2010 Sb. o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí a o změně souvisejících zákonů (MZV ČR, 2012, nestránkováno).

Účast České republiky na humanitárních a rozvojových projektech má kořeny již v tradici Československa. Před rokem 1989 byly však veškeré aktivity silně politicky ovlivněné a směřovaly pouze tam, kde bylo partnerství vzájemně výhodné. Po pádu komunistického režimu mohla být realizována i změna koncepce humanitární a rozvojové pomoci, ta byla ale na pokraji zájmu (Exnerová et al., 2012, nestránkováno).

Důležitým milníkem pro změny v zapojení České republiky do zahraniční pomoci bylo až připojení se k Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) v roce 1995 a přijetí jejich mezinárodních zásad, díky čemuž se humanitární aktivity začaly těšit



větší pozornosti. Jednotlivé projekty však byly vzájemně izolované a nesourodé. Nejvýznamnějším mezníkem byl poté v tomto ohledu vstup do Evropské unie v roce 2004 a dále rok 2006, kdy se Česká republika přihlásila k tzv. principům Dobrého humanitárního dárcovství.<sup>1</sup> Systém zahraniční pomoci se začal profesionalizovat a v současnosti je již na vysoké úrovni a opírá se o mezinárodně uznávané strategie (Exnerová et al., 2012, nestránkováno).

Vládní neboli oficiální rozvojová pomoc (ODA) je financována ze státních rozpočtů jednotlivých zemí. Česká republika každý rok vyčleňovala na tyto účely rozpočet v řádu desítek milionů korun, v posledních letech už dokonce přesahuje stomilionovou hranici (Sládková a Šrámková, 2013, s. 10–18). Většina prostředků je investována bilaterálně. Přibližně 20 % své oficiální rozvojové pomoci však státy nerealizují přímo, nýbrž přispíváním do obecného rozpočtu Evropské unie a dalších mezinárodních institucí a programů (Náborník a Volfová, 2004, s. 249).

Největším dárce v oblasti humanitární pomoci je **Evropská unie**, její příspěvky představují více než polovinu globálních humanitárních intervencí. Svě zahraniční činnosti provozuje od šedesátých let minulého století. Problematiku rozvojové a humanitární pomoci má definovanou i ve svých klíčových dokumentech. Hlavní rolí EU je doplňovat aktivity členských států. Slouží ale také jako jejich koordinátor a sjednocuje původně roztržštěné činnosti za účelem jejich zefektivnění. Vytváří proto jednotný programový přístup založený na ucelené strategii, kterým se následně politiky členských států řídí a mohou tak lépe plánovat své aktivity. Na rozdíl od jednotlivých států má EU výhodu vycházející z objemu prostředků vyčleňovaných na zahraniční pomoc. Každý rok rozdělí Kancelář Evropské komise pro humanitární pomoc (ECHO) na humanitární aktivity přibližně 500 milionů Euro a pomůže tak zhruba 18 milionů lidí v šedesáti zemích světa, což ji činí jedním z hlavních subjektů poskytování humanitární pomoci. Jejím hlavním úkolem je včasné dopravení pomoci na místo potřeby. Angažuje se také v realizaci průzkumných studií, evaluaci činností a uskutečňování veřejných informačních kampaní o dané problematice (Pazderka, 2006, s. 12–13).

---

<sup>1</sup> Jedná se o deklaraci zásad a dobré praxe humanitárního dárcovství o 23 bodech, která byla přijata v roce 2003. Postupně se k ní přihlásilo na 40 zemí. Česká republika se připojila v roce 2006 a v období od července 2012 do července 2013 neformální iniciativě Dobrého humanitárního dárcovství spolu s Dánskem předsedala. Všechny principy jsou dostupné na webových stránkách Ministerstva Zahraničních věcí ČR (MZV ČR, 2015).

Řízení operací a dodržování jejich kvality vychází z analýzy potřeb a priorit, kterou provádějí experti přímo v zasažených oblastech. Paralelně s tím je prováděn globální výzkum potřeb, který pokrývá všechny zasažené země a je oporou při rozhodování o pomoci EU ve světě tak, aby byla vyvážená a reagovala na skutečné potřeby. Sledují se indikátory jako je například celková rozvinutost země, úroveň chudoby, rizika přírodních katastrof, pravděpodobnost konfliktu a další. Základními nástroji humanitární pomoci Evropské unie je pomoc krizová, potravinová a pomoc uprchlíkům. Dále jsou prostřednictvím Úřadu pro spolupráci EuropeAid vypisovány zakázky a granty v rámci rozvojové spolupráce EU, které jsou velkou výzvou pro soukromý i neziskový sektor. Vzhledem k tomu, že je pro získání těchto grantů potřeba splňovat náročná kritéria a vzniká zde konkurenční prostředí, zajišťuje se tím propracovanost jednotlivých projektů a pravděpodobnost na jejich úspěšný průběh (Stojanov et al., 2012, nestránkováno).

Mimo tyto role provozuje Evropská unie prostřednictvím Evropské komise i vlastní iniciativy a programy. Jako příklad lze uvést iniciativu Humanitární dobrovolníci EU (EU Aid Volunteers), která pomáhá propojovat dobrovolníky a neziskové organizace z různých zemí. Evropským občanům nabízí příležitost stát se dobrovolníky ve světových humanitárních projektech a zajišťuje jim výcvikový program pro tyto účely. Poté jim zprostředkovává kontakt na humanitární organizace, pro které je zase partnerem poskytujícím finanční příspěvky a pomáhajícím zlepšit řízení projektů odpovídající jednotným standardům (EU, 2019, nestránkováno).

**Organizace spojených národů** (dále OSN) je institucí na globální úrovni a na své humanitární činnosti se soustředila již od samotného vzniku po druhé světové válce. Její role spočívá primárně ve vydávání klíčových dokumentů, doporučení a tvorbě strategických plánů. Jakožto jeden z největších poskytovatelů humanitární pomoci a rozvojové spolupráce však uskutečňuje konkrétní aktivity prostřednictvím svých agentur. Čtyřmi hlavními entitami v přímém doručování pomoci do ohniskových míst jsou Program OSN pro rozvoj (UNDP) zodpovědný za operační činnosti v oblasti zmírňování přírodních katastrof, jejich předcházení a připravenosti; Dětský fond OSN (UNICEF) soustřeďující svou pomoc na děti ohrožené válečnými konflikty; Úřad Vysokého komisaře OSN pro uprchlíky (UNHCR) zajišťující ochranu a pomoc uprchlíkům a řešící uprchlickou krizi vyvolanou vnitřními konflikty; a Světový

potravinářský program (WFP) zprostředkovávající mobilizaci potravin a finančních prostředků obětem katastrof (UN, [b. r.], nestránkováno).

K dalším nejvýznamnějším agenturám OSN patří zejména Dobrovolníci OSN (UNV), Světová zdravotnická organizace (WHO), Program OSN pro životní prostředí (UNEP), Agentura OSN pro pomoc uprchlíkům na Blízkém východě (UNRWA) či Populační fond OSN (UNFPA). Všechny mezivládní agentury OSN zaštiťuje Úřad pro koordinaci humanitárních záležitostí (OCHA), který slaďuje jejich práci v reakci na humanitární krize. To zahrnuje pořádání misí pro vyčíslení potřeb postižených oblastí, organizaci dárcovských schůzek a monitorování naplnění cílů jednotlivých akcí (UN, [b. r.], nestránkováno).

Hlavními aktéry v oblasti zahraniční solidarity jsou z **mezinárodních finančních a ekonomických institucí** konkrétně Světová banka a Mezinárodní měnový fond, vytvořený přímo k pomoci rozvojovým zemím a udržování stability globálního ekonomického trhu. Obě instituce se soustředí na zmírňování chudoby rozvojových zemí skrze podporu jejich hospodářské infrastruktury. Přináší do problematiky dlouhodobá socio-ekonomická řešení, která by měla přispět ke snižování konfliktů a předcházení potřebě humanitárních zásahů. Světová banka zároveň spolupracuje s bankami lokálními a pomáhá na místech potřeby stabilizovat trh a porozumět lépe možnostem finančních institucí. Díky tomu se občanům v zemích postižených humanitárními problémy daří za podpory místních bank lépe utvářet finanční úspory a být tak více soběstačnými (El-Zoghbi et al., 2017, s. 1–3).

**Nevládní neziskové organizace (NNO)** bývají zakládány za účelem dosahování společenského dobra a veřejného prospěchu. Působí především tam, kde selhává trh i stát. Utváří a prosazují sociální, kulturní, duchovní, profesní a politické hodnoty, přerozdělují zdroje k potřebným, budují a podporují komunity a jejich svépomocnou sílu, zřizují instituce, snaží se zlepšovat životní úroveň a prosazovat zájmy specifických skupin a podílejí se na udržování demokracie ve společnosti (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 18). Jednou z prvních a také nejvýznamnějších světových neziskových organizací na poli humanitární pomoci je Mezinárodní výbor Červeného kříže, jehož základy byly položeny již v roce 1863. Významně ale stoupl vliv neziskových organizací ve sféře humanitárních a rozvojových činností až od 80. let 20. století jakožto

reakce na nespokojenost veřejnosti s politikou zahraniční pomoci rozvinutých zemí a nadnárodních institucí. Dnes jsou neziskové organizace vládním subjektům rovnocennou alternativou a v síti všech poskytovatelů humanitární pomoci jsou plně respektovány.

V České republice se NNO začaly aktivně angažovat přibližně od poloviny 90. let a za poslední roky se podíl jejich rozvojových projektů stabilně pohybuje mezi 30–50 % z celkového počtu realizovaných projektů (Milěřová a Šrámková, 2017, s. 21). Organizace působící v oblasti rozvojové spolupráce, rozvojového vzdělávání a humanitární pomoci se u nás sdružují v Českém fóru pro rozvojovou spolupráci (FoRS), které bylo založeno s cílem podpořit nově budovaný systém české zahraniční rozvojové spolupráce, a to zejména prostřednictvím výměny zkušeností a informací a podílení se na tvorbě rozvojových strategií.

Běžně dochází k institucionalizované spolupráci mezi vládami a nevládními organizacemi na mezinárodní i regionální úrovni. Neziskové organizace vzniklé přímo za účelem humanitární a rozvojové pomoci mají zpravidla bližší vhléd do problematiky a lepší přístup k řešení konkrétních situací. Přenášením části agendy vlád na jiné subjekty je tedy obvykle zvyšována efektivita a kvalita pomoci (Náborník a Volfová, 2004, s. 240). Kooperace se dotýká i financování. V rámci vícezdrojového financování mohou neziskové organizace čerpat peněžní prostředky na částečně z vládních výdajů. Některé společnosti si ale stanovili procento maximálního podílu přijímaných financí od státu, aby zachovali svou neutralitu, a spoléhají se spíše na nadnárodní subjekty a soukromé dárce (Milěřová a Šrámková, 2017, s. 18).

Kromě spolupráce s vládami probíhá součinnost i s agenturami OSN, a to zejména od krize v súdánském Dárfúru v roce 2004. OSN a další nečlenské státy totiž nedokázaly na krizi včas a vhodným způsobem zareagovat a došly k závěru, že nejsou schopny pokrýt humanitární potřeby samy. Spolupráce s dalšími subjekty tak pro ně přestala být alternativou, nýbrž nutností. V reakci navrhl meziagenturní výbor reformy s cílem zdokonalení pomoci a mezisektorové koordinace a vzájemné partnerství bylo stanoveno jako závazek vedoucí ke zlepšení výsledků. Na tomto základě došlo k vytvoření Globální humanitární platformy (GHP) pro udržování dialogu mezi Spojenými národy a nevládními neziskovými organizacemi. Pod touto iniciativou se nyní sdružují humanitární organizace celého světa (ICVA, 2019, nestránkováno).

Základní fungování neziskových organizací stojí obvykle na práci stálých zaměstnanců. Vzhledem k časové různorodosti projektů a omezeným finančním zdrojům zejména v oblasti humanitární práce je však neefektivní, ne-li nemožné, využívat pouze placené pracovní síly. Na naplňování hlavních cílů organizací se tak podílejí i dobrovolníci. V některých případech mohou jejich počty dokonce převažovat nad profesionálními zaměstnanci a tím pádem na nich přímo závisí i realizace některých projektů (Bulová et al., 2018, s. 10). Dobrovolníci nejen pomáhají organizacím realizovat činnosti, na které by bez nich neměly čas nebo prostředky, ale také přinášejí nové nápady, pohledy, zkušenosti a mohou organizacím lépe poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu než člověk s provozní slepotou. Proto jsou dobrovolníci v humanitárních a rozvojových projektech klíčoví a nezastupitelní.

## 2 Dobrovolnictví v mezinárodním kontextu

Mezi odborníky neexistuje shoda na jednotně přijímané definici dobrovolnictví a je na něj nahlíženo z různých úhlů pohledu. Podle Dekkera a Halmana (2003, s. 1) lze v různých vymezeních najít vždy minimálně tři společné znaky. Dobrovolné činnosti jsou podle nich nepovinné, neplacené a konané ve prospěch druhých. To potvrzuje i usnesení Evropského parlamentu, podle kterého je dobrovolníkem osoba, která se z vlastní vůle a nepeněžní motivace rozhodne zapojit do činností, z nichž má prospěch komunita a společnost obecně (EU, 2014, čl. 3). Podle Oppenheimerové (2008, s. 6) lze dobrovolnictví charakterizovat jako nabídnutí bezplatné pomoci, a to formou poskytnutí času, služby či zkušeností ve prospěch ostatních. Schindler-Rainmanová a Lippitt dodávají, že dobrovolníkem může být kdokoliv bez ohledu na pohlaví, věk, etnickou a náboženskou příslušnost, životní styl, úroveň vzdělání, sociální zázemí a ekonomickou situaci. Stačí, aby svou práci nabízel dobrovolně na základě vlastní volby bez nároku na peněžní kompenzaci (Schindler-Rainman a Lippitt, 1975, s. 1).

Často je dobrovolnictví spojováno s pomocí ve zdravotnictví nebo v sociální oblasti. Podle Bočka a Lochmana (2012, s. 8) se však nemusí vztahovat konkrétně k přímé pomoci jiným osobám, zásadní je spíše „dobrá vůle“, na kterou odkazuje již samotný termín dobrovolnictví. V tomto smyslu lze dobrovolnictví chápat v mnohem širším spektru oblastí a činností, než které jsou vyhrazeny tzv. pomáhajícím profesím.

Jakákoliv forma solidarity a vzájemné pomoci je nedílnou součástí lidské existence již od jejích počátků. Původně měla zejména praktický význam, kdy byla v pravěku důležitá pro ochranu kmene a následně ve středověku představovala podpora chudých preventivní prostředek před státními nepokoji. S příchodem křesťanství pak sílila myšlenka pomoci bližnímu jakožto základní lidské ctnosti a začaly se tak rozvíjet dobrovolné aktivity na podporu chudých a nemocných. Pod vlivem komunistického režimu v některých státech bylo dobrovolnictví zneužíváno jako politický nástroj a až na přelomu tisíciletí mu byl opět navrácen původní význam a výrazně začala vzrůstat tendence jednotlivců i organizací věnovat se dobrovolnictví na profesionální úrovni. Rok 2001 byl Organizací spojených národů vyhlášen jako Mezinárodní rok dobrovolníků na počest tisíců dobrovolníků z celého světa, kteří se podíleli na odstraňování následků ničivého zemětřesení v Japonsku v roce 1995 (Tošner a Sozanská, 2002, s. 23).

Vlivem globalizace a s rozvojem technologií překračuje dobrovolnictví hranice států a zahrnuje nejen činnost na úrovni místní a národní, ale i mezinárodní. Pomocí vyvinuté informační sítě propojující organizace a dobrovolníky celého světa je nyní jednodušší najít potřebnou pomoc nebo naopak vhodné uplatnění. Lidé mají možnost nabízet svou pomoc podle vlastních preferencí včetně příležitosti vycestování do cizí země, čímž se zvýšil celkový zájem o dobrovolné aktivity i jejich četnost.

Dobrovolníci jsou díky své aktivitě jedněmi z nositelů společenských změn a působí jako most mezi státem, komerčním sektorem a sektorem neziskových organizací. Hrají nezanedbatelnou roli v humanitárních programech, stejně jako v technické spolupráci, obraně lidských práv a v procesu podpory demokracie. Neobešly by se bez nich ani kampaně na zvyšování gramotnosti a ochrany životního prostředí (Tošner a Sozanská, 2002, s. 24).

Velký význam dobrovolnictví tkví i ve zvyšování účasti občanů na společenském životě. Podle Salamona a Sokolowského (2001, s. 4) je dobrovolnictví významným přínosem také do průměrného domácího produktu jednotlivých zemí. Pokud by se měl zhodnotit čas vynaložený na dobrovolné aktivity podle průměrného platu v jednotlivých oblastech, kde dobrovolníci působí, dostali bychom téměř dvakrát větší číslo, než kolik znamenají pro příjmy neziskových organizací finanční dary. V neposlední řadě pak dobrovolnictví pomáhá samotným dobrovolníkům. Dodává jim pocit užitečnosti, zvyšuje jim sebevědomí a nabízí jim příležitost pro zlepšení nebo naučení se nových dovedností, a tedy zvýšit svou hodnotu na trhu práce. Existují také souvislosti mezi dobrovolnou angažovaností a příznivými dopady na zdraví člověka a spokojeností s vlastní životní situací (Casiday a kol., 2008, s. 3).

Dobrovolnictví může nabývat různých forem. Dobrovolně se může člověk angažovat samostatně vykonáváním vlastních nezávislých aktivit. Zejména v Severní Americe se tradice dobrovolnictví za posledních třicet let rozšířila natolik, že zde velká část obyvatel cítí potřebu pomáhat druhým i přesto, že nejsou napojeni na žádnou organizaci. Slučují se společně v komunitách a zakládají dobrovolnická centra, skrze která organizují semináře a workshopy, provozují vlastní dobrovolnické programy a propagují dobrovolnictví v široké veřejnosti (Rochester, 2006, s. 5).

Druhou možností je formální zapojení skrze neziskové organizace (popř. firemní dobrovolnictví, které však není předmětem této diplomové práce). Touto formou dobrovolnictví je omezena nezávislost dobrovolníka, protože se v rámci své práce

zavazuje k pomáhání naplňování cílů dané organizace. Výměnou za to se dobrovolník stává součástí fungujícího celku, kde je jeho pomoc dobře cílená a zpravidla užitečnější než vlastní nahodilá činnost. Zároveň mu může organizace poskytnout vedení, oporu a stabilní zázemí, které je zejména pro přeshraniční dobrovolnictví podstatné (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 68).

Na lokální úrovni bývá rozsah, intenzita a stabilita dobrovolné práce flexibilní dle dohody mezi pracovníkem a organizací a podmínky lze snáze přizpůsobovat podle aktuální potřeby. Jestliže se dobrovolník rozhodne zapojit se do zahraniční pomoci, bývají zpravidla požadavky vyšší. Jsou zde kladeny větší nároky zejména na znalosti cizího jazyka a schopnosti práce v multikulturním prostředí. Dalším hlediskem jsou pak časové požadavky. Existují krátkodobé projekty, kdy může dobrovolník odcestovat třeba jen na víkend. Mnohem častější i potřebnější je ale dlouhodobá dobrovolná služba, která trvá alespoň dva a více měsíců (Boček a Lochman, 2012, s. 23). Při takové misi v zahraničí opouští pracovníci na nějaký čas své běžné životy, což znamená nejen omezení kontaktu se svými rodinami a blízkými, ale často také přerušování své výdělečné činnosti.

Právě z důvodu vzdání se příjmů nabízí některé organizace vyjíždějícím dobrovolníkům kromě bezplatného ubytování a stravy v místě mise alespoň minimální paušální odměnu. Z té mohou pokrýt základní náklady a finanční závazky ve své domovské zemi (jako například nájem, aby se nemuseli vzdávat svého bydlení), zatímco pomáhají v zahraničí (Lékaři bez hranic, 2018, nestránkováno). Díky této možnosti mohou vycestovat i jedinci, kteří mají rodinu závislou na jejich příjmu či jiné závazky. Takováto forma, byť minimální peněžní podpory, však může být předmětem diskusí o tom, zda se pořád jedná o dobrovolnictví v pravém slova smyslu, jestliže se většina odborných definic shoduje na podmínce bezplatnosti. Pro tuto diplomovou práci je ale stěžejním fakt, že se ani v takových případech nejedná o mzdu za odvedenou práci, nýbrž pouze o prostředek dovolující zapojit se do přeshraničního dobrovolnictví i takové lidi, kteří o něm jinak uvažovat nemohli. Více než jako na finanční kompenzaci může být na tento finanční příspěvek nahlíženo jako na nástroj pro mobilizaci potřebné pomoci, která je z hlediska nákladů stále výhodnější než plnohodnotně placení zaměstnanci.



## 2.1 Motivace k dobrovolnictví

Na rozdíl od zaměstnanců, pro které je práce primárně zdrojem obživy, je motivace dobrovolníků prostředkem pro naplňování vyšších potřeb a vychází z jejich hodnotových systémů. Být dobrovolníkem znamená překonávat řadu bariér a obětovat svůj čas i energii, kdy jedinou odměnou za práci je vnitřní uspokojení (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 39). Právě u dobrovolníků, kteří se chtějí zapojit do mezinárodní pomoci, jsou pak překážky ještě vyšší než u dobrovolníků, kteří působí na lokální úrovni. I jejich motivace tedy musí být dostatečně silná na to, aby se na misích přizpůsobili místní situaci a byli schopni vykonávat své úkoly. V případě selhání a předčasného ukončení mise by vyvstaly problémy pro vysílající organizaci, místní obyvatele i dobrovolníka samotného. Právě z tohoto důvodu hraje motivace dobrovolníků významnou roli a vždy bývá zjišťováno, jaké mají dobrovolníci pro své rozhodnutí zúčastnit se zahraniční mise důvody.

Nejčastěji je na dobrovolnické aktivity nahlíženo jako na projevy empatie a altruismu, kdy chce být dobrovolník nezištně užitečný ostatním, a to i na úkor vlastního úspěchu. Tuto představu podporují teorie, které označují solidaritu a prosociální chování za přirozenou součást lidského bytí již od jeho počátků. Někdy bývá altruistická motivace považována za jedinou vhodnou motivaci a konstitutivní prvek dobrovolnictví. Avšak teorie nezištného chování je zpochybňována argumenty opírajícími se o skutečnost, že s altruismem se pojí i jemu protikladný lidský egoismus, a tedy každé altruistické jednání je skrytě motivováno vidinou vlastního prospěchu či uspokojováním nenaplněných potřeb (Batson, 2014, s. 2–4). V současnosti je připouštěno mnoho aspektů navozujících motivaci, kdy altruismus je jen jedním z nich. Čechová, koordinátorka projektu Dobrovolnická agentura spojujícího dobrovolníky v Brně a okolí, uvádí tyto další motivy (Tošner a kol., 2003, s. 8):

- **Zvyšování kvality vlastního života** – pomáhání ostatním pro pocit prospěšnosti a užitečnosti, zvyšování vlastní hodnoty, aktivní naplnění volného času a možnost seberealizace;
- **Navazování nových sociálních vazeb** – získávání nových kontaktů a přátel, poznávání cizích kultur a seznamování se s jinými způsoby života, naplňování potřeby akceptace a sounáležitosti s druhými;

- **Profesní zkušenost** – přístup ke vzdělávacím programům, možnost mobilizovat vlastní potenciál, získávat nové znalosti, dovednosti a zkušenosti, zvyšovat svou kvalifikaci či jazykové znalosti a s tím spojenou hodnotu na pracovním trhu;
- **Smysl služby** – chápání dobrovolnictví jako zodpovědnosti, kterou spolu přináší občanství, zodpovědnost předávat dál své zkušenosti a znalosti;
- **Nové výzvy** – touha zkusit něco nového, získat nové zážitky a rozhled v dosud nepoznaných oblastech, hledání nového uplatnění;
- **Zvyšování osobní prestiže** – dosažení společenského uznání a respektu, být příkladem pro ostatní;
- **Náboženské přesvědčení** – vnímání dobrovolnictví jako duchovní povinnosti nebo jako prostředku k dosažení vyššího duchovního postavení.

Prahl z Dobrovolnického centra HESTIA dodává, že se u dobrovolníků často setkává s motivem **osobního příspěvku světu**. Podle něj je pobízí myšlenka, „...že svět není až zas tak špatný, že jej můžeme změnit“ (Tošner a kol., 2003, s. 8). Právě u tohoto názoru se ale pozastavuje Eva Kušíková, anestezioložka z Bánské Bystrice, která se opakovaně účastní humanitárních misí pod záštitou Lékařů bez hranic: „*Jestliže se člověk vydává poskytovat pomoc do zahraničí s cílem změnit svět, může ho to naprosto semlít. Ideální je dobře si uvědomit vlastní roli v celé situaci, ale i své limity, a pochopit, že význam dobrovolníka je nejen v konkrétní pomoci, ale především v dodávání naděje a předávání zkušeností místním obyvatelům, aby se naučili to, co umím já a mohli se stát soběstačnými a nezávislými na pomoci ostatních. To je ta největší síla, která opravdu může svět měnit*“<sup>2</sup> (Kušíková, 2019).

Někdy se může zdát, že ať už je motivace lidí konat dobro jakákoliv, každá pomoc je přínosem. Jen těžko si ale člověk dokáže spolehlivě představit situaci a podmínky, do kterých se dostane, a může mít tak o dobrovolných misích zkreslené až romantické představy, které se neseťkávají s realitou. Někdo zase zvažuje dobrovolnictví v zahraničí s vidinou možnosti poznávání nových míst či útěku z obtížné osobní situace a namísto stresující práce očekává dobrodružství.

---

<sup>2</sup> Editováno autorkou

Právě při střetu vlastních představ s realitou je motivace k pomoci jednou z klíčových složek, která může rozhodnout o tom, zda dobrovolník misi úspěšně absolvuje, nebo ne. Proto by každý, kdo zodpovídá za práci s dobrovolníky, měl být informován o existenci rizikových motivů. Jsou jimi případy, kdy deklarovaná touha pomáhat zakrývá touhu po uznání, moci, útěku od vlastních problémů a podobně. Tyto motivy je třeba včas rozpoznat a zájemce o spolupráci s více zápornými motivy odmítnout (Tošner a Sozanská, 2002, s. 45–47).

I samy organizace dobrovolníky předem jasně upozorňují, že by „...*humanitární práce měla být spíše gestem než dobrodružstvím či lukrativním kariéřním stupněm. Kdo se pro ni rozhodne, měl by tak učinit ze solidarity s potřebnými*“ (Lékaři bez hranic, 2017, nestránkováno).

Bývá přirozené, že má člověk více důvodů pro zapojení se do humanitárních aktivit a očekává z takové příležitosti i vlastní užitek. I podle Rochesterové (2006, s. 3–4) je široce přijímáno, že motivace dobrovolníků vychází ze směsice vlastního zájmu a altruismu. Může se také proměňovat s věkem či se odvíjet od dalších sociodemografických ukazatelů, jako je například výše příjmu a stupeň dosaženého vzdělání (Wilson, 2000, s. 219–222). Pomoc druhým by však zejména v případech zahraničních misí žádajících si vysokých nároků měla stát vždy na prvním místě. To vyplývá i z průzkumu organizace HESTIA zaměřeného na dobrovolnictví v neziskových organizacích, podle kterého se jako nejlepší dobrovolníci jeví humanisticky orientovaní jedinci, sociálně integrovaní a angažovaní v mnoha dalších aktivitách, tudíž jejich pohnutkou není pouze naplnění volného času, ale především dobré úmysly (Tošner a kol., 2003).

## **2.2 Mezinárodní právní úprava dobrovolnictví v kontextu humanitární pomoci a rozvojové spolupráce**

Každá země má svůj vlastní právní a sociální systém, což ovlivňuje nejen tamější práci a její podmínky, ale také celou podstatu dobrovolnických aktivit a způsob zapojování dobrovolníků. Někdy je legislativa dobrovolnictví a s ním spojených záležitostí jasně vymezena, avšak v jiných jurisdikcích definice a rozsah dobrovolných aktivit chybí a zůstává zde tzv. právní šedá zóna. V některých společnostech je dokonce dobrovolnictví zakázáno (IFRC, 2011, s. 6–7).

Pokud neexistuje jasná právní definice vymežující dobrovolnou práci a dobrovolníka, mohou některé zákony a předpisy neúmyslně ovlivnit dobrovolnou činnost. Státy by měly věnovat zvýšenou pozornost způsobu, jakým mohou mezinárodní a domácí předpisy ovlivnit dobrovolnictví v jejich zemi (Inter-Parliamentary Union, 2004, s. 9). Na postavení dobrovolnictví v dané zemi mají vliv i další ukazatelé, jako je například politická a ekonomická situace, kultura, či stupeň rozvoje neziskového sektoru a jeho reputace (Hadži-Miceva, 2007, s. 38). Znalost místního právního rámce je však pro plánování dobrovolnické pomoci v zahraničí vždy nezbytná a veškeré aktivity by měly být v souladu s konkrétními zásadami. Porozumění hrozícím právním problémům a jejich řešení přispívá k zajištění většího bezpečí při práci (IFRC, 2011, s. 7).

Před Mezinárodním rokem dobrovolníků v roce 2001 mělo jen málo vlád zákony a politiky, které specificky řešily dobrovolnictví komplexním způsobem. Chybějící zákony a politiky týkající se dobrovolnictví v mnoha zemích bránily neplnění sociálních a ekonomických výhod spojených s dobrovolnictvím. Například zákony o zaměstnanosti a minimální mzdě v některých zemích nedokázaly rozlišovat mezi dobrovolníky a zaměstnanci, což činilo bezplatné dobrovolnické činnosti technicky nezákonnými. V jiných případech absence vládních programů na podporu a uznání úspěchů dobrovolníků představovala nevyužití příležitosti k uvolnění dobrovolnictví jako hnací síly hospodářského a společenského rozvoje (ICNL, 2001, nestránkováno).

Po roce 2001 však začalo přeshraniční dobrovolnictví stoupat na významu, což vedlo k diskusi o vytvoření společného mezinárodního rámce pro poskytování dobrovolné pomoci. Kvůli různorodosti legislativních systémů jednotlivých zemí i jejich potřeb však nelze vytvořit všeobecně platný dokument zahrnující všechny významné oblasti, a který by byl relevantní v každé zemi. Vždy je třeba respektovat dané prostředí a specifické podmínky (Hadži-Miceva, 2007, s. 38).

Mezinárodní organizace proto začaly podněcovat členské státy k vytvoření či úpravě legislativy, která by povzbuzovala občany k dobrovolnictví, avšak respektovala jejich svobodu v rozhodování (Hadži-Miceva, 2007, s. 38). Apelovaly na ně také, aby nebyla právní reforma upřednostňována na úkor norem, podle nichž se občané rozhodnou dobrovolně jednat. Důraz byl kladen i na sledování správných cílů. Nevhodně vytvořená legislativa vypracovaná například za účelem kontroly namísto zjednodušení procesů by totiž mohla ohrozit dobrovolnického ducha, ba dokonce zkreslit podstatu celého dobrovolnictví. Ke konzultaci měly být přizvány hlavní zúčastněné strany, zejména

z občanské společnosti, aby byly právní předpisy v souladu se skutečnými potřebami a nevytvářely další překážky. Naopak je měly minimalizovat a vytvářet prostředí podporující dobrovolnictví (Inter-Parliamentary Union, 2004, s. 9).

Do konce roku 2001 bylo v zemích po celém světě zřízeno více než 125 národních výborů pro dobrovolnictví, které okamžitě začaly obhajovat zákony a politiku v oblasti dobrovolnictví ve svých domovských zemích (ICNL, 2001, nestránkováno).

V České republice nabyt účinnosti zákon o dobrovolnické službě v roce 2003 a upravil tak podmínky, „...za kterých stát podporuje dobrovolnickou službu organizovanou podle tohoto zákona a vykonávanou dobrovolníky bez nároku na odměnu.“ (ČR, 2002, § 1). V současné době je aktuální znění tohoto zákona z roku 2014. Zahrnuje mimo jiné nároky dobrovolníků na poskytnutí kvalitní přípravy k výkonu dobrovolnické činnosti či na státem hrazené pojistné veřejného zdravotního pojištění po dobu výkonu služby, jestliže jeho činnost přesáhne více jak 20 hodin v kalendářním týdnu.

Zákon o dobrovolnické službě ale určuje pouze některé formy dobrovolnických činností a podmínky, za nichž český stát tyto činnosti podporuje. Co se týká přeshraničního dobrovolnictví, vysílajícím organizacím uděluje Ministerstvo vnitra akreditace, na základě které může daná organizace vybírat a školit dobrovolníky v určitých oblastech, podepisovat s nimi smlouvy a vysílat je do „přijímajících organizací.“ Státní orgány, organizační jednotky státu, úřady a regionální a samosprávné administrativní orgány mohou využívat dobrovolnických služeb k účelům stanoveným v zákoně, a mají poté status přijímající organizace. Bohužel, tisíce dobrovolníků, kteří pracují v jiných organizacích nebo mimo rámec takto organizovaných činností nejsou zákonem uznáni a chráněni (Hadži-Miceva, 2007, s. 44).

Kromě specifických zákonů upravujících dobrovolnictví existuje mnoho dalších oblastí práva, jejichž specifika se mohou promítnout do dobrovolnických aktivit, a které je třeba sledovat. Zahrnují systém základních lidských práv a svobod, pracovní právo, daňové zákony, legislativní úpravu sociálního zabezpečení, imigrační zákony, regulační rámce pro neziskové nebo charitativní organizace a mezinárodní právo (Inter-Parliamentary Union, 2004, s. 5).

Jedním z mezinárodních dokumentů, který byl schválen již v lednu roku 2001, je Všeobecná deklarace o dobrovolnictví, která označuje dobrovolnictví za základní prvek občanské společnosti. Vyzývá dobrovolníky a vedoucí představitele ze všech oblastí

na celém světě, aby se partnersky spojili na propagaci a podporu účinného, všem přístupného dobrovolnictví, symbolu solidarity všech lidí a národů. Právně je však nezávazná (Hruška a kol., 2018, s. 186).

Dalším z dokumentů, které hrají na poli přeshraničního dobrovolnictví důležitou roli, je Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 375/2014 ze dne 3. dubna 2014 o zřízení Evropského dobrovolnického sboru humanitární pomoci. Vznikla tím Iniciativa Humanitární dobrovolníci EU, která má přispívat k úsilí Unie poskytovat potřebnou humanitární pomoc. Mezi cíle této iniciativy patří prohloubení spolupráce s příslušnými mezinárodními organizacemi a dalšími partnery v humanitární oblasti a místními regionálními partnery.

Iniciativa také může udělovat akreditaci vysílajícím a přijímacím organizacím. Zajišťuje, aby organizace spolupracující s dobrovolníky dodržovaly normy a postupy vycházející z osvědčené praxe. Ty zahrnují nezbytné podmínky, postupy a požadavky, jež mají uplatňovat vysílající a přijímací organizace při vyhledávání, výběru, přípravě, řízení a vysílání zájemců o dobrovolnickou činnost na podporu operací humanitární pomoci ve třetích zemích. Pomocí těchto požadavků má být zajištěno, že budou mít dobrovolníci dovednosti a schopnosti potřebné k co nejúčinnější pomoci lidem v nouzi, a na místě, kde dobrovolnickou činnost vykonávají, jim bude poskytnuta dostatečná podpora a náležité vedení (EU, 2014, čl. 9, 10).

V neposlední řadě je třeba zmínit mezinárodní humanitární právo, nazývané také jako válečné právo, oficiálně Ženevské úmluvy na ochranu obětí války, přijaté hlavními mocnostmi na diplomatické konferenci svolané Mezinárodním výborem Červeného kříže v roce 1864 a platné dodnes. „*Je součástí mezinárodního práva zabývající se právní regulací ozbrojených konfliktů s cílem je maximálně humanizovat, tedy bez jakékoli diskriminace zajistit respektování důstojnosti lidské bytosti. Dále také učinit vše pro předcházení či alespoň zmírnění utrpení zejména těch, kteří nejsou na konfliktu přímo účastni, i těch, kteří byli z konfliktu vyřazeni v důsledku nemoci, zranění či zajetí.*“ Speciální ochranu zajišťuje zdravotnickému personálu, případně dalším humanitárním pracovníkům a má přednost před běžnými zákony (ČSR, 1954).

## 2.3 Řízení dobrovolníků v přeshraničních projektech

Na globální úrovni jsou vytvářeny mezinárodní i nadnárodní nevládní organizace, které se stále více rozprostírají v mnoha zemích a zapojují do své činnosti dobrovolníky z celého světa (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018, s. 40). Aby byla dobrovolná pomoc účinná, je potřeba její efektivní a profesionální organizování. V minulosti bylo řízení neziskových organizací a jejich dobrovolníků považováno za irelevantní, avšak v počátcích tohoto tisíciletí, kdy dobrovolnictví ve světě zaznamenalo významný rozmach, mu začala být věnována mnohem větší pozornost. Nakonec byl vytvořen management dobrovolnictví jakožto nový obor (Tošner a Sozanská, 2002, s. 23).

Na podobu řízení dobrovolníků má vliv hned několik faktorů. Prvním je legislativní ukotvení dobrovolnictví. Dále jsou to manažerské praktiky, typ a velikost organizace a organizační struktura, hodnoty, míra demokracie uvnitř organizace a míra profesionalizace, která se neustále zvyšuje (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 39).

Dle Salomona a Younga (2002, s. 436) si profesionalizované neziskové organizace přivlastňují postupy a kulturu tržních organizací, což se projevuje především zvýšeným důrazem na výsledky a efektivitu. Stejně tak ale přebírají i manažerské techniky. Významný vliv má na organizační dimenzi dobrovolnictví i komercializace neziskového sektoru, která znamená, že organizace zvýšily svou konkurenceschopnost v soutěži o veřejné prostředky, získávají více financí z vlastní činnosti, uzavírají partnerství se ziskovými firmami a přijímají tržní kulturu i jazyk. V důsledku se zde více rozvíjí profese jako je fundraising či public relations a zvyšuje se důraz na výzkum a vzdělávání odpovídající specifickým potřebám neziskových organizací.

Vznikají dokonce i vysokoškolské obory zaměřené přímo na řízení neziskového sektoru a občanské společnosti, a management dobrovolnictví se tak stává speciální odbornou profesí. Proti amatérskému sdružování a aktivismu, ze kterého se profesionalizované dobrovolnictví vyvinulo, dnes stojí řízení dobrovolníků jako protipól a lze ho více připodobnit spíše zaměstnávání placených pracovníků. Mezi dobrovolníky probíhá větší dělba práce a specializace v konkrétních činnostech, což si žádá i větší nároky z hlediska jejich vedení a spolupráci napříč obory. Činnost dobrovolníků je obvykle koordinována profesionálními pracovníky (Šťovíčková Jantulová, 2005, s. 143).

Management dobrovolníků lze rozlišit na dva hlavní styly, a to programový a členský. Programové řízení je ve všech ohledech více formální. Dobrovolníci jsou

aktivně rekrutování i mimo okruh dostupných kontaktů spolupracovníků a známých a přijímání jsou na základě formálních procedur. Procházejí formálním školením, vykazují svou činnost apod. Členský styl řízení dobrovolníků není tolik orientovaný na výsledek. Je méně formální, členové jsou získáváni často z okruhu přátel a většina organizačních procesů je pro ně nepovinná. Míra profesionalizace v managementu dobrovolníků je určována přítomností formálních prvků a praktik. Hodnotí se například podoba vstupního interview, získávání referencí, uzavření smlouvy, popis práce, školení dobrovolníků a přítomnost koordinátora. Stále více na poli práce s dobrovolníky převládá programový styl řízení, kdy jsou dobrovolníci angažováni podobně jako placení zaměstnanci (Frič a Pospíšilová, 2010, s. 146). Zvláště u přeshraničních projektů je pro tento trend podstatné odůvodnění. Povaha práce na humanitárních misích si totiž žádá odbornou kvalifikaci a schopnosti vyjíždějících dobrovolníků i dobře nastavené procesy na straně organizace. Odborné řízení by mělo lépe zajistit efektivní rozhodování a minimalizaci chyb.

Řízení dobrovolníků zahrnuje prakticky stejné oblasti jako běžné personální řízení (Rochester, Paine a Howlett, 2012, s. 148–149). Klíčovou postavou dobrovolnického managementu je výše zmíněný koordinátor. Koordinuje dobrovolnictví v organizaci od nábory spojeného s propagací činnosti organizace přes výcvik dobrovolníků včetně zpracování metodiky až po vyhledávání vhodných činností pro dobrovolníky a jejich zařazování do chodu organizace. Dále dobrovolníky vede a hodnotí jejich činnost, řeší vzniklá nedorozumění a problémy, hledá a organizuje příležitosti k poděkování dobrovolníkům, je kontaktní osobou mezi dobrovolníky, zaměstnanci, vedením i dalšími zapojenými subjekty, zpracovává kodexy či práva a povinnosti dobrovolníků, případně pravidla mlčenlivosti, a vede potřebnou administrativu jako smlouvy apod. „*Koordinátor by měl být schopen svoji roli vykonávat na základě upřímných a otevřených vztahů s dobrovolníky, jimž se na tomto základě dostává jistoty, že to, co dělají, je významné a slouží dobré věci.*“ (Tošner a Sozanská, 2002, s. 76–77). Úlohou koordinátora je získat a vybrat vhodného člověka, aktivně s ním komunikovat, poskytovat mu podporu a umožnit mu co nejvíce využít svůj potenciál ve prospěch naplňování organizačního poslání (Vrzáček, 2017, s. 84–85).

Získávání dobrovolníků pro zahraniční mise vyžaduje promyšlený nábor, od samotného hledání a oslovení potenciálních kandidátů až po výběrové řízení. To bývá v případě dobrovolných přeshraničních projektů zpravidla náročnější než při obsazování



placeného pracovního místa obdobného zaměření na lokální úrovni. Kromě potřebných zkušeností a oborových jazykových znalostí se s větší pozorností hodnotí motivace uchazeče, osobnostní předpoklady pro práci pod stresem a v proměnlivých podmínkách i schopnost orientovat se v multikulturním prostředí. Nutná je jejich stabilita, vyzrálost a dovednost analyzovat problémy a navrhnout adekvátní řešení. Uchazeči o přeshraniční programy absolvují osobní pohovory, psychotesty a obvykle i assessment centrum (Vrzáček, 2017, s. 90–91). S vybranými dobrovolníky je jejich závazek pro misi formulován ve smlouvě, která zahrnuje mimo jiné vymezení délky mise i podmínek pro odstoupení.

Každý vyjíždějící dobrovolník musí nezbytně projít přípravným kurzem. Obecná část přípravy má dobrovolníky seznámit se základními pravidly a technickými informacemi, ale i s kulturou a politickou situací v cílové zemi. Ve spolupráci s experty je třeba předem vypracovat analýzu rizik hrozících v prostředí, ve kterém budou dobrovolníci působit, včetně krizových scénářů, do kterých by měli být dobrovolníci zasvěceni. Odborná část přípravy je co nejvíce přiblížena tomu, co bude dobrovolník reálně dělat (Tošner a Sozanská, 2002, s. 80). Čím delší je jeho působení na misi, tím více času je třeba do jeho přípravy investovat (Tošner a kol., 2003, s. 16–17).

Příjezdem dobrovolníka na misi to však rozhodně nekončí. Dobrý management spočívá i v pomoci dobrovolníkům s přizpůsobením se místním podmínkám a zapracováním, aby byl minimalizován kulturní šok. Kvalitní přeshraniční dobrovolnický projekt by měl zajišťovat vyvážené partnerství mezi všemi zapojenými stranami, tedy mezi dobrovolníkem, vysílající organizací a místními partnery, kteří znají místní potřeby a podílejí se na realizaci projektu. V rámci koordinace je důležité vyjíždějící dobrovolníky napojit na místní kontakty, které jim budou moci v průběhu mise poskytnout oporu, průběžně s nimi sladit vzájemné potřeby a možnosti, dávat jim zpětnou vazbu a předcházet jejich přetížení (Boček a Lochman, 2012, s. 28–29).

Přesto, že dobrovolníci pracují bez nároku na odměnu, neznamená to, že je jejich pomoc zcela zadarmo. O přeshraničních projektech to platí dvojnásob. V úvahu musí být brány investice do běžných oblastí, jako je například organizační zabezpečení nebo rozvoj, ale také další náklady. Při zahraničních misích je hrazeno cestovné dobrovolníků, přípravné a hodnotící schůzky s partnery, strava, ubytování, očkování, víza, pojištění atd. V rámci dobrovolnického managementu nelze opominout ani oceňování dobrovolníků, které může být poskytováno i nefinančními prostředky. Jednou z možností je formální

uznání v podobě písemného potvrzení o absolvování projektu a slovní doporučení. Často využívány jsou benefity v podobě vstupenky či poukázky, tedy podobné některým zaměstnaneckým výhodám v organizaci. Motivaci a loajalitu může posílit i společné setkání s vedením organizace, osobní poděkování, pochvala, nebo zajištění výstupu v médiích (Boček a Lochman, 2012, s. 28–32).

Pokračování v práci a kontaktu s dobrovolníky je žádoucí i po jejich návratu z mise. Mohou totiž procházet podobným kulturním šokem jako při příjezdu na misi, který dokáže zkomplikovat jejich znovu začlenění do domácího prostředí. Proto by se jim i po návratu mělo dostat patřičné podpory. Důležitou součástí je společné vyhodnocování mise týkající se působení organizace i samotných dobrovolníků, díky kterému lze získat cennou zpětnou vazbu. Načerpané výstupy dodávají lepší přehled o případných slabých stránkách a slouží jako prostředek pro zkvalitnění práce (Tamtéž, s. 30).

I po skončení či přerušení spolupráce je dobré zůstat s dobrovolníky v kontaktu, informovat je o činnosti organizace a nabízet jim možnosti další spolupráce. Jestliže byl dobrovolník v organizaci spokojen, spíše se zapojí do další mise, což je pro organizace klíčové. S každou misí totiž získávají dobrovolníci cenné zkušenosti, mají realističtější očekávání a lépe znají organizační kulturu, procesy i požadavky práce. Tím se zvyšuje jejich spolehlivost a pravděpodobnost úspěšného ukončení mise. Jejich udržení je proto pro organizace výhodné z hlediska finančních i časových ohledů.

Pravděpodobnost, že bude dobrovolník pro organizaci působit dlouhodobě, je ovlivňována několika faktory. Jedním z určujících je kvalita managementu. Profesionalizace řízení není výhodná jen pro organizace, ale je to něco, co vyžadují i sami dobrovolníci. Chtějí mít pocit, že jsou koordinováni experty, kteří dokážou nalézt jejich nejlepší uplatnění, a tedy dobře využít jejich vynaloženého času a úsilí (Rochester, Paine a Howlett, 2012, s. 150). Stejně tak potřebují cítit bezpečí a oporu poskytovanou ze strany organizace. Zejména v začátcích každé mise, kdy je vše nové a neznámé, potřebují dobrovolníci pomoc s překonáním prvotní nejistoty a s adaptací na svou práci v místních podmínkách, aby se co nejrychleji stabilizovali a mohli začít co nejdříve po příjezdu podávat žádoucí výkony. Podle Kocianové (2010, s. 131) je adaptace pracovníků v organizacích mnohdy podceňována a její nezvládnutí znamená pro organizaci značné náklady související s fluktuací. Pro zahraniční dobrovolnické projekty je tedy o to více nezbytné mít procesy adaptace vhodně nastavené a zajistit dobrovolníkům co nejlepší oporu.



### 3 Adaptace dobrovolníků

Pojem adaptace obecně značí proces přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám. Z biologického hlediska se jedná o evoluční mechanismy vedoucí ke změnám ve struktuře a fungování organismu, které umožňují jeho přežití v daných podmínkách. V reakci na změny vnějšího prostředí dochází k pasivnímu přijetí nových podmínek, anebo k aktivní změně, kdy probíhá nejen přizpůsobení organismu ale zároveň i jeho působení na změnu prostředí. Přizpůsobování se vnějším podmínkám je označováno jako akomodace, oproti tomu aktivní snaha jedince o změnu prostředí dle vlastních potřeb bývá nazývána asimilací. Jestliže nedojde k vyrovnání se se změnami, následuje zhroucení organismu (Gardner, 2017, nestránkováno).

Toto základní pojetí adaptace bylo dále přejato i do dalších společensko-vědních oborů. Z pohledu psychologie je proces adaptace obecnou vlastností člověka. Vnější podněty způsobují vnitřní napětí jedince spojené s emocionálními prožitky. Narušení vnitřní rovnováhy se člověk snaží neustále obnovovat za pomoci vlastních adaptačních mechanismů. Překonáváním změn dochází k osobnímu růstu. Jedná se o kontinuální, celoživotní proces. Pochopením této dynamiky ve spojitosti s osobnostními i sociálními faktory lze pomocí vhodných metod proces adaptace cílevědomě regulovat (Ostroff a Kozlowski, 1993, s. 172).

Ze sociologického hlediska je adaptace definována jako přizpůsobení jedince (či skupiny) sociálnímu prostředí nebo podmínkám společenského života. Mezi jedincem a společenským prostředím dochází ke vzájemnému působení a sladování požadavků a očekávání všech účastníků. V tomto smyslu jde spíše o krátkodobý proces spojený s konkrétní životní situací, kdy se člověk nachází v novém kolektivu (Nový a Surynek, 2006, s. 152–153).

Taková adaptace, označovaná jako adaptace sociální, probíhá i při začleňování pracovníků, potažmo dobrovolníků, do nového pracovního zařazení. Snahou je zapojení příchozích členů do kolektivu tak, aby bylo dosaženo dobré komunikace a spolupráce v celém týmu. V souvislosti s nástupem nových pracovníků existuje ale i druhá rovina adaptace, a tou je adaptace pracovní. Ta zahrnuje přizpůsobení jedince požadavkům konkrétní pracovní pozice, tedy vyrovnávání osobních předpokladů, znalostí a zkušeností s konkrétními požadavky určené náplně práce. Mezi to může patřit kromě schopnosti zvládnání úkolů například orientace v místě působiště, znalost bezpečnostních pravidel či

přizpůsobení se rozvržení pracovní doby. Obě tyto roviny procesu adaptace se vzájemně prolínají a nelze je zcela oddělit. Zvládnutí obou rovin je pro pracovníka nezbytné, aby měl proces adaptace příznivý průběh (Bedrnová a Nový, 2007, s. 519).

Adaptaci v pracovním prostředí a problémy s ní související je třeba zvládat nejen na úrovni jednotlivce, ale i na úrovni skupiny či celé organizace (Rymeš, 2003, s. 89). Změny spojené se zapracováváním nově příchozích členů se totiž dotýkají všech, kteří s nimi přijdou do styku a je třeba snažit se nejen o snížení stresu začínajících pracovníků, ale také o minimalizaci zátěže stávajících členů z přítomnosti nového kolegy (Kocianová, 2010, s. 131). Z hlediska charakteristiky této práce je však hlavním středem zájmu proces adaptace na úrovni jednotlivce, a proto je pozornost zaměřena pouze na tuto rovinu.

Přestože mají dobrovolníci v organizaci odlišné postavení než placení zaměstnanci, jejich míra zodpovědnosti ani pracovní náplň se tolik neliší. Stejně tak jako v řízení dobrovolníků obecně jsou tendence uplatňovat stejné postupy jako v komerčním sektoru, měl by být i na adaptaci dobrovolníků kladen stejný důraz.

O úspěšnosti jakéhokoliv procesu adaptace rozhodují vnější a vnitřní faktory. Mezi vnější neboli objektivní faktory patří obsah a organizace práce, náročnost pracovní činnosti, pracovní podmínky, způsob vedení, vlastnosti pracovní skupiny, hodnocení, odměňování a další. Velký vliv mají také informace, které nový pracovník získal již před vstupem do organizace. Na utváření jeho názoru působí první dojmy i pověst organizace na veřejnosti. Za vnitřní, někdy nazývané jako subjektivní faktory, lze označit odbornou připravenost pracovníka, jeho výkonové dispozice, hodnotovou orientaci, postoje, či zvládnutí pracovní role (Rymeš, 2003, s. 91). Velkou roli hraje také motivace, která určuje odhodlání jedince překonávat nové výzvy a překážky (Jakubiak a Kondas, 2017, s. 32). Soubor všech předpokladů člověka zvládat pracovní nároky a přizpůsobit se prostředí se nazývá adaptabilita (Kocianová, 2010, s. 130).

Celá adaptace začíná již ve chvíli, kdy se obě strany výběrového řízení dohodnou na uzavření pracovní smlouvy. Její délku stejně jako její úspěšný průběh ovlivňují právě vnitřní a vnější faktory, které se různí podle konkrétních okolností. Optimálně prochází nový pracovník od zařazení na pracoviště přes fázi orientace, získávání potřebných zkušeností a postupné sžívání se s kolegy až k úplnému začlenění. Míra adaptovanosti, tedy výsledného stavu vyrovnání se s prací, se projevuje žádoucí výkonností, spokojeností pracovníka, jeho iniciativou, sounáležitostí se skupinou a identifikací s cíli organizace. Naopak nepříznivý průběh je vyjádřen v podobě špatné pracovní morálky,

lhostejnosti, pasivity a izolovanosti v pracovní skupině až flukтуаčními tendencemi. Zdrojem možných nesnází na straně pracovníka bývá podle Rymeše (2003, s. 90) neodpovídající odborná příprava, nedostatek zkušeností či neadekvátní představa o práci a jejích podmínkách. Problémy ale mohou vznikat i přesto, že je pracovník dobře připravený, avšak s prací se pojí značná fyzická či psychická náročnost, enormní odpovědnost a emocionální zátěž, nepříznivý pracovní režim a podobně. Naplnění pouze některých podmínek adaptace vede k tomu, že se pracovník přizpůsobí jen částečně, například je výkonný a zvládá své individuální úkoly, ale spolupráce v týmu mu dělá obtíže (Nový a Surynek, 2006, s. 159).

Adaptace nových pracovníků významně ovlivňuje směr celého jejich dalšího působení v dané roli a z tohoto důvodu má tento proces stejný význam, jako výběr zaměstnanců. Příznivý průběh adaptace pomáhá jedinci co nejrychleji překonat počáteční fázi po nástupu, aby byl schopen rychle začít plnit své úkoly (Rymeš, 2003, s. 91). Dále úspěšná adaptace snižuje pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka a má vliv na jeho příznivý postoj vedoucí k identifikaci s prací i organizací, což podporuje jeho loajalitu včetně akceptování společných cílů a hodnot (Gajda, 2019, s. 930). Proto je žádoucí odborné řízení procesu adaptace, které by mělo začít již před nástupem pracovníka do organizace.

V ideálním případě řízení adaptace zahrnuje využití kombinace různých opatření, kterých existuje celý výčet. Příkladem lze uvést tyto základní nástroje (Bauer 2010, s. 8):

- Individuální adaptační plán;
- Předání informační příručky;
- Provedení po pracovišti;
- Seznamovací aktivity;
- Vstupní školení;
- E-learningové kurzy;
- On-the-job training;
- Průběžné rozhovory a vzájemné předávání zpětné vazby;
- Koučink;
- Mentoring;
- Řízené teambuildingy.

Dohromady by měla všechna opatření a metodické nástroje řízení adaptace tvořit promyšlený celek, zahrnovat všechny skupiny pracovníků, kterých se adaptace dotýká a pokrýt všechny roviny adaptace. Vytvoření uceleného systému řízení procesu adaptace předpokládá jeho provázanost s dalšími personálními procesy (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2017, s. 167). Aby bylo možné jednotlivé nástroje efektivně využívat, je třeba chápat všechny souvislosti v průběhu procesu včetně různých dopadů na pracovníky a jejich reakcí vůči těmto vlivům (Ostroff a Kozlowski, 1993, s. 172).

Obecně jsou na začátku procesu adaptace nových pracovníků stanoveny reálné cíle, kterých se má dosáhnout. Ty by měly vycházet z konkrétních požadavků pracovní pozice a předpokladů jedince – dobrovolníka. Dalším krokem je poskytnout novým členům informace o organizaci, náplni práce, pracovním prostředí, pracovní skupině, režimu práce a o důležitých pravidlech. Součástí je i seznámení se s dodržováním zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tyto kroky jsou prováděny ještě před nástupem pracovníka anebo co nejdříve poté (Bedrnová a Nový, 2007, s. 520–521).

Po nástupu nového pracovníka jsou konfrontovány jeho představy s požadavky organizace a probíhá prvotní seznamování se s prací, podnikem a kolegy (Kocianová, 2010, s. 132). V některých firmách a organizacích jsou pro nováčky pořádané takzvané orientační programy, které mají proces seznamování usnadnit a urychlit. Mimo poskytnutí širokého přehledu od historie firmy přes současné strategie až k plánům do budoucnosti je cílem těchto programů přispění k pochopení úkolů zaměstnanců i podpora organizační kultury. Důležitou roli zde hraje psychologický význam těchto aktivit. Obvykle jsou totiž pořádány společně v jeden den (popř. týden) pro všechny nově nastupující členy, kteří mají díky tomu možnost uvědomit si, že nejsou ve svém současném postavení sami. Další oficiální kroky v procesu adaptace jsou poté zajišťovány přímým nadřízeným (Bedrnová a Nový, 2007, s. 521).

Podle Kocianové (2010, s. 133) je ale mnohdy významnější a efektivnější neformální adaptace, která probíhá jako spontánní proces pod vlivem sociálního okolí. Je tedy zabezpečovaný především spolupracovníky a vede ke spontánnímu začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny. Nový zaměstnanec také prostřednictvím sociálních vztahů získává informace, které jsou formálně nedostupné.

Důležitou součástí procesu orientace je i získávání odborných znalostí a informací o pracovních postupech. Podle Koubka (2015, s. 193) má tedy adaptace značný vzdělávací aspekt, jelikož se v jejím průběhu formují pracovní schopnosti nového

pracovníka. U dobrovolníků vyjíždějících na zahraniční mise je kromě obvyklého zaškolování na pracovišti zařazena navíc speciální příprava před samotným zapojením do programu. Ta zahrnuje informování o politické situaci v dané zemi, kulturních zvycích a pravidlech, která se mají dodržovat. Obvykle jsou dobrovolníci seznámeni s historií, cíli a fungováním programu a je jim blíže nastíněn život v terénu. Velký důraz je kladen na bezpečnost, někdy jsou nacvičovány i krizové scénáře. V některých případech dochází i k seznámení se s ostatními vyjíždějícími kolegy ještě před odjezdem na misi.

### **3.1 Vzdělávání vyjíždějících dobrovolníků jako součást adaptace**

Zákon o dobrovolnické službě, který vešel v České republice v platnost v roce 2003, vymezuje podmínky organizování dobrovolnické služby a dotýká se také oblasti přípravy dobrovolníků k výkonu dobrovolnické činnosti (ČR, 2002). Podle §5 (2)b tohoto zákona musí být již součástí smlouvy mezi dobrovolníkem a vysílající organizací *„ujednání o účasti na předvstupní přípravě organizované vysílající organizací. Součástí předvstupní přípravy musí být podle povahy dobrovolnické služby i informování dobrovolníka o možných rizicích spojených s výkonem dobrovolnické služby, která by mohla ohrozit život nebo zdraví dobrovolníka.“* Před podpisem smlouvy musí být také dobrovolník seznámen s prevencí infekčních nemocí, vyžadují-li to podmínky území, ve kterém má dobrovolník působit.

Podoba vzdělávání v rámci adaptace by se měla odvíjet od zaměření a délky mise. Boček a Lochman (2012, s. 28) tvrdí, že čím déle bude dobrovolník v zahraničí pobývat, tím více času je třeba do jeho přípravy investovat. Cílem je přiblížit dobrovolníkovi život a práci na misi tak, aby se jeho představy a očekávání co nejvíce blížily realitě a pomohly mu se po příjezdu v novém prostředí co nejlépe zorientovat. Kvalitní příprava vyjíždějících dobrovolníků pomáhá snižovat možná rizika. Podle Koubka (2015, s. 193) lze navíc systematickým vzděláváním dosáhnout zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka, a to jak na organizaci, tak na výkon práce.

Aby bylo vzdělávání dobrovolníka co nejvíce relevantní, měla by být nejprve provedena analýza pracovního místa a oblasti, do které je jedinec vyslán. Z vyplynulých informací je dále posuzováno, jaké informace potřebuje dobrovolník znát a příprava by podle toho měla být konkretizována (Armstrong, 2007, s. 462). Další vzdělávací aktivity



mohou být dle potřeb využity i po příjezdu dobrovolníka na místo určené s účelem pomoci mu snáze zpracovávat velké množství nových podniků a přizpůsobit se potřebám práce.

### **3.2 Mentoring v procesu adaptace**

Mentorování je prověřenou metodou rozvíjející potenciál lidí a jejich osobnost, podporuje jejich sebeuvědomění a sebedůvěru. Nejčastěji se využívá právě k zaškolení nových zaměstnanců či v oblasti vedení talentů a pro rozvoj kariéry. Funguje na principu předávání zkušeností a rad služebně staršího mentora mladšímu kolegovi. Mentor představuje jakéhosi osobního průvodce pro nového zaměstnance. Existuje ale i reverzní podoba mentoringu, kdy mentoruje zkušeného pracovníka jeho méně zkušený kolega, který však vyniká v některé oblasti. Mentorování tedy přináší výhody pro všechny strany.

Na rozdíl od koučinku, jenž se zaměřuje spíše na hledání způsobů, kterými lze dosáhnout vytyčených cílů, má mentoring dlouhodobější charakter a směřuje více k pochopení významu a fungování procesů i role pracovníka v organizaci (Cranwell-Ward, Bossons a Gover, 2004, s. 46). Mentoring je oproti koučinku méně direktivní a průvodcem zpravidla bývá odborník, který ví, co pozice jeho menteeho obnáší. Dobře se orientuje v prostředí a zná kulturu organizace (Arnesson a Albinsson, 2017, s. 203). Pomocí svých zkušeností a empatie by měl umět vzbudit důvěru a navázat se svým menteeem neformální vztah. Nový pracovník tak u svého mentora může nalézt oporu nejen při řešení problémů týkajících se plnění konkrétních pracovních úkolů, ale také pro sdílení pocitů spojených s prací a děním na pracovišti. Mentor je pro menteeho vzorem, usměrňuje ho a poskytuje mu zpětnou vazbu (Koubek, 2015, s. 268).

Mentor může být zaměstnanci přidělen a setkání jsou uskutečňována formálně pomocí mentoringových programů. Druhou možností je neformální typ mentoringu, kdy mají mentor i mentee možnost si sami svého pracovníka do páru zvolit. Četnost setkání záleží na individuální domluvě, v průběhu procesu adaptace by však měly proběhnout alespoň tři schůzky. Někdy je vztah služebně starších s mladšími kolegy budován nezáměrně a přirozeně, aniž by bylo mentorování ze strany organizace oficiálně řízeno (Arnesson a Albinsson, 2017, s. 205). Důležité ale je dbát vždy na vhodnost výběru patrona a snažit se vyvarovat nepříznivých vlivů (Koubek 2015, s. 268). Využití mentoringu je vhodné pro jednotlivce i skupinu. Skupinový mentoring je nejčastější u Bálintovské skupiny, tedy u členů stejného pracovního týmu, kteří mají i stejné cíle.

Při adaptaci nových pracovníků může mít mentor klíčový vliv. Noví pracovníci mají v počátcích někdy obavy, aby nevypadali příliš nezkušeně a neinformovaně, a nechtějí ostatní obtěžovat svými otázkami. Uchylují se mnohdy spíše k pozorování ostatních a zkoušejí pochopit fungování procesů v organizaci pouze s vlastním přičiněním. Tento způsob učení je v mnoha případech užitečný, podněcuje totiž jedincovu samostatnost, kterou by neměl omezovat ani mentor. Z výzkumu Ostroffové a Kozlowského (1993) ale vyplývá, že jestliže má nováček k dispozici buddyho, kterému se neostýchá pokládat jakékoliv dotazy a který by mu lépe vysvětlil všechny souvislosti, bývá proces adaptace rychlejší než v případě, kdy mentor absentuje. Značný význam má i psychosociální podpora, kterou může mentor novému pracovníkovi poskytovat.

Někdy bývá mentoring nesprávně zaměňován za supervizi, která je však s dobrovolnictvím úzce spjata. Stejně jako mentoring má vzdělávací charakter a funguje jako určitá forma dohledu nad vykonávanou prací. Cílem supervize je poskytování zpětné vazby, rozvoj profesních dovedností a zvyšování kvality práce. Na rozdíl od mentoringu, se kterým se lze setkat téměř v jakémkoliv prostředí, vychází ale supervize z psychotherapeutického prostředí a vztahuje se převážně na pomáhající profese. Soustředí se kromě pracovních procesů více na etiku, prožívání pracovníka a zpracovávání náročných témat. Je jedním z prostředků prevence syndromu vyhoření (Havrdová a Hajný, 2008, s. 17–26).

### **3.3 Plán adaptace a jeho vyhodnocování**

Individuální adaptační plán slouží jako opora pro systematické řízení procesu adaptace. Využívá se k většímu zpřehlednění procesu pro nové pracovníky i jeho nadřízené a další kolegy. Pracovníkům usnadňuje orientaci v novém prostředí, pomáhá jim snáze se zapojit do pracovního kolektivu, a především je informuje o průběhu jejich adaptace. Pro nadřízené a personalisty slouží pro lepší kontrolu a vyhodnocování procesu. Plán by se měl vztahovat přímo k pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat, měl by záviset na její složitosti a nárocích stejně jako na potřebách a předpokladech pracovníka. Forma plánu může mít různé podoby od stručného záznamu až po podrobný program s termínovými úkoly (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2017, s. 166).

Je vhodné, aby se na tvorbě plánu podílel i samotný pracovník, aby do něj mohl podle možnosti zasadit i své představy a přání. V obsahu by měly být zahrnuty základní

akce směřující k adaptaci na úrovni organizace a individualizované aktivity. I přes nespornou efektivitu plánování však nelze po formální stránce zajistit celý průběh adaptace komplexně a je třeba brát v potaz i neformální prvky. Do řízení procesu adaptace je obvykle zapojeno personální oddělení, které zajišťuje metodické vedení a administrativní podporu, přímý nadřízený, jenž za celý proces odpovídá, a je-li k dispozici i mentor (Kocianová, 2010, s. 134–135).

Účinnost adaptačního plánu je podmíněna jeho vyhodnocováním, do kterého by měly být zahrnuty všechny zapojené osoby. K hodnocení se využívají objektivní a subjektivní kritéria, jako opora často slouží bodová hodnotící škála. Sleduje se kvalita plnění úkolů, provádí se rozhovory a zjišťuje se spokojenost a dojmy nového pracovníka. Monitoruje se i jeho znalost informací, samostatnost, odpovědnost, vystupování, aktivní přístup, práce v týmu a celkový progres od jeho nástupu na novou pozici. Jako výstup ze závěrečné hodnocení adaptačního plánu by měl vzniknout plán dalšího uplatnění pracovníka v organizaci (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2017, s. 167).

### **3.4 Specifika adaptace na práci v zahraničí**

Jestliže je dobrovolník vyslán na zahraniční misi, znamená to, že se bude muset adaptovat nejen na práci a svůj pracovní tým, ale i na kulturu dané země. Označení kultura nese mnoho významů. Ve svém nejširším pojetí vyjadřuje specifický lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činnosti, objektivovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce. Hofstede (2019, nestránkováno), holandský vědec, který se zabývá rozdíly a interakcemi mezi různými národními a organizačními kulturami, vymezuje kulturu jako kolektivní nastavení mysli, které odlišuje jednu skupinu lidí od druhé. Je definována jazykem, etnikem a národností, náboženstvím, lokalitou a historií a projevuje se v hodnotách, víře, názorech, chování, tradicích a mnoha dalších oblastech.

V případě, že jsou dobrovolníci v cizí zemi pohlceni nedostatkem znalostí a porozumění nové kultuře dochází k tzv. kulturnímu šoku. Jedná se o psychologickou a emoční reakci projevující se v různých podobách, například jako vztek, strach, úzkost nebo i deprese. Tento stav však nenastává ihned, kulturní šok se zpravidla projevuje v několika fázích.

Ihned po příjezdu prochází člověk fází nadšení, kdy je fascinován novými podněty a nové prostředí si idealizuje. Prvotní nadšení však později vystřídá různá míra frustrace

vyplývající z prohlubujících se rozdílů a vzájemného neporozumění, kdy člověk zaujímá nepřátelské postoje vůči odlišné kultuře. V průběhu postupného přivykání si na novou kulturu a vytváření nových vzorců chování nastává obrat k pozitivnímu přístupu, který vede až k plné adaptaci, kdy je jedinec schopný samostatně fungovat bez jakýchkoliv problémů (Ameir, 2018 s. 67–69).

Cílem adaptačních programů je zajistit co nejsnadnější integraci do nové kultury a zmírnit potenciální dopady kulturního šoku. Součástí předodjezdové přípravy dobrovolníků proto bývají i interkulturní tréninky zaměřené na předávání relevantních informací o kultuře, zvycích a způsobech chování. Žádoucí je snažit se o zachycení celého obrazu dané kultury (nebo alespoň co nejširšího spektra). Vedle chápání kulturních specifik promítajících se do stylu práce je totiž pro celkovou spokojenost a efektivní pracovní adaptaci významná i kvalita interakcí s místními obyvateli a naladění se na obecné životní podmínky.

Zásadní je také kulturní inteligence vysílaného dobrovolníka definovaná jako schopnost jedince fungovat v kulturně odlišném prostředí (Ang, 2007, s. 336). I ta se dá různými nástroji rozvíjet. Kulturní kompetence zahrnuje v podstatě čtyři faktory. Prvním jsou znalosti, ať už se jedná o jazykovou výbavu nebo informovanost o místní kultuře, historii, právech či politice. Dalšími faktory jsou dovednosti zejména v oblasti komunikace a řešení konfliktů a také zkušenosti. Právě i proto preferují organizace přijímání do náročných projektů těch dobrovolníků, kteří již v minulosti působili v prostředí s odlišnou kulturou. Nezbytný je i otevřený přístup a ochota se učit.

### **3.5 Specifika adaptace na práci v multikulturním týmu**

Přeshraniční humanitární a rozvojové projekty stojí na spolupráci s místními obyvateli. Dobrovolníci, kteří se do těchto projektů zapojují, bývají různých národností. Všichni společně utváří velmi diverzifikované pracovní týmy, ve kterých dochází ke konfrontaci různých kulturních specifik. To se projevuje zejména v míře respektování struktur, norem a pravidel, v odlišnostech komunikačního stylu, prosazování názorů a případného řešení konfliktů, ve způsobu rozhodování a nakládání s časem a podobně (Bedrnová a Nový, 2007, s. 155). Pracovníci vstupující do multikulturních týmů mohou být kvůli signifikantním rozdílům pod stresem a z počátku není nijak neobvyklý pocit dezorientovanosti a rozpaků (Geoffroy, 2018, nestránkováno).

Řízení adaptace je jedna ze strategií vyrovnávání se s výzvami, které multikulturní týmy přináší. Spočívá v pojmenovávání kulturních odlišností a stereotypů a společném řešení, jak s nimi nakládat. Tím, že se na tomto procesu podílí všichni členové týmu a nezávisí jen na rozhodování vedoucího, jsou zapojení pracovníci vedeni k větší samostatnosti při řešení problémů. Přejímají některé způsoby chování a práce od ostatních, ale také si ujasňují vlastní postoje a učí se obhájit si své postavení.

Čím více kultur je v týmu zapojeno, tím větší hrozí riziko kolizí pramenících ze vzájemného nepochopení či neochoty přizpůsobit se druhým. Prostřednictvím správného vedení je třeba postihnout kulturní specifika, vzájemně se sladit na cílech a hodnotách, vytvořit společná pravidla a zajistit stabilní prostředí. Nezbytnou podmínkou je velmi dobrá znalost jazyka, ve kterém bude společná interkulturní komunikace probíhat (Brett, Behfar a Kern, 2009, s. 87). Právě to ale může být v přeshraničních humanitárních programech problém, vzhledem k nízké vzdělanosti v některých oblastech pomoci. Dobrovolníci tak někdy při kontaktu s místními obyvateli musí využívat překladatele a spoléhat se na jejich zprostředkovávání informací.

Nováčci na misích někdy přichází do již zavedených týmů s ustálenou strukturou, kde není takový prostor pro společné formování a utváření zásad. Je tedy žádoucí, aby jim byla nejdůležitější specifika vysvětlena a byli otevřeni přizpůsobení se fungujícím principům. Některé pracovní týmy na misích jsou navíc dynamické a kvůli různé délce působení jednotlivých členů se často obměňují. Proto je třeba strukturu vedení a pravidla nastavit již od počátku s rozmyslem tak, aby byla alespoň z většiny přijatelná pro všechny, včetně nově přicházejících pracovníků, kteří nemají příležitost podílet se na jejich utváření. Podstatné je vedení členů týmu ke společné vizi. Zároveň je ale důležité umět reagovat na aktuální potřeby týmu.

Jestliže je adaptace úspěšná, nabízí vysoký potenciál multikulturních týmů. V dlouhodobém horizontu bývají tvořivější než homogenní skupiny, přinášejí různorodé zkušenosti a pohledy na věc a navrhují často originální a kreativní řešení. Jejich efektivnost je však podmíněna náročnou organizací a mimořádnou pozorností, kterou je třeba jejich vedení věnovat (Bedrnová a Nový, 2007, s. 155). Klíčové jsou také vzájemný respekt pracovníků, flexibilita a tolerance k odlišnostem jiných kultur.

## **4 Empirické šetření – Naplňování potřeb dobrovolníků v procesu adaptace na zahraniční mise**

Teoretický rámec diplomové práce byl věnován základním konceptům a termínům, jako jsou humanitární pomoc a rozvojová spolupráce, dobrovolnictví a adaptace. Pozornost byla zaměřena na možnosti řízení dobrovolníků a jejich adaptace při odjezdu na zahraniční mise. Na základě relevantních zdrojů bylo identifikováno, že řízení dobrovolníků v neziskových organizacích se stále více podobá řízení zaměstnanců v komerčním sektoru a neustále se zvyšuje míra profesionalizace. Dále bylo zhodnoceno, že právě úspěch či neúspěch adaptace může mít klíčový vliv na následný výkon pracovníka. Přesto však bývá adaptace mnohdy opomíjena a jejímu vědomému řízení není věnován dostatek pozornosti.

Na zahraničních misích mohou rizika plynoucí z nezdařilé adaptace znamenat problémy pro dobrovolníka, organizaci i místní obyvatele. Jsou zde navíc obvyklé překážky v podobě kulturního šoku, neznalosti místního prostředí a stylu práce, nesourodosti pracovního týmu, zvýšené potřeby znalosti bezpečnostních informací a mnoho dalších. Proto je žádoucí věnovat řízení adaptace zvýšenou pozornost.

Je však důležité zmínit, že některé mise si svým charakterem a naléhavostí žádají urychlený proces odjezdu dobrovolníka a okamžité plnění úkolů. Příkladem lze uvést akutní pomoc v místech postižených živelnou pohromou jako je vlna tsunami či zemětřesení, kdy jsou organizace schopné zmobilizovat své pracovníky a dostat je do epicentra do tří dnů od katastrofy. Nezbyvá tak příliš prostoru na předodjezdovou přípravu ani na řízení adaptace po příjezdu, pracovník však musí být schopen okamžitě zareagovat na danou situaci a přizpůsobit se aktuálním potřebám. I v takových případech musí organizace zajistit dobrovolníkům zprostředkování všech potřebných informací a alespoň základní přípravu. Důležité je tedy vědět, co pro dobrovolníky představuje v začátcích misí největší obtíže a jak jim adaptaci co nejvíce usnadnit.

Adaptace dobrovolníků vyjíždějících na zahraniční humanitární a rozvojové mise je velmi úzce vymezená oblast personálního řízení. Jako opora pro tuto oblast jsou k dispozici teoretická východiska pro řízení adaptace obecně či řízení expatů a další koncepce. Organizace však zpravidla vychází převážně z vlastní osvědčené praxe a komplexně zpracované empirické poznatky zaměřené přímo na řízení adaptace dobrovolníků zapojujících se do přeshraničních projektů chybí. Získání relevantních dat

by mělo pomoci stávajícím organizacím působícím v této oblasti zhodnotit, popřípadě upravit nastavené procesy řízení adaptace, a novým organizacím na tomto poli poskytnout oporu pro snadnější a harmoničtější zavádění procesů.

#### **4.1 Cíle empirického šetření**

Prvním cílem empirického šetření je identifikovat, jak je řízen proces adaptace dobrovolníků vysílaných na zahraniční humanitární mise českými organizacemi. Komparovány budou rovněž nástroje řízení adaptace v těchto organizacích.

Druhým cílem šetření je zjistit, zda nastavené řídicí procesy v daných organizacích odpovídají potřebám dobrovolníků, a případně určit prostor pro zlepšení. Pozornost je věnována i faktorům nejvíce ovlivňujícím průběh procesu adaptace na misi.

#### **4.2 Metodika šetření a výběr respondentů**

Pro naplnění stanovených cílů bylo provedeno smíšené empirické šetření, které podle Egera a Egerové (2017, s. 84–85) umožňuje překonat jen dílčí pohledy na zkoumaný fenomén a pomáhá o něm získat lepší obraz. Ve smíšeném výzkumu lze výstupy získané prostřednictvím jedné metody využít pro následný výzkum další metodou, což je ideálním předpokladem pro naplnění stanovených cílů.

Empirické šetření probíhalo ve dvou etapách podle explorativního sekvenčního designu, kdy kvalitativní sběr dat a jejich analýza v první fázi vytvořily podklady pro kvantitativní sběr dat ve druhé fázi a následnou interpretaci (Eger a Egerová, 2017, s. 83).

První fáze empirického šetření byla zaměřena na zjištění přístupů k řízení adaptace dobrovolníků vyjíždějících na zahraniční mise v českých humanitárních organizacích. Při volbě metody výzkumu sehrála velkou roli skutečnost, že jde o relativně neprobádané téma a organizací působících v této oblasti existuje málo na to, aby mělo smysl výstupy kvantifikovat. Proto byla zvolena kvalitativní metoda šetření, která nejlépe umožnila hlubší porozumění dané problematice, včetně identifikace individuálních přístupů organizací k řízení adaptace a jeho podoby. Podle Hendla a Remra (2017, s. 60) záleží v kvalitativním výzkumu zejména na zohlednění relevantních kontextuálních

podmínek a vytvoření celistvého obrazu situace, což přímo koresponduje s cílem této fáze šetření. Umožňuje studovat procesy a hledat příčinné souvislosti.

Pro šetření byla zvolena explorativní případová studie se zaměřením na studium organizací. Ta je podle Yina (2002, In: Hendl a Remr, 2017, s. 202) definována jako „empirické zkoumání, které se zabývá jevem v rámci reálného kontextu, jestliže nemůžeme zcela jasně vymezit hranice a kontext případu.“ Případová studie je vhodná, jestliže je potřeba o aktuálním jevu zjistit odpovědi na otázky „Jak?“ nebo „Proč?“. Cílem případové studie bylo prozkoumat neznámou strukturu řízení procesu adaptace dobrovolníků vysílaných na zahraniční mise a připravit podklady pro další výzkum. Výzkumné otázky byly definovány následovně:

O1: Jak je v českých organizacích vysílajících dobrovolníky na zahraniční mise řízena jejich adaptace?

O2: Jaké nástroje pro řízení procesu adaptace organizace využívají?

Pro tyto účely byly metodami sběru dat zvoleny rozbor dokumentů a informací dostupných na webových stránkách jednotlivých organizací a polostrukturované rozhovory s koordinátory dobrovolníků. Předpřipravená koncepce rozhovoru byla stanovena na základě teoretických východisek a poskytovala základní strukturu, dle které se rozhovor odvíjel. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu probíhá u kvalitativního výzkumu prvotní analýza dat již v průběhu jejich získávání, což umožňuje přijímat případné změny v dalším postupu (Eger a Egerová, 2017, s. 99). S tím koresponduje i výhoda polostrukturovaných rozhovorů, která umožňuje blíže se zabývat skutečnostmi, které se objevily až v průběhu rozhovoru, a použít doplňující otázky. Bylo tak možné dosáhnout uceleného obrazu a detailní identifikace problémů. Nové podněty vyskytnuté na základě některých rozhovorů byly dále zakomponovány i do připravených otázek pro další rozhovory.

Rozhovory byly orientovány na způsoby řízení adaptace dobrovolníků vysílaných na zahraniční mise. Zaměřeny byly na dvě hlavní etapy, nejprve na přípravu dobrovolníka před odjezdem, poté na adaptaci přímo na misi. Dotazy cílily i na největší překážky v adaptaci. Dále byly sledovány souvislosti mezi styly řízení adaptace a charakteristikami projektů. Pozornost byla také věnována zjišťování a nakládání se zpětnou vazbou od dobrovolníků. Seznam předem připravených otázek je k dispozici v příloze A.



Realizace jednotlivých rozhovorů probíhala po podepsání informovaného souhlasu, který je součástí přílohy B. Všichni respondenti byli osloveni individuálně. Rozhovory probíhaly vždy pouze za přítomnosti daného respondenta a řešitelky diplomové práce, a to zpravidla na pracovišti jednotlivých organizací. Dva rozhovory byly pořízeny telefonicky. Každý rozhovor trval 30 – 60 minut, v závislosti na rozmanitosti projektů dané organizace a propracovanosti řízení adaptace. Výstupem byly hlasové nahrávky, které byly následně přepsány do jednotné podoby umožňující snazší porovnání výpovědí. Editované přepisy rozhovorů jsou dostupné v příloze C.

Respondenti byli vybráni na základě účelového vzorkování podle předem stanovených kritérií. Těmi byla spolupráce s dobrovolníky a účast na zahraničních misích. Dále se selekce organizací do výběrového souboru odvíjela od toho, zda byly projekty, do kterých se dobrovolníci zapojovali, humanitárního nebo rozvojového charakteru. Oporou při výběru byly webové stránky Českého fóra pro rozvojovou spolupráci (FoRS), kde se sdružují nevládní neziskové organizace České republiky působící v oblasti rozvojové spolupráce, rozvojového vzdělávání a humanitární pomoci.

Po pilotním průzkumu subjektů v této oblasti bylo záměrem oslovit koordinátory z organizací ADRA, Červený kříž, Člověk v tísni, Charita ČR, Lékaři bez hranic a Magna. O těchto organizacích je veřejně známé jejich působení na poli zahraniční pomoci a deklarují ho i na svých webových stránkách. Po obrácení se na Český červený kříž a Charitu ČR však bylo zjištěno, že jsou dobrovolníci na mise v těchto organizacích vysíláni pouze skrze mezinárodní ústředí, nikoliv z českých poboček, a ze vzorku byly proto vyřazeny. Po podrobnější exploraci a na základě dalších doporučení byly kontaktovány i organizace Brontosauři v Himalájích, INEX-SDA, SADBA, SIRIRI a YMCA. YMCA však v posledních dvou letech vyslala do zahraničí pouze dvě dobrovolnice a po zvážení nebyla do šetření zařazena, protože nemůže být považována za reprezentativní vzorek.

Organizace ADRA působí v zemích po celém světě, do zahraničí však nevysílá dobrovolníky nýbrž pouze zaměstnance. Akreditaci jakožto vysílající organizace pro dobrovolníky by měla získat teprve v příštím roce. Dobrovolníky do zahraničí tedy prozatím vysílá pouze sporadicky, například se zapojila do organizování dobrovolnické pomoci v uprchlické krizi v roce 2016 na Balkáně. Jedná se vždy o nárazové akce, které na sebe nenavazují a nejsou jednotně koordinované a aktuálně není žádná organizovaná pomoc aktivní. Do empirického šetření byl však zařazen projekt Itibo, který pod záštitou

organizace ADRA stabilně funguje od roku 2005. Jedná se o humanitárně rozvojový projekt, který je zaměřený na poskytování zdravotní péče v Keni, do kterého se jakožto dobrovolníci zapojují kromě lékařů také studenti medicíny, pro které je mise i formou praktické stáže a nejedná se tedy v jejich případě o typickou dobrovolnickou pomoc. Přesto byl tento projekt do šetření zařazen, základní prvky dobrovolné pomoci zde totiž stále zůstávají.

Nutno dodat, že organizace INEX-SDA není výslovně humanitární či rozvojovou organizací. Zabývá se mezinárodním dobrovolnictvím a mezikulturním vzděláváním a organizuje mezinárodně veřejně prospěšné projekty dobrovolné práce, které pomáhají nejen šířit dobrovolnictví zejména mezi mladými lidmi, ale i poznávat sociální, ekonomické a jiné rozdíly cizích kultur a řešit konkrétní místní problémy. Více než na pomoc se soustředí především na výměnu zkušeností, a to i v rozvinutých zemích. Jednou z oblastí působnosti jsou ale také projekty v zemích globálního Jihu, kde se dobrovolnické aktivity svým charakterem velmi blíží rozvojové spolupráci. Proto byla tato sféra činností organizace INEX-SDA do empirického šetření zařazena.

Celkem bylo o spolupráci na vlastním empirickém šetření požádáno devět organizací, do šetření je jich z toho zahrnuto sedm. Vyřazeny byly již zmíněná organizace YMCA a dále Magna, která nereagovala ani na opětovanou snahu o navázání kontaktu.

Ve druhé fázi empirického šetření bylo zkoumáno, zda identifikované adaptační procesy v daných organizacích odpovídají potřebám dobrovolníků a jak by je případně dobrovolníci vyžadovali uzpůsobit. Záměrem bylo odhalit, které faktory mají na průběh adaptace největší vliv. Pro tyto účely bylo zvoleno kvantitativní šetření, které obecně cílí na získání informací o zkoumané skupině. Stanoveny byly tyto výzkumné otázky:

- O3: Který z nástrojů pro řízení procesu adaptace hodnotí dobrovolníci jako nejvíce nápomocný pro jejich adaptaci?
- O4: Klesají s větší mírou profesionalizace organizací při řízení adaptace požadavky dobrovolníků na zlepšení procesů?
- O5: Jaké faktory mají největší vliv na adaptaci dobrovolníků na misích?

Data byla po realizaci rozhovorů získána prostřednictvím dotazníkové šetření s využitím webového formuláře. Dotazníky považuje Disman (2006, s. 141) za vysoce efektivní techniku, která může v poměrně krátkém čase získat informace od velkého

počtu jedinců a výsledky tak lze více zobecnit. Online distribuce umožnila navíc oslovit i dobrovolníky, kteří nebyli aktuálně na území České republiky. Další výhody dotazníků shledává Eger a Egerová (2017, s. 112) ve větší objektivnosti a anonymitě.

Základním souborem byli všichni čeští dobrovolníci vyjíždějící na zahraniční mise humanitárního či rozvojového charakteru. Aby byly výstupy dotazníkového šetření v souladu s procesy v jednotlivých organizacích, které zpravidla procházejí změnou a přizpůsobují se aktuálním potřebám, výzkumný soubor byl složen pouze z dobrovolníků, kteří se zúčastnili zahraniční mise v posledních dvou letech. Jednalo se o účelový výběr, který Disman (2006, s. 113) považuje v případě, kterému odpovídá i toto šetření, za jediné řešení. Respondenti byli osloveni emailem prostřednictvím koordinátorů z jednotlivých organizací. Celkem bylo získáno 74 odpovědí. Dotazník je dostupný v příloze D.

### **4.3 Výsledky šetření a jejich interpretace**

Po shromáždění dat byla provedena jejich analýza, jejímž úkolem je redukce, organizace a sumarizace informací s cílem dát výsledkům význam a provádět úvahy podporované validní evidencí (Hendl a Remr, 2017, s. 215). Jednalo se tedy o vyhodnocování informací nasbíraných v průběhu empirického šetření.

Pro analýzu dat z kvalitativního šetření v první fázi výzkumu byla využita obsahová analýza, konkrétně kvalitativní komparativní analýza. Ta vychází z předpokladu, že v určité fázi výzkumu provádíme porovnání případů, ale zároveň si všímáme různých kontextů a snažíme se najít nějakou typologii (Tamtéž, s. 219). Předpokladem pro tento způsob analýzy je redukce a organizace dat (Eger a Egerová, 2017, s. 99). Transkripty rozhovorů byly proto převedeny do jednotné formy a významné vlastnosti získaných údajů byly kódovány do logických proměnných a dále kategorizovány. Pozornost byla věnována přítomnosti či nepřítomnosti určitých prvků a jejich kauzálnímu propojení.

Vyhodnocení dotazníků proběhlo za pomoci webové platformy Survio, která disponuje implementovanými nástroji pro základní analýzu. Odpovědi na otevřené otázky byly upraveny do formátu vhodného pro statistickou analýzu. Výsledky jsou vyjádřeny pomocí grafů.

### **4.3.1 Řízení adaptace vysílaných dobrovolníků v organizacích**

Analýza řízení adaptace dobrovolníků vysílaných na mise se zaměřovala celkem na sedm organizací. Jsou jimi ADRA, Brontosauři v Himalájích, Člověk v tísní, INEX-SDA, Lékaři bez hranic, SADBA a SIRIRI. Těchto sedm organizací pokrývá téměř celou oblast vysílání dobrovolníků na zahraniční mise v české praxi. Absentuje pouze již výše zmíněná organizace Magna, od které se nepodařilo získat potřebná data, a YMCA, která se přeshraničnímu dobrovolnictví věnuje pouze minoritně a v celkovém dopadu by pro tuto analýzu nebyla relevantní.

Interpretace dat z rozhovorů (jejichž editované přepisy jsou dostupné v příloze C) je provedena nejprve stručným popisem jednotlivých organizací a jejich zavedených procesů pro vytvoření alespoň základní představy o činnosti a fungování těchto organizací v zahraničí a tedy zodpovězení první výzkumné otázky dotazující se na to, jakým způsobem je adaptace dobrovolníků v jednotlivých organizacích řízena. Pouhá komparace hlavních aspektů řízení adaptace, která na představení organizací navazuje, by také kvůli nezbytné redukci dat mohla zanedbat důležité souvislosti.

#### **ADRA – projekt Itibo**

Itibo je humanitárně rozvojový projekt zdravotnického zařízení pod záštitou nevládní humanitární organizace ADRA v jihozápadní části Keni. Od roku 2008 vyjíždí do keňského Itiba dobrovolníci z řad lékařů a mediků (Itibo, 2018, nestránkováno). Za rok se zde vystřídá celkem šest skupin přibližně po osmi lidech na měsíční misi, celkem tedy ročně vyjede okolo padesáti dobrovolníků.

Řízení jejich adaptace začíná již v průběhu výběrového řízení, kdy po zaslání životopisu a motivačního dopisu prochází osobním pohovorem, v rámci kterého jsou rozebírány i různé situace, se kterými se pracovníci mohou v Keni setkat. Po přijetí se dobrovolníci účastní společného setkání, které zahrnuje školení zejména o obecné bezpečnosti a chování v nestandardních případech. Na tomto setkání se skupina dobrovolníků zároveň seznámí a naváže vztahy ještě před odjezdem. Další informace dostanou dobrovolníci i v písemné podobě včetně seznamu doporučených věcí, které by si měli na misi obstarat.

Dopravu si dobrovolníci zajišťují a hradí sami, stejně jako veškeré další náklady. Každý navíc přispívá 200 dolarů na nákup a používání ochranných zdravotních pomůcek.

Po příjezdu na letišti vyzvedne celou skupinu český koordinátor, který je již v Nairobi předem a převezve je do místa pracoviště. Druhý den po příjezdu následuje další bezpečnostní školení, které je již zaměřeno konkrétně na práci s pacienty a bezpečnost při kontaktu s nimi. Proběhne také prohlídka nemocnice a rozdělení rolí pro následující den, kdy už začíná samotná práce.

Po celou dobu je mise vedena hlavním českým koordinátorem nebo jeho zástupce, kteří dohlíží na veškerou práci a jsou také hlavní oporou dobrovolníků. Místní zaměstnanci se na jejich řízení nepodílí, avšak probíhá s nimi vzájemná spolupráce. Jejich úloha je klíčová zejména z důvodu jazykové bariéry u pacientů, kteří mluví pouze místním kmenovým jazykem a místní zdravotní personál je tedy důležitý i za účelem překladu komunikace.

Kromě jazykové bariéry je může být největší překážkou pro adaptaci dobrovolníků kulturní šok a rozdílné tradice ve způsobu práce. Tradiční medicína se totiž výrazně liší od medicíny klasické a je třeba tyto rozdíly respektovat.

Každý den při v poledne a večer probíhají společné briefinky, kdy se rozebírají pokroky v práci a poslední události. Řeší se stav pacientů a další postupy léčby. Zároveň se tak předávají informace pracovníkům z další směny.

Po návratu podávají dobrovolníci zpětnou vazbu formou eseje, kde mají volný prostor pro vyjádření se k jakýmkoliv zážitkům z mise. Pro velký zájem není medikům umožňováno vyjet na misi opakovaně, aby dostali prostor i další účastníci. Dobrovolníci z řad lékařů, kteří opakovaně vyjíždí, již znovu nemusí procházet předodjezdovou přípravou.

### **Brontosauři v Himalájích**

Hnutí Brontosauři v Himalájích pomáhá od roku 2012 indické vesnici Mulbekh rozvinout místní školu a komunitu. Předávají obyvatelům technické znalosti zejména v oblasti stavitelství a do výuky na základní škole přináší prvky západního vzdělávání. Celá organizace je velmi malá, stojí převážně na práci hlavního ředitele, několika dalších lidí, kteří mu pomáhají, a dobrovolnicích. Dobrovolníci se mohou účastnit prázdninových workcampů, kde pomáhají na stavbě nebo pořádají čtrnáctidenní výukové kurzy. Výjimkou mohou být po dohodě i dobrovolníci v roli novináře, zdravotníka, psychologa a podobně. Tyto krátkodobé projekty jsou nejčastější formou spolupráce. Dlouhodobě potom mohou dobrovolníci působit v místní škole jako běžní učitelé či jakožto odborní

asistenti zaměřující se na kapacity místních zaměstnanců školy (Brontosauři v Himalájích, 2008, nestránkováno).

Adaptace dobrovolníků není v organizaci vědomě řízena, ale je podpořena jednotlivými aktivitami, které musí podstoupit každý vyjíždějící dobrovolník. Pro přihlášení vyplňují dobrovolníci webový formulář zahrnující kromě obecných informací také motivaci k dobrovolnictví v zahraničí. Je zde také přehledně popsán celý proces od podání přihlášky až po příjezd na misi. Dále vybraní dobrovolníci postupují do přípravných setkání, které probíhají během dvou víkendů. Jejich součástí je osobní pohovor a obdoba assessment centra a zároveň se zde spolu všichni dobrovolníci seznamují, jelikož takzvaní prázdninový dobrovolníci odjíždí do Indie vždy ve skupině a je potřeba zajistit hladkou spolupráci. Je zde také představena historie projektu, jeho cíle a hlavní myšlenky i role dobrovolníků. Na druhém setkání jsou již přesně stanoveny výukové plány. Předodjezdová příprava je pro každého povinná, a to i pro ty dobrovolníky, kteří na misi nevyjíždí poprvé. Ti se sice nemusí zúčastnit všech přednášek, ale je důležité, aby se seznámili s ostatními dobrovolníky ve skupině.

Po absolvování přípravy obdrží dobrovolníci emailem rozhodnutí o přijetí včetně pokynů k podrobnému rozpracování a zaslání konkrétních aktivit, které budou zahrnuty do výuky. Tyto plány jsou konzultovány i s místní školou. Dobrovolníci tedy na misi odjíždí s velmi podrobným programem na každý pracovní den.

Do cílové destinace odjíždí celá skupina prázdninových dobrovolníků pohromadě pod vedením hlavního koordinátora, který je jim po celou dobu workcampu k dispozici. U dlouhodobých projektů je koordinace dobrovolníků zajišťována individuálně podle potřeb. Veškeré náklady spojené s misí si kromě ubytování a stravy hradí dobrovolníci sami.

První tři dny probíhá aklimatizace ve větším městě, až poté se dobrovolníci přesouvají přímo do vesnice, kde se ubytují, seznámí se s místními učiteli a dalšími místními pracovníky, prohlédnou si pracoviště a zkontrolují vybavení. Další den již začíná výuka dle předem připraveného programu.

Největší překážkou při adaptaci bývá z pohledu organizace výšková nemoc, vybavení ubytovacích kapacit a pracoviště nebo i zaživačí obtíže vzhledem k výrazné odlišnosti místní kuchyně od českého stravování. Dalším úskalím může být i jazyková bariéra. Přestože je společným jazykem angličtina, některé děti ještě řeč příliš dobře neovládají a mají i jiný přízvuk. Z kulturního šoku občas plyne i nepochopení ústící

až v nevráživost vůči místním obyvatelům. Celkově se nemusí představy dobrovolníků setkávat s realitou. Někdy se také objevují i problémy v týmu.

Na misi probíhají každý den formální setkání dobrovolníků, kde se hodnotí odvedená práce, získává se zpětná vazba a utužují se vztahy ve skupině. Po návratu z mise se již žádná zpětná vazba cíleně nezískává.

### **Člověk v tísní**

Nezisková organizace Člověk v tísní vznikla v roce 1992 a humanitární pomoc stála na samém počátku její existence. Postupně se začala zabývat i dlouhodobou rozvojovou spoluprací ve světě i u nás. Nyní působí celkem ve 23 státech, kde pomáhá obětem ozbrojených konfliktů, v oblastech zasažených přírodními katastrofami či v rozvojových zemích, které sužuje chudoba. Řeší nedostupnost kvalitního vzdělání a zdravotní péče, degradaci životního prostředí či nedostatek zdrojů potřebných pro přežití a důstojné životní podmínky. Svými projekty Člověk v tísní pomáhá přecházet budoucím krizím a zmírňovat jejich dopady (Člověk v tísní, 2018, nestránkováno).

Ročně je na zahraniční mise vysláno přibližně 15 dobrovolníků z toho někteří skrze spolupráci s iniciativou Evropské komise Humanitární dobrovolníci EU. Obvykle se jedná o dobu dvanácti měsíců.

Již při výběru dobrovolníků je velká pozornost věnována jejich adaptabilitě. Dobrovolníci také podstupují Hoganovy osobnostní testy, na základě kterých je hodnocena jejich sociální a emoční inteligence a zvažuje se, jak by daný kandidát zapadl do týmu v projektu, do kterého se hlásí. Jedním z nejdůležitějších témat je také motivace.

Dobrovolníci hlásící se do projektu skrze Humanitární dobrovolníky EU prochází po výběru povinným školením Evropské komise. Následuje již předodjezdová příprava pořádaná přímo Člověkem v tísní, společná pro všechny dobrovolníky. Nejprve je třeba projít e-learning, který dobrovolníky seznámí se základními informacemi. Dalším krokem je takzvaná indukce, která se koná přibližně pětkrát do roka. Jedná se o osmidenní intenzivní školení, kde se dobrovolníci zároveň setkávají s různými zaměstnanci Člověka v tísní a vzájemně se poznávají. Na indukci jsou nejprve společně představeny obecné informace o organizaci, její struktuře a aktivitách a později se již probírají záležitosti přímo související s působením v zahraničí. Podle konkrétní země a projektu pak mají účastníci individuální sezení, kde se dozvídají všechny podrobnosti ohledně jejich mise

a dostanou i seznam kontaktů a informační brožuru, kde mají všechny důležité věci sepsané.

S každým dobrovolníkem se na indukci probírají i výsledky osobnostních testů. Podle testů lze například poznat, jak by se člověk mohl chovat, jestliže bude pracovat pod velkým stresem. S tím je dobrovolník obeznámen a učí se, jak takové situace řešit. Stejně tak je s těmito informacemi obeznámen i vedoucí mise, aby věděl, jak s dobrovolníkem v podobných případech pracovat. Součástí je pak také trénink interkulturních dovedností, probírá se psychohygienu a podobně. V rámci indukce probíhají také lékařská vyšetření a očkování.

Po splnění předodjezdové přípravy a domluvení se na termínu odjezdu je dobrovolníkovi zajištěn letenka a po příletu na něj čeká místní koordinátor. Ihned po příjezdu prochází dobrovolník dalším školením obdobným indukci. Dozvídá se zde bezpečnostní pravidla, poznává pracoviště a seznamuje se s týmem, který je vždy z více než 90 % tvořen místními zaměstnanci. Humanitární dobrovolníci EU mají navíc povinnost přihlásit se na místní velvyslanectví pro jejich zemi.

První tři měsíce práce jsou neoficiálně považovány za zkušební dobu, kdy se dobrovolník seznamuje s prací. Po celou dobu mise má k dispozici mentorku v České republice, která se s ním spojí po příjezdu, ke konci zkušební doby, v půlce mise a před návratem. Zároveň se na ní může obrátit sám i kdykoliv jindy v případě potřeby. Stejně tak mohou mít pracovníci k dispozici kouče či terapeuta.

Během misí jsou pořádána různá školení, na kterých se dobrovolníci mohou dovzdělávat a průběžně jsou od nich sbírány i podněty pro jejich další rozvoj. I přes veškerou přípravu bývá největší překážkou v adaptaci dobrovolníků kulturní bariéra, jedná se totiž o prožitkovou zkušenost, na kterou se nikdy nelze plně připravit, vzhledem k tomu, že konkrétní situaci nelze přesně předvídat. Z důvodu odlišnosti kultur pak může pracovník nabýt pocitu, že příliš nezapadá do společnosti a izoluje se. Dalším problémem mohou být i nenaplněná očekávání, kdy si dobrovolníci pomoc ostatním idealizují a jejich představy poté naráží na realitu.

Po skončení mise absolvuje dobrovolník poslední mentoringové sezení, kde se hodnotí uplynulá spolupráce. Rozhoduje se pak, zda si chce kontrakt prodloužit. Na závěr vyplňuje dotazník, ze kterého pak organizace čerpá podněty pro přizpůsobení další práce. Jestliže se dobrovolník v budoucnu rozhodne vyjet na další misi, nemusí už procházet



stejnou přípravou, ale záleží vždy na jeho potřebách a může si pouze doplnit některé znalosti či se zdokonalit ve vybrané oblasti.

### **INEX-SDA**

Společnost INEX – Sdružení dobrovolných aktivit organizuje mezinárodně veřejně prospěšné projekty dobrovolné práce, které pomáhají nejen šířit dobrovolnictví zejména mezi mladými lidmi, ale umožňuje také poznávat sociální, ekonomické a jiné rozdíly cizích kultur a řešit konkrétní místní problémy. Mezinárodním dobrovolnictvím a mezikulturním vzděláváním se zabývá od roku 1994 a působí celkem v 70 zemích světa (INEX-SDA, 2019, nestránkováno).

V rámci empirického šetření byla pozornost zaměřena na dobrovolnické projekty v zemích globálního Jihu, které se svým charakterem nejvíce blíží rozvojové spolupráci. Do těchto projektů organizace vyšle ročně přibližně 45 dobrovolníků, a to na krátkodobé dvou až třítydenní workcampy nebo na dlouhodobé projekty, které délkou různí od jednoho měsíce do jednoho roku. Přihlášení se do projektů probíhá pouze prostřednictvím online vyplnění přihlášky, osobní pohovory se nedělají.

Řízení dobrovolníků má před jejich odjezdem na starost česká koordinátorka, po příjezdu na misi za ně přebírá plnou zodpovědnost přijímací partnerská organizace. Partnerské organizace mají obvykle v každé zemi více projektů. Přesto že se místní organizace nezapojují do výběru dobrovolníků, jsou jim vždy zaslány jejich přihlášky, na základě kterých se rozhodují, do kterého projektu je přiřadí.

Adaptace expatů není vědomě řízena, povinná je pro ně jen víkendová předodjezdová příprava. Zde se všichni dobrovolníci, kteří vyjíždí do zemi globálního Jihu setkají a společně se zamýšlejí nad celým konceptem globálního dobrovolnictví a vlastní motivace. Účelem je uvědomit si svou roli v projektu a ujasnit si představy o misi. Veškeré informace o dané zemi a podobně si dobrovolníci musí zjistit sami, organizace jim pouze dává doporučení, kde hledat a případně je propojí s někým z bývalých dobrovolníků, kdo se v minulosti zúčastnil stejného nebo alespoň podobného projektu.

Z České republiky vyjíždí dobrovolníci sami nebo ve dvojicích. V každém projektu je hlavní vedoucí, který má na starost koordinaci pracovníků a zajišťuje logistickou podporu. V případě workcampů je pracovní skupina obvykle složena

z dobrovolníků z celého světa, u dlouhodobějších misí se dobrovolníci začleňují přímo do místní komunity.

Za největší překážku v adaptaci dobrovolníků považuje INEX-SDA kulturní šok. Často také práce v projektu nesplňuje očekávání dobrovolníků, či neodpovídá svému původnímu popisu. Dalším problémem může být i špatná organizace práce.

Přibližně týden po návratu vyplňují dobrovolníci dotazník, ve kterém organizaci předávají zpětnou vazbu, konkrétní zaměření na adaptaci zde však chybí, pro případné vyjádření se k tomuto tématu lze využít prostor pro celkový komentář. Pokud se pro to dobrovolník rozhodne, může skrze INEX-SDA vyjet do zahraničí opakovaně. Jestliže se zúčastnil v minulosti předodjezdového školení nejpozději v roce 2016, kdy byla nastavena nová koncepce, znovu už ho absolvovat nemusí.

### **Lékaři bez hranic**

Lékaři bez hranic oficiálně vznikly ve Francii v roce 1971 jako alternativa Červeného kříže. Česká kancelář funguje od roku 2006 a ročně vyšle do zahraničí přibližně 40 dobrovolníků. Cílem Lékařů bez hranic je poskytování lékařské péče potřebným na principech nezávislosti, neutrality a nestrannosti, v poslední době se zaměřují i na poskytování psychosociální pomoci. Své lékařské vědomosti navíc předávají místním obyvatelům a učí je samostatně operovat, aby v daném místě mohla být poskytována kvalitní a dostupná péče i bez potřeby pomoci zvenčí. Celkem působí ve více než 70 zemích světa (Lékaři bez hranic, 2018, nestránkováno).

Dobrovolníci vyjíždějící na mise do zahraničí mohou být zdravotnické i nezdravotnické profese, pro zajištění provozu nemocnic jsou totiž kromě lékařů potřeba i logisticy, stavební inženýři, administrátoři, HR manažeři, finanční koordinátoři a podobně (Lékaři bez hranic, 2018, nestránkováno). Na adaptaci dobrovolníků nahlíží organizace jako na jednu z klíčových složek jejich řízení, proto se na ní zaměřují již v průběhu výběrového řízení a je velmi propracovaná.

Podmínkou pro přihlášení se jako dobrovolník pro zahraniční mise je účast na informačním večeru, kde se zájemci dozvídají základní informace o Lékařích bez hranic a jejich práci včetně průběhu přijímacího procesu. Na základě tohoto setkání vyplní uchazeči přihlášku a postupují do výběrového řízení, které obnáší nejprve osobní pohovory a poté assessment centrum, kde se hodnotí osobnostní předpoklady člověka, jeho připravenost na misi, schopnost reagovat na změny, pracovat pod stresem a podobně.

Jakmile je kandidát přijatý, informuje organizace o svých časových možnostech, kdy by mohl na misi vyjet a zůstává v takzvaném poolu dobrovolníků, kde čeká na spárování s vhodnou pozicí. To může trvat i několik měsíců, zejména v případě dobrovolníků, kteří vyjíždějí na misi poprvé, pro které se hledají příležitosti ve stabilních, dlouho zaběhlých projektech. Délka misí se podle pozice a typu projektu může různit od čtyř týdnů do jednoho roku, po domluvě je ale možné i roční misi prodloužit.

Jakmile dobrovolník s nabídnutou pozicí souhlasí, začíná příprava na odjezd, po dobu které má k dispozici svého pool manažera, který ho celým procesem provází. V rámci přípravy dobrovolník absolvuje čtrnáctidenní obecnou přípravu, kde se seznámí zejména s prací na misi a s bezpečnostními opatřeními. Dále v rámci přípravy prochází dobrovolník řadou briefingů nejprve v Praze a později i v operačním centru ve Vídni, které jsou již přímo zacílené na konkrétní projekt. V průběhu těchto sezení jsou dobrovolníkovi předány informace o historii a okolnostech projektu, kontextu země, nejčastějších problémech i o projektovém týmu. K dispozici dostává i písemné materiály. Všechny náklady na misi má dobrovolník plně hrazené včetně finančního příspěvku na pokrytí nezbytných výdajů v České republice po dobu své nepřítomnosti.

Po příjezdu dobrovolníka na misi za něj přebírá zodpovědnost vedoucí mise, který je pro něj po celou dobu oporou. Nejprve proběhne celodenní koordinace v hlavním městě, což je jeden z dalších briefingů informující dobrovolníka o dalších podrobnostech týkajících se projektu. Po přejezdu do místa projektu následuje ukázka pracoviště a seznámení s ostatními spolupracovníky. Těmi jsou jak mezinárodní dobrovolníci, tak místní zaměstnanci, kteří tvoří vždy naprostou většinu personálu a udržují kontinuitu projektu. I proto jsou místní zaměstnanci pro adaptaci dobrovolníků důležití, musí ho navíc seznámit s místními způsoby práce, kulturou a pravidly a předat mu své know how v kontextu dané země. Při komunikaci s pacienty působí také jako překladatelé.

Největší překážkou při adaptaci bývá právě multikulturní zastoupení pracovníků v týmu. Kromě přivyknutí na kulturu dané země si tak dobrovolník musí zvyknout na různé způsoby vnímání situace každého z členů a odlišných stylů komunikace.

V průběhu mise je dobrovolník kromě svého projektového nadřízeného v kontaktu i s českou kanceláří a sdíleným centrem ve Vídni, kam předává během stanovených časových milníků informace o průběhu své práce a může se na ně obrátit i s jakýmkoliv problémem. Pokud je to potřeba, mohou dobrovolníci kontaktovat i kolegy z oboru ohledně odborných rad.

Po návratu z mise se dobrovolník opět setkává se svým pool manažerem, se kterým si vzájemně předává zpětnou vazbu, vyhodnocuje svou práci a jestliže se rozhodne účastnit se i dalších misí, sestavuje rozvojový plán pro své další působení v organizaci, ve kterém jsou vytyčeny oblasti, ve kterých by se chtěl dovzdělávat a zlepšovat. Při opakovaném výjezdu již dobrovolník tedy neprochází stejnou přípravou jako při své první misi, ale účastní se jen briefingů, které přímo souvisí s konkrétním projektem. V případě naléhavých situací, jako jsou živelné pohromy, kdy je potřeba dopravit dobrovolníky do místa mise v co nejkratším časovém intervalu, jsou možnosti jejím přípravou omezené, a proto se pro takové účely vybírají vždy jen zkušenější dobrovolníci, se kterými organizace spolupracuje už delší dobu.

## **SADBA**

Salesiánská asociace Dona Boska (SADBA) vznikla v roce 2005 s cílem pomáhat znevýhodněným dětem a mládeži ve světě. Každý rok vysílá okolo 15 dobrovolníků do salesiánských středisek v celkem 24 zemích rozvojového světa. Na krátkodobých i dlouhodobých projektech se dobrovolníci zaměřují na výchovu a vzdělávání mladých lidí. Působí ve školách a školkách, oratořích nebo mohou vést doučování a podobně (SADBA, 2018, nestránkováno).

Na řízení dobrovolníků se podílí hlavní koordinátorka z české kanceláře a někteří další zaměstnanci společně se salesiány v místě mise. Adaptace je regulována pomocí bodů, které musí účastníci slnit, a jejich orientačně daného průběhu.

Pro přihlášení se do zahraničního projektu není třeba projít osobním pohovorem, dobrovolníci pouze vyplňují dotazník. Následně však musí projít osmi víkendovým školením, v průběhu kterého se rozhodne, kdo splňuje všechny podmínky pro odjezd. Každý z víkendů je zaměřen na jinou oblast. První setkání je soustředěno na obecné představení dobrovolnictví a seznámení se se salesiánskou spirituální mentalitou. Součástí druhého víkendu jsou zážitkové aktivity zacílené na vnitřní motivaci. Dále je rozebírána rozvojová a globální výchova a vzdělávání. V polovině školení prochází dobrovolníci takzvanou duchovní obnovou, kdy se také rozhodují o cílové zemi, do které by chtěli vyjet. Pátý až osmý víkend už bývá prakticky zaměřený. Účastníci připravují vzdělávací program pro vybranou skupinu dětí a mohou si tak vyzkoušet přímou práci. Řeší se také byrokratické povinnosti, probíhají přednášky o zdravotních pravidlech

a krizových situacích. Dobrovolníci se připravují i na situaci po návratu z mise domů a na předávání vlastních zkušeností. Na poslední víkend jsou pozvány i rodiny dobrovolníků, čímž je příprava dobrovolníka slavnostně ukončena.

Součástí víkendových setkání jsou i kulturní večery zaměřeny vždy na konkrétní zemi nebo alespoň kontinent. Přizváni bývají bývalí misionáři, kteří v těchto oblastech v minulosti sami působili a sdílejí s budoucími expaty své zážitky. Na začátku přípravy dostanou dobrovolníci brožuru, kde jsou sepsaná všechna důležitá témata, která jsou na školeních probírána. Poslední povinností před odjezdem je splnění 80 hodin praxe u Salesiánů, aby dobrovolníci načerpali salesiánskou mentalitu a způsob práce.

Na misi odjíždí každý dobrovolník sám, případně ve dvojicích. Dopravu a veškeré další záležitosti si obstarávají sami, hradí si i náklady. SADBA přispívá pouze na zdravotní a cestovní pojištění a očkování. Na svou misi však mohou dobrovolníci založit sbírku, která by jim mohla zajistit pokrytí financí. Od organizace v takovém případě dostanou podporu a rady ohledně fundraisingu. Na misi již mají ubytování, stravu a záležitosti spojené s výkonem práce zajištěné bezplatně.

Ve chvíli, kdy je zvolena cílová země mise, organizace naváže komunikaci s místním koordinátorem, načež přidá do konverzace samotného dobrovolníka, který si následně sám domlouvá podmínky práce a termín příjezdu. Pracovník z české kanceláře je držen pouze v kopii a po smlouzení všech náležitostí je mu předána souhrnná zpráva se všemi potřebnými informacemi.

Po příjezdu přebírá za dobrovolníka plnou zodpovědnost přijímající salesiánská komunita a místní koordinátor. V některých případech může být nadřízený dobrovolníkovi i mentorem. Nadřízený je dobrovolníkovi oporou v průběhu aklimatizace, zajistí mu ubytování a ukáže mu pracoviště, nebo ho seznámí s dalšími klíčovými osobami. Dobrovolníci mohou pracovat sami i ve skupinách, záleží vždy na okolnostech. Někdy se po příjezdu účastní dobrovolníci ještě dalších kurzů či školení, minimálně v projektech, které spadají pod EDS. Co se však týká přímé práce, zpravidla se dobrovolníkům příliš pomoci ani v průběhu adaptace nedostává.

Vzdálenou podporou je vždy česká kancelář, která je s dobrovolníkem v kontaktu po celou dobu jeho působení v zahraničí. Z počátku spolu komunikují častěji, postupem času již kontakt není tolik intenzivní, přesto je podmínkou předávat informace o průběhu mise alespoň jednou za měsíc.

Největší překážkou bývá pro dobrovolníky v souvislosti s jejich adaptací kulturní bariéra a rozdílné způsoby práce a komunikace. Potýkají se také velmi často s nepřijetím salesiánské komunity. Její členové vedou vlastní životy a dobrovolníka mnohdy vnímají jako „narušitele“ jejich zaběhlých zvyků. Přesto, že jsou dobrovolníci i na takovou situaci připravováni, jejich očekávání bývají více idealizovaná.

Kromě komunikace v průběhu mise vyplňují dobrovolníci přibližně v polovině svého zahraničního působení dotazník. Po návratu se účastní opět víkendového setkání, kde předávají zpětnou vazbu. Mají i možnost navštěvovat psychoterapeuta. Každý dobrovolník se může dlouhodobé mise skrze organizaci SADBA zúčastnit pouze jednou, opakované výjezdy nejsou umožňovány.

## **SIRIRI**

Organizace SIRIRI se soustředí na pomoc Středoafričké republice (SAR) v oblasti vzdělávání, zdravotnictví a zemědělství. Činnost SIRIRI stojí na pomoci dobrovolníků. Ti vyjíždějí příležitostně na dlouhodobé zahraniční mise od roku 2008, kde působí jako školitelé (SIRIRI, 2016–2019, nestránkováno). Původně se zabývali především výukou dětí, dnes je jejich role spíše v podpoře místních učitelů, kterým pomáhají zefektivnit výuku a připravit je, aby byli schopni vést vlastní programy samostatně. Od roku 2005 provozuje SIRIRI projekt Škola hrou, kdy vysílá pravidelně do Středoafričké republiky skupinu 12–14 dobrovolníků, na jejichž řízení se podílí dvě koordinátorky v České republice jedna koordinátorka v SAR a misionáři z řad místních obyvatel.

Již v průběhu osobního pohovoru je zjišťována motivace dobrovolníků pro výjezd na misi a jejich očekávání. Proces adaptace je dále podporován prostřednictvím dvou víkendových školení, které jsou zaměřena na seznámení dobrovolníků ve skupině, představení projektu a předání důležitých informací. Dobrovolníci na prvním setkání dostanou příručku, která zahrnuje obecný popis programu, kontext situace v SAR, důležité kontakty, bezpečnostní pravidla a podobně. Doplněna je i o zkušenosti od lidí, kteří se zúčastnili mise v minulosti. Úkolem nováčků je příručku pročíst a připravit si do příštího setkání dotazy, které mohou vyplynout. Vyplňují také dotazníky, které mají za cíl zjistit, jak účastníkům školení vyhovovalo a na co by se potřebovali během dalších setkání více zaměřit. Na víkendová setkání navazují různé večerní programy a další školení. Setkání bývají formální i neformální, aby měli pracovníci příležitost se seznámit.

Na misi odjíždí celá skupina pohromadě, obvykle i s koordinátorem z ČR. Po příjezdu je vyzvedává místní koordinátor a čeká je seznámení s učiteli. Hned od druhého dne začíná samotná práce. V průběhu dne se snaží koordinátoři s dobrovolníky aktivně komunikovat a poskytovat jim podporu. V případě potřeby se mohou kdykoliv obrátit i na českou kancelář. Každý večer se pořádají společné briefinky, kde se probírají události z uplynulého dne.

Největší překážkou v adaptaci bývá pro dobrovolníky z pohledu organizace kulturní bariéra. Zejména v případech, kdy se jedná o první pobyt v Africe může hrozit i kulturní šok. Na misi se přijímají pouze dobrovolníci mluvící plyně francouzsky, což je vedle místního sango druhý úřední jazyk, předchází se tak riziku jazykové bariéry.

Po návratu z mise vyplňují dobrovolníci dotazníky, kde sdělují svou spokojenost s fungováním české kanceláři, naplňováním potřeb v průběhu mise, co by chtěli změnit, co jim působilo největší problémy a podobně.

Pokud se některý dobrovolník rozhodne svou misi opakovat, nemusí již procházet výběrovým řízením, veškerá příprava je pro něj však povinná, aby se začlenil do skupiny.

#### **4.3.2 Porovnání stylu řízení adaptace v jednotlivých organizacích**

Pro komparaci stylů řízení adaptace v jednotlivých organizacích a důležitých souvislostí byly informace zjištěné v průběhu kvalitativního šetření roztrženy do tabulek. Podle Hendla a Remra (2017, s. 228) je vhodné provést zobrazení dat z kvalitativního výzkumu právě prostřednictvím tabulek nebo blokových schémat a grafů, protože tento způsob zobrazování je považován za důležitý prostředek pro potřebnou redukci dat na jedné straně a pro jejich strukturaci na straně druhé. Eger a Egerová (2017, s. 99) dodávají, že současně se strukturací dat dochází ke komparacím výstupů se vstupními předpoklady a utváření dalších hypotéz.

Pro pochopení kontextu řízení procesů adaptace v sedmi analyzovaných organizacích byla nejprve pozornost zaměřena na základní informace o zahraničních dobrovolnických projektech v těchto organizacích. Tabulka č. 1 nabízí přehled znázorňující délku zkušeností organizací s vysíláním dobrovolníků, počet zemí, ve kterých působí, počet ročně vysílaných dobrovolníků, délku misí, zaměření projektů a náklady, které jsou dobrovolníkům hrazeny.

**Tabulka č. 1: Základní informace o zahraničních dobrovolnických projektech**

Název organizace	Zkuš. S vysíláním	Počet zemí	D./rok	Délka misí	Zaměření projektů	Hrazené náklady
<b>ADRA – Itibo</b>	11 let	1	50	1 měsíc	Zdravotnictví	Žádné
<b>Brontosauři v Himalájích</b>	7 let	1	30	k. 14 dní d. 1–8 měsíců	Vzdělávání	Ubytování, Strava
<b>Člověk v tísni</b>	27 let	23	15	12 měsíců	Humanitární pomoc, Sociální ochrana, Lidská práva, Vzdělávání, Životní prostředí a místní rozvoj	Veškeré náklady
<b>INEX-SDA</b>	25 let	12	45	k. 2–3 týdny d. 1–12 měsíců	Vzdělávání, Životní prostředí a místní rozvoj	Ubytování, Strava
<b>Lékaři bez hranic</b>	13 (48) let	70	40	min. 5 týdnů	Zdravotnictví	Veškeré náklady
<b>SADBA</b>	14 let	24	15	k. 2 měsíce d. 10 měsíců	Vzdělávání	Ubytování, Strava, Pojištění, Příspěvek na očkování
<b>SIRIRI</b>	4 roky	1	14	14 dní	Vzdělávání	Ubytování, Strava

*Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů s koordinátory dobrovolníků a informací z webových stránek*

Dle tohoto zobrazení lze vidět, že nejvíce zkušeností co do počtu let praxe mají s vysíláním dobrovolníků Lékaři bez hranic. Přestože v České republice působí teprve třináct let, což je méně, než některé z dalších porovnávaných organizací, mohou zúročovat téměř padesátileté zkušenosti své mateřské organizace. Působí také v nejvíce zemích a ročně vyšlou z české kanceláře na zahraniční mise okolo čtyřiceti dobrovolníků, čímž se v této kategorii řadí na třetí místo.

Organizace s nejkratší dobou svého působení zároveň realizují své zahraniční projekty pouze v jedné zemi. Ve všech třech případech se také jedná o mise spíše krátkodobějšího charakteru, které svou délkou nepřesahují jeden měsíc. Výjimkou je možnost dlouhodobější spolupráce v případě Brontosaurů v Himalájích, avšak ta je oproti čtrnáctidennímu prázdninovému dobrovolnictví pouze v minimálním zastoupení.

Nejčastěji jsou projekty zaměřeny na vzdělávání obyvatel v rozvojových státech. Z realizovaných rozhovorů vyplývá, že právě ve vzdělávacích projektech jsou kladeny



nejmenší nároky na odbornou praxi dobrovolníků, důležité jsou při výběru spíše jejich měkké dovednosti a znalost jazyka. V Člověku v tísní hrají dosavadní profesní zkušenosti již větší roli, někdy ale mohou být upozaděny kvůli motivaci a osobnosti člověka, která při výběru dobrovolníků hraje jednu z klíčových rolí. Největší požadavky na profesní zkušenosti mají Lékaři bez hranic. Uchazeč bez relevantních zkušeností by neprošel ani prvním kolem výběrového řízení.

Zajímavostí je také porovnání nákladů, které jsou dobrovolníkům organizacemi v souvislosti s misí hrazeny. Plně mají veškeré výdaje propláceny dobrovolníci z Člověka v tísní a Lékařů bez hranic, což jsou zároveň i dvě organizace s nejdelší historií v oblasti vysílání dobrovolníků a lze tedy předpokládat, že mají zároveň největší zkušenosti s fundraisingem a financováním svých projektů. Nabízí se zde otázka, do jaké míry může mít finanční zajištění dobrovolníků vliv na jejich adaptaci. I přes zvážení vlastní situace před rozhodnutím přidat se k dobrovolnictví v zahraničí by mohly výdaje spojené s misí společně s dočasnou ztrátou stálého příjmu vyvolat později stres promítající se do práce dobrovolníka. I přes plnou náhradu výdajů se totiž podle koordinátorky dobrovolníků z Člověka v tísní jedná o značný zásah do ekonomické situace člověka a na mise tím pádem z jejích zkušeností vyjíždí obvykle lidé, kteří již mají vytvořené dostatečné finanční zázemí nebo mladí lidé z bohatších rodin, kteří se mohou v případě potřeby spolehnout na podporu rodičů.

Lékaři bez hranic dokonce poskytují dobrovolníkům příspěvek k pokrytí nezbytných výdajů po dobu mise, čímž doufají v navázání spolupráce i s lidmi, kteří by v jiném případě o zapojení se do zahraničního projektu z finančních důvodů neuvažovali. Tím může organizace získat výrazně větší počet dobrovolníků. Opačným případem je projekt Itibo, kde si všechny náklady hradí dobrovolníci sami. Lze tedy uvažovat i nad tím, do jaké míry hraje otázka výdajů spojených s misí roli v motivaci dobrovolníka, která může být jedním ze subjektivních faktorů promítajících se do průběhu procesu adaptace.

Některé další faktory, které mohou adaptaci dobrovolníků na misích ovlivňovat, jsou zobrazeny v tabulce č. 2. Jsou jimi vědomé řízení procesu adaptace ze strany organizace, znalost kolegů před odjezdem na misi, multikulturní tým, spolupráce v řízení dobrovolníků s místními zaměstnanci, přítomnost českého koordinátora na misi a kontakt s českou kanceláří po dobu mise.

**Tabulka č. 2: Faktory ovlivňující průběh procesu adaptace a jeho řízení**

Název organizace	Prac. Skupina se zná před odjezdem	Multikult. Tým	Spolupráce v řízení s místními	Přítomnost českého koordinátora	Kontakt s českou kanceláří	Vědomé řízení adaptace
<b>ADRA – Itíbo</b>	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
<b>Brontosauři v Himalájích</b>	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne
<b>Člověk v tísní</b>	Ne	Někdy	Ne	Ne	Ano	Ano
<b>INEX-SDA</b>	Ne	k. ano d. spíše ne	Ano – plná zodpovědnost	Ne	V případě potřeby	Ne
<b>Lékaři bez hranic</b>	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano
<b>SADBA</b>	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano
<b>SIRIRI</b>	Ano	Ne	Ano	Ano	V případě potřeby	Ano

*Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů s koordinátory dobrovolníků*

V tabulce č. 2 lze pozorovat, že v organizacích ADRA, Brontosauři v Himalájích a SIRIRI se dobrovolníci seznámí s ostatními českými kolegy z pracovní skupiny ještě před odjezdem na misi. Jedná se o stejné organizace, u kterých je v tabulce č. 1 vyznačena působnost pouze v jedné zemi mimo Českou republiku. Ve všech třech organizacích absolvují skupiny dobrovolníků společně předodjezdové školení, kde mají možnost spolu navázat vztahy a na misi poté odjíždí společně. Znalost alespoň části svých kolegů ještě před odjezdem jim po příjezdu umožňuje začít se rychleji soustředit na seznámení se s místními spolupracovníky a na provozní záležitosti, a tedy podporuje rychlejší adaptaci.

V těchto organizacích je navíc jako v jediných na misi přítomný i český koordinátor, který zároveň bývá i vedoucím projektu. S ním dobrovolníci komunikují již před svým odjezdem. Vědí tedy alespoň částečně předem, co od něj jakožto od svého nadřízeného očekávat. Navíc pro ně představuje člověka, na kterého se mohou kdykoliv v případě problému obrátit a který je jim v takovýchto situacích na blízku. To se může v důsledku do průběhu adaptace pozitivně promítnout.

V případě organizací SADBA a SIRIRI se na koordinaci dobrovolníků podílí i místní zaměstnanci. Za dobrovolníky vysílané organizací INEX-SDA dokonce místní nadřízený přebírá plnou zodpovědnost a kontakt s českou kanceláří navazují dobrovolníci

pouze je-li to nutné. U ostatních organizací má na starost řízení dobrovolníků vedoucí projektu, kterým může být český koordinátor, pokud je na misi přítomný, nebo někdo z expatů. I na misích, na kterých se místní zaměstnanci na koordinaci dobrovolníků nepodílejí, mají na jejich adaptaci značný vliv. Kromě Brontosaurů v Himalájích mají místní pracovníci v procesu adaptace vysílaných dobrovolníků na misích klíčovou roli.

Na misích Lékařů bez hranic a SADBÝ dobrovolníci nejen že neznají předem své kolegy, ale pracují navíc v multikulturních týmech, což může naopak proces adaptace zpomalit vzhledem k potřebě naladění se na různé způsoby práce a komunikační styly. Se stejným problémem se potýkají i dobrovolníci vyjíždějící na krátkodobé mise skrze sdružení INEX-SDA, někdy i v případě práce pro Člověka v tísní.

Na rozdíl od jiných organizací ale Lékaři bez hranic, SADBA a Člověk v tísní aktivně iniciují pravidelný kontakt s dobrovolníky v průběhu mise. Ozývají se jim v předem stanovených milnicích a probírají s nimi průběh mise i jejich práci.

V tabulce č. 2 můžeme také vidět, že vědomě se na řízení adaptace dobrovolníků zaměřuje více než polovina komparovaných organizací. I v těch zbylých je však adaptace různými nástroji podporována, pouze není přímým předmětem zájmu. Přehled nejvíce využívaných nástrojů pro řízení adaptace znázorňuje tabulka č. 3 a částečně i tabulka č. 4. Zobrazují tedy odpověď na druhou výzkumnou otázku.

**Tabulka č. 3: Nástroje řízení adaptace v organizacích**

Název organizace	Plán adaptace	Školení před odjezdem	Délka školení před odjezdem	Zkušenosti jiných dobrovolníků	Informační příručka	Školení na misi
ADRA – Itíbo	Ne	Ano	1 den	Ne	Ano	Ano
Brontosauři v Himalájích	Ne	Ano	2 víkendy	Ne	Ne	Ne
Člověk v tísní	Ano	Ano	1 týden	Ne	Ano	Ano
INEX-SDA	Ne	Ano	1 víkend	Předání kontaktu v případě zájmu	Ano	Někdy
Lékaři bez hranic	Ano	Ano	2 týdny + briefingy	Ano, v případě potřeby	Ano	Ano
SADBA	Ne	Ano	8 víkendů + 80h praxe	Ano – osobní kontakt	Ano	Někdy
SIRIRI	Ne	Ano	2 víkendy	Ano – písemně	Ano	Ne

*Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů s koordinátory dobrovolníků*

Ze všech analyzovaných organizací jsou pouze v Člověku v tísní a Lékařích bez hranic využívány plány adaptace. Každý dobrovolník má k dispozici seznam bodů, které musí před odjezdem a po příjezdu na misi i dále v průběhu práce plnit. Plán může konzultovat se svým nadřízeným.

Na první pohled je patrné, že ve všech organizacích musí dobrovolníci projít různě dlouhým předodjezdovým školením, což odpovídá podmínkám stanoveným zákonem o dobrovolnické službě. Nejdelší přípravou prochází dobrovolníci v SADBĚ, kde je školení rozloženo do osmi víkendů v průběhu celého školního roku. Navrch musí splnit alespoň osmdesát hodin praxe v salesiánské komunitě, která je má prakticky připravit na výkon práce na misi. Jako jediná také organizace SADBA zajišťuje na školení osobní kontakt s bývalými dobrovolníky, kteří by nováčkům mohli přiblížit své zkušenosti z cílových zemí. V případě potřeby se na zkušenější kolegy mohou obrátit i dobrovolníci z Lékařů bez hranic a INEX-SDA. Organizace SIRIRI shrnuje vybrané zážitky dobrovolníků, kteří se již v minulosti mise zúčastnili, do své informační příručky. Informace zpracované v tištěné podobě poskytují dobrovolníkům všichni kromě Brontosaurů v Himalájích.

Oproti školení před odjezdem, které organizují všechny organizace, je školení po příjezdu na misi součástí přípravy pouze ve třech organizacích, a to v projektu Itibo, a na misích Člověka v tísní a Lékařů bez hranic. V případě zahraničních misí organizací INEX-SDA a SADBA záleží vždy na konkrétním projektu a situaci. U Brontosaurů v Himalájích a SIRIRI školení na misi úplně chybí.

Z tabulky č. 4 dále vyplývá, že jedinou organizací, která vždy využívá formální mentoring je Člověk v tísní. Mentor podporuje dobrovolníka na misi převážně na dálku přes Skype, někdy i osobně. Ojedinele mohou mít při dlouhodobých misích k dispozici mentora i dobrovolníci organizace INEX-SDA. Tím že za dobrovolníka po příjezdu přebírá plnou zodpovědnost přijímající organizace, záleží vždy na daném projektu.

Téměř ve všech organizacích probíhají společná setkání pracovní skupiny, během kterých je hodnocena odvedená práce a debatují se plány další činnosti. V průběhu těchto sezení mají obvykle dobrovolníci prostor i pro předání zpětné vazby a vyjádření vlastních názorů. Společné briefinky nejsou iniciovány pouze v organizacích INEX-SDA a SADBA. V obou z těchto organizací má ale řízení dobrovolníků na starost převážně místní instituce nebo komunita a česká kancelář zůstává spíše jako opora v pozadí. Každý projekt a způsob práce se tím pádem může výrazně lišit dle vedení konkrétního vedoucího mise a na některých misích nejsou ani briefinky vyloučené.

Co se týká největších překážek v adaptaci, všechny organizace se shodují na názoru, že jsou jimi kulturní rozdíly, které musí dobrovolníci při práci překonávat. U obou organizací, které mají své projekty zaměřené na poskytování lékařské pomoci, jsou jako další problém označeny odlišné tradice v lékařství. Pacienti se často obrací s prosbou o pomoc nejprve na šamana, jehož léčba bývá zpravidla neúčinná či dokonce může stav klienta i zhoršit, nicméně je třeba respektovat jeho víru. V některých případech může zase přírodní medicína v lokálních podmínkách působit účinněji než farmaceutika. Tehdy je potřeba, aby dobrovolník věřil osvědčeným zkušenostem místních doktorů. Jako další překážky byly zmíněny jazyková bariéra, nenaplněné představy o práci či nepřijetí místní komunitou. U Lékařů bez hranic je za největší bariéru v rychlé a úspěšné adaptaci považováno multikulturní zastoupení týmu, avšak zároveň se jedná i o jeden z faktorů, který může dobrovolníky pro odjezd na misi lákat, neboť mají šanci od kolegů z různých států načerpat mnoho různorodých zkušeností.

**Tabulka č. 4: Nástroje řízení adaptace v organizacích a získávání zpětné vazby**

Název organizace	Mentor	Briefingy, supervize	Největší překážky v adaptaci	Získávání zpětné vazby	Opakované vysílání	Stejný průběh přípravy
<b>ADRA – Itibo</b>	Ne	Ano	Jazyková bariéra, Kulturní šok, Odlišné tradice v lékařství	Ano	Ne	–
<b>Brontosauři v Himalájích</b>	Ne	Ano	Kulturní šok, Nadmořská výška	Ne	Ano	Ano
<b>Člověk v tísni</b>	Ano	Ano	Kulturní bariéra, Nenaplněné představy	Ano	Ano	Ne
<b>INEX-SDA</b>	Ojedinele	Ne	Kulturní šok, Nenaplněné představy	Ano	Ano	Ne
<b>Lékaři bez hranic</b>	Ne	Ano	Multikulturní tým, Odlišné tradice v lékařství	Ano	Ano	Ne
<b>SADBA</b>	Ne	Ne	Nepřijetí místní komunitou, Kulturní bariéra	Ano	Ne	–
<b>SIRIRI</b>	Ne	Ano	Kulturní šok	Ano	Ano	Ano

*Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů s koordinátory dobrovolníků*

Tabulka č. 4 se dále zabývá i získáváním zpětné vazby od dobrovolníků po návratu z mise, jejíž výstupy mohou sloužit jako podněty pro zlepšení práce. Jediný, kdo zpětnou

vazbu aktivně nepoptává, jsou Brontosauři v Himalájích z důvodu nízké návratnosti odpovědí na dotazníky v minulých letech.

Jestliže se dobrovolníci rozhodnou svou misi opakovat, není to obvykle problém. Pro většinu organizací je dokonce žádoucí navázat s nimi opakovanou spoluprací, protože již dobrovolníky znají, mohou se na ně spolehnout a vědí, co od nich očekávat. U Člověka v tísní, INEX-SDA a Lékařů bez hranic navíc nemusí dobrovolníci procházet stejným školením jako při své první misi a značně se tak šetří náklady na jejich přípravu. Naopak pro SIRIRI a Brontosauře bez hranic je školení podmínkou i při opakovaném výjezdu z důvodu potřeby navázání vztahů se skupinou kolegů ještě před odjezdem, vzhledem k tomu, že budou po celou dobu svého působení na misi pracovat bok po boku. Jediný kdo dobrovolníkům neumožňuje vyjet na misi více než jednou je SADBA a projekt Itibo.

V celkovém souhrnu z tabulek vyplývá, že nejvíce profesionalizované řízení adaptace dobrovolníků mají podle počtu využívaných nástrojů Člověk v tísní a Lékaři bez hranic. Nicméně ani v jedné z těchto dvou organizací nemají dobrovolníci možnost seznámit se ostatními pracovníky ještě před odjezdem a zároveň není na misi přítomný český koordinátor, jako například u Brontosaurů v Himalájích, kteří se naopak jeví jako organizace s nejméně profesionalizovaným řízením. Otázkou zůstává, co je v takovém případě pro dobrovolníky důležitější a jaký vliv mají na jejich adaptaci další proměnné. Bližší vhléd do této problematiky by měla přinést zjištění z dotazníkového šetření cíleného na samotné dobrovolníky a jejich názory.

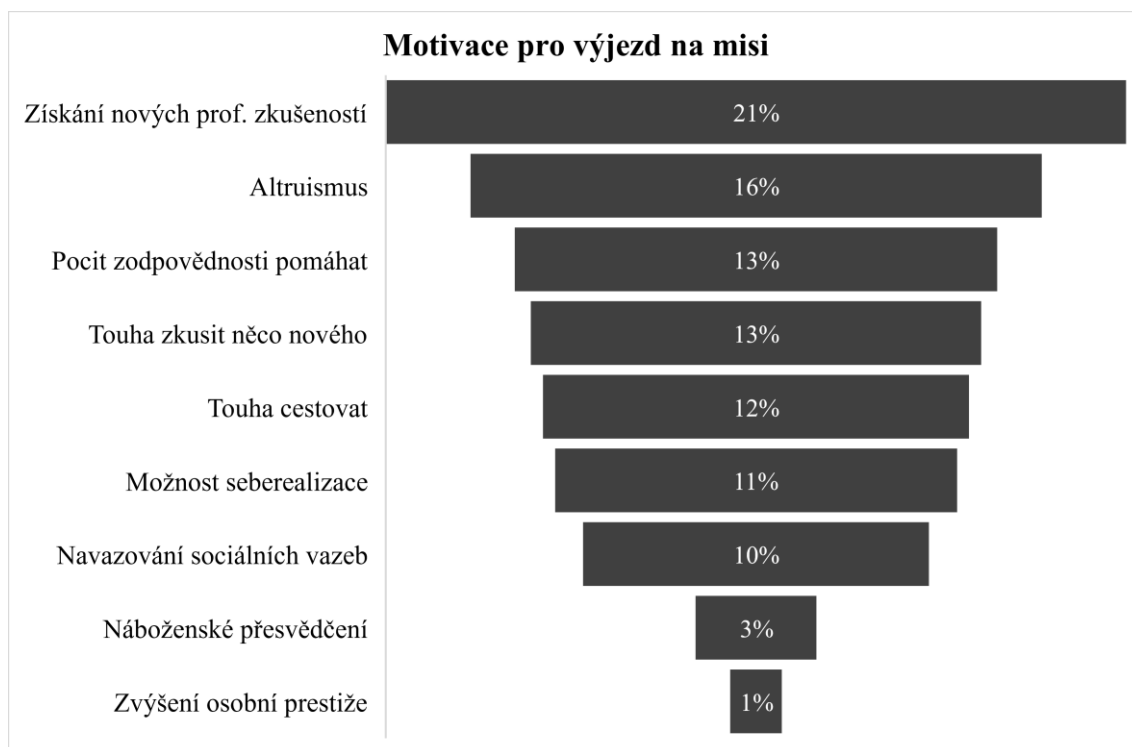
### **4.3.3 Naplňování potřeb dobrovolníků při adaptaci na misích a faktory ovlivňující průběh adaptace**

Pro získání většího přehledu ohledně průběhu adaptace dobrovolníků na misích bylo provedeno dotazníkové šetření mezi samotnými dobrovolníky, kteří se zahraniční mise zúčastnili nejpozději v posledních dvou letech. Celkem se šetření zúčastnilo 74 respondentů, z toho 6 se jich zapojilo do projektu Itibo pod organizací ADRA, 17 jich vyjelo skrze Brontosauře z Himalájí, 8 připadalo Člověku v tísní, 15 INEX-SDA, 5 patřilo pod Lékaře bez hranic, 14 jich bylo z organizace SADBA a 9 ze SIRIRI.

V grafu číslo 1 je znázorněna motivace dobrovolníků pro výjezd na zahraniční misi jakožto prvek určující odhodlání k překonávání nových výzev a překážek a tedy i jeden z faktorů ovlivňující adaptaci. Dobrovolníci měli pro vyjádření své motivace

k dispozici 100 bodů, které rozdělovali mezi jednotlivé kategorie. Žádný z respondentů nevyužil celých 100 bodů pouze pro jednu možnost, všichni měli pro své rozhodnutí více důvodů.

**Graf č. 1: Motivace pro výjezd na misi**

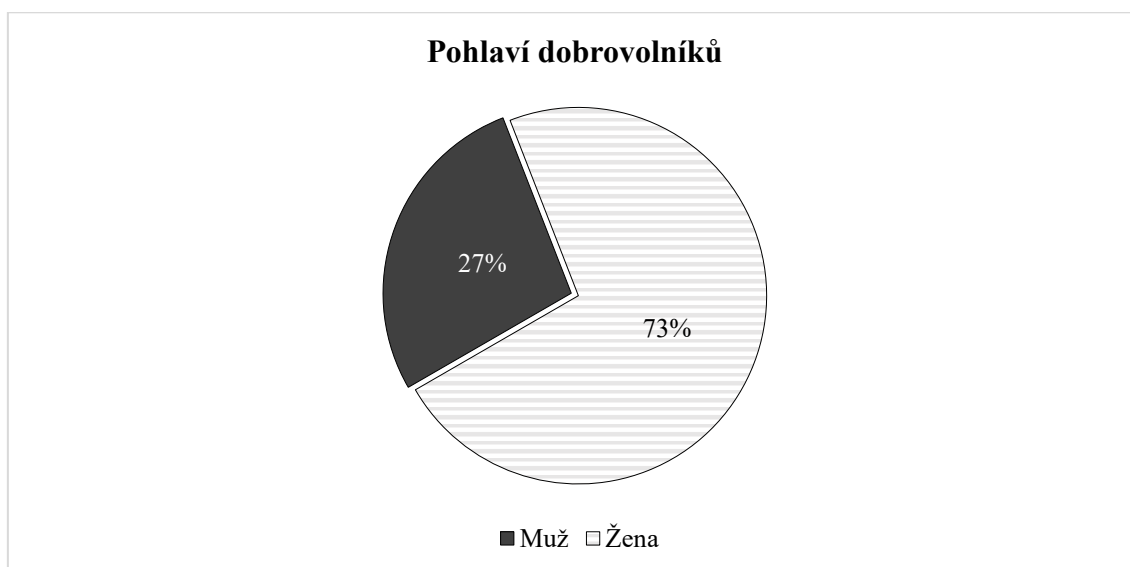


*Zdroj: vlastní tvorba na základě dotazníkového šetření*

Přestože bylo v kapitole 2.1 naznačeno, že organizace preferují pro vysílání do zahraničí ty dobrovolníky, pro které je hlavním popudem pomoc druhým, u respondentů z dotazníku stála na prvním místě vidina získání nových profesních zkušeností a altruismus se řadil až na druhé místo. V závěsu za ním však figuroval pocit zodpovědnosti pomáhat ostatním, který je významově s altruismem úzce spojený a po sečtení by tyto dvě kategorie zaujímaly první příčku.

Zajímavostí je 12 % podíl ve prospěch touhy cestovat, což je jeden z důvodů, který by většina organizací neoznačila za dostatečně dobrou motivaci pro přijetí dobrovolníka do přeshraničního humanitárního či rozvojového programu. Tuto možnost však nejčastěji volili respondenti, kteří se účastnili projektu Brontosaurů v Himalájích, který deklaruje, že po skončení mise může dobrovolník zůstat v Nepálu déle právě kvůli cestování.

**Graf č. 2: Složení respondentů dle pohlaví**



*Zdroj: vlastní tvorba na základě dotazníkového šetření*

Z grafu číslo 2 a 3 lze vyčíst složení respondentů dle pohlaví a věku. Téměř tři čtvrtiny dobrovolníků reprezentovaly ženy, což potvrzuje i tvrzení Mrkvičky, ředitele humanitární sekce Člověka v tísní, který udává, že jsou to většinou ženy, kdo pracují v humanitární oblasti, a muži se zde oproti minulosti pohybují stále méně (Dražan a Pergler, s. 28).

Zároveň se nejčastěji jedná o mladé lidi v průběhu studia nebo těsně po jeho ukončení, kteří ještě nemají příliš závazků, které by jim ve výjezdu na misi bránily. Tuto statistiku nejvíce zvyšují respondenti z řad sdružení INEX-SDA jehož programy míří převážně na mladé lidi a z projektu Itibo který primárně cílí na studenty. Nejinak je tomu i v organizaci SADBA, která zahraniční dobrovolnictví vnímá jako důležitou zkušenost pro mladé salesiány na počátku jejich dospělého života.

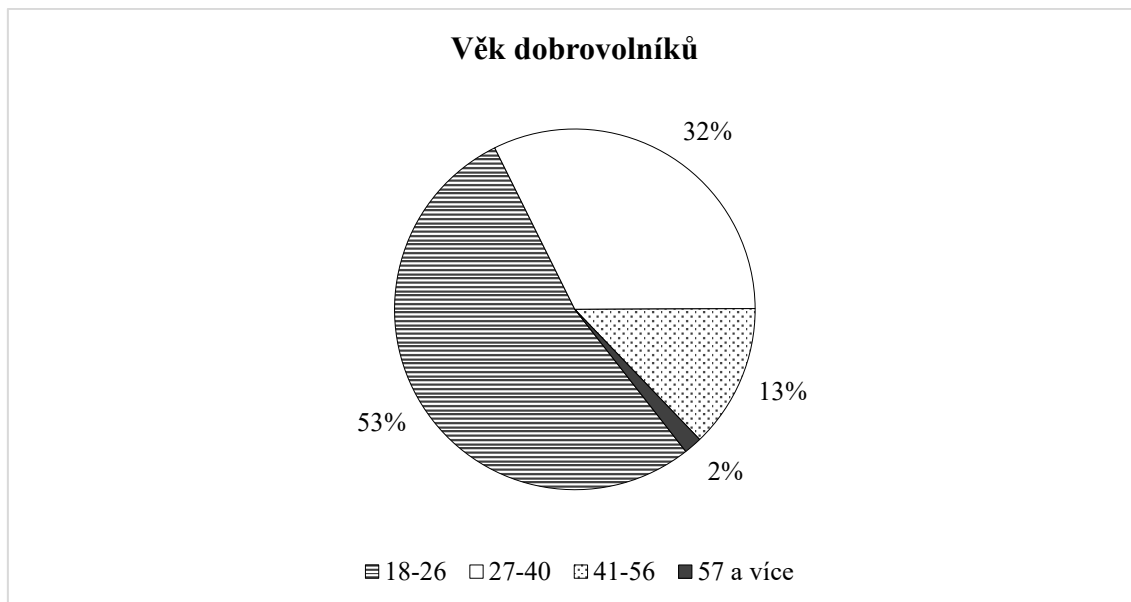
Mladí lidé ve věku 18–26 let tvoří i část zahraničních dobrovolníků organizace SIRIRI, u té je však zastoupeno více různých věkových skupin. Dobrovolníci Člověka v tísní byli nejčastěji zástupci věkové skupiny mezi 27 a 40 lety. Do stejného rozmezí patřila i polovina respondentů Lékařů bez hranic, druhá polovina spadala do kategorie 41–56 let.

Nejvíce různorodé složení dobrovolníků z hlediska věku zaznamenávají Brontosauři v Himalájích, skrze které se do zahraniční pomoci zapojili respondenti napříč



všemi věkovými kategoriemi. Jsou také jedinou organizací, která na misi podle výsledků dotazníkového šetření vyslala i dobrovolníka staršího 57 let.

**Graf č. 3: Složení respondentů dle věkových skupin**



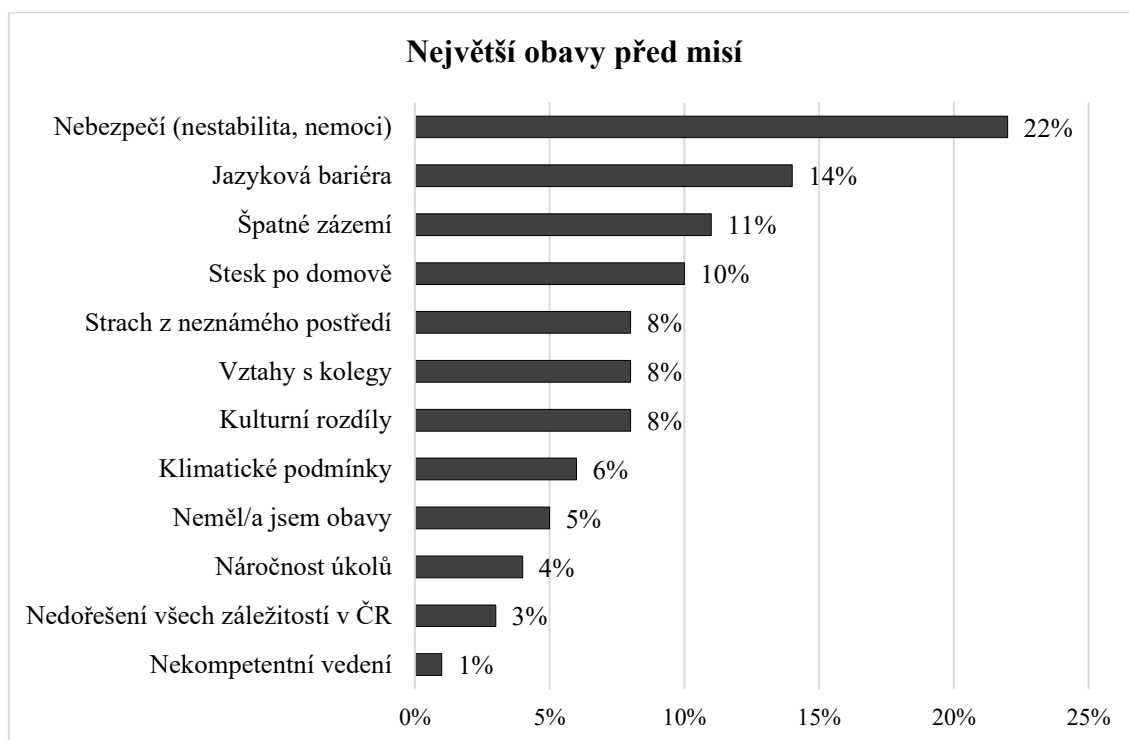
*Zdroj: vlastní tvorba na základě dotazníkového šetření*

Sledovat složení dobrovolníků z hlediska jejich věku a pohlaví je zajímavé především ve vztahu ke grafu č. 4, který znázorňuje největší obavy, se kterými se dobrovolníci před svým odjezdem potýkali. Čtvrtou nejčastější odpovědí byl totiž stesk po domově a odloučení od rodiny, což se zpravidla týkalo žen ve věku 27–40 let, u kterých by se dalo předpokládat, že alespoň některé z nich mají potomky a obava by mohla pramenit právě z jejich opuštění a starosti o jejich péči po dobu své nepřítomnosti. Zároveň obavu ze stesku po domově uváděli dobrovolníci, kteří se účastnili spíše dlouhodobějších misí. Naopak u respondentů, kteří byli na misi méně než čtyři týdny, se tato odpověď nevyskytovala.

S opuštěním domova souvisela i obava z nedostatku času na vyřízení všech záležitostí před odjezdem. Zpravidla tím byly myšleny pracovní záležitosti, někdy se ale jednalo i o administrativní povinnosti v souvislosti se samotnou misí.

Nejvíce se dobrovolníci před odjezdem obávali možného nebezpečí, které by je na misi mohlo potkat, ať už se jednalo o nemoci a špatnou dostupnost zdravotnické péče, hrozby plynoucí z politické nestability v dané zemi či válečných konfliktů, nebo riziko dopravní nehody.

**Graf č. 4: Největší obavy dobrovolníků před výjezdem na misi**



*Zdroj: vlastní tvorba na základě dotazníkového šetření*

Zajímavé je, že ze všech možných překážek v adaptaci, jejichž souhrn a procentuální zastoupení odpovědí můžeme nalézt v grafu č. 5, nebylo hrozící nebezpečí ani jednou zmíněno. Nemusí to nutně znamenat, že by se reálně v žádné nebezpečné situaci dobrovolníci neocitli, ačkoliv právě ochrana dobrovolníků bývá jedním z hlavních priorit organizací při jejich vysílání a lze tedy předpokládat, že ve většině případů bylo opravdu dobrovolníkům zajištěno maximální možné bezpečí. Ať tak či tak, tento faktor zjevně neměl alespoň dle subjektivního názoru samotných dobrovolníků na průběh adaptace zásadní vliv.

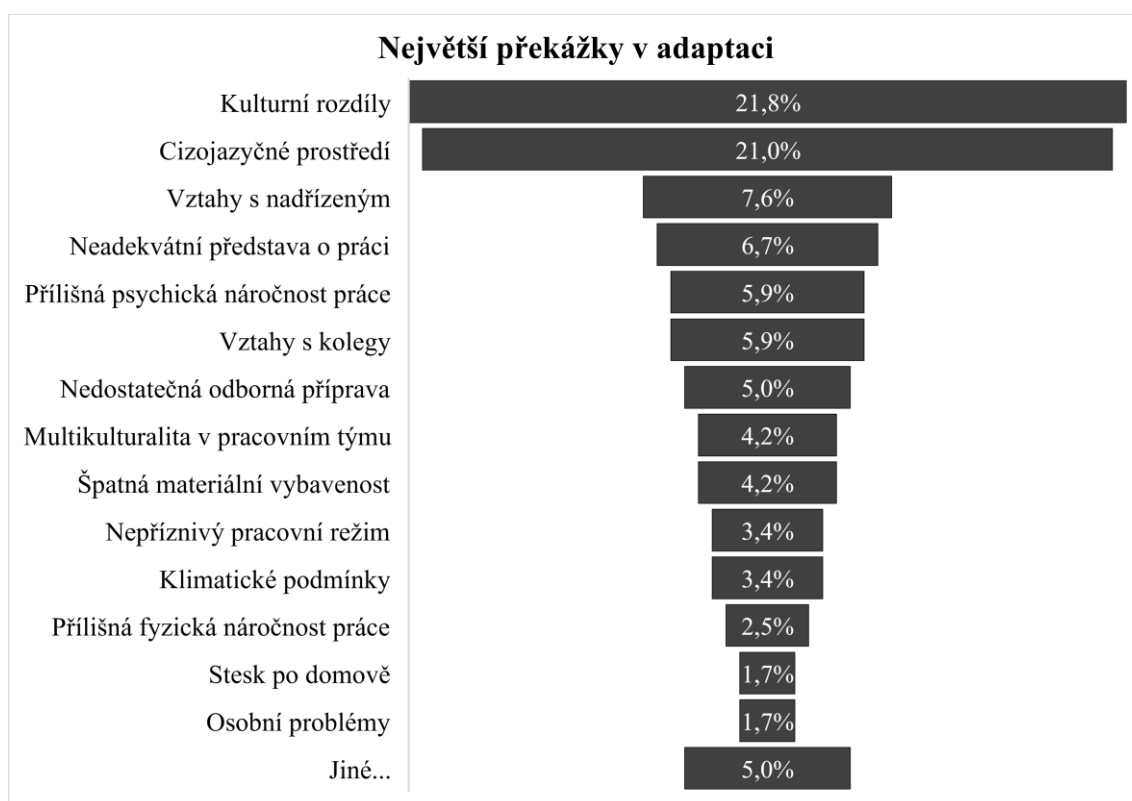
Kromě různých rizik se lidé nejčastěji obávali problémů plynoucích z jazykové bariéry, což bylo také uváděno jako jedna ze dvou největších překážek při adaptaci a to i přesto, že znalost jazyka patří mezi základní podmínky pro přijetí na misi. Obtíže však nemuselo činit jen užívání některého z mezinárodních jazyků, ale především potřeba překladu kmenových řečí a tím závislost při práci na místních obyvatelích.

Někteří dobrovolníci se neznepokojovali žádnými konkrétními pochybnostmi, ale jako odpověď uvedli obecně strach z neznámého prostředí a potýkání se s problémy, se kterými se dříve nesetkali. Čtyři procenta odpovědí zahrnovaly pochybnosti ohledně

přílišné náročnosti úkolů vzhledem k vědomostem a zkušenostem respondentů. Jako překážka při adaptaci byla nedostatečná odborná příprava uvedena v 5 % případů, navíc v téměř 6 % odpovědí se vyskytovala jako prvek znesnadňující adaptaci i přílišná psychická náročnost práce. Ve 2,5 % případů pak byla jmenována přílišná fyzická náročnost práce. Dle 6,7 % odpovědí byla také problémem neadekvátní představa o práci na misi.

V 8 % odpovědí byla zmíněna obava ze špatných vztahů s kolegy, které byly za překážku v adaptaci označeny v necelých 6 % případů. Naopak nikdo neuvažoval nad vztahem s nadřízeným jako o možné komplikaci. Ta však na misi působila potíže při adaptaci 7,6 % respondentů. Kulturní rozdíly, kterých se stejně jako vztahů s kolegy obávalo pouze 8 % respondentů, se nakonec ukázaly jako největší problém. Celkem představovaly kulturní odlišnosti necelých 22 % ze všech zmíněných obtíží při adaptaci.

**Graf č. 5: Největší překážky v adaptaci**



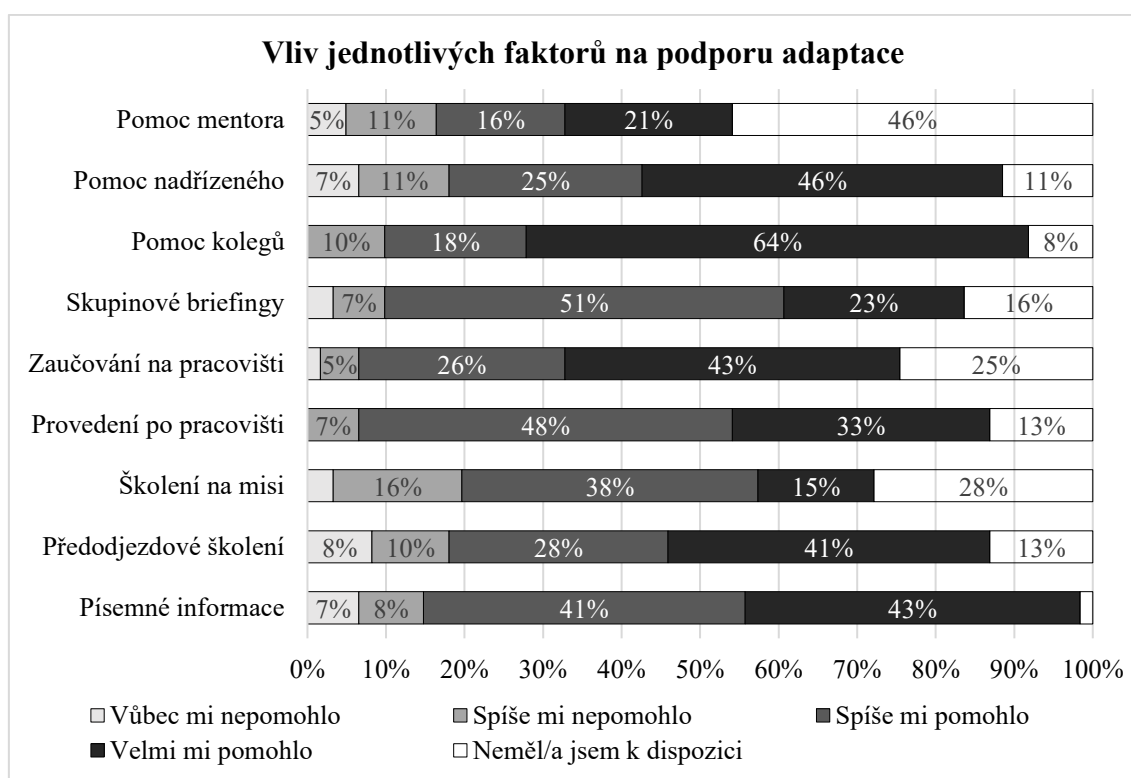
*Zdroj: vlastní tvorba na základě dotaznikového šetření*

Další významnou obavou byla představa špatného zázemí a hygienických podmínek, což se v souvislosti s adaptací ukázalo jako pouze minoritní problém. Větší

komplikace činila spíše špatná vybavenost pracoviště, kdy například v případě Brontosaurů v Himalájích respondenti postrádali některé pomůcky pro výuku.

Multikulturní složení pracovního týmu znamenalo obtíže pro všechny respondenty zastupující Lékaře bez hranic, což potvrzuje i představu české koordinátorky o největší překážce v adaptaci. Menší potíže činily dobrovolníkům i klimatické podmínky, které byly zároveň uvedeny jako jeden z bodů, které dobrovolníky před odjezdem znepokojovaly. To se týkalo převážně vyšších teplot a u dobrovolníků Brontosaurů v Himalájích především velkého převýšení, které bylo zpočátku příčinou výškové nemoci. Do kategorie „Jiné“ byly zařazeny odpovědi, které se vyskytly pouze jednou nebo dvakrát. Mezi ty patřila například nevyhovující strava, časový posun, nemoc po příjezdu či nedostatečná představa o potřebách místních obyvatel.

**Graf č. 6: Vliv různých faktorů na průběh adaptace**



Zdroj: vlastní tvorba na základě dotazníkového šetření

Graf č. 6 nastiňuje to, jak byly nástroje využívané organizacemi pro podporu adaptace a některé další faktory pro dobrovolníky nápomocné a znázorňuje tím i odpověď na třetí výzkumnou otázku. Na první pohled je zde patrné, že u všech oblastí převažují odpovědi s kladnou konotací. Podíváme-li se na rozdíl mezi kladnými a zápornými

odpověďmi, největší význam pro ně mělo za strany organizace poskytnutí informací v písemné podobě a provedení po misijním pracovišti. V případech, kdy byly tyto možnosti k dispozici, následovalo zaučování přímo na pracovišti (nebo-li on-the-job training) a skupinové briefingy, při kterých spolu dobrovolníci sdíleli události uplynulého dne, předávali si důležité informace a měli i možnost se lépe vzájemně poznat.

Tento graf dále potvrzuje velký význam neformální roviny adaptace v podobě pomoci kolegů, která získala nejvíce responzí s volbou možnosti „Velmi mi pomohlo“ a zároveň zde nikdo z tázaných nezvolil „Vůbec mi nepomohlo.“ Hůře hodnocená už byla pomoc nadřízeného, která v součtu zaznamenala 18 % negativních odpovědí.

Za nejméně nápomocnou označili v součtu respondenti pomoc mentora, kterou navíc téměř polovina z dotazovaných neměla vůbec k dispozici, přestože právě mentor je v odborné literatuře považován za velmi užitečný prvek. U tohoto bodu však nelze přesně odhadnout, co všechno se do odpovědí a tedy i celkového výsledku promítalo.

Navzdory tomu, že organizace dle rozhovorů s koordinátory přikládají největší význam předodjezdovému školení, dobrovolníkům bylo nápomocné méně než jiné prostředky. Předodjezdové školení zaznamenalo ze všech zkoumaných oblastí nejvíce hlasů pro možnost „Vůbec mi nepomohlo,“ které dohromady dávaly 8 %. V součtu s odpověďmi příklánějícími se k možnosti „Spíše mi nepomohlo“ pak mělo předodjezdové školení 18% zastoupení negativních odpovědí. Toto číslo převyšovalo s 19 % už jen školení po příjezdu na misi.

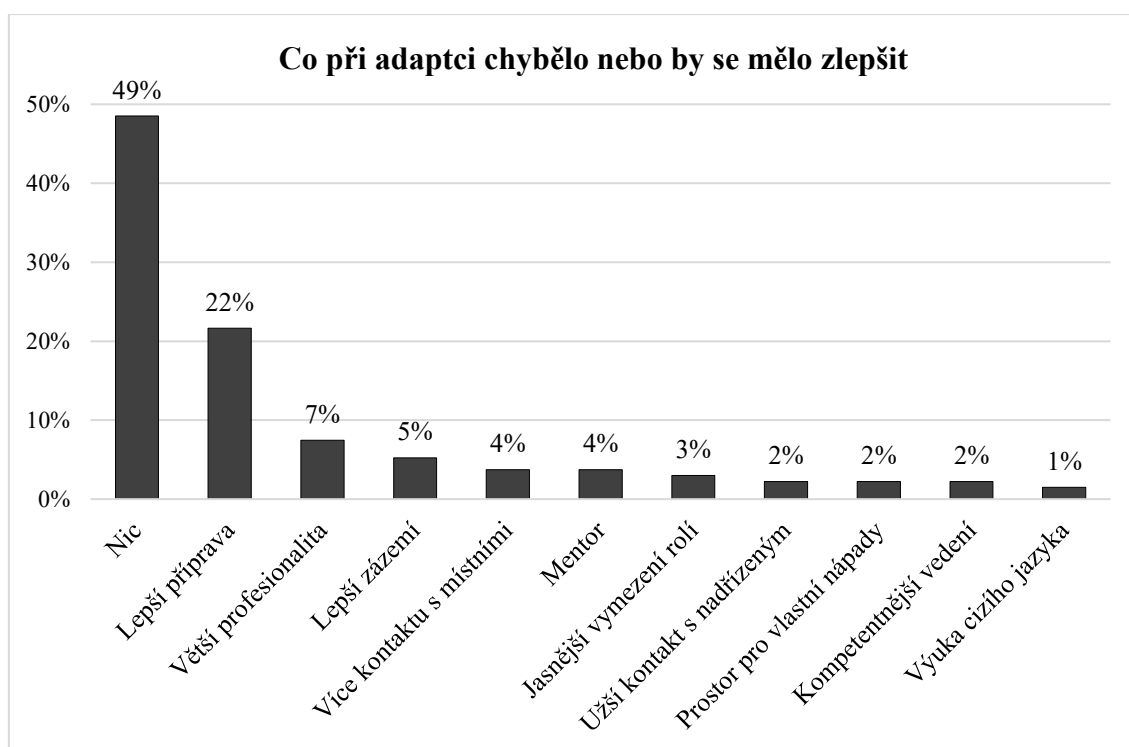
S hodnocením nápomocnosti přípravy na misi souvisí i další otázka, ve které byly respondenti dotazováni, co konkrétně by očekávali, aby ze strany organizace fungovalo během jejich adaptace lépe. Právě lepší příprava byla zmíněna ve 22 %. Dobrovolníci by na předodjezdovém školení ocenili více praktických informací o práci na misi i o dané zemi a kultuře. Tato potřeba se nejčastěji vyskytovala u dobrovolníků z organizace INEX-SDA, která není příliš úzce napojena na přijímací organizace a zjištění podrobných informací o cílové zemi nechává převážně v gesci samotných dobrovolníků.

Stejně tak požadovali jinou strukturu školení před odjezdem dobrovolníci Brontosaurů v Himalájích. Jedna respondentka konkrétně uvedla, že přemíra seznamovacích aktivit a neustálé zdůrazňování nutnosti pospolitosti týmu místy spíše šířilo obavy o přílišné náročnosti vycházení s kolegy v pracovním týmu. Na úkor toho postrádala předávání realistických informací o vlastní roli v projektu, pracovním prostředí a náročnosti mise.

Ujasnění rolí a přehlednější struktura týmu chyběla i některým dobrovolníkům Člověka v tísní. Potřebovali lépe vědět, co se od nich očekává a uvítali by možnost častějších konzultací a předávání zpětné vazby se svým nadřízeným. Sedm procent odpovědí zmiňovalo nedostatečnou profesionalitu svého nadřízeného. Nejčastěji se tento problém objevoval u respondentů z Brontosaurů v Himalájích. Naopak někteří respondenti požadovali menší zapojení organizace do řízení projektu a ponechání více prostoru pro kontakt s místními obyvateli, aby lépe poznali jejich potřeby a projekt by tak mohl mít větší dopad.

I přes všechny požadavky na úpravu programu školení a zprostředkování více konkrétních informací se v mnoha případech shodovaly představy dobrovolníků o misi s realitou. V téměř polovině případů, kdy se představy respondentů s realitou neshodovaly, skutečný stav pozitivně předčil jejich očekávání.

**Graf č. 7: Absentující prvky pro podporu adaptace či oblasti vyžadující zlepšení**



*Zdroj: vlastní tvorba na základě dotazníkového šetření*

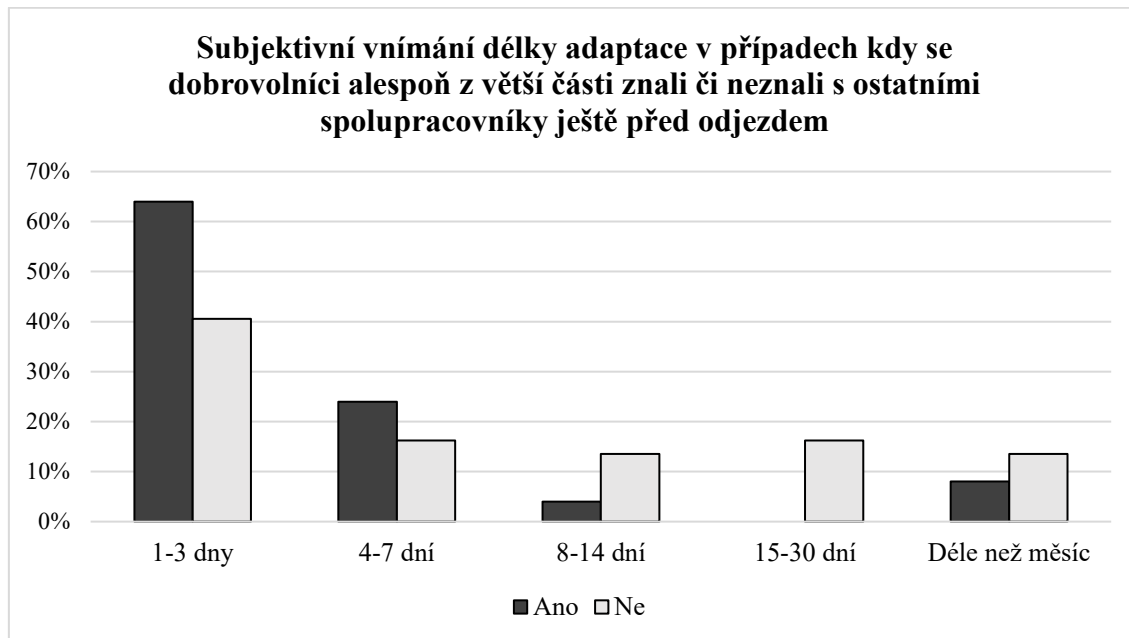
Zajímavá je otázka zázemí dobrovolníků na misích. Přestože dle odpovědí respondentů nemělo nedostačující zázemí vliv na adaptaci, v 5 % odpovědí se objevil požadavek na jeho zlepšení.

Ze zbývajících položek stojí za zmínku ještě mentor či nějaká forma psychologické podpory, kterou postrádali někteří dobrovolníci, jež se zúčastnili dlouhodobých misí. Především se jednalo o zástupce z organizací SADBA a INEX-SDA.

Po provedení analýzy odpovědí na otázky týkající se prvků, které dobrovolníci při své adaptaci postrádali či které by chtěli zlepšit může být kladně odpovězeno na čtvrtou výzkumnou otázku, která zjišťovala, zda s větší mírou profesionalizace organizací při řízení adaptace klesají požadavky dobrovolníků na zlepšení procesů. Nejčastěji se tyto požadavky objevovali u zástupců organizací INEX-SDA a Brontosauri v Himalájích, kteří používají ze všech hodnocených organizací nejméně nástrojů pro řízení adaptace svých dobrovolníků.

Pozitivním zjištěním je fakt, že v necelé polovině odpovědí bylo uvedeno, že respondent na misi ze strany organizace nic nepostrádal, popřípadě mu nepřipadalo nutné cokoli zlepšovat. Ani v těchto případech, kdy byli dobrovolníci s přístupem organizace převážně spokojeni, neměla jejich adaptace rychlejší průběh než u ostatních respondentů. Proto je potřeba zkoumat i další faktory, které mohou mít na délku adaptace vliv.

**Graf č. 8: Délka adaptace při znalosti či neznalosti kolegů před odjezdem na misi**



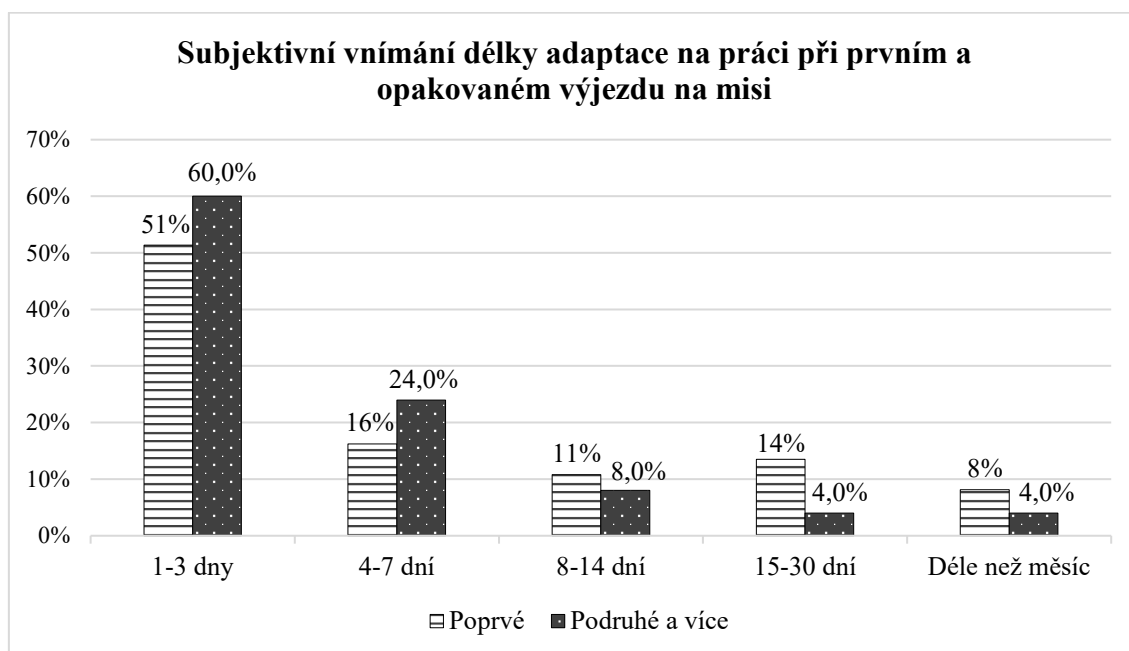
*Zdroj: vlastní tvorba na základě dotazníkového šetření*

Jeden z možných příkladů naznačuje graf č. 8, který porovnává subjektivní vnímání délky procesu adaptace po příjezdu na misi v případech, kdy měli dobrovolníci

možnost seznámit se alespoň s větší částí svých kolegů ještě před svým odjezdem a kdy nikoliv. Je patrné, že ti dobrovolníci, kteří znali spolupracovníky v týmu předem, častěji uváděli kratší interval své adaptace oproti těm, kteří stejnou možnost neměli.

Kromě toho, zda měli dobrovolníci možnost poznat alespoň část svých spolupracovníků ještě před odjezdem na misi, se do délky adaptace promítaly i vztahy s kolegy. Dva respondenti, kteří své vztahy s kolegy ohodnotili méně než pěti z celkových deseti bodů zároveň uvedli, že jejich adaptace trvala déle než měsíc, třetí z nich zvolil možnost 15–30 dní. Obdobně tomu bylo i v případě hodnocení vztahu s nadřízeným. Zde častěji uváděné nižší skóre korespondovalo s delším průběhem procesu adaptace vyjma těch odpovědí, kdy situaci vyvažovalo nadprůměrné hodnocení vztahů s kolegy.

**Graf č. 9: Délka adaptace při prvním a opakovaném výjezdu na misi**



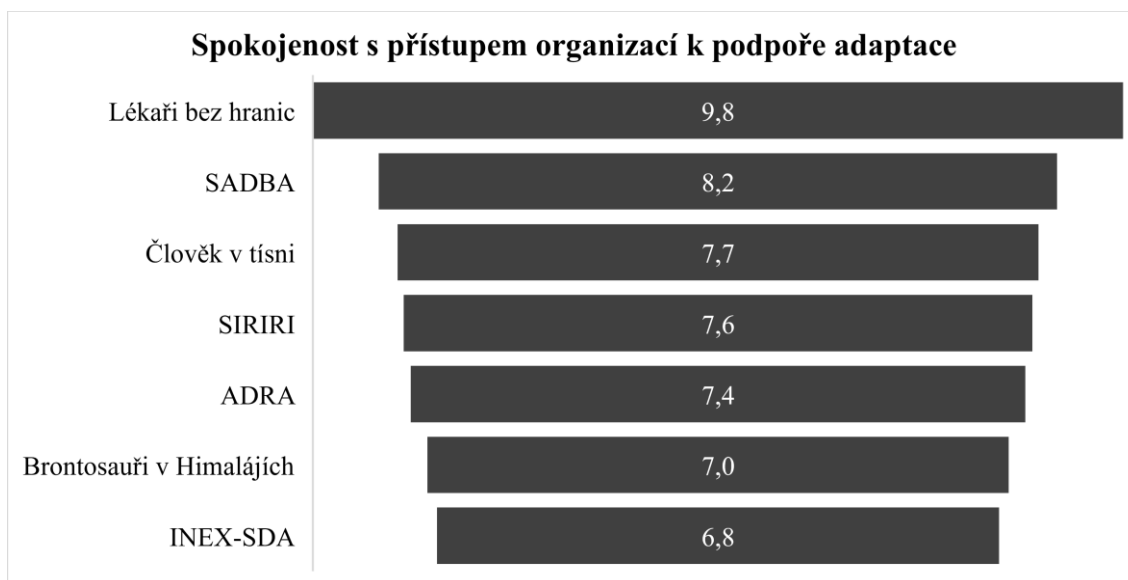
*Zdroj: vlastní tvorba na základě dotazníkového šetření*

Graf č. 9 porovnává subjektivní vnímání délky vlastního procesu adaptace dobrovolníky, kteří byli na misi poprvé na rozdíl od těch, kteří již vyjžděli podruhé a více. Ani zde není překvapením, že respondenti, kteří měli již předchozí zkušenosti s dobrovolným poskytováním pomoci v zahraničí měli častěji pocit, že se místním podmínkám dokázali po svém příjezdu přizpůsobit za méně než týden. Naproti tomu byl počet odpovědí uvádějících delší časové intervaly podstatně nižší než v případě



respondentů, kteří na misi vyjeli poprvé. Ani zde však nechyběly odpovědi zaznamenávající dobrou trvání procesu adaptace delší než jeden měsíc.

**Graf č. 10: Hodnocení přístupu organizací k podpoře adaptace**



*Zdroj: vlastní tvorba na základě dotazníkového šetření*

Na závěr dobrovolníci hodnotili celkový přístup organizace k podpoře jejich adaptace. Dle grafu č. 10 lze vidět, že nejspokojenější byli dobrovolníci Lékařů bez hranic, kteří v průměru hodnotili organizaci téměř nejvyšším možným skóre. Lékaře bez hranic lze považovat za jednu z organizací s nejvíce profesionalizovaným řízením dobrovolníků v České republice. Možná právě proto, že se často jedná o velmi náročné mise, kde dobrovolníci pracují v multikulturních týmech a podporu z české kanceláře mají k dispozici pouze vzdáleně, je třeba tyto těžkosti dorovnávat co nejlépe nastavenými řídicími procesy a dostatečnou podporou dobrovolníků.

Na druhé a třetí pozici se umístily organizace SADBA a Člověk v tísni, které mají taktéž poměrně náročný proces přípravy, který má dobrovolníky na misi dobře připravit a tedy i podpořit jejich adaptaci.

Poslední dvě příčky obsadili Brontosauři v Himalájích a INEX-SDA, což byly zároveň dvě z organizací, u kterých dobrovolníci nejčastěji požadovali lepší zprostředkování informací, profesionálnější přístup a kompetentnější vedení. Navzdory tomu však i tyto dvě organizace v celkovém hodnocení získaly 7,0 respektive 6,8 z možných 10,0 bodů.

## 5 Diskuse

Vlastní empirické šetření ukázalo, jak přistupují české organizace vysílající dobrovolníky na zahraniční mise humanitárního a rozvojového charakteru k řízení jejich adaptace a jaké nástroje k tomu využívají. Přiblížilo také, jak jsou zavedené procesy vnímány samotnými dobrovolníky, které z využívaných nástrojů pro řízení adaptace pokládají za nejvíce nápomocné a jaké další faktory se do průběhu jejich procesu adaptace promítají.

Systematicky se řízením procesu adaptace dobrovolníků zabývají čtyři ze sedmi zkoumaných organizací. Přesto se obvykle nejedná o výslovně prioritní téma. Ačkoliv mají dobrovolníci zpravidla možnost individuálních konzultací a řešení problematických situací s koordinátorem, nadřízeným či jinou pověřenou osobou, aktivní přístup organizací ke zjišťování potřeb dobrovolníků v průběhu procesu adaptace není zcela běžný.

Pouze dvě z organizací mají alespoň zhruba stanovené individuální adaptační plány, které s dobrovolníky i průběžně vyhodnocují. Jedná se však zároveň o organizace, které častěji vysílají své dobrovolníky do rizikových oblastí a uvědomují si, že jejich schopnost přizpůsobit se co nejrychleji místním podmínkám je klíčová pro jejich práci i bezpečí. V obou organizacích navíc bývá vedoucím mise pracovník, kterého dobrovolníci neměli možnost poznat dříve než po svém příjezdu na misi a pracovní tým je často v multikulturním zastoupení. Svým profesionálním přístupem se tedy organizace mohou snažit o vyrovnávání náročnějších podmínek a lépe saturovat potřeby dobrovolníků.

Vzhledem k různým kontextům misí jednotlivých organizací a rozdílné délce působení dobrovolníků v zahraničních projektech je obtížné organizace a jejich přístupy k řízení adaptace porovnávat. Lze diskutovat o tom, zda dobrovolníci vyjíždějící na krátkodobou misi například v rozmezí dvou týdnů vyžadují stejně profesionalizovanou podporu jako ti, kteří se hlásí do projektů na dobu několika měsíců. Zde je možné se domnívat, že pracovníci, kteří jsou předem nastaveni na to, že budou v zahraničí působit nanejvýš několik týdnů, mohou mít nižší nároky na vlastní pohodlí a dokáží se tak snadněji začít soustředit na své úkoly s vědomím, že případný diskomfort nebude mít dlouhého trvání.

Tento předpoklad podporují i výsledky dotazníkového šetření, ve kterém pouze dva z respondentů, kteří se zúčastnili mise kratší čtyř týdnů, zvolili jinou odpověď na otázku zjišťující subjektivní vnímání délky vlastní adaptace na práci, než 1–3 dny, a to 4–7 dní. Delší průběh pracovní adaptace než jeden týden neuvedl nikdo z respondentů, kteří v zahraničí působili nejdéle po dobu osmi týdnů. Jedná se ale o subjektivní názor, který může být zkreslený mnoha činiteli a je tedy nutné řídit se jím pouze orientačně. Někteří z dobrovolníků navíc uvedli v odpovědi délku vlastní adaptace, která svým trváním přesahovala dobu jiných misí. I v tomto ohledu je takové porovnání značně limitující.

Ať už je délka mise jakákoliv, nikdy by neměla chybět předodjezdová příprava dobrovolníků na misi, alespoň při jejich prvním výjezdu. Ačkoliv přínosnost školení nebyla oproti jiným faktorům dle názoru dobrovolníků tak velká, jak by se dalo očekávat, je nepředstavitelné, že by dobrovolníci žádným školením neprocházeli. V průběhu školení si totiž dobrovolník utváří základní představy o životě na misi a dozvídá se nejdůležitější informace, které ke svému působení v zahraničním projektu bude potřebovat.

Počáteční informace a znalosti ohledně cílové země mají na průběh celkové adaptace na misi silný vliv. To dokazují i různé výzkumy zaměřené na práci s expaty obecně. Příkladem lze uvést výzkum Takeuchi, Yun a Russellové z roku 2002, který se zabýval adaptací japonských expatriantů v USA. Ten potvrdil, že předchozí znalosti o zemi, stejně tak jako ovládání společného jazyka a další faktory jsou s přizpůsobením se pracovníka v hostitelské zemi velmi úzce spjaty.

Důležité je v průběhu předodjezdového školení co nejlépe přizpůsobit předávání informací potřebám dobrovolníků. Prvním krokem je zprostředkovat jim maximum relevantních informací. V ideálním případě by však školení nemělo skončit pouze u obecného poučení o dané zemi a projektu, ale mělo cílit i na konkrétní roli a náplň práce dobrovolníků v programu, stejně jako na předání praktických rad. Délka školení by měla být adekvátně přizpůsobena jeho náplni a míře požadavků na dobrovolníka. Vhodné je zprostředkovat pracovníkům i zkušenosti bývalých dobrovolníků, kteří působili na obdobné pozici.

Důraz by měl být kladen i na předání informací dobrovolníkům v písemné podobě, kterou respondenti v šetření označili za velmi nápomocnou. Mohou jim sloužit jako opora v případě, že by si potřebovali znovu dohledat některé z důležitých informací

ze školení, nebo si doplnit další znalosti. Zpracovaná informační příručka či manuál mohou organizacím sloužit dlouhodobě v případě, že se v ní pravidelně aktualizují případné změny a bude doplňovat celou přípravu dobrovolníka. Ideálně by měly být písemné informační materiály předávané dobrovolníkům konkrétně přizpůsobené pro danou zemi a projekt.

V optimálním případě je vhodné zařadit do přípravy dobrovolníka i školení po příjezdu na misi. Konkrétně by mělo souviset s jeho prací v lokálních podmínkách, kde by si v místním prostředí mohl pracovník lépe spojit všechny souvislosti a navnímat pokyny již v přímém kontextu misijního pracoviště. Zároveň by mu toto školení mohlo poskytnout i trochu času k aklimatizaci předtím, než začne plnit své pracovní úkoly.

Jak vyplývá z výstupů dotazníkového šetření, pro rychlý průběh procesu adaptace dobrovolníků na misi je nejlepší, když mají možnost seznámit se s ostatními pracovníky ještě před svým odjezdem. To však v některých organizacích není vzhledem k fungování jejich projektů možné. Jestliže je však prokázán vliv seznámení se svými kolegy na dobu adaptace, měly by organizace dobrovolníka po příjezdu co nejvíce podporovat navazování vztahů s ostatními pracovníky a začlenit představení nových členů týmu do oficiálních aktivit. Stejně tak je vhodné interakci mezi pracovníky i nadále regulovat a jejich vzájemné vztahy posilovat. Pro tyto účely se nabízí využití skupinových briefingů, které již většina organizací pro práci na misích využívá k výměně informací o dění na pracovišti.

Hůře se podobné aktivity regulují v situacích, kdy je dobrovolník na misi sám a začleňuje se do místní komunity, nebo pokud za něj přijímající organizace přebírá plnou zodpovědnost a nemůže kontrolovat nastavené procesy. V takových případech je žádoucí navázat mezi organizacemi co nejužší vztah a alespoň na počátku spolupráce vykomunikovat a zkontrolovat plánované postupy v péči o dobrovolníka.

Opačným příkladem mohou být mise, kde pracují skupiny dobrovolníků v strukturovaném systému a práce je ze strany organizace regulována natolik, že pracovníci nemají příliš prostoru pro kontakt s místními obyvateli. Právě takový problém se v šetření objevoval mezi požadavky na zlepšení, jelikož měli daní respondenti pocit, že nemohou doopravdy poznat potřeby dané komunity ani se lépe seznámit s tamní kulturou. Někteří poté pochybovali o reálném přínosu projektu a své roli na misi.

Plyne z toho doporučení pro udržování užšího kontaktu s místní komunitou. Jestliže by se podařilo nastavit rozvojový proces vzájemného mentorování mezi místními

pracovníky a expaty, byla by podpořena reciprocita předávání cenných zkušeností, včetně kulturního obohacení. Pokud by užší napojení na lokální pracovníky nebylo možné, je třeba přidělit dobrovolníkům přímého nadřízeného nebo mentora, který by jim poskytoval pravidelné individuální konzultace, vyjasnil vše nejasné a reagoval na zpětnou vazbu pracovníka. Přestože aktivní zájem o potřeby a názory dobrovolníků vyžaduje mnoho času a úsilí, jedná se o efektivní způsob předcházení jejich nespokojenosti, poklesu morálky a pracovní výkonnosti.

Právě pomoc nadřízeného a pomoc kolegů se navíc dle názoru dobrovolníků jevíly při adaptaci jako nejvíce nápomocné. Přesto, že se v tomto empirickém šetření potvrdil, význam neformální roviny adaptace, která je v mnoha ohledech možná i důležitější než formální aktivity ze strany organizace, důkladná příprava a další nástroje pro strukturované řízení procesu adaptace jsou nezbytnou součástí.

Stejně důležité je získávání zpětné vazby nejen v průběhu, ale i po návratu z mise, kdy mohou dobrovolníci zpětně nahlížet na vše s odstupem a podat komplexní zhodnocení. Každá zpětná vazba je totiž důležitá a pokud má organizace problém s jejím získáváním, je vhodné dobrovolníky v předávání svých poznatků více podporovat a těžit alespoň z dostupných odpovědí.

Obecně výsledky dotazníkového šetření mezi dobrovolníky potvrdily, že čím více nástrojů k řízení jejich procesu adaptace organizace využívá a čím profesionálnější je její přístup, tím vyšší je i spokojenost dobrovolníků. Trend v přivlastňování si postupů v oblasti koordinace dobrovolníků od tržních organizací a tendence k jejich profesionálnímu řízení má tedy opodstatněný význam a na odborné postupy by měl být kladen větší důraz, zejména tam, kde stále převládají prvky amatérského aktivismu.

Faktory nejvíce ovlivňující průběhu adaptačního procesu, diskutované na základě páté výzkumné otázky, závisí na mnoha proměnných a promítá se do něj značné množství různých činitelů. Kromě běžných vnitřních a vnějších faktorů se na průběhu a délce adaptace dobrovolníků na misích podílí řídicí procesy organizace, dostupnost podpory, délka mise a okolnosti projektu. Dále také v jaké zemi dobrovolník působí, jak je velký tým kolegů, jaké panují na pracovišti vztahy a podobně.

Z výstupů z dotazníků zaměřených na největší překážky při adaptaci pro dobrovolníky jsou na prvním místě kulturní rozdíly a cizojazyčné prostředí, dále pak vztahy s nadřízeným a s kolegy, připravenost pracovníka na misi, psychická a fyzická náročnost práce, multikulturní složení pracovního týmu, materiální vybavenost

pracoviště, klimatické podmínky či odloučení od domova. Na základě porovnání některých skutečností se subjektivním vnímáním délky adaptace je třeba přihlížet i k tomu, zda má dobrovolník možnost seznámit se alespoň s některými svými kolegy ještě před odjezdem na misi či nikoliv, nebo také zda se jedná o první nebo opakovanou zkušenost dobrovolníka s prací v zahraničí i v konkrétní organizaci. Nelze však přesně určit, který z faktorů má na adaptaci největší vliv.

Při posuzování zkoumaných oblastí je nutné uvést limity empirického šetření. V průběhu sběru dat mohlo dojít k opomenutí některých souvislostí vzhledem ke komplexnosti zkoumané problematiky. Informace získané prostřednictvím rozhovorů mohly být subjektivně ovlivněny výzkumníkem, a to stylem vedení rozhovorů nebo odchylkami v interpretaci oproti zamýšlenému významu. Ze strany respondentů, ať už během rozhovorů nebo při dotazníkovém šetření, mohlo z různých důvodů dojít ke zmanipulování odpovědí.

Významným limitem může být také zjednodušení zkoumané problematiky a metodiky šetření. Ačkoliv je předmět zkoumání velmi úzce vymezen, jedná se stále o obsáhlé téma zahrnující velké množství faktorů, které zde hrají roli. Aby byly výsledky co nejrelevantnější, bylo by lepší provést namísto dotazníků s respondenty hloubkové rozhovory, které by zachycovaly všechny důležité souvislosti. Především pak v osobnosti člověka a jeho adaptabilitě, které pouze z dotazníků nelze vyčíst. To by však bylo velmi náročné zejména proto, že organizace nemohou v souladu s Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679<sup>3</sup> poskytovat externím osobám kontakt na dobrovolníky, se kterými spolupracují. Jinou cestou je přitom velmi obtížné navázat s nimi pro účely výzkumu spojení.

Dotazníkové šetření proto považuji za vhodnější a proveditelnější formu, avšak oproti rozhovorům více omezující vzhledem k návodným otázkám a délce dotazníků. Ta musela být omezena, aby se předešlo nízké návratnosti odpovědí. I přesto nebyla návratnost dotazníků natolik vysoká, aby byla zaručena minimalizace odchylek při generalizaci výsledků. Na základě získaných údajů o dobrovolnících, které jednotlivé organizace každý rok na zahraniční mise vyšlou, lze jejich celkový počet napříč všemi zkoumanými organizacemi odhadnout přibližně na 200 ročně. Jestliže byly dotazníky

---

<sup>3</sup> Jedná se v plném znění o Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (EU) ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů, známé pod zkratkou GDPR.

určené dobrovolníkům, kteří se zahraniční mise zúčastnili v posledních dvou letech, lze jejich počet odhadnout na 400 možných respondentů. Počet 74 získaných odpovědí tak představuje necelou pětinu. Dobrovolníci z jednotlivých organizací také nejsou zastoupeni v poměru, který by přesně imitoval složení základního souboru.

Z empirického šetření dále musely být z relevantních důvodů vyřazeny dvě organizace. I přes tento a další výše zmíněné limity se ale jedná o unikátní zkoumání této specifické oblasti, které bylo v české praxi, provedeno.

Z těchto důvodů je doporučena realizace dalších výzkumů zaměřených na toto téma. Jedná se o různorodé pole působnosti, v rámci kterého se jednotlivé organizace liší svým zaměřením, způsobem práce i typem misí. Proto by bylo optimální, kdyby to byly především samotné organizace, které vyvinou potřebnou iniciativu. Právě ony totiž mohou do vyhodnocování potřeb dobrovolníků s ohledem na konkrétní mise nejlépe zahrnout všechna specifika. Výsledky takových zkoumání by pro ně mohly být velkým přínosem a mohly by vést ke zefektivnění jejich procesů.

Zajímavé by dále bylo výsledky dílčích výzkumů mezi sebou nejen porovnat, ale také provést stejná šetření i v jiných zemích a komparovat specifika v adaptaci na zahraničních misích mezi dobrovolníky z hlediska národnostních rozdílů. Takové výsledky by byly přínosné zejména v případech, kdy organizace pracují s multikulturními týmy dobrovolníků, kteří vyžadují různé přístupy k vedení.

Komplexní srovnání organizací pouze na úrovni jednoho státu může posloužit jako opora při rozhodování u dobrovolníků, kteří by se rádi zahraniční mise zúčastnili, ale zvažují výběr organizace.

## 6 Závěr

Adaptace je důležitý proces, kterým prochází každý pracovník v novém pracovním zařazení včetně dobrovolníků vyjíždějících na zahraniční mise. Průběh procesu adaptace ovlivňuje další působení dobrovolníka v dané roli. Jeho příznivý vývoj mu pomáhá překlenout co nejrychleji počáteční fázi po příjezdu, kdy si zvyká na nové prostředí, aby mohl začít samostatně plnit své úkoly. Navíc má úspěšná adaptace velký vliv na identifikaci dobrovolníka s prací i s organizací a podporuje tedy jeho vyšší zapojení a výkonnost. Jestliže je dobrovolník už od počátku svého působení spokojen s přístupem organizace, zvyšuje se pravděpodobnost, že s ní naváže dlouhodobou spolupráci. Nezbytné je proto odborné řízení procesu adaptace, které by mělo začít již před nástupem pracovníka do organizace.

Vzhledem k tomu, že je téma vysílání dobrovolníků na zahraniční mise humanitárního a rozvojového charakteru na poli vědeckého zkoumání dosud málo zkoumanou oblastí, bylo cílem diplomové práce problematiku adaptace dobrovolníků na misích komplexně zpracovat. Kvůli absenci publikací a impaktovaných článků specificky zaměřených na toto konkrétní téma vedl k dosažení stanoveného cíle nejprve rozbor odborné literatury zaměřené na související dílčí témata.

V teoretickém rámci byla vysvětlena humanitární pomoc a rozvojová spolupráce, dobrovolnictví a adaptace související s novým pracovním zařazením. Proces adaptace dobrovolníků na zahraničních misích byl řešen z pohledu teorie řízení dobrovolníků v neziskových organizacích, řízení expatriantů a řízení adaptace v cizojazyčném prostředí a multikulturních týmech.

Součástí diplomové práce bylo vlastní empirické šetření, které bylo zacíleno na získání aktuálních informací k tématu adaptace dobrovolníků vysílaných na zahraniční mise v české praxi. Šetření zkoumalo, jak je adaptace dobrovolníků řízena v českých neziskových organizacích působících na mezinárodní úrovni a jak nastavené procesy odpovídají potřebám dobrovolníků.

Pro naplnění cílů empirického šetření byly realizovány rozhovory s koordinátory jednotlivých organizací, jimiž byly ADRA se zaměřením na konkrétní projekt Itibo, Brontosauři v Himalájích, Člověk v tísni, INEX-SDA, Lékaři bez hranic, SADBA a SIRIRI. K obsáhnutí celého pole působnosti na úrovni České republiky chybělo v empirickém šetření zahrnutí organizace Magna, se kterou se nepodařilo ani přes



opakované výzvy navázat kontakt, a organizace YMCA, která se vysíláním dobrovolníků zabývá již pouze minoritně a nebyla schopna poskytnout pro účely empirického šetření potřebná data. I přes tento limit šetření vznikl první přehled popisující a zároveň porovnávající téměř všechny české organizace angažující se v této oblasti a jejich přístupy k řízení procesu adaptace dobrovolníků vysílaných na zahraniční mise.

Na základě informací získaných prostřednictvím rozhovorů bylo realizováno dotazníkové šetření mezi dobrovolníky ze všech zkoumaných organizací, které mělo zjistit, jak byli dobrovolníci spokojeni s přístupem organizací k podpoře jejich adaptace, co pro ně bylo v souvislosti s jejich adaptací nejvíce nápomocné a co pro ně představovalo po příjezdu na misi největší překážky.

Dotazníkové šetření ukázalo, že čím více mají organizace profesionalizovanější přístup k řízení pracovníků a jejich adaptace, tím více byli dobrovolníci spokojeni a zároveň měli až na výjimky méně požadavků na zlepšení procesů. Nejvíce výtek směřovalo na předodjezdové školení, od kterého dobrovolníci očekávali více informací a také praktických rad. Šetření také potvrdilo velký význam neformální roviny adaptace, na který bylo poukázáno už při rozboru existujících teoretických rámců souvisejících s řízením procesu adaptace. Vytýčeny byly také specifické faktory, které mají v případě zahraničních misí na adaptaci dobrovolníků vliv.

Empirické šetření přispělo k porozumění problematice adaptace dobrovolníků na zahraničních misích aplikované na úrovni českých organizací. Podobně mohou být získané poznatky uplatnitelné i u jiných států a národností. Tato domněnka by mohla být potvrzena nebo vyvrácena realizací podobných výzkumů i v jiných zemích světa.

Zároveň ze zpracovávání diplomové práce a empirického šetření vyplynulo, že je žádoucí, aby se samotné organizace více angažovaly v odborném zkoumání a zjišťování komplexní zpětné vazby od svých dobrovolníků. Podle toho mohou následně co nejlépe přizpůsobit své řídicí procesy.

Dále by mohla být zkoumána nejen adaptace, ale i další oblasti práce s dobrovolníky, jako je například jejich získávání, které je i přes rostoucí trend přeshraničního dobrovolnictví na jedné straně stále obtížnější z důvodu zvyšování nároků na dobrovolníky.

Vytvoření odborné příručky či jiného materiálu zachycujícího celou oblast personálních činností v tomto oboru by bylo velkým přínosem pro všechny koordinátory i pro organizace, které zapojení do přeshraniční pomoci zvažují. Bylo by však nutné

pamatovat na všechna specifika, která s sebou nese každá organizace i každá mise různého zaměření.

Kromě většího zaměření na oblast vysílání dobrovolníků na zahraniční mise z hlediska výzkumu by mohlo být užitečné i větší propojení všech organizací působících v této oblasti, například formou společné platformy či sdružení. Bylo by tak jednodušší nejen vzájemné sdílení cenných znalostí a zkušeností, ale také by to usnadnilo potenciálním dobrovolníkům orientaci při rozhodování se o tom, skrze kterou organizaci se do poskytování přeshraniční pomoci zapojit.

V průběhu několika rozhovorů s koordinátory bylo také řečeno, že je pro dobrovolníky účastníci se dlouhodobých misí mnohdy náročnější adaptace po návratu zpět do normálního života než adaptace na misi. Často jsou proto dobrovolníkům nabízeny psychologické či psychoterapeutické konzultace. Zejména v případech, kdy dobrovolníci pracují ve velmi náročných podmínkách jako například země válečných konfliktů či živelných katastrof, kdy často přichází do styku se smrtí, mohou mít intenzivní zážitky z mise na jejich osobní život dopady i dlouho po návratu. Z hlediska psychologického zkoumání by tedy bylo zajímavé zaměřit se i na tuto oblast a zjistit, jak lze dobrovolníkům návrat domů usnadnit, případně jak lépe podpořit jejich vyrovnávání se s náročnými situacemi již v průběhu misí.

## 7 Soupis bibliografických citací

ALONSO, José Antonio a Jonathan GLENNIE. *What is development cooperation?* [online]. New York: Development Cooperation Forum, únor 2015 [vid. 2019-08-13]. Dostupné z: [https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/publications/what\\_is\\_development\\_cooperation.pdf](https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/publications/what_is_development_cooperation.pdf).

AMEIR, Omar. *Mezinárodní management* [online]. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2018 [2019-11-24]. Dostupné z: <http://www.edulam.cz/wp-content/uploads/2018/11/Mezin%C3%A1rodn%C3%AD-management.pdf>.

ANG, Soon a kol. Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review* [online]. 2007, 3(3), s. 335–371 [vid. 2019-11-11]. ISSN 1740-8784. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNESSON, Kerstin a Gunilla ALBINSSON. Mentorship – a pedagogical method for integration of theory and practice in higher education. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy* [online]. 2017, 3(3), s. 202–217 [vid. 2019-11-14]. ISSN 2002-0317. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/20020317.2017.1379346?needAccess=true>.

BATSON, Daniel Charles. *The Altruism Question: Toward a Social-Psychological Answer* [online]. New York a Londýn: Psychology Press, 2014 [vid. 2019-09-29]. ISBN 978-1-315-80804-8. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=KI57AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=KI57AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

BAUER, Talya. *Onboarding New Employees: Maximizing Success* [online]. Alexandria: SHRM Foundation, 2010 [vid. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BOČEK, Josef a Ondřej LOCHMAN. *Dobrovolně přes hranice* [online]. Praha: HESTIA, 2012 [vid. 2019-10-07]. Dostupné z: <https://www.hest.cz/cdn/public/001167.pdf>.

BRETT, Jeanne, Kristin BEHFAR a Mary C. KERN. Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review* [online]. 2006, 84(11), s. 84–91 [vid. 2019-11-19]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2006/11/managing-multicultural-teams>.

BRONTOSAURI V HIMALÁJÍCH. *Dobrovolnictví* [online]. Praha: Brontosauři v Himalájích, leden 2018 [vid. 2019-11-09]. Dostupné z: <http://www.brontosaurivhimalajich.cz/dobrovolnictvi>.

BULOVÁ, Magdalena et al. *Svět dobrovolnictví: kde začít a kam dál* [online]. Jihlava: KOUS Vysočina, z.s., 2018 [vid. 2019-08-21]. Dostupné z: <https://www.kous.cz/images/dokumenty/svet-dobrovolnictvi.pdf>.

CASIDAY, Rachel, Eileen KINSMAN, Clare FISHER a Clare BAMBRA. *Volunteering and Health: What Impact Does It Really Have?* [online]. Volunteering England, 2008 [vid. 2019-11-09]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/228628782\\_Volunteering\\_and\\_Health\\_What\\_Impact\\_Does\\_It\\_Really\\_Have](https://www.researchgate.net/publication/228628782_Volunteering_and_Health_What_Impact_Does_It_Really_Have).

CRANWELL-WARD, Jane, Patricia BOSSONS a Sue GOVER. *Mentoring: A Henley Review of Best Practice* [online]. Palgarve Macmillan, 2014 [vid. 2019-11-19]. ISBN 978-0-230-50921-4. Dostupné z: <https://epdf.pub/mentoring-a-henley-review-of-best-practice.html>.

ČLOVĚK V TÍSNI. *O nás* [online]. Praha: Člověk v tísni, o.p.s., © 2018 [vid. 2019-08-13]. Dostupné z: <https://www.clovekvtsni.cz/kdo-jsme/o-nas>.

ČLOVĚK V TÍSNI. *Výroční zpráva 2018* [online]. Praha: Člověk v tísni, o.p.s., 2019 [vid. 2019-08-13]. Dostupné z: <https://www.clovekvtsni.cz/media/publications/1227/file/cvt-vz2018-cze-navig-small.pdf>.

ČR. Zákon č. 151/2010 Sb., o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí a o změně souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů*. 1. 7. 2010. ISSN 1211-1244.

ČR. Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě). In: *Sbírka zákonů*. 24. 4. 2002. ISSN 1211-1244.

ČSR. Vyhláška č. 65/1954 Sb. ministra zahraničních věcí o Ženevských úmluvách ze dne 12. srpna 1949 na ochranu obětí války. In: *Sbírka zákonů*. 31. 12. 1954. ISSN 1211-1244.

DEKKER, Paul a Loek HALMAN. *The Values of Volunteering: Cross-Cultural Perspectives* [online]. New York: Kluwer Academic, 2003 [vid. 2019-10-29]. ISBN 987-1-4615-0145-9. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=2K22E6ZSmuAC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-0139-7.

DRAŽAN Jan a Jan PERGLER. *Člověk 25: Čtvrtstoletí Člověka v tísni*. Praha: Zeď, 2017. ISBN 978-80-906593-2-2.

EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

EL-ZOGHBI, Mayada, Nadine CHEHADE, Peter MCCONAGHY a Matthew SOURSOURIAN. *The Role of Financial Services in Humanitarian Crises* [online]. Washington, D. C.: World Bank Group, 2017 [vid. 2019-09-19]. Dostupné z: <http://documents.worldbank.org/curated/en/687701493270597254/pdf/114634-WP-P162629-PUBLIC-ForumTheRoleofFinancialServicesinHumanitarianCrises.pdf>.

EU. *EU Aid Volunteers* [online]. European Commission, 22. 11. 2019 [vid. 2019-11-24]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid/eu-aid-volunteers\\_en](https://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid/eu-aid-volunteers_en).

EU. *Nariadení Evropského parlamentu a Rady č. 375/2014 ze dne 3. dubna 2014 o zřízení Evropského dobrovolnického sboru humanitární pomoci* [online]. Brusel: Úřední věstník Evropské unie, L 122/1, 24. 4. 2014 [vid. 2019-10-07]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0375&from=DE>.

EXNEROVÁ, Věra, Zuzana HLAVIČKOVÁ, Petr JELÍNEK, Michal KAPLAN a Jan PLEŠINGER. *Zahraníční rozvojová spolupráce ČR* [online]. Rozvojovka, aktualizováno 2012 [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: <http://www.rozvojovka.cz/zahranicni-rozvojova-spoluprace-cr>.

FRIČ, Pavol, Tereza POSPÍŠILOVÁ a kol. *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Praha: AGNES, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.

GAJDA, Joanna. Professional Adaptation of New Employees to the Organization. *System Safety: Human - Technical Facility – Environment* [online]. 2019, 1(1), s. 929–938 [vid. 2019-11-03]. ISSN 2657-5450. Dostupné z: <https://content.sciendo.com/view/journals/czoto/1/1/article-p929.xml?lang=en>.

GARDNER, Andy. The Purpose of Adaptation. *Interface Focus* [online]. 2017, 7(5), nestránkováno [vid. 2019-11-03]. ISSN 2042-8901. Dostupné z: <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rsfs.2017.0005>.

GEOFFROY, Paula Arellano. *How to Fit into a Multicultural Work Place* [online]. Haag: Together Abroad, 23. 10. 2018 [vid. 2019-10-28]. Dostupné z: <https://www.togetherabroad.nl/blogs/3/4g93u2-how-to-fit-into-a-multicultural-work-place->.

HADŽI-MICEVA, Katerina. A Comparative Analysis of European Legal Systems and Practices Regarding Volunteering. *International Journal of Not-for-Profit Law* [online], 2007, 9(3), s. 37–58 [vid. 2019-09-29]. ISSN 1556-5157. Dostupné z: [http://www.icnl.org/research/journal/vol9iss3/ijnl\\_vol9iss3.pdf](http://www.icnl.org/research/journal/vol9iss3/ijnl_vol9iss3.pdf).

HAVRDOVÁ, Zuzana, Martin HAJNÝ a kol. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN 978-80-7262-532-1.

HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

HRUŠKA, Lubor, Andrea HRUŠKOVÁ, Jiří TOŠNER, Miroslav PILÁT a kol. *Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR* [online]. Ostrava: ACCENDO. 2018 [vid. 2019-11-09]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/01-rozvoj-dobrovolnictvi-v-cr-analyza-pdf.aspx>.

HUMANITARIAN COALITION. *From Humanitarian to Development Aid* [online]. Ottawa: Humanitarian Coalition, ©2019 [vid. 2019-07-31]. Dostupné z: <https://www.humanitariancoalition.ca/from-humanitarian-to-development-aid>.

ICNL. The Legal Framework for Volunteerism: Ten Years After International Year of Volunteers 2001. *International Journal of Not-for-Profit Law* [online]. 2010, 2(1), nestránkováno [vid. 2019-09-29]. ISSN 1556-5157. Dostupné z: <http://www.icnl.org/research/trends/trends2-1.html>.

ICVA. *Global Humanitarian Platform (GHP): an overview* [online]. Ženeva: International Council of Voluntary Agencies, ©2019 [vid. 2019-08-21]. Dostupné z: <https://www.icvanetwork.org/global-humanitarian-platform-ghp-overview>.

IFRC. *Legal issues related to volunteering: Toolkit for National Societies* [online]. Ženeva: © International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2011 [vid. 2019-11-04]. Dostupné z: <https://www.ifrc.org/docs/IDRL/Volunteers/Legal%20issues%20related%20to%20volunteering%20-%20Toolkit%20for%20National%20Societies%20-%20En.pdf>.

INEX-SDA. *Aktivita* [online]. Praha: INEX-SDA, z. s., © 2019 [vid. 2019-10-29]. Dostupné z: <https://www.inexsda.cz/aktivita/>.

INTER-PARLIAMENTARY UNION. *Volunteerism and Legislation: A Guidance Note* [online]. Ženeva: A joint project of the International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, the Inter-Parliamentary Union and United Nations Volunteers, 2004 [vid. 2019-11-04]. ISBN 92-9142-216-9. Dostupné z: [http://archive.ipu.org/PDF/publications/volunteer\\_en.pdf](http://archive.ipu.org/PDF/publications/volunteer_en.pdf).

ITIBO. *O projektu* [online]. Praha: ADRA ČR, © 2018 [vid. 2019-11-29]. Dostupné z: <http://itibo.cz/o-projektu>.

JAKUBIAK, Monika a Magdalena KONDAS. Employees' Adaptation as a Critical Element of Human Resources Management – A Case Study. *Scientific Quarterly "Organization and Management"* [online]. 2017, 4(40), s. 27–38 [vid. 2019-11-03]. ISSN 1899-6116. Dostupné z: [https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-a2d9533a-8f6a-48ec-85e3-641aa52725ee/c/Jakubiak-Kondas\\_employees\\_org\\_zarz\\_4\\_2017.pdf](https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-a2d9533a-8f6a-48ec-85e3-641aa52725ee/c/Jakubiak-Kondas_employees_org_zarz_4_2017.pdf).

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Grada, 2018. ISBN. 978-80-247-3075-2.

KUŠÍKOVÁ, Eva. *Debriefing: Martin Veselovský a Eva Kušíková*. Rozhovor mezi Evou Kušíkovou, anestezioložkou a spolupracující s Lékaři bez hranic, a moderátorem DVTV Martinem Veselovským, Praha, Kasárna Karlín, 9. 9. 2019. Viz <https://www.youtube.com/watch?v=-xSytOLCSjM>.

LÉKAŘI BEZ HRANIC. *FAQ: Spolupracujte s námi* [online]. Praha: Médecins Sans Frontières in Czech Republic, aktualizováno 16. 11. 2018 [vid. 2019-10-15]. Dostupné z: <https://www.lekari-bez-hranic.cz/faq-spolupracujte-s-nami>.

LÉKAŘI BEZ HRANIC. *Sebehodnocení* [online]. Praha: Médecins Sans Frontières in Czech Republic, aktualizováno 19. 9. 2017 [vid. 2019-10-15]. Dostupné z: <https://www.lekari-bez-hranic.cz/sebehodnoceni>.

MILÉŘOVÁ, Jana a Katarína ŠRÁMKOVÁ. *Česká zahraniční rozvojová spolupráce a humanitární pomoc: s jakou vizí je dále rozvíjet?* [online]. Praha: FoRS, 2017 [vid. 2019-08-20]. ISBN 978-80-906446-0-1. Dostupné z: [http://www.fors.cz/wp-content/uploads/2015/03/aidwatch\\_zprava\\_2017\\_9\\_5\\_web.pdf](http://www.fors.cz/wp-content/uploads/2015/03/aidwatch_zprava_2017_9_5_web.pdf).

MZV ČR. *Deklarace dobrého humanitárního dárcovství* [online]. Praha: MZV ČR, aktualizováno 10. 9. 2015 [vid. 2019-08-17]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/koncepce\\_publikace/koncepce/deklarace\\_dobreho\\_humanitarniho.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koncepce_publikace/koncepce/deklarace_dobreho_humanitarniho.html).

MZV ČR. *Operační strategie humanitární pomoci ČR na rok 2017* [online]. Praha: MZV ČR, aktualizováno 24. 1. 2017 [vid. 2019-08-08]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/humanitarni\\_pomoc/prirucka\\_WFP\\_pro\\_nevladni\\_organizace/operacni\\_strategie\\_humanitarni\\_pomoci\\_cr\\_4.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/humanitarni_pomoc/prirucka_WFP_pro_nevladni_organizace/operacni_strategie_humanitarni_pomoci_cr_4.html).

MZV ČR. *Základní přehled humanitární pomoci* [online]. Praha: MZV ČR, aktualizováno 2. 4. 2012 [vid. 2019-08-13]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/humanitarni\\_pomoc/prirucka\\_WFP\\_pro\\_nevladni\\_organizace/zakladni\\_prehled\\_humanitarni\\_pomoci.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/humanitarni_pomoc/prirucka_WFP_pro_nevladni_organizace/zakladni_prehled_humanitarni_pomoci.html).

NÁVORNÍK, Ondřej a Andrea VOLFOVÁ. *Společný svět – Příručka globálního rozvojového vzdělávání* [online]. Praha: Člověk v tísní, společnost při ČT, o.p.s., 2004 [vid. 2019-08-02]. ISBN 80-903510-0-X. Dostupné z: [https://www.varianty.cz/download/docs/151\\_spolecny-sve-t.pdf](https://www.varianty.cz/download/docs/151_spolecny-sve-t.pdf).

OPPENHEIMER, Melanie. *Volunteering: Why We Can't Survive Without It* [online]. Sydney: University of NSW Press, 2008 [vid. 2019-09-14]. ISBN 978-1-74223-070-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=O8IUpbodX1sC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>.

OSTROFF, Cheri a Steve W. J. KOZLOWSKI. The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization. *Journal of Vocational Behavior* [online]. 1993, 42(2), s. 170–183 [vid. 2019-11-29]. ISSN 0001-8791. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879183710122?via%3Dihub>.

PAZDERKA, Josef. *Evropská unie a humanitární pomoc* [online]. Praha: Člověk v tísni, o.p.s., 2006 [vid. 2019-08-14]. Dostupné z: [https://www.varianty.cz/download/docs/110\\_euromodel-evropska-unie-a-humanita-rni-pomoc.pdf](https://www.varianty.cz/download/docs/110_euromodel-evropska-unie-a-humanita-rni-pomoc.pdf).

PRINCOVÁ, Květoslava. *Dvojí riziko v humanitární pomoci*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014. ISBN 978-80-244-4270-9.

ROCHESTER, Colin. *Making Sense of Volunteering* [online]. Londýn: Volunteering England, prosinec 2016 [vid. 2019-09-14]. ISBN 1-897708-38-6. Dostupné z: <http://practicalwisdomr2z.co.uk/consultancy/wp-content/uploads/2011/05/Making-sense-of-volunteering-ROCHESTER-2006.pdf>.

ROCHESTER, Colin, Angela E. PAINE a Steven HOWLETT. *Volunteering and Society in the 21st Century* [online]. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012 [vid. 2019-09-24]. ISBN 978-0-230-36772-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=RVN7CwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>.

RYMEŠ, Milan. Osobnost a práce. In: ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

SADBA. *Misijní pomoc* [online]. Praha: Salesiánská asociace Dona Boska, © 2018 [vid. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.sadba.org/projekt/misijni-pomoc/>.

SALAMON, Lester M. a Dennis R. YOUNG. Commercialization, Social Ventures, and For-Profit Competition. In: SALAMON, Lester M. *The State of Nonprofit America* [online]. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2002 [vid. 2019-10-08]. ISBN 0–8157–0624–3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=PD9LlggqoNoC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>.

SALAMON, Lester M. a Wojciech SOKOLOWSKI. Volunteering in Cross-National Perspective: Evidence From 24 Countries. In: SALAMON, Lester M. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* [online]. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2001 [vid. 2019-10-08]. ISBN 978-1-886333-47-5. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/237649701\\_Volunteering\\_in\\_Cross-National\\_Perspective\\_Evidence\\_From\\_24\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/237649701_Volunteering_in_Cross-National_Perspective_Evidence_From_24_Countries).



SCHINDLER-RAINMAN, Eva a Ronald LIPPITT. *The Volunteer Community: Creative Use of Human Resources* [online]. Virginia: NTL Learning Resources Corporation, 1975 [vid. 2019-10-08]. ISBN 978-0-88390-136-6. Dostupné z: <https://idownload-now.com/2/?a=2&clickid=5e1327900a5df400015bc0b1&pubid=8953&q=VOLUNTEER%20COMMUNITY:%20CREATIVE%20USES%20OF%20HUMAN%20RESOURCES>.

SCHLOSSAREK, Martin. Mikrofinancování jako nástroj rozvojové spolupráce. In: NOVÁČEK, Pavel a kol. *Rozvojová studia – vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014, s. 167–180. ISBN 978-80-244-3958-7.

SIRIRI. *Škola hrou ve Středoafričké republice* [online]. Praha: SIRIRI, © 2016 – 2019 [vid. 2019-11-06]. Dostupné z: <https://siriri.org/skola-hrou-ve-stredoafricke-republice/>.

SLÁDKOVÁ, Zuzana a Katarína ŠRÁMKOVÁ. *Humanitární pomoc České republiky: Deset let z pohledu nevládních neziskových organizací* [online]. FoRS – České fórum pro rozvojovou spolupráci, 2013 [vid. 2019-08-13]. Dostupné z: <http://www.fors.cz/wp-content/uploads/2014/01/Humanitarni-pomoc-CR.pdf>.

STOJANOV, Robert, Josef PAZDERKA, Romana VYŠANSKÁ, Michal KAPLAN a Andrea VOLFOVÁ. *Rozvojová spolupráce* [online]. Rozvojovka, aktualizováno 2012 [vid. 2019-08-14]. Dostupné z: <http://www.rozvojovka.cz/rozvojova-spoluprace>.

ŠŤOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, Magdaléna. Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. *Sociální studia* [online]. 2005, 1/2005, s. 131–146 [vid. 2019-10-29]. ISSN 1214-813X. Dostupné z: [https://journals.muni.cz/socialni\\_studia/article/download/5497/4595](https://journals.muni.cz/socialni_studia/article/download/5497/4595).

TAKEUCHI, Riki, Seokhwa YUN a Joyce E. A. RUSSEL. Antecedents and consequences of the perceived adjustment of Japanese expatriates in the USA. *The International Journal of Human Resource Management* [online] 2002, 13(8), s. 1224–1244 [vid. 2019-12-07]. ISSN 1466-4399. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/228423599\\_Antecedents\\_and\\_consequences\\_of\\_the\\_perceived\\_adjustment\\_of\\_Japanese\\_expatriates\\_in\\_the\\_USA](https://www.researchgate.net/publication/228423599_Antecedents_and_consequences_of_the_perceived_adjustment_of_Japanese_expatriates_in_the_USA).

TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-514-8.

TOŠNER, Jiří. *Průvodce dobrovolnictvím pro neziskové organizace* [online]. Praha: HESTIA, 2003 [vid. 2019-09-15]. Dostupné z: <http://www.hest.cz/cdn/public/000998.doc>.

TŮMA, Pavel. *Povodně 2002: Hlasy s ročním odstupem* [online]. ČTK, 6. 8. 2003 [vid. 2019-08-13]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/povodne-2002-hlasy-s-rocnim-odstupem/17391>.

UN. *Deliver Humanitarian Aid* [online]. UN, [b. r.] [vid. 2019-08-13]. Dostupné z: <https://www.un.org/en/sections/what-we-do/deliver-humanitarian-aid/>.

UN. *United Nations Millennium Declaration* [online]. General Assembly of United Nations, 18. 9. 2000 [2019-08-13]. Dostupné z: <https://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.pdf>.

UNOCHA et al. *Global Humanitarian Overview 2019* [online]. UNOCHA: 4. 12. 2018 [vid. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.unocha.org/sites/unocha/files/GHO2019.pdf>.

VRZÁČEK, Petr. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: Manuál managementu neziskových organizací*. Praha: Togga, 2017. ISBN 978-80-7476-116-4.

WILSON, John. Volunteering. *Annual Review of Sociology* [online]. 2000, 26, s. 215–240 [vid. 2019-09-14]. ISSN 1545-2115. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/277502215\\_Volunteering](https://www.researchgate.net/publication/277502215_Volunteering).

ZAORALOVÁ, Nicole. *Humanitární pomoc, to není jen pomoc materiální nebo finanční* [online]. Praha: HZS ČR, 4. 10. 2012 [vid. 2019-08-08]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/humanitarni-pomoc-to-neni-jen-pomoc-materialni-nebo-financi.aspx>.

## **8 Seznam tabulek a grafů**

<b>Tabulka č. 1:</b> Základní informace o zahraničních dobrovolnických projektech.....	64
<b>Tabulka č. 2:</b> Faktory ovlivňující průběh adaptace a její řízení.....	66
<b>Tabulka č. 3:</b> Nástroje řízení adaptace v organizacích.....	67
<b>Tabulka č. 4:</b> Nástroje řízení adaptace v organizacích a získávání zpětné vazby.....	69
<b>Graf č. 1:</b> Motivace pro výjezd na misi.....	71
<b>Graf č. 2:</b> Složení respondentů dle pohlaví.....	72
<b>Graf č. 3:</b> Složení respondentů dle věkových skupin.....	73
<b>Graf č. 4:</b> Největší obavy dobrovolníků před výjezdem na misi.....	74
<b>Graf č. 5:</b> Největší překážky v adaptaci.....	75
<b>Graf č. 6:</b> Vliv různých faktorů na průběh adaptace.....	76
<b>Graf č. 7:</b> Absentující prvky či oblasti vyžadující zlepšení.....	78
<b>Graf č. 8:</b> Délka adaptace při znalosti či neznalosti kolegů předem.....	79
<b>Graf č. 9:</b> Délka adaptace při prvním a opakovaném výjezdu na misi.....	80
<b>Graf č. 10:</b> Hodnocení přístupu organizací k podpoře adaptace.....	81

## **9 Seznam příloh**

**Příloha A:** Otázky k rozhovorům s koordinátory dobrovolníků

**Příloha B:** Informovaný souhlas účastníka výzkumu

**Příloha C:** Editované přepisy rozhovorů s koordinátory dobrovolníků

**Příloha D:** Dotazník pro dobrovolníky

## **Příloha A: Otázky k rozhovorům s koordinátory dobrovolníků**

1. Kolik dobrovolníků skrze Vaši organizaci ročně na zahraniční misi vyjede?
2. Na jakou dobu dobrovolníci na mise vyjíždějí?
3. Kdo zodpovídá za řízení dobrovolníků vysílaných do zahraničí? Podílí se na koordinaci dobrovolníků i místní pracovníci, jestliže s nimi spolupracujete?
4. Je v organizaci vědomě nastaven a řízen proces adaptace dobrovolníků?
5. Pokud ano, myslíte si, že je proces adaptace nových pracovníků realizován v souladu se svým nastavením? V čem případně vidíte největší překážky?
6. Má podle Vás vliv na adaptaci dobrovolníků jejich motivace pro zapojení se do projektu a řešíte ji s nimi?
7. Jak probíhá řízení adaptace ještě před odjezdem?
8. Účastní se dobrovolníci nějakého školení či jiné formy přípravy? Jestli ano, tak v jaké formě a rozsahu?
9. Mají dobrovolníci k dispozici písemně zpracované informace?
10. Kdo má dobrovolníky po příjezdu na misi na starost?
11. Jak konkrétně probíhají první kroky po příjezdu na misi?
12. Znají dobrovolníci předem alespoň větší část lidí ze své pracovní skupiny?
13. Mají dobrovolníci k dispozici mentora?
14. Jakou jinou oporu mají dobrovolníci v případě potřeby k dispozici?
15. Jaké další nástroje pro řízení adaptace nových pracovníků jsou v organizaci používány?
16. Co jsou podle Vás nejčastější překážky, které dobrovolníkům brání v úspěšné a rychlé adaptaci?
17. Máte zkušenosti s předčasným ukončením spolupráce, popř. z jakého důvodu?
18. Vyjíždí dobrovolníci skrze Vaši organizaci na zahraniční projekty opakovaně? Je nějaký rozdíl v procesech spojených s vysláním a adaptací dobrovolníků při prvním a opakovaném výjezdu?
19. Získáváte od dobrovolníků zpětnou vazbu související s jejich adaptací?

## **Příloha B: Informovaný souhlas účastníka výzkumu**

### **Informovaný souhlas účastníka výzkumu**

Vážený pane, vážená paní,

v souladu se zásadami etické realizace výzkumu Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu v rámci diplomové práce.

**Název projektu:** Adaptace dobrovolníků vysílaných humanitárními organizacemi na zahraniční mise

**Řešitel projektu:** Karla Tóthová

**Název pracoviště:** Katedra andragogiky a personálního řízení, Filozofická fakulta Univerzity Karlovy

**Popis výzkumu:** Účelem výzkumu je zjistit, jak probíhá adaptace dobrovolníků vysílaných na zahraniční mise českými organizacemi. Komparovány rovněž budou nástroje řízení adaptace v jednotlivých organizacích. Pro sběr dat bude použita metoda kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů s personalisty zajišťujícími adaptaci dobrovolníků.

.....  
datum a podpis řešitele projektu

### **Prohlášení a souhlas účastníka s jeho zapojením do výzkumu:**

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl/a možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal/a jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl/a jsem poučen/a o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat.

Jméno a příjmení účastníka: .....

Podpis účastníka: .....

## Příloha C: Editované přepisy rozhovorů s koordinátory dobrovolníků

### 1. SIRIRI, Datum: 7. 11. 2019

#### ***Kdo zodpovídá za řízení dobrovolníků vysílaných do zahraničí?***

Já, druhá koordinátorka a někdy i ředitelka. Tak nějak různě. Pak se to přesouvá i na koordinátory v zahraničí, ti tam jsou i jako taková psychosociální podpora.

#### ***V zahraničí je koordinátorem programu Čech nebo někdo z místních obyvatel?***

Spolupracujeme s místními obyvateli, ale teď od června tam máme nově i spolupracovníci z Čech.

#### ***Kolik dobrovolníků ročně vyjede do zahraničí?***

12-14

#### ***Když přijedou, kdo je má tedy na starost?***

Naše koordinátorka ve spolupráci s misionáři, jeden s námi spolupracuje už od začátku našeho působení ve Středoafrické republice a pomáhá nám i shánět ubytování pro dobrovolníky a podobně.

Ale i po odjezdu na misi je dobrovolník stále v kontaktu i s českou kanceláří. Obvykle navíc jede někdo z Českých zaměstnanců přímo s nimi na misi. Vždy záleží na konkrétních možnostech a situaci.

#### ***Prochází dobrovolníci i předodjezdovou přípravou?***

Ano, do května jsou vybráni všichni dobrovolníci a v červnu probíhají školení. Máme víkendové školení a různá večerní setkání a menší školení. Snažíme se dělat formální i neformální, protože je to skupina 14 lidí, která se předtím nikdy předtím neviděla a potřebujeme, aby spolu velmi dobře fungovali. Takže se snažíme dělat i neformální setkání.

#### ***Máte tedy i nějaké seznamovací programy?***

Spíš se prostě neformálně sejdeme a snažíme se odpovídat na dotazy. A pak je to intenzivní víkendové školení, které probíhá od pátku do neděle.

#### ***Řídíte adaptaci vědomě a cíleně?***

Ano

#### ***Máte zpracovanou i metodiku a řídíte se adaptačními plány?***

To ne, máme jen zpracovanou příručku s informacemi, která zahrnuje obecné informace o programu, kontext té země, jaká je situace na místě, informace od lidí, co už někdy vyjeli, kontakty a bezpečnostní pokyny, které zahrnují definice zdravotních rizik, úroveň evakuace, základní pravidla bezpečnosti a další... Tu příručku jim rozdáme na začátku a oni mají za úkol si ji pročíst a připravit se na další setkání s nějakými dotazy a tak dále.

#### ***Co je podle Vás pro dobrovolníky nejtěžší v adaptaci po příjezdu? Např. kultura, jazyková bariéra atd.***

Jazyková bariéra ne, na místě se mluví francouzsky a sango, my nabíráme jen dobrovolníky, co mluví francouzsky a to sango se snažíme zavést do té školitelské fáze a některá slova se snažíme pochytit ale to jen na okraj, spíše se mluví francouzsky, takže jazyková bariéra tam není. Asi více je tam nějaká kulturní bariéra, pokud jsou to lidé, kteří v životě nebyli v Africe, tak určitě narazí na kulturní šok.

#### ***A když mají problém mají kdykoliv možnost misi ukončit a vrátit se?***

Určitě.

#### ***A mají k dispozici i podporu z české kanceláře?***

Ano.

#### ***Vyjíždějí s Vámi dobrovolníci opakovaně?***

Ano.

#### ***Stalo se Vám už někdy, že někdo ukončil misi dřív?***

Pouze si to rozmyslel ještě před odjezdem při podpisu smlouvy, ale nikdy se nestalo, že by někdo chtěl odjet z místa.

#### ***A když přijedou, zaškolují se ještě na místě? Jak to probíhá?***

Školení vyloženě není, protože když přijedou, tak hned druhý den se začíná pracovat, ale začíná to takovým „předškolením“ s našimi místními učiteli, takže začíná to sice pomalu, ale přímo prací, takže vyloženě na školení není čas. Dříve se dělaly každý den povinné briefinky, že v 5 odpoledne se všichni sešli a povídali si o tom, co ten den zažili. My s kolegyní to teď děláme spíše neformálně a komunikujeme s nimi už v průběhu dne.

#### ***Získáváte od dobrovolníků zpětnou vazbu, ve které byste se zaměřovali přímo na adaptaci?***

Ano, máme dvojice dotazníky, jedny po tom víkendovém školení, aby nám dali vědět, jak jim to stačilo/nestačilo, jestli je ještě něco, na co by se potřebovali zaměřit, a co by potřebovali víc probrat a my podle toho upravujeme další setkání. A pak další dotazníky dostanou k vyplnění po návratu, kde jsou přesně tyhle dotazy, jestli byli spokojeni s podporou v Praze, jestli byli spokojeni s podporou na místě, co pro ně byl největší šok, co se jim nelíbilo, co se jim líbilo, jak by to ohodnotili, co by změnili a tak dále.

**Zjišťujete od nich před odjezdem i jejich motivaci?**

Ano.

**Myslíte, že má jejich motivace velký vliv na adaptaci a práci?**

Ano.

**Stalo se Vám někdy, že byste někoho odmítli z důvodu jeho adaptace?**

Stalo se nám jednou v minulosti, že nám někdo řekl u pohovoru, že má určitou motivaci a v průběhu programu se ukázalo, že ta jeho motivace byla trochu jiná, že je míň pracovní a více turistická, a to dělalo problémy na místě. Ten člověk pak chtěl jet znovu, ale už jsme ho odmítli. Takže ve chvíli, kdy bychom zjistili něco takového, tak je to pro nás určitě stopka. Protože my potřebujeme hlavně lidi, který tam budou brát práci vážně a profesionálně.

**Kolik máte zaměstnanců v organizaci?**

Teď 3 zaměstnance v pražské kanceláři, částečně pedagogickou radu a jednu kolegyni na místě. Jinak fungujeme i v Čechách hodně na bázi dobrovolnictví.

**Jaká přesně je role dobrovolníků na misi? Učitelé?**

Spíše takoví průvodci, opora pro místní učitele. Ta hlavní idea je totiž taková, aby ty místní byli sami schopni předávat ty svoje zkušenosti dál a učit ostatní. Ze začátku to u nás bylo hodně pedagogické, ale nyní už tam máme hodně místních lidí, se kterými spolupracujeme už dlouhou dobu, a kteří jsou už schopni vést ty programy sami a školit další učitele. Takže teď je to především o tom zefektivnit tu výuku, zaměřujeme se na hlavní pedagogické principy, na pozitivní motivaci, spolupráci atd.

**Když s Vámi jede někdo na misi opakovaně, liší se nějak ta jeho příprava?**

Ne. Nebo teda nemusí znovu dělat pohovory. Ale jde o to, že tam jede jedna skupina lidí, takže je potřeba aby se s nimi zúčastnili té přípravy, aby se všichni seznámili a tak.

**Jaké používáte nástroje pro řízení adaptace?**

Příručka s informacemi, předodjezdová příprava, briefingy, neformální rozhovory.

## **2. Brontosauři v Himalájích, Datum: 13. 11. 2019**

**Kolik je v Brontosauřech stálých zaměstnanců?**

To je jen v řádu jednotek, fungujeme spíše na bázi dobrovolnictví.

**Kolik máte zahraničních projektů?**

Jen jedno konkrétní město v Himalájích, vesničku Mulbekh.

**Jaká je délka projektu?**

Záleží co kdo chce a také na domluvě – prázdninová dobrovolníci jezdí cca 14 dní, delší projekty 1-2 měsíce.

**Za koordinaci zodpovídáte vy?**

Ano.

**Kolik dobrovolníků za rok vyjede?**

Cca 30.

**Jak probíhá přihlášení?**

Vyplní se předběžný formulář na webu a potom ještě proběhne setkání kde je součástí ústní pohovor a assessment centrum, kde už se všichni dobrovolníci seznamují. Pak je představení projektu, kde se představí historie projektu (funguje už 12 let) a taky hlavní cíle, hlavní myšlenky. Důležité je, že je tam řečeno, že dobrovolníci nejedou spasit svět, ale spíš vyměnit si zkušenosti, přinést tam něco nového.

Na druhém setkání už probíhá víc takový rozstřel, řeší se co kdo bude dělat, plánují se konkrétní aktivity, kdo s kým bude spolupracovat. Zjišťuje se i motivace. V mailu o přijetí navíc dostanou info o všem, co je potřeba udělat a mají deadline na vypracování plánů aktivit. Plány jsou pak konzultovány i s místní školou.

**Je adaptace vědomě řízená? Jsou k dispozici nějaké adaptační plány?**

Jakmile se člověk dozví že je přijat, tak už vlastně dostane všechny informace o dalším průběhu. A potom to probíhá i po příletu. Tam jede celá skupina najednou i se mnou jako s vedoucím. Tam se nejdřív první 3 dny aklimatizují ve velkém městě s dobrou infrastrukturou a potom se přesouvají už přímo na místo.

**A než začínají dobrovolníci pracovat je tam ještě nějaké školení po příjezdu?**

Mají konkrétní program na každý den, který už je předem podrobně rozpracovaný na každý den po celou dobu mise a zahrnuje povinné aktivity, který by tam měly být kompletně popsány. Takže už by měli pak hned začít s prací. A nejsou tam na to úplně sami, mají tam k dispozici mě i místní učitele, kteří jim můžou pomoci jako asistenti, když je to potřeba.

**A výuka probíhá v angličtině?**

Jojo, je to bývalá britská kolonie, takže jazyk není problém.



***Proběhne i nějaká prohlídka pracoviště***

Ano, hned první den se projde škola, aby viděli kde je jaké vybavení, i projektory a tak.

***Co je podle Vás největší překážkou po příjezdu, se kterou se dobrovolníci vyrovnávají?***

Výšková nemoc a aklimatizace. Přece jenom ty podmínky jsou trochu polodivoké jako na skautském táboře, co se týče hygieny a vybavení kuchyně a tak, není to prostě luxus. Další problém může být kuchyně nebo zaživací problémy. A pak třeba ponorková nemoc, přece jenom jsou všichni spolu každý den, takže to pak může někdy skřípat.

***Všichni tedy společně přijedou i společně skončí?***

No oni všichni přijedou společně, ale konec je otevřený, tam to záleží na domluvě, oni tam pak třeba můžou zůstat ještě dýl a cestovat a tak.

***A letenky si zařizují sami?***

Můžou i sami, ale standardní je že nahlásí kdy se chtějí vrátit do Čech a já letenky zařídím, jenom pošlou předem peníze.

***A co ještě k problémům přímo s tou prací ze začátku?***

No jednak angličtina může být problém pro obě strany, protože třeba první druhá třída, ty ještě neumí tolik anglicky a další věc je i přízvuk. Navíc je to prostě jiná kultura, takže tam je kulturní šok. Mají jiné zvyky a tak, které nám třeba přijdou nepochopitelné a to ten dobrovolník musí přijmout a neodsuzovat je za to.

A další úskalí ještě může být to, že se někdy nepodaří sehnat všechny pomůcky k výuce.

***Setkali jste se někdy s tím, že jste museli ukončit dřív spolupráci?***

To asi ne. Ve smlouvě (každý totiž podepisuje dobrovolnickou smlouvu) jsou nastaveny pravidla, která dobrovolník nesmí porušit, jinak by se muselo to ukončit.

***Vyjíždí dobrovolníci opakovaně?***

Ano.

***A je nějaký rozdíl v jejich přípravě když jedou poprvé a podruhé?***

To ani ne. Oni se stejně musí seznámit s tou skupinou, takže je důležité, aby přišli na ta setkání. Možná se nemusí účastnit úplně každé přednášky, ale musí tam být.

***Získáváte zpětnou vazbu?***

Přímo dotazníky nebo nic takového se po návratu nedělá, měli jsme je dříve, ale lidi je moc nevyplňovali, tak jsme je zrušili. Ale na misi každý den probíhají setkání kde se vždycky hodnotí co se stalo ten den, takže se to dělá vlastně v průběhu. Je tam i hodně důraz na tu skupinu aby všichni byli pohromadě.

***A to je formálně pořádáné?***

Jojo, vždycky každý den ve stejný čas a na stejném místě. A jsou tam i určená nějaká pravidla.

***Má motivace dobrovolníků vliv na průběh jejich adaptace?***

Určitě, když tam někdo přijede s nadšením, které ale pramení z přibarvených cestopisných dokumentů, které jsou hrozně optimistické, a narazí tam na ty negativnější stránky, jako je negramotnost obyvatel, občas snad až natvrdlost, tak se může až naštvat. To se jednou stalo, že se chlápek naštvál a pak ani pořádně nedělal tu svojí práci. Ten kontakt s realitou může být pro někoho i přes veškerou přípravu těžký. Je důležité aby měl dobrovolník respekt k místním lidem a aby se dokázal vcítit do jejich situace.

### **3. INEX-SDA, Datum: 15. 11. 2019**

***Můžete popsat svoje působení v zemích globálního Jihu? (Jižní Amerika, Afrika a Asie)***

Děláme krátkodobé projekty, tzv. workcamps které jsou na 2-3 týdny a potom dlouhodobé projekty které jsou od jednoho měsíce do jednoho roku, je to ve spolupráci s naší partnerskou organizací která je podobná jako my, ale není to přímo humanitární organizace, máme rozvojové projekty, jenom to není až tak profí, je to spíš celkově o vzájemné výměně zkušeností a znalostí.

***Za koordinaci dobrovolníků, co se vysílají do zemí globálního Jihu, zodpovídáte vy?***

Ano, to jsem teď já jak na krátkodobé tak na dlouhodobé projekty.

***A vy tedy spolupracujete s nějakou místní organizací?***

Jojo, fungujeme tak, že máme v různých zemích celého světa partnerské organizace, s těmi komunikujeme a těm posíláme přihlášky našich dobrovolníků a oni ještě s jejich místními partnery mají v té zemi několik různých projektů. A aby to všechno mohlo fungovat, tak jsme členem dvou mezinárodních sítí, které sdružují tyto organizace a tam se nastavují pravidla pro výměnu těch dobrovolníků. To jsou Aliance of European Voluntary Service a Civil Service International. To jsou sítě které udávají směr všem těm organizacím.

**A vy když jste říkala že do těch místních organizací posíláte přihlášku dobrovolníků, tak oni se také zapojují do jejich výběru?**

Ne, ty vybíráme my v Čechách.

**A máte tedy vědomě nastavený proces adaptace?**

Ne. Nebo teda podle toho, co přesně se tím myslí, jakože co dělají v té zemi?

**I předtím...**

Je to spíš takové trošku nepsané, pokud se bavíme přímo o zemích globálního Jihu, tak tam je nějaká předodjezdová příprava, ta má pevně dané datum od pátku do neděle. Tam se sjedou dobrovolníci kteří vyjíždí do zemí globálního jihu, ale není to zaměřené na předávání základních informací jako je očkování a tak, ale spíš to jde více do hloubky, je to o tom zamyslet se nad celým konceptem globálního dobrovolnictví, zamyslet se nad tím, proč to vůbec děláme, proč jezdíme dobrovolničit do takových zemí, jaká je motivace těch lidí a podobně.

**Takže tam se s nimi tedy i lépe poznáváte?**

Jojo.

**A ptáte se na motivaci i při pohovoru?**

My nemáme žádný pohovor, dobrovolník si podá přihlášku ve které i vyplňuje svoji motivace, ale po tom na tom setkání se s tím ještě více pracuje. Na to je i stavěné to školení, aby si ty lidi uvědomili, že nejedou jen páchat dobro, ale aby se k tomu uměli i nějak kriticky postavit a věděli, jak třeba reagovat na nějaké místní rozdíly, jakým způsobem se postavit k místní komunitě a tak.

**A máte nějaké důvody co se týká motivace, kvůli kterých byste toho dobrovolníka nepřijali?**

Myslím si, že se to moc často nestává, že bychom toho dobrovolníka nepřijali. Nesprávné důvody by určitě překážkou mohly být, pokud bychom na tom školení zjistili že ten člověk si chce spíš užít levnou dovolenou tak by se mohlo stát, že bychom ho nevyslali. Ale ti lidé co do toho jdou už často mívají dobrovolnickou zkušenost a vyžaduje to už investici toho času, takže ve většině případů o to mají opravdu zájem. Od nesprávných představ se lidi snažíme odradit právě.

**Jak je to s náklady, například na dopravu, očkování... to si dobrovolníci hradí sami?**

Ano, my jim tam hradíme jen ubytování a stravu.

**Jaká je tedy přesně jejich role v projektech?**

To záleží vždycky, často je to spojeno se životním prostředím, pomoc na farmě, nebo třeba i pomoc ve škole ve vzdělávání dětí, tam dělají osvětu o nějakých tématech.. ale zase nevysíláme kvalifikované učitele, takže je to spíš prostě takový ten výměnný proces zkušeností.

**Když teda odjíždí do zahraničí, mají k dispozici nějaké informace v písemné podobě o té zemi a tak?**

To my necháváme spíše na těch lidech ať si zjistí sami, my jim můžeme dát doporučení kde hledat, nebo pokud mají zájem tak je můžeme propojit s někým, kdo v té zemi byl.

**A když odjíždí, jede s nimi nějaký koordinátor nebo vedoucí, nebo ne a převezme si je až někdo místní?**

To ne, z Česka většinou jezdí sami nebo ve dvojicích a tam pak záleží na charakteru toho projektu. Ty krátkodobé workcampy jsou vlastně skupinové projekty, tam jsou ve skupině 5-10 lidí z různých zemí, ne jenom z Česka, a tam je přímo místní vedoucí té skupiny. Ale pokud jede někdo na ten dlouhodobý projekt tak tam je většinou sám nebo ve dvou a tam se ho pak ujme někdo z té místní organizace.

**Když je to teda ten workcamp, to všichni v té skupině mají stejnou práci, nebo má každý jinou roli?**

To také vždycky záleží.. od toho je tam ten vedoucí aby je koordinoval a motivoval, aby ta práce byla organizovaná. Zajišťuje takovou logistickou podporu a zároveň udržuje ten tým jako celek.

**A tam jim tedy na začátku po příjezdu ukáže co mají dělat a vysvětlí jim to?**

V ideálním případě samozřejmě. Ale tím že jsou ty projekty velké a je jich hodně, tak my nemáme všude dosah, tam pak záleží spíš na těch partnerech a my většinou toho člověka co je má na starost přímo neznáme.

**A u těch dlouhodobějších projektů se ten člověk začlení do té místní organizace?**

Jojo a do té komunity, do té vesnice.. tím že to tam běží dlouhodobě ty projekty, po celý rok, tak se tam třeba ty dobrovolníci i vystřídají a tak.

**A tam je taky nějaký vedoucí?**

Jojo, tam má ten dobrovolník vedoucího z té místní organizace, na ty od nás dostane kontakty. Ale samozřejmě kdykoliv by kdokoliv něco potřeboval, tak má tu podporu i u nás.

**A mají tam k dispozici nějakého mentora?**

To zase záleží. Záleží na zemi, na organizaci, jestli na to má ta organizace kapacity a taky na typu toho projektu. Ty co jedou na dva týdny to zvládnou asi i bez mentora.. u těch dlouhodobějších projektů by toho mentora v ideálním případě měli mít k dispozici, ale taky to záleží prostě na těch aktuálních podmínkách.

**Získáváte od dobrovolníků po návratu zpětnou vazbu? Zaměřujete se i na adaptaci?**

To se snažíme sbírat, vždycky když se dobrovolník vrátí zpátky tak mu zhruba za týden nebo za dva přijde evaluační dotazník kde ho žádáme aby vyplnil nějaké různé otázky, tam on popisuje jakým způsobem byla organizovaná práce, jaké bylo ubytování, jaký byl vedoucí a pak tam má prostor pro celkový komentář. Ale

pokud je zpětná vazba v pořádku a nevidíme tam žádné nesrovnalosti, tak se dobrovolníka dál nedoptáváme, ale pokud narazíme na problém, tak dále zjišťujeme co za tím přesně bylo a proč to tak bylo... ale s tím co by jim povedlo v těch začátcích, na to přesně tam nemáme zaměřené otázky.

***Setkáváte se pravidelně s dobrovolníky co skrze INEX vyjíždí, máte od nich informace i z jiných zdrojů než z tohoto dotazníku? Máte zpětnou vazbu i z partnerské organizace? A víte případně co bývá pro dobrovolníky největší překážkou při adaptaci***

Na to je právě prostor na tom druhém setkání, kde se sdílí obavy, nejistoty a nejasnosti, na které se snažíme odpovědět. A samozřejmě se můžou kdykoliv obrátit na nás a buď ho propojíme s někým kdo už tam byl, nebo přímo s partnerskou organizací.

***A co k těm překážkám?***

Určitě kulturní šok. Často taky probíhá že ta daná situace nesplňuje nějaká očekávání, je trochu jiná než jaké měl člověk představy a že to nefunguje tak jak bylo popsáno ale trochu jinak. S tím ti lidé asi nejvíce bojují. A také to může být to, že je špatná organizace práce, nebo že je jí málo...

***A stalo se vám někdy, že by v té pracovní skupině byly nějaké problémy? Co jsou největší překážky pro sociální adaptaci?***

To záleží na té skupině, na složení, jak si ta skupina sedne, jak je vedoucí drží pohromadě, někdo si není jistý v tom cizím jazyce, takže to by mohlo být těžší. Ale i o tom to je, aby člověk odboural jazykovou bariéru, v tom se snažíme ty lidi podpořit. Důležitá je ale hlavně dynamika té skupiny a ten vedoucí, jak to dovede koordinovat.

***A ani na workcampu se ta skupina předem nezná?***

Hmm, ta se předem nezná a my z Čech nevysíláme do jednoho projektu nikdy více než dva lidi, kvůli tomu abychom zachovali mezinárodnost toho projektu a netvořili se tam podskupinky.

***A kolik celkem pošlete za rok dobrovolníků do zemí globálního jihu?***

Tam vyšleme zhruba 45 lidí ročně.

***A kolik zaměstnanců se podílí na té koordinaci?***

Já mám pod sebou celkově vysílání dobrovolníků. Kolegyně má pak na starost workcampy v česku, ale to je asi mimo... takže jenom já.

***A to víkendové předodjezdové setkání je jenom pro lidi globálního jihu? Když jste říkala že na jeden workcamp vysíláte jen dva lidi, ta co tam je teda za lidi?***

No my vysíláme maximálně dva jen do jednoho konkrétního projektu, ale celkové máme v databázi asi 2000 projektů, z toho v zemích globálního jihu je jich asi 400-500.

***Vyjíždí skrze vaši organizaci dobrovolníci opakovaně?***

Stává se to.

***A probíhá v takovém případě ta jejich adaptace stejně?***

My to teď máme nastavené tak, že pokud se dobrovolník zúčastnil setkání nejpozději v roce 2016, kdy byla nová koncepce toho školení, tak už tam znovu chodit nemusí, pokud chce vyjet znovu. Ale samozřejmě to pořád obnovujeme a snažíme se reagovat na aktuální témata, takže je možné, že se to někdy zase změní.

***Máte zkušenost s předčasným ukončením mise?***

Nejčastěji dobrovolníci jezdí na 6 týdnů až dva měsíce a za poslední rok se nám nic takového nestalo. Občas se to stane na projektech v Evropě, že třeba je málo té práce nebo to nějak nesplňuje očekávání, ale takové případy jsou maximálně dva ročně a v těch zemích globálního jihu se to nestává.

#### **4. Člověk v tísní, Datum: 18. 11. 2019**

***Mohla byste mi popsat Vaši roli v Člověku v tísní?***

Já jsem ve společnosti Člověk v tísní od roku 2006 a jsem v sekci pro humanitární pomoc a rozvojovou spolupráci a sama jsem působila skrze Člověka v tísní i v zahraničí. Teď mám na starost HR pro humanitární sekci. Mám pod sebou 3 složky. První je koordinace zahraničních aktivit, to zahrnuje například nábor dobrovolníků včetně implementace nařízení Evropské komise, EU Aid volunteers, jsme totiž první organizací v ČR kdo má certifikaci na vysílání dobrovolníků. V tuto chvíli 10 z našich 20 misí má EU Aid certifikaci. V tuto chvíli jsem vysílala 24. dobrovolníka v rámci tohoto programu. A je to pro nás ze strany Evropské komise velká podpora. A mám na starost i podporu a provázení dobrovolníků tím procesem. Potom další částí mojí práce je realizace školení. Máme sice spoustu zkušených lidí co do jejich specializace, ale musíme je na tu misi připravit. No a poslední částí mojí práce je psychologická podpora. Já jsem krizový intervent a jsem ve výcviku u společnosti pro analytickou psychologii. Ale máme k dispozici i kouče a terapeuty se kterými spolupracujeme, protože život na těch misích je velmi náročný.

Co se týká vysílání dobrovolníků tak jedna část jsou EU Aid Volunteers, ale máme i svoje vlastní dobrovolníky, kteří vyjíždějí podle podmínek Člověka v tísní. Tím že EU Aid Volunteers jsou financováni Evropskou komisí, tak jsme zároveň vázáni i jejich pravidly. EK se snaží, aby všichni dobrovolníci měli stejné podmínky, ať už školení, diety na misi a podobně. Potom co my si ty dobrovolníky vybereme, tak oni prochází povinným školením Evropské komise, které je na 10 dní a věnují se mezinárodním vztahům, bezpečnosti, první pomoci, mediálnímu školení, humanitární a rozvojové pomoci obecně a podobně. Poté co absolvují tohle školení nám EK vydává potvrzení o způsobilosti dobrovolníka. Ještě je tam podmínka, že musí být dobrovolník starší 18 let a musí mít trvalý pobyt v některé ze zemí Evropské unie. No a na základě tohoto potvrzení z EK ještě jde dobrovolník k nám na indukci, což je takové naše školení, které trvá 8 dní a je to hodně intenzivní příprava a seznamka. Nám se v posledních letech stalo, že jsme ta trochu vyčerpali zdroje na středoevropském trhu a nabíráme teď dobrovolníky mezinárodně. Může se tedy stát, že vybereme dobrovolníka z Itálie a pošleme ho na roční misi do Kambodži a ta osmidenní indukce u nás je vlastně jediný osobní kontakt s tím dobrovolníkem. A rozhodli jsme se je přizvat na tu indukci právě proto, že zde mohou potkat důležité kontakty, ať už se jedná o šéfa mise, nového logistika, sekuriťáka... Je to vlastně taková směska asi dvaceti až pětadvaceti lidí a máme možnost se vzájemně potkat a inspirovat. Ta indukce je rozdělena do několika částí, nejprve se probírá kdo jsme, historie Člověka v tísní, potom zase nějaké vize a strategie, jaké programy děláme, do jakých pilířů a systémů se dělí naše práce, jakou máme podporu, jaké máme programy a tak dále.

#### ***Na indukci tedy chodí lidé, kteří poté odjíždí společně na jednu misi?***

Nene, to je namixované. Indukci máme asi pětkrát za rok na ústředí v Praze a vždycky se zde sejde různý počet lidí. Před tou indukcí by si ještě dobrovolníci měli projít e-learningovým systémem, i když někdy se to tedy nestíhá. Ale je to o tom, že máme spoustu různých principů a základních materiálů a dokumentů a ta indukce je stavěna na tom, že by ten dobrovolník již měl být srozuměn s nějakými základy, aby se mohl i doptávat.

#### ***A na indukci musí PIN dobrovolníci i EU Aid Volunteers?***

Ano, tam musí všichni. Jak jsem říkala, pro nás je to i taková seznamka. Navíc je součástí indukce i lékařská prohlídka a řeší se tam povinné očkování.

#### ***Když nabíráte dobrovolníky, řešíte s nimi i motivaci?***

Určitě, za mě je to první a nejdůležitější téma. Většina dobrovolníků, které nabíráme jsou většinou na začátku svého profesního života. A ta konkurence je velmi vysoká a často už ti lidé mají i zajímavé zkušenosti, třeba i ze zahraničí. A kolikrát je právě ta motivace zásadní a rozhodující. Můžeme vzít i člověka, který má méně zkušeností, ale je více motivován, protože na tom se dá dobře stavět. Neděláme žádnou jadernou fyziku, abychom potřebovali nějaké super technické vzdělání, ale ta motivace a osobnost člověka je klíčová.

#### ***Takže dělají dobrovolníci v rámci vstupního řízení i psychologické testy?***

Ano, určitě. Zkoumáme sociální inteligenci, emoční inteligenci, to jak by ten člověk zapadl.... Všichni naši zaměstnanci i dobrovolníci, ať už vyjíždí do zahraničí nebo ne, tak podstupují takzvané Hoganovy osobnostní testy.

#### ***Když řešíte, aby dobrovolník zapadl do týmu, tak už ho nabíráte na konkrétní misi?***

Samozřejmě.

#### ***A spolupracujete i s místními?***

Ano, my to máme tak, že se snažíme zaměstnávat co nejvíce místní zaměstnance. Za prvé kvůli udržitelnosti a také náklady jsou potom podstatně nižší. Celková vize je taková, že chceme místní zapojit fakt co nejvíce a pravidlo je takové, že nikde nemáme více než 10 % expatů na 90 % místních zaměstnanců. Někdy se to daří dokonce i tak, že je expat pouze vedoucí mise a zbytek jsou místní. Musí se to samozřejmě všechno dobře vykomunikovat. A takže ano, pro nás je zásadní, aby ten člověk zapadl a k tomu slouží ty osobnostní testy. A na té indukci je prostor na interpretaci těch testů, provádím je tou strukturou toho testu a vyhodnocuji je s nimi. Vidíme z toho, jak je člověk stabilní a jak funguje v běžných situacích. Potom z toho vyplývá, jaké věci se mohou ale nemusí objevit, jestliže člověk pracuje pod stresem a my ho s tím chceme obeznámit a snažit se ho na to připravit, i manažera, aby věděl, jak s tím pracovat.

#### ***Vy jste říkala, že jste z EU Aid vyslala 24 dobrovolníků. Kolik je jich přibližně ročně včetně těch zbylých PIN dobrovolníků?***

Z EU Aid je to tedy v průměru tak 6-10 a PIN dobrovolníků max 5-7 ročně. Takže dohromady třeba okolo 15 ročně.

#### ***Mají dobrovolníci hrazené náklady na misi?***

Ano, mají hrazené všechno včetně dopravy, letenky, ubytování, pojištění i kapesného. To je z prostředků Evropské komise. Ty EU Aid mají vlastně i post employment odměnu. Ale i tak jsou ty naše mise na rok a je to finančně náročné, ti lidé už de facto musí mít něco našetřeno, nebo musí mít nějaké zázemí a holt to není ani z tohoto hlediska pro každého.

Jinak nábor vypadá tak, že nám asistentky udělají prescreening, těm vybraným potom pošleme online dotazník a na základě toho si vybírám, koho si pozvu k osobnímu pohovoru, ideálně pouze třeba 3 kandidáty. A poté co si vybereme toho finálního dobrovolníka, tak ho hned požádáme o testy a také 3 reference, ale ideální je, když si reference získáme sami a dobrovolník si nevybere někoho, o kom ví, že mu dá stoprocentně dobrou zpětnou vazbu. Potom mají školení, e-learning a naší indukci. A v rámci indukce se setkávají i s lidmi z tzv. desků. Každá země má svůj desk v české kanceláři. A od těchto lidí dostává podrobné informace i o velikosti a cílech mise a podobně. S tím že ale všichni dělají všechno. Tím že nabíráme lidi globálně, takže se pak snažíme ty lidi držet dohromady, abychom je i navnímali, poznali. Jen podle těch různých misí se potom rozpadají do individuálních bloků, kde se dozví ty informace, které potřebují jenom oni, ale jinak jsou všechny bloky společné. Máme tam například vyhrazený prostor i na to, jak potom předávat ty svoje zkušenosti.

***A tedy dobrovolníci z Evropské komise prochází nejprve jejich školením a potom jdou na vaši indukci. Ale dobrovolníci mimo EU Aid prochází jenom indukci?***

Ano, jde o to že Evropská komise po nás chce, abychom nabírali i rezervní kandidáty a i těm nabízíme to desetidenní školení zdarma jakožto náhradníkům a mohou s nimi pak pracovat v budoucnosti. Nebo i my, když nám dá někdo výpověď a zrovna nemůžeme vypsát výběrové řízení, tak můžeme sáhnout do registru těch náhradníků a potom to zrychlí ty procesy a mohou jet potom už rovnou jenom k nám na indukci.

Ale stává se i že někdo zůstává pak v Člověku v tísní i dál, podle toho, na co se to jeho know how soustřeďuje. Může třeba pracovat zatím u nás na centrále a až po nějakém čase ho můžeme vyslat do zahraničí. Ta indukce je o tom, že prolinkujete ty lidi a oni mohou najít i jiné uplatnění, než by vyjeli do zahraničního projektu.

No a potom co tedy odjedou, tak jedou sami, od nás dostanou letenku a pokyny a po příjezdu už si je někdo převezme. Hned po příjezdu vlastně musí dostat nějaké pokyny ohledně kontaktů zdravotních záležitostí, bezpečnostních pravidel, ukázka pracoviště a tak dále. A ještě co je specifické u těch EU Aid, to je přihlášení se v dané zemi na velvyslanectví nebo podobný úřad. Tyhle konzuláty pro ně mohou mít nějaké networkingy, realizuje pro ně různé akce a podobně, takže to je vlastně dost výhodné.

No a pak už začíná ta samotná práce. S tím že nemáme oficiálně zkušební dobu, ale více méně je první 3 měsíce necháváme, aby se seznámili s tou prací a aby se nějak zorientovali a většinou pro všechny dobrovolníky zastávám i mentora, takže se na mě mohou obrátit kdykoliv když si neví s něčím poradit. Navíc si i sama aktivně držím nějakou minimalistickou verzi kontaktu. Chci vědět, jak vše probíhalo po příjezdu, potom je kontaktuji ke konci té neoficiální probation period, potom když se blíží mid term a pak před koncem mise, kdy řešíme co dál. Zároveň i jezdím po těch misích a s některými dobrovolníky se setkávám i osobně a řešíme co funguje a nefunguje a mimo to jsem pro ně k dispozici kdykoliv ad hoc. Je to dobré jak pro jejich pocit bezpečí ale také to posiluje jejich zodpovědnost. Oni fungují sami, ale kdykoliv mají problém, tak jsou schopni říct si o pomoc. Když jim něco nevyhovuje, nebo se komplikuje situace. To může být i s ohledem na zdraví, že někdo špatně snáší místní podmínky, nebo otázky trávení volného času a tak. Takže jsem jim k dispozici. Potřebujeme i aby se nějak ti dobrovolníci vzdělávali a aby se s nimi pracovalo, takže od nich de facto i sbírám podněty pro jejich další rozvoj. A není to jen klasické on the job, někdo má k dispozici i různé přednášky, lidé spolu networkují a vzájemně se inspirují. A když my pořádáme nějaké zajímavé přednášky v zemi kde ten dobrovolník zrovna působí, tak je tam automaticky zvaný.

***A po příjezdu na misi mají dobrovolníci nějaké seznamování s týmem?***

Přesně tak, je to další taková indukce, de facto zrcadlení toho, co se děje před odjezdem v Praze, celý tým se spolu poznává, navazuje vztahy...

***Co jsou podle Vás největší překážky v adaptaci dobrovolníků, ať už v té pracovní nebo sociální?***

Hodně se děje, že se lidi neznají v konkrétních situacích, jak se zachovají v jiné kultuře. Takže s nimi můžeme něco v Praze nacvičovat, ale je to hodně prožitková zkušenost. To že my si v Praze něco řekneme, tak to stejně neznamená, že to v praxi nebude vypadat jinak. Snažíme se to samozřejmě co nejvíc podpořit, ale nikdy nevíte, jak přesně bude ta situace vypadat. Takže sama nevím jak jinak než prožitkově to lidem nabízet.

Někdy je také důležitý to, jak moc chtějí lidé pomáhat. Takže tam najede spousta namotivovaných mladých idealistů a mají velká očekávání, ale najednou zjistí, že to pomáhání vlastně není takové, jak si ho představovali. Takže pro nás je důležité i když víme, že třeba mají zkušenost ze zahraničí, ideálně z rozvojového světa, i když by to mělo být jenom z cestování.

Taky mohou bojovat s pocitem, že tam nezapadnou. I když někomu to může hodně sednout, že ta bude mít vlastní prostor a po práci i čas sám na sebe. Takže ta motivace pro odjezd může být hodně pestrá, měli jsme i slečnu, která se těšila, až bude na druhém konci světa a bude mít klid na to, aby se zdokonalila ve hře na kytaru.

***Máte tedy nějaké důvody, kvůli kterým byste dobrovolníka, co se jejich motivace týká, na misi nevzali?***

Ano, máme. Když chce třeba někdo odjet z osobních důvodů a má to nějak pokřivené. Potom by jim to nemuselo sedět a mohli by nám dát výpověď a ukončit tu misi dřív, to už se nám taky stalo. I když to bylo z více důvodů dohromady, musí na to být nahlíženo komplexně. Ale motivace je právě jedna z těch složek, která tu hraje roli. Protože ta práce je tam samozřejmě velmi náročná a hlavně i nějaké možnosti pro psychohygieny jsou tam jiné než doma, kde můžete jít se svými problémy za rodinou a za přáteli a tam jste de facto sami.

***A co syndrom vyhoření, setkává se s tím někdy?***

To je na nás, abychom tomu předcházeli a případně tomu včas zamezili. Stávalo se nám i, že se nám na mise hlásili skvělí kandidáti, ale byli vyhořelí ze své bývalé práce na příklad v korporátu. A už to, že chce de facto od něčeho utéct může být problém. Je potom hrozně těžké je zamítat, protože na nich vidíte že oni to chtějí a jsou úžasní, ale prostě to není ideální stav.

***Koresponduje vaše představa o řízení adaptace s tím, jak to vypadá v praxi?***

Já myslím že jo. Samozřejmě že občas něco drhne, ale dobrovolníci tu podporu od nás mají opravdu velikou, dokonce i někdy řešíme kde by měla končit péče organizace a začínat zodpovědnost toho jedince. Ale samozřejmě záleží i na tom, jak na to nahlíží ti dobrovolníci, to byste se musela zeptat přímo jich na jejich názor.

***Když s Vámi vyjíždí dobrovolník opakovaně, musí procházet stejnou přípravou?***

To vždy záleží na situaci. Závisí jak dlouho to je, co prošel indukcí, jestli má za sebou ty Hoganovy osobnostní testy protože jsme s nimi začali až před několika lety. Potom si třeba někdo potřebuje doplnit nějaké znalosti, třeba first aid, nebo práci pod stresem a podobně. Takže vždy záleží jak dlouho je to od poslední mise a co potřebují.

***Dostávají dobrovolníci i nějaké informace v písemné podobě?***

Ano, takovou brožuru, tu máme zpracovanou pro každou zemi zvlášť a tam mají všechny potřebné základní informace.

***Získáváte od dobrovolníků zpětnou vazbu v souvislosti s adaptací?***

Ano, máme dotazníky které vyplňují, a to používáme i jako podklady pro případné přizpůsobení naší další práce. A po návratu s nimi mám i z pozice mentora takové sezení, kde se zabýváme i tím, jestli s námi ten člověk chce zůstat, ať už pro další misi nebo klidně i pro práci na centrále, pokud je tu ta možnost a podobně. Někdo si tu misi třeba i prodlouží. Říkáme si i co fungovalo a nefungovalo a tak. S tím že tedy ten debriefing nemusí být v Praze, protože oni se nemusí vracet sem, takže jsme schopni fungovat po Skypu.

## **5. SADBA, Datum: 29. 11. 2019**

***V jakých zemích působíte?***

V rozvojových zemích. Speciálním případem je Bulharsko, kde se staráme o opuštěnou mládež. Dále jsme vyslali dobrovolníky celkem do 24 zemí, například do Ekvádoru, Mexika....

***Jedná se tedy o rozvojové projekty?***

Převážně ano.

***Na co bývají projekty zaměřené, jaká je role dobrovolníků?***

Na výchovu a vzdělávání mladých lidí, ve školách, školkách, střediscích volného času neboli oratořích.

***Na co přesně jsou projekty zaměřeny?***

To se různí, někteří z dobrovolníků mají i pedagogické vzdělání a i v rámci toho školení máme nějaké přednášky o pedagogice. Navíc mají před odjezdem povinnost absolvovat 80 hodin praxe u Salesiánů. Chceme aby i díky tomu nasáli salesiánskou mentalitu a způsob práce. Ale v těch zemích to nefunguje tak jako u nás, oni nemusí mít pedagogické vzdělání.

***A oni tedy chodí do škol nebo jaká je přesně jejich role?***

Kde to je možné, tam chodí do škol, ale mohou také doučovat nebo mít večerní hodiny a podobně.

***Jak dlouho už dobrovolníky do zahraničí vysíláte?***

15 let.

***Kdo má dobrovolníky na starost***

Koordinátorka dobrovolníků, tedy já.

***Spolupracujete s místními organizacemi?***

Ano, spolupracujeme s místními salesiány, kněžími i laiky.

***Kolik dobrovolníků přibližně za rok vyjede?***

Okolo 15 lidí ať už na krátkodobé nebo dlouhodobé projekty.

Krátkodobé projekty jsou hlavně v Bulharsku a ty dlouhodobé tam je to pak vždycky po dobu školního roku, tedy obvykle od září do konce června..

***Máte vědomě řízený proces adaptace? Řídíte se nějakými plány?***

Máme nějaký seznam bodů, co musíme splnit a orientačně daný průběh i po příjezdu, kdo je vyzvedává, jak dlouho se aklimatizují.

***Vyjíždí dobrovolníci sami nebo ve skupinkách?***

Obvykle sami, ale letos jsou například i po dvou na jednom místě. Pokud někdo řekne, že nechce jet sám, snažíme se jim vyhovět. A pak je ještě Bulharsko, kde jsou vždy minimálně po dvou.

***Jak si dobrovolníky do zahraničních projektů vybíráte?***

Pouze vyplní dotazník, neprochází ani pohovorem, ale musí absolvovat osmi víkendové školení, v průběhu kterého se to protřídí, někdy i o půlku.

***Jak tedy ten kurz probíhá?***

Každý víkend je zaměřený na jinou oblast:

První víkend je zaměřený obecně na dobrovolnictví a seznámení se se salesiánskou spirituální mentalitou.

Druhý víkend je o motivaci, tam je většinou nějaká zážitková hra a hodně si povídáme o vnitřní motivaci.

Třetí víkend je zaměřen na rozvojovou výchovu, globální výchovu, vzdělávání.

Čtvrtý víkend je duchovní obnova a tam se rozhodují, kam by chtěli jet, cílovou zemi si mohou sami vybrat.

A pak ten pátý až osmý víkend už je hodně prakticky zaměřený. Jedeme do Rumburku a připravujeme

program pro místní děti, kde si mohou dobrovolníci vyzkoušet i přímou práci a řešíme tam i byrokratické

povinnosti tady v česku, jako jsou smlouvy. Navíc mají odborné zdravotní přednášky a krizové situace.

Také se s dobrovolníky bavíme o tom, jak sdílet ty svoje zkušenosti po návratu, řešíme i fundraising a

podobně. A na úplně poslední víkend zveme i rodiny dobrovolníků na společné setkání. Řešíme s nimi i co

bude s jejich věcmi a bydlením po čas jejich mise a také aby se připravili na to, co bude po jejich návratu,

jestli se vrátí do školy, nebo jestli mají práci a podobně.

***Dostávají dobrovolníci i nějaké písemné informace před odjezdem?***

Ano, máme takovou knížku, kde jsou sepsaná všechna témata, která s nimi probíráme. Tu se s nimi snažíme projít v těch přednáškách, které mají být více praktické a workshopové, ale tohle potom dostanou k dispozici.

***Je ještě něco, co dobrovolníkům obstaráváte před odjezdem pro jejich lepší adaptaci?***

Na školicí víkendy jezdí i dobrovolníci, kteří již v minulosti sami na misi byli. V každém víkendu je jeden kulturní večer zaměřený na konkrétní zemi a bývalí misionáři sdílejí s budoucími expaty co v té zemi sami dělali, jak to tam vypadalo, jaká je tam kultura, jaké byli vztahy s místními a podobně.

***A zvládáte tam obsáhnout všechny země, do kterých se dobrovolníci chystají?***

Máme to rozdělené po kontinentech a určitě se vždycky snažíme i když se to občas nemusí povést na školení zprostředkovat dobrovolníkům kontakt s někým, kdo na podobné misi kam jedou oni už v minulosti byl, ale ne vždy se to daří.

***Kdo jim zajišťuje letenky a dopravu?***

Oni si musí zařídit letenku, očkování a víza sami. My jim ale pomáháme s fundraisingem. Každý si může udělat vlastní sbírku. A platíme jim zdravotní a cestovní pojištění a přispíváme jim na očkování. A potom už jim všechno ubytování a stravu zajišťují bezplatně na místě.

***A potom jim zprostředkujete kontakt nebo jede někdo s nimi?***

Oni když se v lednu rozhodnou pro danou zemi, tak já začnu s místními komunikovat a pak přidám dobrovolníky do té komunikace a oni už se pak začnou sami domlouvat co tam budou dělat, kdy mají přijet, co bude jejich náplň práce a pak už komunikace probíhá jen na rovině dobrovolník a přijímající místo a mě jen drží v kopii a posílají mi důležité informace jako kdo za ně bude zodpovědný, kdy mají odjíždět apod.

***Jakou roli pro Vás hraje motivace dobrovolníků? Jsou nějaké důvody, proč byste dobrovolníky nepřijali?***

Důležitá je osobní vyzrálost. Dobrovolníci na školení pracují ve skupinách, ale máme s nimi v průběhu i několik půlhodinových rozhovorů a celkově je ta příprava náročná, musí plnit i nějaké úkoly. A tam se to hodně vyfiltruje, když někdo není dostatečně motivovaný, tak obvykle ani nezvládne tu přípravu. Nebo když vidíme u někoho problémy, tak s ním spolupráci ukončíme.

***Když odjíždějí, máte od nich tedy kontakt na člověka, který je vyzvedne po příjezdu?***

Ano.

***A jste i vy s dobrovolníky v kontaktu po odjezdu, nebo za ně přejímá plnou zodpovědnost ta místní organizace?***

Nene, jsme s nimi v kontaktu, to je klíčové, chceme vždy vědět, zda v pořádku dorazili, jak jejich příjezd probíhal a podobně. A potom každý měsíc máme v ČR porady ohledně dobrovolníků, to znamená že s nimi komunikujeme i v průběhu měsíce, abychom o nich měli přehled, co dělají, jak jim na misi je a podobně. A mají i povinnost poslat jednou měsíčně do ČR dopis.

### ***Je ta komunikace formou mentorování?***

Je to spíš obyčejná lidská komunikace po telefonu a sociálních sítích. Chceme jim být podporou ale jako mentorování bych to vyloženě neoznačila.

### ***A mají k dispozici nějakého mentora na misi?***

Toho jejich nadřízeného. Ten je jim k dispozici a zase je to všude jiné.

### ***Oni tedy přijedou, někdo si je vyzvedne, ubytují se, seznámí se, aklimatizují se a pak jim někdo ukáže tu práci...?***

Ano, vždy jim to tam ukáže buď ten člověk, co je za ně zodpovědný, nebo ředitel střediska, nebo nějaký koordinátor dobrovolníků. To je vždy různé.

### ***A prochází i po příjezdu nějakým školením?***

Jak kde. Například v Ekvádoru přijíždí dobrovolníci o týden dřív, kde se účastní místního kurzu, kde se seznámí s místními dobrovolníky a až tam se přesně dozví, do jaké oblasti půjdou. Podobně je to třeba i v Keni a Tanzanii. Potom v Bulharsku tím že je v EU mají školení ještě přes EVS. Ale v jiných zemích moc už školení nebývají.

### ***A pomáhá jim někdo v začátcích se zapracováním?***

Většinou je v tom nechají se dost vymáchat a pracují na vlastní pěst.

### ***Co se týká jejich práce, chodí do škol nebo na doučování sami, nebo pracují ve skupinách?***

To je různé. Někde jsou sami, ale někde pracují třeba i ve skupině, kde mohou být i dobrovolníci z jiných zemí. Záleží vždycky na konkrétní domluvě, jak si vykomunikují, co budou dělat.

### ***Co jsou pro dobrovolníky nejčastější překážky v pracovní adaptaci?***

Jiné vnímání času a kulturní bariéra. Často místní obyvatelé neřeší, jestli přijdou za hodinu nebo za dvě. V Indii třeba zase neříkají na nic ne. Takže ta kulturní bariéra je asi vždy nejspíš složitější.

### ***A jaké jsou překážky v sociální adaptaci?***

Zase ta kulturní bariéra, ale hlavně oni jezdí do místních salesiánských komunit a de facto jim naruší jejich životy. Oni jsou na to samozřejmě nějak připravený, ale často mohou dobrovolníci zjistit, že tam nejsou příliš chtění a že nejsou žádnými spasiteli, ale naopak.

### ***Stává se to opakovaně v nějakých oblastech?***

Kdyby byl nějaký zásadní problém v nějaké oblasti, tak bychom tu spolupráci zrušili, až tak vážné to podle mě není. Ale skoro vždycky se stává, že si dobrovolníci připadají, jako že je tam nikdo nechce. Ty komunity bývají i složené z různých národností, ale už jsou nějakým způsobem zajeté a mají tam své známé, tráví volný čas se svými přáteli, mají svoji práci..., kdežto ti dobrovolníci jsou tam vždycky jako naprostí nováčci a jsou v tom de facto sami.

### ***Jejich představy se tedy nesetkávají s realitou.. Snažíte se je na to nějak připravit?***

Ano, právě i od toho bývají na školení ti bývalí dobrovolníci, aby jim tento problém popsali. Ale i já sama jsem byla na školení a říkala jsem si, že to přeci nemůže být tak hrozné a trochu jsem si to idealizovala oproti tomu, jak to pak bylo ve skutečnosti.

### ***A co jazyková bariéra?***

Na misích se mluví vždy společným jazykem a na školení před odjezdem máme i jazykové testy, takže jazyková bariéra by neměla být problém. Specifické je i Bulharsko, kde mají první tři měsíce po příjezdu na misi k dispozici intenzivní kurz bulharštiny. Ale tam je zase česká komunita a neměl by tam být s řečí problém.

### ***Máte zkušenosti i s předčasným ukončením mise?***

Ano, ale jen ze zdravotních důvodů, stává se to naprosto minimálně.

### ***Vyjíždí s vámi dobrovolníci opakovaně?***

Ne, to neumožňujeme. Bereme to tak, že je dobrovolničení nějakou součástí jejich života, ale pak by měli jít dál. Výjimkou jsou měsíční mise v Bulharsku, tam mohou jet i víckrát.

### ***Zjistíte od dobrovolníků zpětnou vazbu?***

Ano, průběžně s nimi komunikujeme, po půl roce a po roce nám vyplňují dotazník a potom máme ještě ponávratový víkend, kde se snažíme i otevírat věci, které je trápí a řešit to s nimi. Mají i možnost navštěvovat psychoterapeuta. Ten návrat je pro ně vždycky mnohem složitější než odjezd.

## **6. Lékaři bez hranic, Datum: 6. 12. 2019**

### ***Jak probíhá nábor dobrovolníků?***

Většinou se k nám hlásí sami. Nejdříve si musí zjistit veškeré informace, poté podávají přihlášku a účastní se pohovoru a assessment centra a poté odjíždí na týdenní školení.



### ***Dělají dobrovolníci v rámci pohovorů psychologické testy?***

Psychologické testy úplně ne, ale v rámci výběrového řízení se účastní assessment centra kde se hodnotí osobnost člověka a jeho připravenost jet na misi, je to hodně zaměřené na soft skills, řešíme i adaptabilitu, schopnost pracovat pod stresem a podobně. Tam už se neřeší vůbec odborné znalosti a schopnosti, když už se člověk dostane až do assessment centra, hodnotíme ho jako celek, zda se jedná o osobu, která je schopná jet na misi. Assessment centrum je buď ve Vídni nebo v Čechách v rámci sdílení zdrojů.

### ***Jaká je doba mezi assessment centrem a školením?***

To se takhle říct nedá, jakmile člověka přijmeme, zůstává v poolu dobrovolníků, co mohou vyjet ale ne vždy je pro něj příležitost. Nebo naopak ví, že by mohl odjet až za půl roku. Takže až v případě, že přijde poptávka a s párujeme dobrovolníka s vhodnou pozicí na misi, pak ho posíláme na školení. Aby nebyla příliš dlouhá prodleva mezi školením a jeho odjezdem.

### ***A co v případech živelných pohrom, když musíte dobrovolníky vyslat na misi v co nejkratší době?***

Tam vysíláme zkušenější dobrovolníky, kteří už v minulosti na misi byli. Působíme v 70 zemích a projektů máme celkem okolo 400. Z toho jsou vydefinované pozice pro first missions. Jsou i nějaké výjimky, ale většinou to je tak, že na první mise vysíláme dobrovolníky do dlouho zaběhlých stabilních projektů. Do emergency situací posíláme zkušené spolupracovníky.

### ***A když se nejedná o emergency situaci a dobrovolníci vyjždí na misi opakovaně, musí znovu projít školením, nebo se nějak liší jeho předodjezdová příprava?***

Ne, první školení které trvá přibližně 14 dní zahrnuje obecnou přípravu, seznámení s programem, jak to funguje na misi, bezpečnostní opatření a i příprava přímo na jejich pozici. Ale mohou se účastnit i dalších školení souvisejících s jejich specializací. Po první misi mají schůzku s jejich pool manažerem, který s nimi projde jejich plán, protože první mise zahrnuje jednodušší úkoly a on s nimi vyhodnocuje co jim jak šlo a v čem by se měli ještě doučit a pak mají rozvojový plán na to, aby se lépe připravili na další mise, mohou mít důležitější roli s větší zodpovědností nebo mohou zůstat i pracovat u lékařů bez hranic a rozvojový plán mohou využít pro svojí další kariéru. Neznamena to ale, že nováčci projdou školením a pak hned jedou na misi. Ve chvíli kdy přijde nabídka mise, mají několik sezení, které je mají na misi připravit. Nejprve u nás v Praze, kde se řeší převážně organizační věci. Potom jedou do centrály do operačního centra přes které je mise organizovaná a tam mají briefing o projektu a jeho historii, o zemi, o kontextu té mise, o tom co se tam řeší za problémy, o projektovém týmu, jací jsou tam lidé a podobně. Potom vyjždějí do dané země kde jedou nejprve do hlavního města kde proběhne takzvaná koordinace, to je vlastně další většinou celodenní briefing kde dostanou bližší informace a pak teprve jedou přímo do toho projektu, kde se ještě setkají s vedoucím projektu, který jim předá další podrobnosti. Mají s sebou i písemné informace, těch materiálů dostávají pomalu tolik, že to ani nestíhají přečíst. Celá organizace stojí na tom, že se lidi na misích pořád střídají, navíc každý v různou dobu a s různou frekvencí. Takže na tohle my jsme dobře připraveni, to máme dost propracované. To musí fungovat dobře, jinak by se to neudrželo.

### ***Máte i nějaké konkrétní plány adaptace?***

No jasně, oni musí splnit všechny tyhle konkrétní doby a to je předem naplánované. Každý má svého pool manažera, který s ním před odjezdem probere všechny ty kroky a na misi si ho pak přebere vedoucí té mise a ten je za ně zodpovědný, takže i on si hlídá to aby dostal předávací dokumenty, že sedí všechny informace a podobně.

### ***Kolik dobrovolníků přibližně přes Lékaře bez hranic ročně z České republiky vyjede?***

Okolo čtyřiceti. My to zajišťujeme i pro Slovensko, protože tam centrum nemáme, takže skrze českou pobočku vyjždí i nějací Slováci a dohromady je to z Čech okolo čtyřiceti.

### ***Máte ještě nějaké další nástroje na podporu adaptace, které ještě nebyly zmíněny?***

Mají tam vždycky nějakého nadřízeného, který je pro ně hlavní oporou, ale mají i kontakt na českou centrálu, to jsou ty základy. Ale mají i kontakty pro různé situace, s tou adaptací mají možnost i další podpory na telefonu, ne přímo psychologické, ale něco v tom smyslu. Potom zejména lékaři mají k dispozici i další odborníky, třeba pokud nastane chirurgovi nějaká situace, třeba válečné zranění které nikdy předtím neřešil, tak má možnost konzultace po telefonu například od bývalých dobrovolníků nebo jiných odborných referentů. V některých malých projektech je totiž například jen jeden mezinárodní chirurg a zbytek jsou místní.

### ***A mají pravidelné supervize?***

To je dobrý dotaz, ale to nevím.

### ***Spolupracujete s EVS nebo podobnou sítí?***

To ne, máme všechny dobrovolníky svoje. Ale když už mluvíme o těch dobrovolnících, tak je třeba zmínit, že naši dobrovolníci dostávají i finanční příspěvek, ale nedá se to rozhodně považovat za mzdu, je to prostě jen na kompenzaci základních nákladů a proto je pořád považujeme za dobrovolníky.

### ***Mise bývají různě dlouhé? Nebo jak se mohou lišit?***

Základní rozdíl je mezi lékaři a nelékaři. Nejkratší mise mají například anesteziologové, ty jezdí na 4-5 týdnů a chirurgové jezdí třeba na 3 měsíce, to jsou ti emergency doktoři. Potom všeobecní praktici jezdí v průměru na 6 měsíců a více. A supportní pozice všichni jezdí okolo šesti měsíců a více. Ale pokud to tam funguje, tak to mohou vždycky i prodloužit, záleží na domluvě, pro nás je to vždycky nejlevnější a nejefektivnější varianta.

### ***Je s dobrovolníky česká kancelář aktivně v kontaktu v průběhu mise?***

Tady je třeba zmínit, že máme sdílené centrum s Vídní, sdílíme s nimi tu péči o expaty, oni jsou zodpovědný za jejich rozvoj a za jejich spokojenost, jsou blíže tomu terénu. Ale my s nimi jsme v kontaktu taky, ptáme se po příjezdu na misi, zda bylo všechno v pořádku a máme takové milníky, kdy se ozýváme, posíláme jim dárky na Vánoce a podobně. Potřebujeme s nimi být v kontaktu abychom věděli, co se na té misi děje.

### ***A když přijedou na misi a projdou těmi briefingy, tak hned potom začínají pracovat?***

Nejdřív jim to tam někdo ukáže procesně. Navíc jsou tam i místní zaměstnanci, těch je většina, a ti musí pomoci pracovníkovi, protože oni mají třeba omezené zdroje nebo jiní způsoby práce a podmínky, než co máme v České republice. Kolikrát tam fungují úplně jiné techniky než u nás. Tak oni ho musí adaptovat na místní podmínky, aby věděl, co tam jak funguje a aby načerpal i to jejich know how v jejich kontextu.

### ***Podílí se místní zaměstnanci i na vedení mise a adaptaci expatů?***

Ne, vedoucí jsou většinou expati. Ti místní se podílí i na adaptaci těch expatů samozřejmě, protože těch je tam většinou 90 % a my potřebujeme aby ta spolupráce perfektně fungovala. Sice jde o tom, že my tam vysíláme experty, aby předávali místním svoje zkušenosti a učili je, aby pak byli schopni vykonávat všechno sami, i když my odjedeme. Ale ti místní jsou tam zase pořád, ti se nemění a znají historii, a oni mají to know how ve finále, takže předávají tu kontinuitu. A navíc znají to místní prostředí a komunitu. Takže oni ví jak komunikovat s těmi pacienty, vědí co se smí a co se nesmí a podobně, je to úplně jiná kultura a to oni musí předat tomu expatovi. Oni tedy hodně fungují jako pojítka na ty místní lidi. Navíc mohou někdy fungovat i jako překladatelé. Takže místní zaměstnanci pro adaptaci hrají klíčovou roli.

### ***Liší se podle Vás i představy dobrovolníků o misi s realitou?***

Myslím si, že ani tolik ne. Začíná to už recruitmentem. Dobrovolníky vybíráme velmi pečlivě a procházejí opravdu náročným výběrovým řízením a už tam to začíná. Projdou tím jen ti, které jen tak něco nezaskočí. A právě adaptabilita je jedna z věcí, na které se hodně díváme. Navíc procházejí řadou briefingů a mají opravdu spoustu informací k dispozici. A ve finále ty fyzické podmínky nebo ani to, že tam složitý kontext nebo nebezpečné podmínky, ani nebývá až tolik problémem, ale spíše ta komunikace s lidmi, ta sociální adaptace. Musíte si zvyknout za prvé na jinou kulturu země, kam jedete. Ale hlavní věc je to, že ten tým je multikulturní. Máte tam skoro každého člena týmu jiné národnosti a musíte se dohodnout a každý má úplně jiné vnímání. Jste spolu ve dne v noci a musíte být připravený na to, že ten Váš pohled na svět je hrozně limitovaný. To co bereme že je normální není normální v jiných kulturách. A na to si myslím, že se nedá připravit a to je na tom to nejtěžší. Zjistit, jak komunikovat a cítit se v tom dobře.

### ***A máte i pro tyto účely nějaké interkulturní problémy?***

Ano, to máme, ale o tom se může hezky mluvit, ale stejně ten zážitek v praxi je jiný. Takže tohle pro ně bývá nejtěžší. Na druhou stranu to multikulturní prostředí je zároveň i to, co tam ty lidi láká. Oni se tam mohou hodně naučit a když je ten tým dobrý a všechno se daří, tak je to hrozně uhladí jako člověka.

### ***Řešíte hodně i motivaci? Jsou nějaké důvody, proč byste dobrovolníka nepřijali?***

Ano, ale nestává se to moc často.

## **7. ADRA – Itibo, Datum: 6. 12. 2019**

### ***Vy máte dobrovolníky na starost?***

Ano, já mám na starost celý projekt včetně mediků a lékařů, kteří k nám jezdí. Ty si vybíráme ve výběrovém řízení a sestavujeme z nich skupiny. Hlásí se k nám studenti z 1., 2. a 3. lékařské fakulty Univerzity Karlovy, Plzně, Masarykovy univerzity v Brně a Hradecké lékařské a vojenské.

### ***Vy jezdíte několikrát do roka, nebo se vždy jedná jen o jeden turnus ročně?***

Jsem tam 6 měsíců v roce, vždy 3 měsíce v zimě a 3 měsíce v létě, protože vízum je vždy na 90 dní a v průběhu těch 90 dní se mi tam vždy vystřídají 3 skupiny, ať už jsou to lékaři nebo medicí. Takže celkem 6 skupin za rok.

### ***A jak velká je jedna skupina?***

Dohromady je nás 8 nebo 9 – internista, pediatr, dva lékaři a medicí.

***Takže celkem je to přibližně okolo padesáti dobrovolníků ročně?***

Ano.

***Zaměřujete se na adaptaci dobrovolníků?***

Ano, už v průběhu výběrového řízení posílají životopis a motivační dopis a poté prochází pohovorem, těch uchazečů je vždy opravdu hodně. Už tam se s nimi bavíme o různých situacích, se kterými se mohou v Keni setkat. Když už projdou tím výběrovým řízením a máme vybráno, tak se dělá další schůzka, která obnáší školení o bezpečnosti, jak se chovat v nestandardních situacích a podobně. A potom další školení je ještě na místě hned druhý den po příjezdu. Tam je velké školení zaměřené na bezpečnost při kontaktu s pacientem a bezpečnost obecně.

***Skupiny dobrovolníků, co spolu vyjždí se tedy znají ještě před odjezdem?***

Ano.

***Dostávají dobrovolníci i nějaké písemné informace?***

Ano, dostávají základní informace i v písemné podobě včetně seznamu doporučených věcí, co si mají vzít s sebou, ale bezpečnost a tak dále, to už je pak všechno ústní.

***Hradí si dobrovolníci náklady sami nebo mají příspěvky od Vás?***

Tím že jsme humanitární organizace a na všechno si sháníme peníze od sponzorů tak nehradíme nikomu nic, ani lékařům ani medikům, naopak oni platí 200 dolarů na osobu na nákup a používání ochranných pomůcek a všichni včetně mě tam děláme zadarmo. Takže oni si hradí všechny věci, co potřebují na cestu, letenku, stravu, očkování a i jakékoliv další náklady. Letenky si navíc musí zařídit sami, od nás vždycky dostanou jen termín příletu a odletu a oni si to musí sehnat sami. Já na ně čekám na letišti v Nairobi, tam je vyzvednu a odjíždíme směr naše nemocnice. Když je odjíždí, tak je zase vezu na letiště, oni odlítají a já vyzvednu další skupinu.

***Využíváte ještě nějaké nástroje pro podporu adaptace, například mentora?***

Tam v podstatě v této funkci pracujeme my, co tam působíme už mnoho let, a oni se na nás mohou obracet, pracují vždycky pod naším vedením.

***A spolupracujete i s místními obyvateli?***

Samozřejmě, máme tam i místní personál, kvůli překladu a komunikačním věcem s místními lidmi a pacienty, protože jazyková bariéra je zejména u starších lidí obrovská. Navíc je to normálně střední zdravotnický personál, takže vzájemně pracujeme na ambulanci a při ošetřování pacientů, funguje tam oboustranná spolupráce.

***A podílí se místní zaměstnanci i na koordinaci dobrovolníků?***

Ne, to mám na starost jen já nebo můj kolega zástupce, my koordinujeme veškerou práci v nemocnici včetně personálu, českého i keňského.

***Mohou dobrovolníci vyjet i opakovaně?***

U lékařů to tak máme, že ano, ale u mediků ne. Oni by totiž nejrady vyjžděli pořád a těch zájemců je tam hodně moc, takže chceme dát příležitost co nejvíce studentům.

***A musí se lékaři, co vyjždí opakovaně, projít vždy stejnou přípravou?***

Nene, to už ne. Oni ani neprochází tak složitým výběrovým řízením, po nich chci vždy znát především jejich zkušenosti, takže dokládají životopis, hlavně proto, abychom měli dobře nakombinované jejich specializace a namísto dvou pediatrií měli multioborový dosah.

***Mluvil jste už o tom, že narážíte na jazykovou bariéru. Jaké další překážky mohou v adaptaci nastat?***

Každý kdo je poprvé v zemi třetího světa, obzvlášť v rovníkové Africe, tak má problém s kulturním šokem, protože poprvé vidí obrovskou chudobu a neštěstí, na které jinde nenarazí. Pak je to ta jazyková bariéra, protože z části se tam mluví anglicky, z části svahilsky a z části kmenovým jazykem kikuju. Takže ten kdo mluví jen kikuju, s tím nám konverzaci musí místní zaměstnanci překládat. No a pak jsou to také tradice, protože medicína tradiční je odlišná od medicíny klasické. Mají tam třeba místního šamana, ke kterému lidé obvykle jako první a pak teprve chodí k nám.

***Pracují lékaři a medicí od začátku sami, nebo je ještě zaučujete na pracovišti?***

Medicí sami nepracují nikdy. Bereme studenty pátých a šestých ročníků, takže oni už mají zkušenosti z praxe v nemocnici v České republice, ale pokud někoho ošetřují, tak je to vždy s dozorem někoho zkušeného. Pořád je v komunikaci s tím jeho nadřízeným, který na péči dohlíží a má nad nimi patronát.

***Pořádáte i pravidelné supervize nebo briefingy a podobné meetingy?***

Ano, to děláme při obědě, protože ráno se vždy rozejdeme do různých částí nemocnice, do různých pracovišť a při obědě rozebíráme stavy pacientů, možnosti další léčby a vyšetření. A potom večer se to probírá ještě jednou, aby se informovala noční směna a opět se rozebírají pacienti, jak se zlepšují nebo zhoršují, jaké léky se budou podávat a jaký je vývoj jejich stavu.

***Zjišťujete od dobrovolníků po návratu zpětnou vazbu?***

Oni když se vrátí, tak píší esej o tom, co od toho očekávali, co zažili a mají proto volný prostor. Ale většinou to bývá velmi pozitivní, protože tam zažijí něco, co u nás nikdy neuvidí a získají tam spoustu zkušeností.

## Příloha D: Dotazník pro dobrovolníky

### 1. Po kolikáté jste na zahraniční misi vyjel/a?

- Poprvé
- Podruhé a více

### 2. Jestliže se nejednalo o Vaši první misi, zapojil/a jste se již v minulosti skrze stejnou organizaci?

- Ano
- Ne

### 3. Jaké bylo vaše pracovní zařazení na misi?

- Zdravotnická profese
- Pedagogická profese
- Administrativní pracovník
- Architekt, stavební inženýr
- Finanční koordinátor
- HR manažer/koordinátor
- Logistik
- Vedoucí projektu
- Jiné

### 4. V jaké zemi jste v rámci své mise působil/a?

### 5. Jakého byla mise zaměření, jaké byly okolnosti?

*Např. jednalo se o ohnisko válečného konfliktu, epidemie, země postižená živelnou pohromou, rozvojová země apod.?*

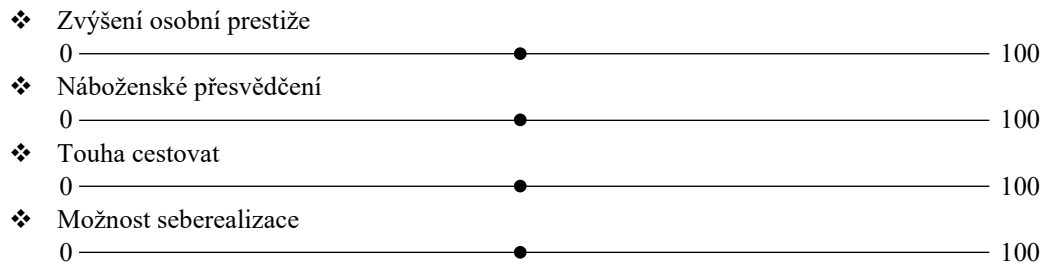
### 6. Jak dlouho jste na misi byl/a?

- Méně než 4 týdny
- 4–8 týdnů
- 2–6 měsíců
- 7–12 měsíců
- Déle než 1 rok

### 7. Co Vás pro výjezd na misi motivovalo?

*Máte k dispozici celkem 100 bodů. Rozdělte je mezi následující položky podle toho, jak silnou motivací pro Vás byly:*

- ❖ Altruismus  
0 \_\_\_\_\_ ● \_\_\_\_\_ 100
- ❖ Získání nových profesních zkušeností  
0 \_\_\_\_\_ ● \_\_\_\_\_ 100
- ❖ Navazování nových sociálních vazeb  
0 \_\_\_\_\_ ● \_\_\_\_\_ 100
- ❖ Touha zkusit něco nového  
0 \_\_\_\_\_ ● \_\_\_\_\_ 100
- ❖ Pocit zodpovědnosti pomáhat ostatním  
0 \_\_\_\_\_ ● \_\_\_\_\_ 100



**8. Z čeho jste měl/a před misí největší obavy?**

**9. Co pro Vás bylo po příjezdu na misi z hlediska adaptace nejtěžší a proč?**

**10. Je něco, co jste v rámci své adaptace před misí nebo na misi postrádal/a?**

**11. Shodovaly se Vaše představy o misi s realitou?**

- Ano
- Ne – v čem?

**12. Co Vám při adaptaci nejvíce pomohlo?**

*Vyberte jednu odpověď v každém řádku dle Vaší preference:*

	Vůbec mi nepomohlo	Spíše mi nepomohlo	Spíše mi pomohlo	Velmi mi pomohlo	Neměl/a jsem k dispozici
Informace v písemné podobě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Předodjezdový výcvik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Školení po příjezdu na misi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provedení po misijním pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaučování na pracovišti na misi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skupinové briefingy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomoc kolegů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomoc nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomoc mentora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Ohodnoťte svůj vztah s nadřízeným během mise:**



**14. Ohodnoťte svůj vztah s kolegy během mise:**



**15. Znal/a jste se předem s lidmi z Vašeho pracovního týmu (alespoň s jeho větší částí)?**

- Ano
- Ne

**16. Jak velká byla skupina lidí, se kterou jste v rámci práce na misi pravidelně přicházel/a do styku?**

*Skupinou jsou myšleni kolegové a místní pracovníci. Klienty, pacienty, žáky a podobně do počtu nezahrnujte.*

- 5 a méně
- 6–12
- 13–30
- 31–60
- 61 a více
- Jiné

**17. Co konkrétně byste pro příště ze strany organizace očekával/a, aby fungovalo lépe během Vaší adaptace?**

**18. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přístupem organizace k podpoře Vaší adaptace?**

*Od předodjezdové přípravy až po řízení Vaší adaptace po příjezdu na misi.*



**19. Jak dlouho Vám dle Vašeho subjektivního názoru trvala adaptace na práci (počínaje dnem Vašeho příjezdu)?**

*Zamyslete se nad tím, kdy jste se začal/a orientovat na pracovišti, věděl/a jste, jak věci fungují a dokázal/a jste samostatně plnit úkoly.*

- 1–3 dny
- 4–7 dní
- 8–14 dní
- 15–30 dní
- Déle než měsíc
- Jiné

**20. Jaké faktory pro Vás dle Vašeho názoru představovaly největší překážky v adaptaci?**

*Vyberte jednu nebo více odpovědí:*

- Cizojazyčné prostředí
- Multikulturalita v pracovním týmu
- Kulturní rozdíly
- Nedostatečná odborná příprava
- Neadekvátní představa o práci a jejích podmínkách
- Přílišná fyzická náročnost práce
- Přílišná psychická náročnost práce
- Vztahy s kolegy
- Vztahy s nadřízeným
- Nepříznivý pracovní režim
- Špatná materiální vybavenost pracoviště
- Stesk po domově
- Osobní problémy
- Jiné

**21. Skrze kterou organizaci jste se mise zúčastnil/a?**

- ADRA
- Brontosauři v Himalájích
- Člověk v tísni
- INEX-SDA
- Lékaři bez hranic
- SADBA
- SIRIRI

**22. Vaše pohlaví je:**

- Muž
- Žena

**23. Kolik je Vám let?**

- 18–26
- 27–40
- 41–56
- 57 a více