

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Anna Kubistová

Odborná příprava osob vyjíždějících na zahraniční mise
Training of people deployed to missions abroad

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2013

Vedoucí práce:

Mgr. Lucie Pivoňková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda upřímně poděkovala své vedoucí práce Mgr. Lucii Pivoňkové za trpělivé a ochotné vedení. Také bych ráda poděkovala všem účastníkům šetření, za poskytnutý čas a náhled do materiálů.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 23. května 2013

.....

Anna Kubistová

Klíčová slova:

humanitární mise, rozvojová mise, interkulturní komunikace, kulturní dimenze, odborná příprava, expatriant, interkulturní výcvik, trénink bezpečnosti

Key words

International aidwork, development mission, intercultural communication, cultural dimension, professional training, expatriant, intercultural training, security training

Abstrakt (česky)

Základním tématem této bakalářské práce je odborná příprava humanitárních a rozvojových pracovníků na práci na zahraničních misích v zemích globálního Jihu. Pozornost je věnována především přípravě v oblasti adaptace na odlišnou kulturu. Práce stručně popisuje práci na humanitárních a rozvojových misích, kulturní adaptaci a věnuje se vlivu kultury na humanitární a rozvojovou práci a možnostem odborné přípravy.

Cílem práce je charakteristika odborné přípravy před výjezdem na zahraniční misi a porovnání procesu odborné přípravy ve vybraných českých i zahraničních organizacích. K dosažení cíle bylo uskutečněno výzkumné šetření. Závěrem práce je souhrn zjištěných skutečností a z toho vyplývající doporučení.

Abstract (in English):

The main topic of this bachelor thesis is the professional training of humanitarian and development workers, working on the missions abroad in the Global South countries. The main focus is on the intercultural training. This thesis describes the specifics of humanitarian and development missions, cultural adaptation and follows up the impact of culture on humanitarian and development work and the possibilities of a professional training.

The main goal of this work is to characterize a professional training for workers preparing to work abroad. Part of this goal was to compare several Czech and international organizations. A survey was made to reach this goal. In the conclusion is a summary of the information that was found and the recommendations.

Obsah

Předmluva	5
o Úvod	6
1 Vymezení základních pojmů.....	8
1.1 Zahraniční mise.....	8
1.1.1 Charakteristika humanitárních a rozvojových misí.....	9
1.1.2 Organizace	11
1.1.3 Oblasti.....	12
1.2 Osoby vyjíždějící na zahraniční mise	12
2 Charakteristika práce na zahraničních misích.....	14
2.1 Životní podmínky.....	14
2.2 Kulturní aspekty	16
2.2.1 Adaptace na novou kulturu	17
2.2.2 Dimenze kultury	19
3 Odborná příprava před výjezdem na misi.....	29
3.1 Obsah a cíle odborné přípravy	30
3.1.1 Základní informace.....	34
3.1.2 Informace o organizaci a její činnosti	34
3.1.3 Příprava na konkrétní pracovní místo	35
3.1.4 Interkulturní výcvik	35
3.1.5 Kurz cizího jazyka.....	39
3.1.6 Psychologický výcvik	39
3.1.7 Trénink bezpečnosti a ochrany zdraví.....	40
4 Neziskové organizace vysílající pracovníky na zahraniční mise.....	42
4.1. Odborná příprava ve vybraných organizacích	42
4.1.1 Člověk v tísní o.p.....	43
4.1.2 Lékaři bez hranic Česká republika	44
4.1.3 Salesiánská asociace Dona Boska, o.s. (SADBA)	46
4.1.4 Bodaj o.p.	47
4.1.5 ADOS	47
4.1.6 Peace corps.....	48
4.2 Shrnutí.....	49
5 Závěr.....	51
6 Soupis bibliografických citací	53
7 Seznam grafů a ilustrací	59
8 Seznam příloh	60
Příloha A- Moduly odborné přípravy v organizaci Člověk v tísní.....	61
Příloha B- Rozvrh odborné přípravy v organizaci Lékaři bez hranic.....	62

Příloha C- Rozvrh odborné přípravy v Salesiánské asociaci Dona Boska.....	63
Příloha D- Rozvrh odborné přípravy v organizaci ADOS	64
Příloha E- Polostrukturovaný rozhovor použitý v rámci šetření	65

Předmluva

Motivací k výběru tématu bakalářské práce mi byla má osobní zkušenost z práce na rozvojové misi v severním Senegalu, kde jsem v roce 2009 působila 2 měsíce jako dobrovolník na projektu zdravotní prevence. Jelikož můj pobyt v Africe nebyl dlouhý, neabsolvovala jsem žádnou speciální přípravu. Ačkoli jsem v již v předchozích letech byla zvyklá pobývat mimo dlouhodobě mimo vlastní kulturu, mi příjezd do západní Afriky způsobil obrovský šok, protože na tak výrazné rozdíly jsem nebyla připravena. Ačkoli své působení na misi hodnotím kladně, věřím, že řádná příprava, zejména zaměřená na specifika místní kultury a bezpečnost, by mi pobyt velmi usnadnila a zejména by mi pomohla lépe se vyrovnat se situacemi, které mi přinášely stres, a zároveň by mě naučila lépe předcházet situacím, které byly rizikové.

o Úvod

Práce na humanitárních a rozvojových misích patří bez pochyby mezi nejnáročnější práce vůbec. Se zmínkou o osobách, které na těchto misích působí, je často spojen obdiv jejich okolí. Obdiv k tomu, že zvládají žít a pracovat v takových podmínkách, které nejsou v silách většiny lidí. Kvůli práci na zahraničních misích si člověk musí mnoho odříkat a často i obětovat, výměnou za práci v nehostinném prostředí, která s sebou může přinést mnoho rizik. Mezi cíle těch, kteří na misích pracují, patří pomoc lidem či udělat něco „co má smysl“. Tyto cíle a s nimi spojená očekávání se ovšem po střetu s realitou nemusí vždy naplnit. K tomu, aby se zvýšila šance na naplnění očekávaných výsledků působení expatrianta¹ na misi, je důležité ho vybavit potřebnými informacemi, znalostmi a dovednostmi, které bude moci během práce i pobytu samotného, využít. Mezi jeden z nejdůležitějších faktorů práce na zahraničních misích je kultura, často velmi odlišná od té, na kterou je expatriant zvyklý. Aby se zamezilo nerealistickým očekáváním a aby spolupráce mezi expatrianty a lidmi z hostitelské kultury, byla co nejefektivnější, je vhodné, aby expatriant absolvoval odbornou přípravu.

Humanitární a rozvojové pomoci se v současné době věnuje celosvětově mnoho organizací. I v České republice je takových organizací několik desítek. Odborné přípravě osob, které na mise vyjíždějí, však dosud nebyla odbornou veřejností věnována dostatečná pozornost a i v praxi tato příprava stála dosud spíše na okraji zájmu.

Cílem této práce je charakterizovat proces odborné přípravy před výjezdem na zahraniční misi. Důraz je kladen zejména na odbornou přípravu ve spojitosti se vstupem do odlišného sociokulturního prostředí. Dílčím cílem je vzájemně porovnat proces odborné přípravy na zahraniční misi ve vybraných organizacích z České republiky a ze zahraničí.

¹ Význam termínu expatriant je definován, pro kontext této práce, v kapitole 1.2

Práce je rozdělena do čtyř tematických celků. První část se zabývá důkladným objasněním pojmu zahraniční, humanitární a rozvojové mise a osoby vyjíždějící na zahraniční mise, tedy expatrianti. Druhá část je věnována charakteristice života a práce na humanitárních a rozvojových misích a je rozdělena na dva celky. První charakterizuje životní podmínky na misi a druhý se věnuje kulturním aspektům práce na misi. Ve třetí části je charakterizována odborná příprava s důrazem na interkulturní výcvik. Poslední část je praktická a tvoří šetření v šesti vybraných českých a zahraničních organizacích, které své pracovníky před výjezdem na misi odborně připravují.

1 Vymezení základních pojmů

Pojmy mise, zahraniční mise a osoby, které na mise vyjíždějí, mohou být vnímány mnohoznačně. Tato kapitola vymezuje zmíněné pojmy tak, jak jsou v této práci používány.

1.1 Zahraniční mise

Slovo mise² pochází z latinského slova *missiō* (poslat) a má dva základní významy. První je mise jakožto cesta do cizí země, za účelem dosažení předem stanoveného cíle. Druhý význam je poslání ve smyslu cíle, kterého chce jedinec či organizace dosáhnout. Zahraniční mise lze vnímat jako propojení obou těchto významů.

Mise mají svou specifickou náplň a rozdílné cíle, podle kterých se dále dělí. Znamé jsou mise mírové, diplomatické, pozorovatelské, bezpečnostní, humanitární, rozvojové, transformační a náboženské (pro křesťanské mise používá termín *misie*). Dalším parametrem pro rozdělení misí je instituce, která mise organizuje. V povědomí české veřejnosti jsou zejména mise vojenské, tedy mise, na které jsou vysíláni vojáci Armády České republiky. Toto téma je také často zmiňované médii. Mise se často navzájem tematicky prolínají (např. vojenská a humanitární) či na sebe volně navazují (např. mise tranzitní navazují na mise rozvojové). Tato práce pojednává o misích humanitárních a rozvojových.

² Většina dostupných prací na toto téma je psaná anglicky. V angličtině pojem odpovídající výrazu humanitární či rozvojová mise, tak jak je používán v češtině, neexistuje. V pracích českých autorů se často objevuje jako překlad termín *mission*. Slovo *mission* má v angličtině tyto významy: vojenská mise, poslání ve smyslu povolání, povinnost a křesťanská *misie*. Pro humanitární a rozvojové mise se používá spíše termín *international aidwork*, *international development work*, popřípadě *international humanitarian assistance*.

Termín zahraniční mise, v této práci, zahrnuje souhrn aktivit, které jsou vykonávány organizacemi a jejich pracovníky v zahraničí, zejména v tzv. zemích globálního Jihu, za účelem humanitárních intervencí a rozvojové činnosti. Jejich cílem je ochrana lidských životů a majetku, zmírňování následků katastrof, práce na obnově a rozvoji zdravotní péče, školství a zemědělství.

1.1.1 Charakteristika humanitárních a rozvojových misí

Humanitární mise jsou organizovány v reakci na aktuální krize, za účelem poskytování humanitární pomoci. Humanitární krizí se rozumí katastrofa způsobená přírodními silami (výbuch sopky, hurikán, záplavy atd.) nebo lidskými faktory (násilí, válka atd.). Humanitární mise jsou organizovány v okamžiku, kdy za sebou katastrofa zanechá škody v takovém rozsahu, že postižené oblasti nejsou samostatně schopny zajistit základní potřeby obyvatel a obnovit základní fungování dané země (Humanitární, 2013). Děje se tak vzhledem k obrovským lidským i materiálním ztrátám a silně narušené infrastruktuře.

Na humanitární mise ve většině případů navazují mise *rozvojové*, jejichž cílem je podpořit rozvoj postižené oblasti. Rozvojová pomoc je dlouhodobá a systematická podpora rozvoje v cílových zemích. Výrazem rozvoj se v tomto smyslu rozumí změna, která vede ke zlepšování kvality života jednotlivců i celé společnosti, která probíhá jak v krátkodobém, tak i dlouhodobém časovém horizontu (Novinář, 2007, s. 4). Mezi obvyklé náplně rozvojových misí patří podpora vzdělávání, zajištění a rozvoj zdravotní péče, sociální programy a podpora rozvoje podnikatelských aktivit.

1.1.1.1 Humanitární pomoc

Hlavním cílem humanitární pomoci je zmírnění útrap lidí a ochrana jejich životů. Humanitární pomoc řeší otázky přežití, zdraví, zajištění přístřeší, přísunu potravin, zajištění základní hygieny, krizové psychologické pomoci, péče o děti a provizorní obnovy školství (Novinář, 2007, s. 9). Humanitární pomoc se obvykle odehrává ve dvou fázích. V *první fázi* je potřeba osobám a oblastem postiženým humanitární katastrofou poskytnout okamžitou pomoc. Typickými aktivitami této fáze ze strany humanitární organizace je budování dočasných příbytků či stanů, distribuce potravin, léků, hygienických potřeb, ošacení a příkrývek. Zároveň do této fáze patří poskytování lékařského ošetření a zřizování uprchlických táborů. Konkrétní činnosti vždy závisí na tom, jaká katastrofa se odehrála a jak velké jsou její následky. V *druhé fázi* humanitární pomoci je hlavní činností obnova katastrofou zasažené oblasti tak, aby mohla začít opět samostatně fungovat. V této fázi je zásadní rekonstrukce domů, rekonstrukce škol a jiných poškozených či zničených zařízení a podpora jejich nového chodu (Humanitární, 2013).

1.1.1.2 Rozvojová pomoc

V současné praxi má rozvojová pomoc dva hlavní koncepty: koncept lidského rozvoje a koncept dlouhodobě udržitelného rozvoje. Oba koncepty jsou navzájem propojené, ale ve většině rozvojových misí stojí v popředí koncept lidského rozvoje.

Koncept *lidského rozvoje* má ve svém hlavním zájmu potřeby jednotlivců. Rozvojový program OSN z roku 1994 tento proces pojímá v sedmi úrovních. První je úroveň ekonomická, ve které je zásadní zajištění základního příjmu a přijatelných pracovních podmínek. Následuje potravinová úroveň, jejímž cílem je zajistit dostupnost potravin, jejich bezpečnost a také přístup k pitné vodě. Třetí úroveň je úroveň zdravotní, při které je zajišťována komplexní výživa jednotlivců a dostupnost zdravotní péče pro každého. Čtvrtá, environmentální, úroveň, má za cíl zajistit čisté a bezpečné životní prostředí. Poslední tři úrovně, mají za cíl ochranu obyvatel. Konkrétně se jedná o

ochranu před porušováním lidských práv (politická úroveň) před násilím ze strany státu, skupin lidí či jednotlivců (osobní úroveň) a ochranu před etnickým násilím a útoky (komunitní úroveň) (Novinář, 2007, s. 9).

Oproti tomu koncept *udržitelného rozvoje* klade důraz na rovnováhu tří pilířů – ekonomického, sociálního a environmentálního. Podle definice ze Světového summitu k udržitelnému rozvoji v Johannesburgu v r. 2002 je udržitelný rozvoj chápán jako rovnováha mezi vývojem těchto tří pilířů, kdy se ani jeden pilíř nesmí vyvíjet na úkor těch zbylých (Základní, 2013).

1.1.2 Organizace

Zahraniční humanitární a rozvojové mise organizuje v současné době velké množství organizací různého zaměření. Nejčastěji se jedná o mezinárodní organizace a mezinárodní neziskové organizace. Mezi *mezinárodní organizace*, které organizují zahraniční mise, patří v první řadě OSN (Organizace spojených národů) a její odborné organizace, kterými jsou UNHCR (Úřad Vysokého komisaře OSN pro uprchlíky), UNICEF (Dětský fond OSN), WFP (Světový potravinový program) a zejména, jak již název napovídá, OCHA (Úřad pro koordinaci humanitárních záležitostí). Nejvýznamnější *mezinárodní neziskové organizace*, které se věnují humanitární a rozvojové pomoci, jsou Mezinárodní výbor Červeného kříže a Lékaři bez hranic. Do této kategorie patří i mezinárodní neziskové organizace, které jsou zároveň součástí některé z církví. Z této kategorie elosvětově působí ADRA (Adventistická organizace pro pomoc a rozvoj) a Caritas (v České republice je její součástí Charita ČR).

Humanitární, a zejména pak rozvojové, mise organizují i některé české nevládní a neziskové organizace, mise jsou však ve většině případů menší, co se počtu osob, které se jich účastní. Nejsou také organizovány tak často, jako je tomu u výše zmíněných organizací. V České republice sdružuje organizace, které se zabývají humanitární a rozvojovou pomocí Fórum pro rozvojovou spolupráci (FORS). Největší českou organizací v této oblasti je Člověk v tísni o.p.s., která od svého vzniku v roce 1992 vyslala humanitární či rozvojovou

pomoc do více než 40 zemí světa (Humanitární, 2013). V České republice dále působí menší organizace, které jsou zaměřené na rozvoj či pomoc jedné konkrétní oblasti. Patří mezi ně organizace Siriri, která se zaměřuje na rozvojovou pomoc, neustálými boji zmítané, Středoafričké republiky, nebo Kedjom-Keku, která působí v horských oblastech Kamerunu a podporuje rozvoj místního školství a zemědělství.

1.1.3 Oblasti

Mise jsou obvykle směřovány do zemí tzv. chudého globálního Jihu, které jsou charakteristické nestabilní politickou a ekonomickou situací doplněnou o demografické (výrazný populační růst) a ekologické (přírodní katastrofy, extrémní sucha) aspekty (Tematické, 2008). V méně častých případech směřují mise i do zemí, které většinou žádnou formu pomoci nepotřebují, avšak následky katastrofy obrovských rozsahů nejsou schopny samy bez vnější pomoci zvládnout (např. hurikán Katrina v roce 2005 v USA nebo tsunami v roce 2011 v Japonsku).

1.2 Osoby vyjíždějící na zahraniční mise

V názvu této práce je použitý pojem *osoby vyjíždějící na zahraniční mise*. Tento pojem je velmi široký a v kontextu práce zahrnuje humanitární a rozvojové pracovníky, kteří jsou, dle potřeb mise, specialisty na různá odvětví (lékaři, zdravotníci, sociální pracovníci, specialisté na vzdělávání, zemědělci, specialisté na logistiku, HR specialisté, specialisté na odpadové hospodářství, specialisté na problematiku vody a hygieny, účetní ad.) a kteří zastávají na misi různé pracovní pozice (vedoucí mise, projektový manažer ad.).

Pro pracovníky, kteří působí na zahraničních misích, se v české literatuře i praxi, používá nejčastěji pojem *expatriant*, který vychází z latinského *ex* (z, ze) a *patria* (vlast). V češtině se uvedený termín vžil díky jeho využívání v anglicky psané literatuře, která tento termín užívá zejména ve spojitosti s personálem působícím na zahraničních pobočkách soukromých organizací

(anglický termín je expatriants). Expatriant je tedy člověk, který dlouhodobě pobývá mimo svou zemi a kulturu z důvodu výkonu práce v konkrétní organizaci. Uvedený pojem je tedy známý spíše ve spojení se soukromým sektorem, z případů, kdy jsou pracovníci organizací vysíláni na zahraniční pobočky za účelem implementací rozličných změn, vedení místních zaměstnanců či pro vlastní rozvoj (Štrach, 2009, s. 80).

Pro osoby pracující na zahraničních humanitárních misích se častěji užívá termín humanitární pracovník. V anglicky psané literatuře se nejčastěji setkáme s termínem aid workers, relieve workers nebo humanitarians. Tento termín ovšem nezahrnuje vždy veškeré pracovníky na misích (někteří pracovníci humanitárních misí jsou např. techničtí specialisté) a také nespécifikuje, zda se jedná o humanitární práci v zahraničí. Podobná situace je u rozvojových misí, kdy je často užíván termín rozvojový pracovník (anglicky development worker), který také není úplně přesný. Z těchto důvodů je v této práci používán termín expatriant, který zahrnuje veškeré pracovníky vysílané do zahraniční mise, bez ohledu na jejich konkrétní pracovní pozici.

Expatrianti působící na zahraničních misích jsou ve většině případů v zaměstnaneckém poměru s organizací. Častá je i přítomnost dobrovolníků na misi. Některé organizace vysílají na zahraniční mise téměř výhradně dobrovolníky (například program Peace Corps, pod záštitou vlády USA). Mnoho vysílajících organizací vnímá dobrovolníky jako jejich velmi zásadní součást.(Henry, 2004, s.21). Pozice dobrovolníka na jednotlivých misích se liší. Zatímco v některých organizacích jsou dobrovolníci spíše pomocnou silou (Člověk v tísni), jinde působí jako specialisté ve svém oboru (francouzská organizace ADOS). Platí však, že „většina zaměstnanců a dobrovolníků téměř v každé organizaci jsou odhodlaní, tvrdě pracující profesionálové, kteří podstupují neobvyklé úkoly ve velmi obtížných podmínkách, často v nebezpečném prostředí a s omezenými finančními zdroji. A za těchto okolností pracují s lidmi, kteří zoufale potřebují pomoc.“(Henry, 2004, s. 28, z angličtiny přeložila A.K.).

2 Charakteristika práce na zahraničních misích

Úspěšné působení expatrianta na zahraniční misi je ovlivněno mnoha faktory. Jedním z nich je prostředí, ve kterém na misi pobývá, a s ním spojené životní podmínky. Zásadní je také schopnost expatrianta adaptovat se na místní klima a kulturu a schopnost spolupráce s dalšími expatrianty. V této kapitole byly jedním z výchozích zdrojů pro její zpracování deníky expatriantů zveřejněné na internetu, které podávají autentický obraz životních podmínek na misích a jejich prožívání.

2.1 Životní podmínky

Životní podmínky na humanitárních a rozvojových misích se mohou výrazně lišit od standardu, na který je expatriant zvyklý z domova. Není však možné mluvit o totožných životních podmínkách na všech misích. Životní podmínky na misích se liší na základě umístění mise, podmínek, jaké v oblasti panují a typu mise. (Němec, 2009, s.12). Život na misi je v některých případech veskrze ovlivněn již samotnou povahou humanitární pomoci, která je reakcí na krizi. Toto potvrzuje i Chapman (2013): „Práce na misi je výzva, je tvrdá psychicky i fyzicky. Je hodně emočně náročná a může být i nebezpečná“

Storti (2007) věnuje velkou pozornost adaptaci na jiné životní prostředí a zdůrazňuje jeho vliv na psychický komfort jedince působícího v zahraničí. Velkou roli při adaptaci na nové prostředí hraje místní klima. Většina rozvojových a humanitárních misí je směřována do oblastí s výrazně odlišným klimatem od toho, na který jsou expatrianti zvyklí. Často jsou tyto oblasti v tropickém či subtropickém podnebném pásu, ve kterém jsou běžné velmi vysoké denní teploty. Nezvyklé klima může nepříznivě působit na expatrianta a jeho pracovní výkon, což zmiňuje i Newport (2012) „Na intenzivní horko si dost těžko zvykám (...). Horko dělá s tělem a myšlením zvláštní věci (...). Je těžké se soustředit.“

S místním klimatem souvisí i výskyt, pro expatrianta neobvyklé, fauny a flóry, která může mít vliv na jeho zdraví a bezpečí. V tropických oblastech je běžný výskyt jedovatých pavouků, hmyzu a hadů, což může být pro některé jedince výrazný stresový faktor, jak opět potvrzuje Chapman (2012): „Brzy ráno našla jedna ze sester pod svou matrací dva hady. Byla z toho tak otřesená, že nemohla ani pracovat (...). To se odehrálo v ubytovně zaměstnanců naproti přes cestu, ale obvykle jich tu máme tak 2 až 5 za týden a dost z nich i přímo ve zdravotnickém centru.“

Nebezpečí se objevuje na humanitárních misích i v dalších podobách. Mnoho rozvojových a zejména humanitárních misí je realizováno v prostředí, které bylo nebo stále je, sužováno boji. Např. v mnoha oblastech Konga se expatrianti smí pohybovat pouze za doprovodu ozbrojených složek (Angeline, 2012). V posledních dvaceti letech navíc neustále vzrůstá počet násilných činů spáchaných na humanitárních pracovnících. To vysvětluje Štětina (2008) následovně „Pro vojáky je často humanitární pracovník, který pracuje na "druhé" straně konfliktu, nepřitelem či dokonce potenciálním špiónem.“

V neposlední řadě je nutné zmínit také výrazně odlišné životní podmínky místních obyvatel, které jsou často odrazem obrovské chudoby a prožitých katastrof. Pro mnoho expatriantů je obtížné a velmi stresující se s těmito podmínkami vyrovnat.

Pokud to situace dovolí, tak organizace, vysílající své pracovníky na mise, jim zajišťují ubytování, které splňuje základní standardy, na které jsou pracovníci zvyklí z domova. Mají přístup k tekoucí pitné vodě, elektřině, často i připojení k internetu. Jelikož práce expatrianta je velmi psychicky a často i fyzicky náročná, je zásadní, aby mohl mít zázemí, kde má své vlastní soukromí a prostor pro odpočinek, v místě, které je co nejbezpečnější. Na rozvojových misích lze takové ubytování obvykle zajistit. Expatrianti bydlí často v tzv. lepších čtvrtích ve větších městech, kde je postaráno o jejich bezpečnost a dobré životní podmínky. Pracovníci mají často společně pronajatou budovu, ve které je zároveň i místní kancelář vysílající organizace. Na humanitárních misích bývá situace horší, protože místa postižená katastrofou jsou ve velmi

špatném stavu. Humanitární pracovníci mají proto často hlavní sídlo mimo postiženou oblast a do práce dojíždějí, popř. v postižené oblasti tráví vždy jen několik dní a nocí v týdnu. V tom případě obývají provizorní obydlí např. stany. Organizace jsou si vědomy toho, že na prvním místě je vždy bezpečí expatriantů.

Práce na misi patří mezi velmi stresující událost v životě expatrianta. U expatriantů v humanitárním a rozvojovém sektoru, je častý syndrom vyhoření a případně posttraumatická stresová porucha. (Salama 1999). Již samotný pobyt mimo domov může být pociťován jako stres. Všechny výše zmíněné faktory spolu se samotou (pouze výjimečně působí expatrianti na misích spolu se svými životními partnery, někým z přátel, či rodiny), vzdáleností od toho na co je člověk zvyklý, kulturním šokem a charakter práce jako takové, mohou být významnými stresory.

2.2 Kulturní aspekty

Na zahraničních misích dochází k interakci osob z odlišných kulturních skupin a existuje zde velká pravděpodobnost vzniku kulturní bariéry. Tyto kulturní bariéry poté mohou negativně ovlivňovat pracovní i mimopracovní styk (Průcha 2010a s. 23). Kultura má zásadní vliv na běžnou komunikaci a na očekávané reakce při jednání s místními obyvateli. Lidé různých kultur mohou komunikovat zcela odlišně a to jak verbálně, tak i neverbálně. A proto je pro expatrianta je znalost kultury oblasti, ve které působí, velmi důležitá.

Většina pracovní činnosti na humanitárních a rozvojových misích zahrnuje přímou interakci s místními obyvateli za účelem přímé spolupráce, koordinace či poskytování pomoci. Mnoha misí a zvláště pak těch, které jsou organizované mezinárodními organizacemi, se účastní pracovníci pocházející z různých kultur (Němec, 2009, s. 14). Z toho vyplývá, že znalost kulturních rozdílů není zásadní jen pro interakci s místními obyvateli, ale rovněž pro vzájemnou spolupráci všech účastníků mise. Nepochopení kulturních souvislostí a rozdílných hodnot, může vést i k chybám a závažným nedostatkům, právě v poskytování pomoci. Pro každou kulturu je typický jiný

způsob jakým reaguje na cizince, na pomoc zvenčí, na změny a jak se vyrovnává s nešťastnými událostmi. Baštecká (2005, s.32) potvrzuje, že znalost kulturních rozdílů pro humanitární a rozvojovou činnost je velmi podstatná. I při výzkumech nizozemského sociologa Oberga (1960, s.177) bylo prokázáno, že vliv nové kultury na jedince může významně ovlivňovat jeho pracovní výkony . A proto, dokud si člověk na novou kulturu nezvykne, není schopen plně vykonávat svou práci.

2.2.1 Adaptace na novou kulturu

Jak již bylo výše zmíněno, pro práci expatrianta je důležité, aby se dokázal přizpůsobit životu v nové kultuře. Jsou známy dva způsoby, jakými se člověk může naučit životu v určité kultuře či se dokonce stát jejím členem. Prvním způsobem je kulturní transmise, tedy proces osvojování si určité kultury, který trvá od narození jedince až do jeho dospělosti (Průcha, 2010, s.49). Oproti tomu proces, při kterém se příslušník jedné kultury postupně přizpůsobuje životu v jiné kultuře, se nazývá kulturní adaptace. A právě tématu kulturní adaptace je v oblasti interkulturní komunikace a interkulturní psychologie věnováno hodně zájmu.

Proces adaptace na kulturu probíhá v několika fázích a při každé fázi reaguje člověk na novou kulturu jiným způsobem. Počáteční fáze, při vstupu do nové kultury, je *fáze nadšení*, také často nazývána „líbánky“(Oberg, 1960, s. 178). Je to období, kdy člověk v nové kultuře vidí veškeré rozdíly v pozitivním světle a je fascinován vším novým a rozdílným. Všechny příjemné zkušenosti zveličuje a pro negativní události dokáže najít omluvu a pochopení (Oberg, 1960, s. 178). Nadšení, jaké s sebou přináší první chvíle strávené v nové kultuře, ovšem zpravidla pomine, jakmile člověk v nové kultuře musí opravdu žít a řešit každodenní problémy. Zde nastává fáze *konfliktů* (Mendenhall, 2001, s. 154). Expatriant v každodenním životě shledává rozdíly a nedostatky oproti své vlastní zemi a začíná je pociťovat jako značně frustrační. Pokud konfliktů neubývá, nastupuje *kritická fáze*, která je charakteristická nepřátelským až agresivním postojem k hostitelské zemi (Mendenhall, 2001, s 154).Tento negativní postoj se obvykle zvětšuje společně s nesnázemi, které

jednotlivec zažívá. Člověk je v této fázi velice kritický k hostitelské zemi, nicméně jeho kritika není objektivní. Expatriant často hledá útočiště mezi ostatními lidmi, kteří se nacházejí v podobné situaci jako on. Tuto fázi buď člověk překoná, anebo již dále tento stav není schopen snášet a vrací se zpět do své země. Postupně, jak se expatriant učí v nové zemi orientovat, přechází do *fáze uzdravení* (Oberg 1960 s. 180). I v této fázi člověk stále zažívá složité a neznámé situace, které se nijak neliší od těch předcházejících. Rozdíl je však v postoji k těmto situacím, jenž se mění ve vstřícný až smířlivý. V páté fázi, *fázi přizpůsobení*, již expatriant plně akceptuje zvyky nové země i odlišný životní styl (Oberg 1960, s. 181). U této poslední fáze uvádí Hofstede (2007, s. 244) dva extrémy. Prvním je, že jedinec je již plně adaptovaný a pociťuje hostitelskou kulturu, jako svou vlastní. Druhý extrém je, že jedinec je sice schopen v nové kultuře žít, ale stále se zde cítí jako cizinec.

Jednotlivé fáze mají různou dobu trvání, která je ovlivněna zejména schopností člověka přizpůsobit se a rovněž okolnostmi. Lidé vyslaní na krátkou dobu do cizího kulturního prostředí často popisují změny pocitů během doby pobytu stejně, jako lidé, kteří trávili v zahraničí několik let. Druhá skupina ovšem tyto pocity popisovala jako výrazně déle trvající (Hofstede, 2007, s. 244). S tímto souhlasí i Oberg (1960).

2.2.1.1 Kulturní šok

V průběhu kritické fáze adaptace může expatriant zažívat nepříjemné stavy, které jsou známy pod pojmem kulturní šok. Kulturním šokem se rozumí stresová reakce člověka na příchod do jiné kultury, výrazně odlišné od té, v níž vyrůstal a na kterou byl zvyklý (Hartl, 2010, 583). U jedinců, kteří prožívají akutní kulturní šok, jsou patrné příznaky tělesné i psychické. Tělesné příznaky zahrnují problémy se spánkem, ztrátu chuti k jídlu a problémy s trávením nebo i vysoký krevní tlak. Psychické příznaky zahrnující nedůvěru vůči lidem z místní kultury, obavu z podvedení. Každodenní běžné problémy se zdají být dominantní, pocit bezmoci vzrůstá, objevuje se snížená sebedůvěra, pocit izolace a stesk po domovu (Mendenhall, 2001, s. 150). Kulturní šok se promítá nejen do chování člověka, ale objevuje se nižší výkon

a snižuje se kreativita. Expatriant se snaží vyhnout kontaktům s místními lidmi, zintenzivňuje vztahy ke kolegům a přátelům z podobného kulturního zázemí. Objevuje se nechuť naučit se místní jazyk a expatriant má tendenci se negativně vyjadřovat o hostitelské zemi.

Při vstupu do odlišného kulturního prostředí není ovšem expatriant jediný, kdo zažívá nesnáze. Jeho postoj a prožívání kulturního šoku ovlivňuje i lidi v jeho okolí a to jak ostatní expatrianty, tak i místní obyvatele (Mendenhall, 2001, s. 150). Ve fázi konfliktu, bývá člověk vůči nové kultuře nepřátelský. Lidé z hostitelské kultury samozřejmě tento negativní postoj vnímají a cítí a jejich nejčastějšími reakcemi je buď stejně nepřátelský přístup, nebo snaha se takovému člověku vyhýbat. Pro ostatní expatrianty, kteří již v zahraničí nějakou dobu působí, se takový člověk může stát přítěží. Jak již bylo zmíněno, častou reakcí na nepříjemný pocit v nové kultuře je stáhnutí se mezi ostatní expatrianty. Mnohdy se na jejich společnosti stává víceméně závislým, neboť se snaží vyhýbat konfrontaci s místními obyvateli. Je nasnadě, že i plnění pracovních úkolů může být v této fázi pro expatrianta komplikované.

2.2.2 Dimenze kultury

Jak již bylo zmíněno, při spolupráci příslušníků odlišných kultur může docházet konfliktům. Nyní bude věnován prostor přehledu teorií interkulturní komunikace. Tyto teorie mohou ozřejmit, proč různá nedorozumění vznikají a tím i upozornit na důležitost znalosti těchto rozdílů pro každého expatrianta.

Pojem kultura je využíván v mnoha vědních disciplínách a existuje řada jeho definic. V širším pojetí je kultura vše, co vytváří lidská civilizace, tedy materiální výsledky a duchovní výtvořiny lidské činnosti. V užším pojetí je pojem kultura vztahován k projevům chování lidí (Průcha, 2010a, s. 23). V této práci je používáno užší pojetí kultury. Jedna z definic kultury pohledem psychologie zní: „Kultura je souhrn informací zahrnujících soubory principů pravidel, mravů a způsobů interakce uvnitř skupiny či společnosti a lidských výtvořin; je předávána výhradně negeneticky, tedy učením“ (Hartl,

2010, s.275). Podobně vnímá kulturu i Hofstede (2007, s. 13) který označuje kulturu jako kolektivní mentální naprogramování mysli, jenž odlišuje příslušníky jedné skupiny lidí od příslušníků skupiny jiné.

Dimenze jsou takové aspekty kultury, které jsou měřitelné ve vztahu k jiným kulturám. Jednotlivé dimenze jsou seskupením jevů, u kterých bylo empiricky ověřeno, že se vyskytují společně a vychází z názoru R. Benedictové a Margaret Meadové, že všechny společnosti řeší stejné základní problémy, avšak jejich řešení jsou odlišná. V reakci na toto prohlášení, američtí vědci, sociolog Inkeles a psycholog Levinson, navrhli okruhy představující obecné základní problémy mající důsledky na fungování společností (Hofstede, 2007, s. 28). Prvním okruhem je vztah k autoritě ve společnosti, druhým okruhem je sebezpojetí jedince a to jak ve smyslu vztahu mezi jedincem a společností, tak ve smyslu chápání mužskosti a ženskosti. Třetím okruhem jsou způsoby zacházení s konflikty a projevování citů. Tato kapitola je zaměřena na vliv kulturních dimenzí na humanitární a rozvojovou práci na misích.

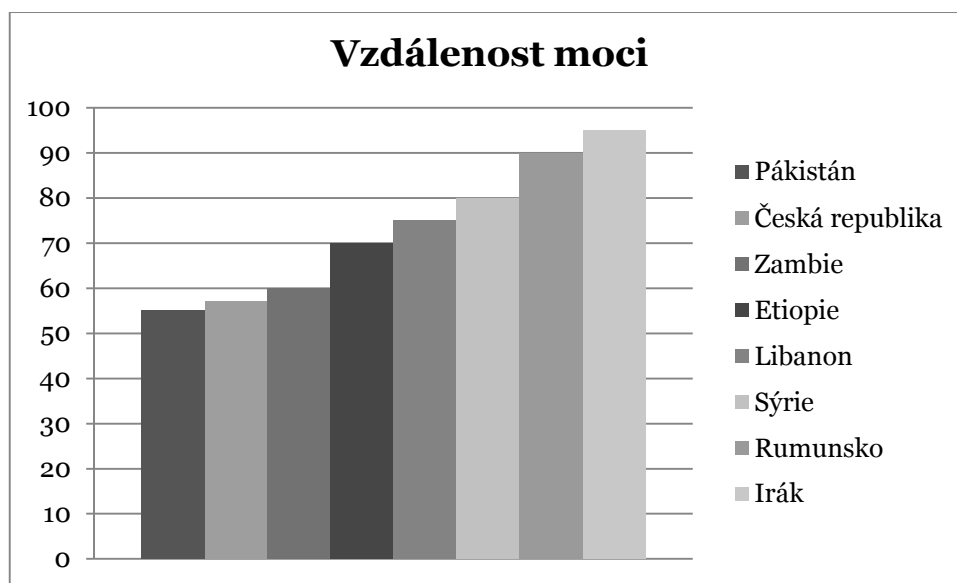
2.2.2.1 Teorie Geerta Hofstedeho

Nizozemský vědec Geert Hofstede (2007) definoval na základě výzkumu, v 70. letech 20. století, pět dimenzí kultury. Během Hofstedeho výzkumu bylo nalezeno mnoho projevů kultury souvisejících s jednotlivými dimenzemi, z nichž některé mohou mít významný vliv na humanitární a rozvojovou pomoc.

První dimenze se jmenuje *vzdálenost moci* a vymezuje vztah k autoritám. Tato dimenze definuje „v jakém rozsahu přijímají jednotliví členové společnosti skutečnost, že moc je rozdělována a uplatňována nerovnoměrně.“ (Hofstede, 2007, s. 45). Na škále, od malé vzdálenosti moci po velkou (tzv. PDI- Power distance index), jsou jednotlivé kultury zařazovány podle přístupu k tématům nerovnosti mezi lidmi. Tato dimenze se zabývá tím na čem je založena moc jedince v kultuře. Dále řeší to, zda je ve společnosti vzájemná závislost mezi mocnými, a zda mají všichni ve společnosti stejná práva nebo jsou mocní privilegováni. Rozdíly v této oblasti lze pozorovat

zejména ve školách, ve vztahu učitele a žáka, na pracovišti a v rodinách. Česká republika byla na základě Hofstedeho výzkumu zařazena k zemím se střední vzdáleností moci. V zemích, ve kterých probíhají humanitární a rozvojové mise je vzdálenost moci obvykle vyšší (Hofstede, 2007, s. 46)

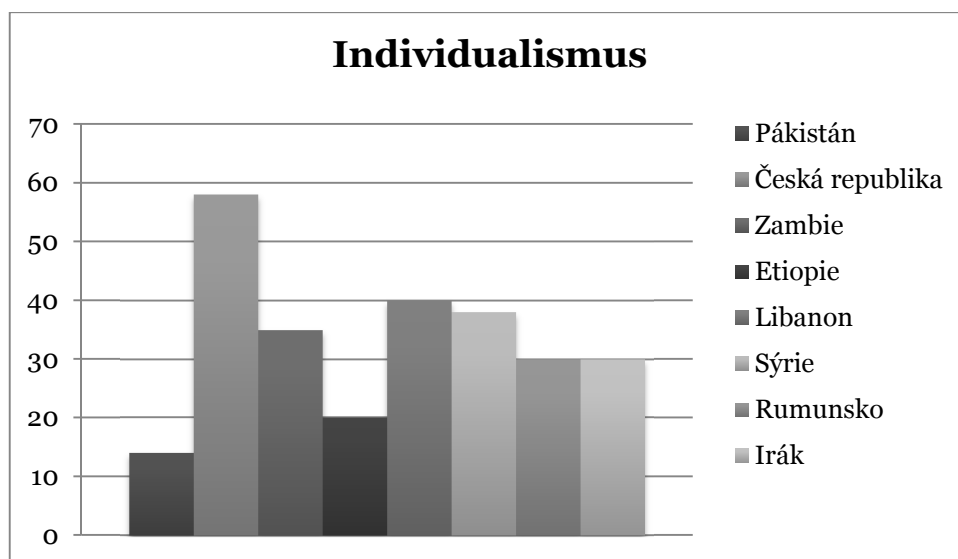
Expatrianti na misích často zastávají vedoucí pozice, kdy vedou a koordinují práci místních obyvatel. Právě při vedení lidí existuje mnoho rozdílů. Pracovníci ze zemí s vysokou vzdáleností moci očekávají od nadřízených, přesné instrukce, očekávají příkazy a opírají se o formální pravidla. Jsou zde striktně rozdělené role vedoucího a podřízeného. Vysoká vzdálenost předpokládá, že kontakty mezi nadřízenými a podřízenými mohou být iniciovány pouze ze strany nadřízených. Styl vedení běžný v kultuře s nízkou vzdáleností moci, je naopak více demokratický, nadřízení spoléhají na své podřízené a očekávají, že se vzájemně budou radit (Hofstede, 2007, s. 54). Toto může vyvolat různá očekávání z obou stran a následné konflikty.



Graf 1. Vzdálenost moci ve vybraných zemích (podle Hofstede, 2007, s.46)

Druhou kulturní dimenzí je *individualismus*. Dle Hofstedeho (2007, s. 66) „Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné, předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a o svou nejbližší rodinu. Kolektivismus je jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich života chrání výměnou za jejich věrnost.“.

Česká republika patří mezi země s vyšší mírou individualismu (Hofstede, 2007, s. 66). Míše se ovšem konají v zemích, které jsou téměř bez výjimky kolektivistické. Pro kolektivistické země je typické zaměření na mezilidské vztahy, více než úkol (Hofstede, 2007, s. 78). Aby mohlo dojít k efektivní spolupráci či pomoci je v kolektivistických kulturách zásadní pocit důvěry. Humanitární pracovník by měl být místními lidmi vnímán spíše jako člen široké rodiny, než jako specialista na určitou problematiku (tento přístup je naopak preferován v individualistických kulturách).

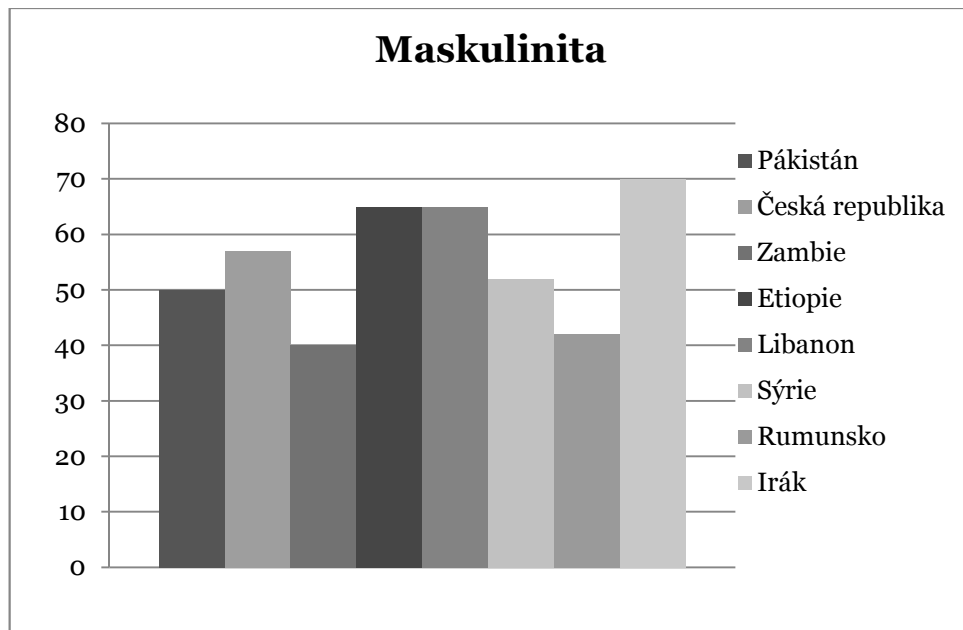


Graf 2. Individualismus ve vybraných zemích (podle Hofstede, 2007, s. 66)

Některé mise mají jako součást svého programu pomoc lidem s postižením (např. organizace Siriri). Právě v přístupu k postiženým se kultury s různou mírou individualismu liší. V kolektivistických komunitách jsou hendikepovaní lidé vnímáni jako hanba a stigma rodiny a není k nim z toho důvodu přístupováno jako k ostatním členům rodiny, naopak bývají skrýváni (Hofstede, 2007, s. 81). Další ze souvislostí této kulturní dimenze, se kterou se pracovníci na misích mohou setkat, je způsob, jak zachází jednotlivci s prostředky (Hofstede, 2007, s. 81). V kolektivistické kultuře je vnímáno jako běžné dělit se o prostředky se svými příbuznými, individualistická kultura považuje prostředky za vlastníctví jednotlivce, což může způsobit např. rozdílná očekávání ze strany příjemců a poskytovatelů materiální humanitární pomoci.

Při práci na misích, zejména v krizových situacích, je důležité vnímat to, jak jednotlivé kultury přistupují k vyjadřování emocí. Tato dimenze neurčuje míru projevu emoce a to kdo emoce smí projevovat, ale věnuje se tomu, jaké vyjádření konkrétní emoce je povzbuzováno. V individualistické kultuře se povzbuzuje projevování pozitivních emocí a vyjadřování emocí negativních se tlumí, v kolektivistické kultuře je tomu naopak (Hofstede, 2007, s. 81). Pro humanitárního pracovníka z individualistické kultury, může být velmi frustující, pokud očekává (na základě svého kulturního „naprogramování“) pozitivní reakci od příjemce humanitární péče. Vzhledem k tomu, že vyjadřování pozitivních emocí není v kolektivistických zemích podporováno, nemusí se této reakce dočkat.

Třetí dimenzí je *maskulinita*, která stojí v protipólu k *femininitě*. *Femininita* v kontextu interkulturní komunikace charakterizuje kulturu, ve které jsou dominantními hodnotami ochrana a péče o druhé, skromnost a péče o vztahy. Oproti tomu *maskulinita* je zaměřena na hodnoty spojené s materiálním úspěchem, pokrokem (Hofstede, 2007, s. 96). V maskulinní kultuře se očekává, že muži budou tvrdí a ambiciózní a ženy budou pečující a skromné, ve femininní kultuře se oproti tomu očekává od každého skromnost a pro obě pohlaví existuje jeden standard (Hofstede, 2007, s. 107). Česká kultura je na škále maskulinity zařazena mezi nadprůměrně maskulinní země a v porovnání s kulturami zemí, do kterých jsou mise vedeny, ji nelze striktně vyhranit jako více femininní či maskulinní (Hofstede, 2007, s. 98).



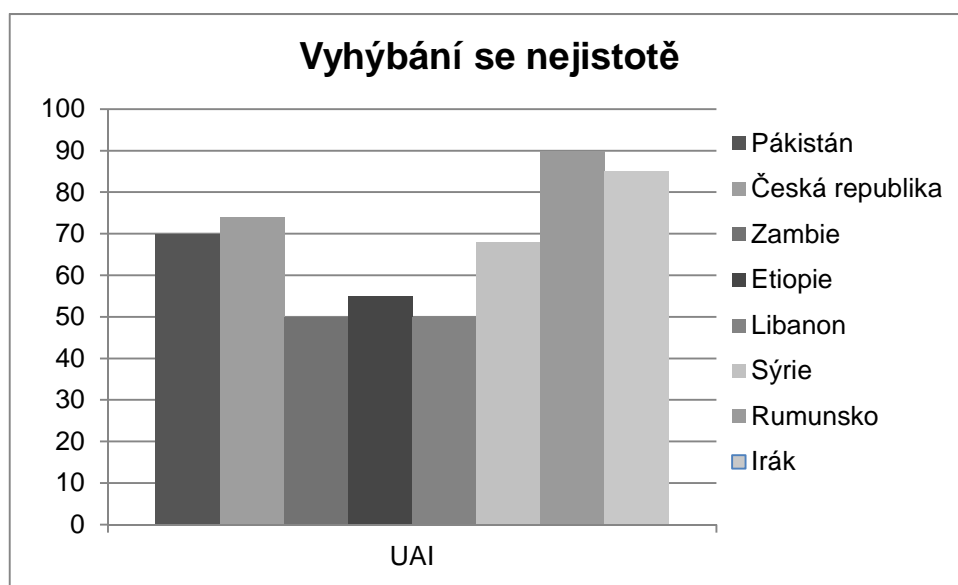
Graf 3. Maskulinita ve vybraných zemích (podle Hofstede, 2007, s.98)

Pro pracovníky na rozvojových a humanitárních misích je podstatné vědět, že tato dimenze se projevuje v tom, jak přistupují příslušníci jednotlivých kultur ke konfliktům. Zatímco v maskulinní kultuře se řeší konflikty tím, že se vybojují, ve femininní kultuře je za optimální cestu považováno dosažení kompromisu (Hofstede, 2007, s.117).

Pro humanitární a rozvojové pracovníky může být také podstatné zjištění, že jednotlivé kultury se liší ve vztahu k přistěhovalcům. Femininní kultura přistupuje k přistěhovalcům velmi citlivě a nenutí je vzdát se svých vlastních kulturních zvyklostí a asimilovat se. Postoj vůči přistěhovalcům v maskulinních zemích je opačný. Feminita a maskulinita se projevuje také v přístupu k pomoci lidem v nouzi. Ve femininních zemích je standardem, že vláda lidem pomáhá, maskulinní kultury považují za vhodnější řešení to, že si lidé v nouzi musí pomoci sami. (Hofstede, 2007, s. 119).

Dimenze *vyhýbání se nejistotě* je „stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi“ (Hofstede, 2007, s. 131). V kultuře, které se silně vyhýbá nejistotě, je běžná životní nejistota pocíťována jako stálá hrozba, se kterou se musí bojovat. Vše co je odlišné, je vnímáno jako nebezpečné a tato kultura je velmi konzervativní. V kultuře s nízkým vyhýbáním se nejistotě je naopak nejistota vnímána jako normální

součást života a proto i význačné situace a neznámá rizika jsou přijímána s klidem. Z toho vyplývá, že při humanitárních krizích reagují příslušníci jednotlivých kultur odlišně a že pokud je vyhýbání se nejistotě silné, poskytování pomoci může být složitější. Silné vyhýbání se nejistotě také způsobuje, že skupina má tendenci druhou skupinu vnímat jako nebezpečnou, a projevuje se jako xenofobní (Hofstede, 2007, s.143). S tím může výrazně souviset postoj místních lidí k expatriantům, kteří jsou často již na první pohled velmi odlišní od místních lidí a často přinášejí nová „cizí“ řešení problému. Česká republika, patří mezi země, které mají nadprůměrně vysokou tendenci se nejistotě vyhýbat, země do kterých jsou často mise vysílány, mají spíše nižší tendenci vyhýbat se nejistotě (Hofstede, 2007, 132).



Graf 4. Vyhýbání se nejistotě ve vybraných zemích (podle Hofstede, 2007, s.132)

Poslední dimenzí je *časová orientace*. Hofstedeho (2007, s. 162) definice dimenze časové orientace zní: „dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachovávání tváře a plnění společenských závazků.“.

Časová orientace může mít vliv velký na úspěšnost rozvojových misí a je proto potřeba jí věnovat pozornost. V kultuře, která je orientovaná krátkodobě, je běžné očekávání, že úsilí přináší výsledky rychle, což není u rozvojových misí

vždy možné. Např. rozvoj zemědělství, školství i zdravotnictví s sebou nese vždy okamžité výsledky a k jejich projevení je nutné vytrvat. Dlouhodobá orientace směřuje k vytrvalosti a hospodárnosti s užíváním zdrojů. Země s dlouhodobou orientací jsou zejména země z východní Asie a Brazílie, většina evropských zemí zaujímá pozici ve středu. Česká republika patří mezi země s krátkodobě orientovanou kulturou, rovněž anglicky mluvící země jsou orientované krátkodobě (Hofstede, 2007, s.163). Nejvíce krátkodobě orientované země jsou země Afriky a jižní Asie, které jsou často příjemci humanitární a rozvojové pomoci.

2.2.2.2 Trompenaars-Hampden Turnerova teorie

Mezi další významné teorie interkulturní komunikace patří teorie autorů Fonsa Trompenaarse a Charlese Hampden-Turnera, kteří definovali kulturní dimenze zejména pro potřeby mezinárodního obchodu a managementu. Humanitární a rozvojoví pracovníci se ovšem musí potýkat s kulturními rozdíly, minimálně stejně intenzivně, jako obchodníci a manažeři v mezinárodních firmách. Práce na misi navíc často vyžaduje vedení skupiny lidí z různých kultur. Oproti Hofstedeho teorii je tato teorie zaměřená více na konkrétní chování jednotlivce či skupiny a na využívání interkulturní komunikace v praxi. Většina dimenzí definovaných těmito autory se shoduje s dimenzemi dle Hofstedeho, proto bude nadcházející text věnován pouze těm dimenzím, které se od Hofstedeho teorie výrazněji liší.

První z těchto odlišných dimenzí je nazvána *Čas jako sekvence nebo synchronizace* (Trompenaars, 2012, s. 137). Tato dimenze je zaměřená na to, jak zachází jednotlivé kultury s časem. Tato časová orientace má dva aspekty. Prvním aspektem je to, jakou dává kultura důležitost minulosti, současnosti a budoucnosti a druhým aspektem je jak čas strukturuje. V sekvenční kultuře lidé strukturují jednotlivé fáze postupně navazující na sebe a dělají proto v jednu chvíli jen jeden úkol a teprve po té, co jsou s ním hotovi, přistupují k úkolu dalšímu. V synchronní kultuře, dělají lidé více věcí najednou, protože vnímají čas jako flexibilní veličinu. Mezi sekvenční kultury patří např. Čína, Rusko a Mexiko. Synchronní kultury zastupuje Japonsko, Kanada, USA.

Další dimenze *Afektivita vs. neutralita* dělí kultury podle toho, jak její příslušníci projevují emoce. Pro tzv. afektivní kulturu je běžné, že lidé projevují otevřeně emoce a dávají najevo své názory. V neutrálních kulturách jsou lidé naučeni své pocity projevovat jen v minimální míře. Očekává se, že jednotlivec má své emoce plně pod kontrolou a jejich projevování není žádané (Trompenaars, 2012, s. 69). Česká republika patří mezi neutrální kultury, společně s Německem a zeměmi severní Evropy a východní Asie. Mezi afektované kultury patří země jižní Evropy, Jižní Ameriky a Afriky.

2.2.2.3 Teorie Edwarda T. Halla

Americký antropolog Hall (1976) definoval tři klíčové faktory každé kultury. Zabýval se vnímáním *času, prostoru a obsahu sdělení*. Vnímání času se shoduje s dimenzí Trompenaarse a Hampden-Turnera a obsah sdělení, je ve svých projevech podobný dimenzi individualismu dle Hofstedeho. Vnímání prostoru však dosud nebylo v předchozích dimenzích zmíněno (ačkoli i zde je možné nalézt určité spojitosti s dimenzí vyhýbaní se nejistotě).

Dimenze vnímání prostoru, také nazvaná dimenzí teritoriality, dělí kultury podle toho, jak velkou mají její příslušníci potřebu osobního prostoru (Hall, 1976, s. 10). Příslušníci vysoce teritoriálních kultur vnímají narušení svého osobního prostoru jako ohrožení. U kultur, které patří mezi vysoce teritoriální, je typické zaměření na vlastnictví a potřeba označovat si svůj majetek. U těchto kultur je také častější, že vedou války. V kulturách s nízkou teritorialitou mají lidé nižší potřebu tvořit hranice a přivlastňovat si věci. Ochotněji sdílejí prostor kolem sebe a své vlastnictví. Často se také nezaměřují na vlastnictví a také to, co si představují pod pojmem krádež, se může zásadně lišit od pojetí lidí z kultury, která je víc teritoriální. Mezi vysoce teritoriální země patří zejména evropské a asijské země. Kultury s nízkou teritorialitou jsou zejména země západní Afriky a Jižní Ameriky, tedy právě ty, do kterých jsou nejčastěji humanitární a rozvojové mise organizovány. Poskytování humanitární pomoci v zemích s nízkou teritorialitou může být

snazší, protože se snadněji dokáží přizpůsobit životu v krizové situaci (např. lépe snášejí evakuace).

2.2.2.4 Teorie Mariana Grondony

Pro úplnost je tato kapitola uzavřena teorií Mariana Grondony (2000, s. 57), která dělí kultury na rozvíjející se (progress-prone cultures) a rozvoji odolávající (progress-resistant cultures). Grondona kultury následně porovnává v osmi aspektech: zacházení s časem, postoj k práci, co vnímají jako užitek, jaký mají přístup ke vzdělávání a jeho poskytování, zda existuje ve společnosti genderová rovnost, je společnost otevřená či uzavřená, jak přistupuje k zákonům a právům a jaký má postoj vůči pluralitě náboženství. Země, do kterých jsou směřovány zahraniční mise, patří z pravidla mezi kultury odolávající rozvoji.

3 Odborná příprava před výjezdem na misi

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, práce i samotný pobyt na zahraničních humanitárních a rozvojových misích, klade na pracovníky velmi vysoké nároky. Aby byly tyto nároky splněny a mise byla úspěšná a měla přínos jak pro místní obyvatele, tak pro organizaci i pro expatrianty samotné, je zásadní, aby expatrianti měli dostatečné znalosti a zkušenosti, a aby dokázali dosahovat očekávaných výsledků. Aby tato očekávání mohla být naplněna, je prvořadý výběr správného pracovníka a následně jeho důkladná příprava na práci a život v novém prostředí a kultuře. Na humanitárních misích jsou dovednosti a znalosti personálu, který pracuje v obtížných podmínkách, zásadní.

Oproti běžnému zaměstnání v expatriantově vlastní kultuře, klade práce v zahraničí, a tedy i v jiné kultuře, na pracovníka zvláštní požadavky. Pracovník především musí umět odolávat stresu, dokázat se přizpůsobit nové kultuře a dokázat spolupracovat s vlastními kolegy i s místními lidmi ke vzájemnému prospěchu a porozumění.

Bližší pohled na výběr expatriantů je již nad rámec této práce, je ovšem nutné zdůraznit důležitost jeho správného provedení. I ta nejlepší možná odborná příprava nemůže nahradit chybějící osobnostní kvality. Proto je důležité, věnovat výběru pracovníků vyjízďejících na misi velkou pozornost. Expatrianti splňovat velké množství kritérií, mezi nimiž je zásadní výborný zdravotní stav a dobrá fyzická kondice. Dále je nutná vysoká odolnost vůči stresu, schopnost rychle se učit a flexibilita. Nutností je také znalost minimálně jednoho cizího jazyka, zkušenosti a dovednosti relevantní k obsazované pracovní pozici.(Kolínský, 2001). Velmi důležitá je také vhodná motivace.³

³ Motivaci humanitárních pracovníků na zahraničních misích podrobněji zkoumala Braunerová (2011)

Pokud je vybrán expatriant, splňující požadavky organizace, je podstatné ho na práci na misi připravit. Dostatečně kompetentní personál není jen přínosem pro organizaci a její práci, ale je také důležitý z důvodu, že mnohé země nejsou schopny své obyvatelstvo a státní zaměstnance dostatečně vyškolit pro krizové události. Od humanitárních organizací se proto očekává, že, dříve než vyšlou své pracovníky na misi, zajistí jejich dostatečnou připravenost (Pazderka, 2003, s.82). Důležitost odborné přípravy pracovníků zdůrazňují odborníci zabývající se problematikou jak expatriace, tak i humanitární a rozvojové pomoci. Zároveň však upozorňují, na to, že odborná příprava před odjezdem na misi často chybí úplně, nebo je příliš krátká a nepokrývá všechna potřebná témata. Základním kritériem kvalitní odborné přípravy je přitom její komplexnost (Štrach, 2009, s.83).

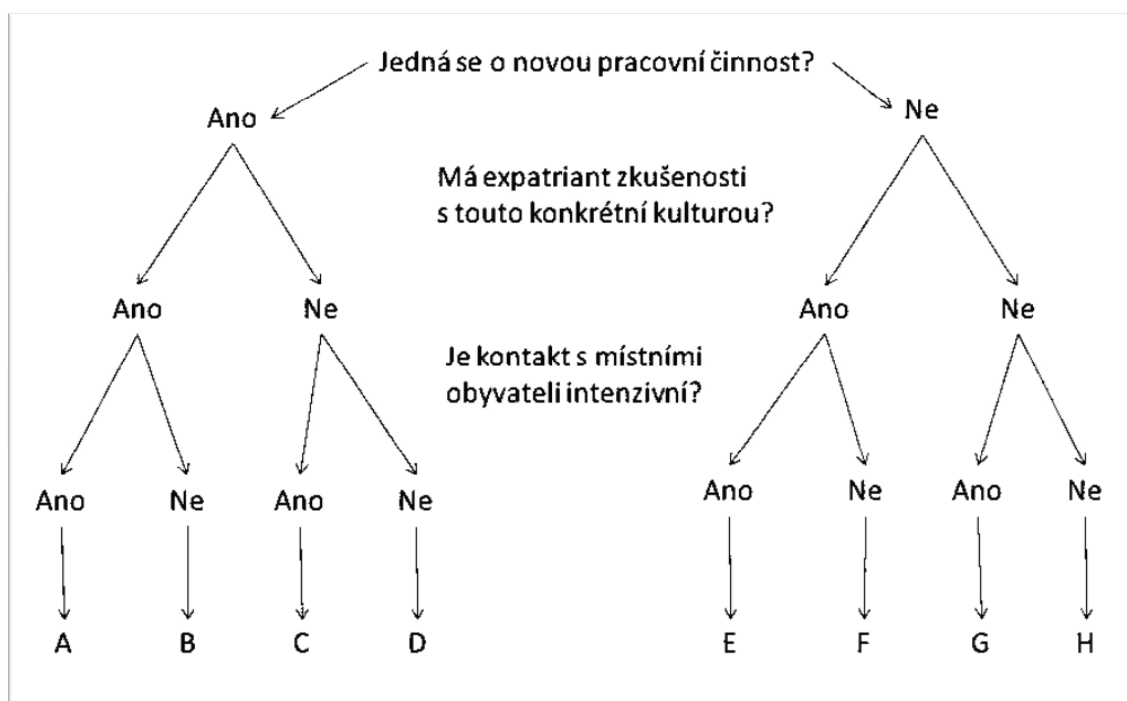
3.1 Obsah a cíle odborné přípravy

Odborná příprava má organizaci poskytnout kvalitně připraveného pracovníka, který je schopen vykonávat svoji práci co nejefektivněji. Expatriantovi má odborná příprava přinést jistotu při vstupu do nového prostředí a může tak působit jako prevence stresu. Současně má zprostředkovat informace, které bude využívat během adaptace na nové prostředí i v průběhu celé mise. Definicí odborné přípravy je vyučování a učení vedoucí k tomu, aby člověk lépe vykonával svoji stávající profesi, pracovní pozici a roli (Mužík, 2004, s. 15).

Podle Brislinga (1983, s. 36) se předodjezdová příprava u humanitárních a rozvojových pracovníků, zaměřuje zejména na samotnou činnost v zahraničí a na obecné informace o misi (nebo konkrétním programu mise), ale obecnou přípravu na život v jiné kultuře opomíjí. Toto tvrzení podporuje skutečnost, že odborné publikace zabývající se, byť jen okrajově, odbornou přípravou před výjezdem na zahraniční mise tématům adaptace na novou kulturu či interkulturní komunikaci nevěnují téměř žádnou pozornost. Jiný pohled na odbornou přípravu mají odborníci zabývající se mezinárodním obchodem a managementem. Ti naopak u expatriantů zdůrazňují potřebu znalostí kulturních rozdílů k úspěšnému zvládnutí své pracovní činnosti. Podle závěrů

autorů Gudykunsta a Hammera potřebují pracovníci zejména dva typy informací: informace potřebné k interakci s místními lidmi (tedy informace o kultuře) a informace potřebné k přežití v novém prostředí (tedy konkrétní, praktické informace pro život v hostitelské zemi)(Gudykunst, 2005, s. 105). Tento závěr platí i pro expatrianty na humanitárních a rozvojových misích. Henry (2004, s.11) doporučuje zahrnout do přípravy expatriantů vyjíždějících na humanitární mise výcvik bezpečnost a zdraví, interkulturní výcvik, výcvik zaměřený na prevenci stresu a přípravu zaměřenou na konkrétní práci na misi.

S ohledem na rozmanitost prací na humanitárních a rozvojových misích, však není možné stanovit jeden univerzální přístup k přípravě. Vhodný obsah odborné přípravy a metody je nutné zvolit na základě vyhodnocení dosavadních zkušeností expatrianta. K určení správného obsahu, metod, délky a intenzity odborné přípravy je vhodné použít určitá kritéria. Gudykunst (2005, s. 105) a Hammer pro tyto účely vytvořili schéma, podle kterého navrhuji jak zvolit obsah přípravy, jeho délku a použité metody.



Ilustrace 1. Schéma pro volbu obsahu přípravy (Gudykunst, 2005,s.105, upravila A.K.)

Výcvik je navržen na základě tří kritérií. Prvním kritériem je, zda má již expatriant zkušenost s tímto typem práce. Pro expatrianty vyjíždějící na humanitární a rozvojové mise by toto kritérium mělo být spíše: zda již má expatriant zkušenost s prací na misi, jelikož tyto expatrianty není obvyklé přijímat expatrianty bez zkušeností s obdobnou pracovní činností. Ve většině případů se vyžaduje minimálně praktická znalost oboru, kterému se bude na misi věnovat.

Dalším kritériem je kultura a z něj vyplývající otázkou je, zda již má expatriant zkušenost s kulturou země do které vyjíždí. Pozornost je třeba věnovat rozdílnosti kultur, tj. rozdílu mezi domácí kulturou a kulturou hostitelskou. Čím odlišnější tyto kultury jsou, tím obtížnější je pochopení a osvojení si správných vzorců chování. Proto i příprava musí být intenzivnější, na což upozorňují ve své práci Black a Mendenhall (1991, s 523). Kulturní distanci lze určit např. pomocí výsledků Hofstedeho výzkumu národních kultur.

Posledním kritériem je četnost kontaktu s místními obyvateli, popř. s ostatními expatrianty, kteří pocházejí z jiných kultur. Toto je při volbě přípravy na misi zásadní otázka. Na misi většina expatriantů pracuje přímo s místními obyvateli, ale potřebné jsou i pozice, které musí zajistit specialisté z oboru (jedná se většinou o techniky z různých oblastí), kteří při své práci do kontaktu s místními obyvateli přicházet nemusí. Ovšem pokud působí na misi dlouhodobě, setkávání s místními lidmi se nevyhnou, protože k němu dochází alespoň v mimopracovní době (pokud tedy expatriant nežije v úplné izolaci, což je nepravděpodobné).

Z výše uvedeného schématu tedy vychází osm různých podob odborné přípravy, v odlišné délce a s odlišnou intenzitou zaměřením se na interkulturní komunikaci, informace (z oblasti historie, ekonomické situace, politiky, či náboženství) o dané zemi, do které je expatriant vyslaný, techniky zvládnutí stresu a dále příprava na konkrétní pracovní místo.

Co se délky a obsahu odborné přípravy před výjezdem misi týče, Mendenhall, Dunbar a Oddou (1987, s. 340) navrhují její délku přizpůsobit předpokládané délce pobytu v zahraničí. Při pobytu kratším než jeden měsíc, je dostačující příprava o délce jednoho týdne, která bude zaměřena na přednášky o kultuře, základní jazykový kurz a informace o aktuální situaci v dané zemi. Pobyt na misi v délce do jednoho roku, má vyšší nároky na přípravu a proto autoři navrhují přípravu otrvající jeden měsíc, zaměřenou na kulturu a vlastní práci. Pokud pobyt v odlišné kultuře má trvat déle než rok, je vhodná příprava o délce až dvou měsíců, která se již bude více zaměřovat na konkrétní pracovní činnost na misi a bude zaměřen co nejvíce prakticky.

Důležitou částí odborné přípravy, která je ovšem často opomíjena, či prováděna nedostatečně, je evaluace a zhodnocení její celkové efektivity (Berry a kol., 2002, s. 418).

Na základě získaných poznatků o podmínkách života na misi a doporučení výše uvedených autorů je možné stanovit, že příprava na výjezd se optimálně má skládat z těchto částí:

- Základní informace
- Informace o organizaci a její činnosti
- Odborná příprava na konkrétní pracovní místo
- Interkulturní výcvik
- Kurz cizího jazyka
- Psychologický výcvik
- Trénink bezpečnosti a ochrany zdraví

V následující části této kapitoly budou tyto jednotlivé části popsány

3.1.1 Základní informace

Před odjezdem je důležité expatrianta seznámit s cíli mise na kterou vyjíždí a s tím v jakých podmínkách mise působí. Záměrem je také podání základních informací o oblasti, do které je mise organizována. Expatriant by měl být připraven na místní klimatické podmínky a měl by dostat základní informace o místních kulturních zvyklostech, včetně způsobu stravování a oblékání (Pichanič, 2004, s. 116). Humanitární pracovníky, je v této fázi vhodné seznámit se základními principy konvencí o lidských právech, mezinárodního humanitárního práva a Humanitární chartu (Pazderka, 2003, s. 75).

Vhodnými metodami mohou být přednáška, či přednáška s diskuzí, kterou by vedl, případně se jí jako přednášející účastnil, expatriant, který má zkušenosti s prací v konkrétní oblasti. Možné je také samostatné studium materiálů s touto tematikou. Tuto část je možné absolvovat také formou e-learningu. Je žádoucí, aby tato část odborné přípravy proběhla jako první a dříve než expatriant odjede na misi.

3.1.2 Informace o organizaci a její činnosti

Úkolem této části je představit expatriantovi organizaci a podat mu informace o její činnosti, tradicích a vizích. Cílem je, aby expatriant získal obecné povědomí o hlavních činnostech organizace. Dalším cílem je aby expatriant věděl co je hlavním cílem a náplní mise, které se bude účastnit a také čím se budou zabývat jeho případní spolupracovníci a jaká bude jejich role na misi.

Metody, které mohou být v této části použité, jsou přednáška, případně workshop, kdy jednotliví expatrianti mohou představit své pracovní pozice a seznámit s nimi tak ostatní. Pokud odborná příprava probíhá individuálně, přichází v úvahu opět samostudium ideálně formou e-learning

3.1.3 Příprava na konkrétní pracovní místo

Pracovních pozic, které mohou expatrianti na misi zastávat je mnoho a vždy se odvíjí od konkrétní mise a jejího zaměření. Předpokládá se, že každý z expatriantů má již pracovní zkušenosti s danou pozicí. Je však důležité pracovníky podrobně informovat o cílech a metodách činností, které budou na misi vykonávat, protože ty se mohou lišit od toho, na co jsou zvyklí. Je také vhodné expatrianta vybavit znalostmi o pozicích, které jsou blízké té jeho, protože je vždy nutné počítat s tím, že bude muset občas nahradit v práci své kolegy z různých důvodů (odjezd z mise, nemoc, nutnost působit v jiné oblasti). To se samozřejmě netýká úzce specializovaných pracovních pozic, jako je např. lékař-chirurg. Němec (2009) ve své práci doporučuje každému expatriantovi absolvovat přípravu v následujících oblastech manažerské dovednosti a leadership, technické dovednosti, logistika, diplomacie a etiketa, fundraising a PR a projektový management. V této části přípravy jsou vhodnou metodou zejména případové studie.

3.1.4 Interkulturní výcvik

Jak bylo vysvětleno ve druhé kapitole, mezi jednotlivými kulturami existuje mnoho rozdílů, které mohou spolupráci negativně ovlivnit. Každý člověk je ovlivněn kulturními stereotypy, které mu znemožňují porozumění lidem z jiné kultury a tím mohou ovlivnit kvalitu spolupráce a její průběh. Znalost kulturních rozdílů může pomoci, lépe se na novou kulturu adaptovat a také lépe spolupracovat všem zapojeným stranám. K nabytí těchto znalostí je vhodné absolvovat interkulturní výcvik. Přínosem interkulturního výcviku je zejména snížení prvotního pocitu nejistoty a obav z neznámého prostředí (Nový, 1999, s. 36). Říkovský (2012) ve své práci, věnující se profilu humanitárního pracovníka, doporučuje humanitárním pracovníkům absolvovat před výjezdem na misi právě interkulturní výcvik.

Podle Caligiuriho (2001, s. 358) je interkulturní výcvik jakákoliv činnost, jejímž cílem je rozvinout dovednosti a prohloubit znalosti expatriantů a tím jim pomoci k efektivnímu pobytu v kulturně odlišném prostředí.

Interkulturní výcvik se dá také nazvat výcvikem pro posílení interkulturní kompetence, kdy interkulturní kompetencí se rozumí způsobilost jedince realizovat, s využitím osvojených znalostí o specifických národních kultur a příslušných dovedností, efektivní komunikaci a spolupráci s příslušníky jiných kultur. Základem interkulturní kompetence je jazyková vybavenost jednotlivce a respektování kulturních specifických partnerů (Průcha, 2010, s.46).

3.1.4.1 Cíle interkulturního výcviku

V širokém pojetí je cílem interkulturního tréninku rozvoj interkulturní kompetence a připravenost pracovníků na komunikaci a spolupráci s příslušníky odlišných kultur. Autoři Caligiuri(2001) a Brislin (1983) se shodují na třech hlavních cílech interkulturního výcviku. Prvním, *kognitivním*, cílem je určení vhodných kulturních vzorců chování, porozumění hostitelské kultuře, pochopení kulturních stereotypů a rozvoj komplexního vnímání jiných kultur a zvýšení znalostí o jiných kulturách i své vlastní (Brislin, 1983, s. 78). Druhým cílem vytvoření realistických očekávání expatriantů o jejich životě a práci v cílové zemi (Caligiuri, 2001, s. 359). Ve výzkumu Caligiuriho bylo zjištěno, že právě dostatek informací o zemi a kultuře, vede k realistickým očekáváním ze strany expatrianta, což usnadňuje jeho adaptaci. Třetím cílem (behaviorálním) jednodušší vycházení s ostatními, lepší způsob zvládání stresu způsobeného každodenními problémy ze života v jiné kultuře a konečně i lepší pracovní výkon.(Brislin, 1983, s. 82)je schopnost expatrianta zvládat nepředvídatelné události a zmírnit případné konflikty, které jimi byly způsobené (Caligiuri, 2001, s. 360).

3.1.4.2 Nejčastější přístupy k interkulturnímu výcviku

Přístupů k interkulturnímu výcviku existuje v současnosti velké množství. Vzhledem k tomu, že, zejména z finančních a také časových důvodů, organizace často interkulturní výcvik expatriantům nenabízejí a nebo zajišťují jen jeho zkrácenou verzi, je třeba dbát na to, aby zvolený přístup byl efektivní

i při jeho krátkém trvání. V následujícím textu jsou vybrány přístupy, které by mohly být vhodné pro rozvojové a humanitární organizace s omezenými zdroji. Interkulturní výcvik je vhodné zahájit před výjezdem na misi, a pokud je to možné, je přínosné zajistit, aby interkulturní výcvik pokračoval i po příjezdu do dané země (Eschbach, 2001, s. 274).

Základní dělení interkulturního výcviku je na základě toho, zda je zaměřený na jednu konkrétní kulturu (je tedy kulturně specifický) anebo zda je zaměřen na interkulturní komunikaci bez potřeby specifikovat konkrétní kulturu (kulturně obecný interkulturní výcvik).

Kulturně obecný výcvik může zahrnovat přednášky o interkulturní psychologii a komunikaci a didaktické hry. Vhodná jsou cvičení, která upozorní na stereotypy. Mezi metody kulturně obecného výcviku patří interkulturní výcvik navržený Geertem Hofstedem (2007, s. 270), který vyvinul pětidimenzionální model ke zkoumání kulturní rozmanitosti. Tato metoda spočívá v tom, že si účastníci vyberou jednu z deseti umělých kultur (které odpovídají extrémům pěti dimenzí, definovaných v kapitole 2.2.2) a identifikují se s ní. Následně dojde k simulaci, kdy účastníci hrají svoji kulturní roli a řeší vybraný problém. Podobná je i metoda kulturních asimilátorů navržená Fiedlerem, Mitchellem a Triandisem (Berry, 2002, s. 415- 416). Metoda spočívá v práci s několika krátkými příběhy popisujícími případy konfliktu při setkání příslušníků různých kultur. Každý příběh je následován 4-5 variantami vysvětlení, toho co se v dané situaci odehrálo, kdy pouze jedno řešení je správné. Všechny varianty jsou dále vysvětleny. Tento metoda je výhodná v tom, že je možné ji absolvovat i formou e-learningu.

Za pozornost také stojí interkulturní výcvik na principech gestaltpedagogiky (Moree, 2007, s. 85-87). Jeho hlavní výhodou je to, že není příliš časově náročný, ale přesto může působit na jeho účastníky velmi intenzivně. Tato metoda je velmi interaktivní a má dvě fáze. První fáze v sobě zahrnuje aktivity zaměřené na sebepoznání a sebeuvědomění. V této fázi se účastník snaží zaměřit na své vlastní pocity při interakci s ostatními lidmi a také na to, jak na něj působí jeho okolí. Ve druhé fázi je cílem rozvinout u účastníků citlivost

na obě roviny (figuru a pozadí), kdy se otevřeně mluví o pocitech, které interakce s jinými lidmi způsobuje a případný problém se otevřeně řeší. Tato fáze zahrnuje aktivity týkající se rozpoznání předsudku a diskriminace, poznání podobností a rozdílů mezi lidmi. Nevýhodou této metody je její náročnost na přípravu a vyžaduje vedení odborníka, proškoleného v jejím používání.

Kulturně specifický výcvik, je zaměřen na předání informací o konkrétní kultuře. Výcvik má poskytnout praktické rady pro život expatrianta v nové zemi, ale i nácvik chování a zvnitřnění si kulturních vzorců. Tento výcvik by měl vést lektor, který má osobní zkušenost s pobytem v dané kultuře, popř. člověk, který z dané kultury přímo pochází. Výcvik pak může mít podobu diskuze o zvycích v dané kultuře.

Další z možností je interakční přístup, při kterém spolupracují na běžných denních úkolech expatrianti s lidmi z hostitelské kultury. Tento výcvik vychází z předpokladu, že pokud si expatrianti během výcviku zvyknou být s lidmi z hostitelské země, lépe si pak zvyknou na život v hostitelské zemi (Pichanič, 2004, s. 116). Pokud není možné spolupracovat s někým, kdo z vybrané kultury pochází, je možné zvolit metodu inscenace běžných životních situací v dané kultuře. Je však důležité, aby byl přítomen lektor se zkušenostmi s tímto typem výcviku, který může ihned všechny situace a reakce vysvětlit (Nový, 1999, s. 37). Méně náročný z hlediska času a prostředků je atribuční trénink, který se zaměřuje na porozumění kultury expatrianta z pohledu hostitelské země. Metody používané při atribučním tréninku jsou čtení krátkých článků, shrnování problémů, které mají lidé žijící dané kultuře. Následně expatrianti vybírají jedno z možných vysvětlení, které je správné z pohledu hostitelské kultury. Předpokladem je, že po studiu většího množství článků si expatrianti vytvoří vnitřní standardy, které jim pomohou porozumět hostitelské kultuře (Pichanič, 2004, s.116).

Pokud není možné interkulturní výcvik organizovat, je vhodné expatrianta vybavit alespoň materiály pro samostudium. Vhodné jsou knihy o

interkulturní komunikaci, deníky někoho, kdo v dané kultuře dlouhodobě pobývá či filmy o dané kultuře.

3.1.5 Kurz cizího jazyka

Ačkoli je znalost cizího jazyka je obvyklým a velmi zásadním kritériem výběru expatrianta, někteří autoři doporučují zahrnutí jazykových kurzů do přípravy (Berry a kol. 2002, s. 415). Očekává se, že expatriant bude znát některý z nejrozšířenějších jazyků (nejčastěji angličtina, francouzština, španělština, portugalština, méně často ruština), je však vhodné, aby odborná příprava zahrnula i jazyk, kterým se mluví v oblasti, do které je mise organizována. V mnoha zemích se vedle oficiálního jazyka mluví i množstvím jiných jazyků a dialektů, jejichž znalost může být pro expatrianta velkou výhodou⁴. Naučení se cizího jazyka je dlouhodobá záležitost, což pro většinu humanitárních a rozvojových organizací není realizovatelné. Ačkoli taková příprava, jejímž cílem by byla schopnost expatrianta domluvit se v jakékoli situaci, není v krátkodobém časovém horizontu možná, tak je možné naučit expatrianta alespoň základům, aby se mohl expatriant domluvit v nejběžnějších situacích.

3.1.6 Psychologický výcvik

Jak bylo zmíněno v kapitole 2.1, práce na misích je z mnoha důvodů velmi náročná na psychiku. Salama (1999) uvádí, že právě stres a syndrom vyhoření hraje největší roli v tom, že expatriant své působení na misi předčasně ukončí, což je pro organizaci nežádoucí, protože tím vznikají další náklady a může to také negativně ovlivnit poskytování pomoci. Nejen z tohoto důvodu by měla organizace usilovat o to, aby na misích působili expatrianti, kteří jsou

⁴ Na základě své vlastní zkušenosti z práce na rozvojové misi v západní Africe, v Senegalu, se domnívám, že dokonalá jazyková příprava před misí není v silách organizace ani expatrianta. Ačkoli úředním jazykem Senegalu je francouzština, na jeho území žije několik národů, z nichž každý mluví jiným jazykem. Domluvit se v některých oblastech francouzsky není možné. Jazykem, který ovládá většina Senegalců je wolofština. Vztahy mezi jednotlivými národy však nejsou vždy dobré a proto některé kmeny, ačkoli wolofštinu znají, jí odmítají používat. Aby se tedy pracovník mohl domluvit ve všech oblastech, ve kterých působí, je vhodné, aby znal alespoň dva místní jazyky a francouzštinu.

dostatečně psychicky odolní a vědí, jak stresu předcházet a jak se v jeho případě zachovat. Psychologický výcvik má expatriantům podat informace o stresových mechanismech a také o předpokládaných stresorech spojených s prací na misi. Expatriant musí umět rozpoznat příznaky stresu, postraumatické stresové poruchy či syndromu vyhoření a vědět jak tyto situace zvládat (kopingové metody) a co naopak při zacházení se stresem efektivní není (Salama, 1999).

Odolnost vůči stresu je u každého jedince individuální a právě této odolnosti je potřeba při výběru expatriantů věnovat náležitou pozornost. I při výběru expatrianta, který je velmi stabilní a je u něj předpoklad (zejména na základě jeho zkušeností), že stres na misi zvládne, je však vhodné aby prošel psychologickým výcvikem zaměřeným na zvládání a prevenci stresu. Je důležité, aby expatriant věděl, jak zvládat stresové situace a dokázal i ve ztížených podmínkách zahraniční mise zachovávat principy duševní hygieny. Duševní hygiena je taková „úprava životních podmínek, která u člověka vyvolá pocit spokojenosti osobního štěstí, fyzické a psychické zdatnosti a výkonnosti“ (Nakonečný, 1997, s. 255). Je vhodné, aby tento výcvik byl připraven a veden psychologem, který je seznámený s prací na misích a ideálně se nějaké mise již účastnil (Salama, 1999).

3.1.7 Trénink bezpečnosti a ochrany zdraví

Velmi důležitou složkou odborné přípravy je trénink bezpečnosti. Cílem tohoto tréninku je naučit expatrianta jak předcházet nebezpečným situacím a také naučit ho vhodnému chování při nastalém bezpečnostním incidentu. Expatrianti se mají také naučit, jak se zachovat v případě, že se budou nacházet v oblastech, kde jsou přítomny ozbrojené skupiny. Současně by měl trénink poskytnout účastníkům informace o tom, jak se chovat v kritických situacích, jakými je zatčení či únos. Důležité je také, aby expatriant byl schopný zmapovat potencionální rizika před samotným odjezdem a také přímo na místě, navržení opatření snižující rizika.

K nutné výbavě každého člověka, který pobývá v rozvojových zemích, patří znalost zásad poskytování první pomoci. Je také potřebná znalost zdravotních rizik oblasti, do které expatriant vyjíždí. Je důležité seznámit expatrianta s místní faunou a flórou, která může být pro expatrianta nebezpečná. Nezbytné je také to, aby si expatriant dokázal obstarat pitnou vodu a znal a hlavně dodržoval zásady hygienické přípravy potravin.

Pro tuto část odborné přípravy je vhodný praktický trénink, který zahrnuje rady a návody pro pohyb v terénu krizových oblastí. Praktický výcvik naučí expatrianta pohybu v neznámém terénu, kde se mohou dokonce nacházet miny či nevybuchlá munice. Vhodný je také praktický nácvik první pomoci.

4 Neziskové organizace vysílající pracovníky na zahraniční mise

Pro přiblížení reálné situace v organizacích vysílající své pracovníky na zahraniční mise, byly osloveny české a zahraniční organizace za účelem provedení šetření. Cílem tohoto šetření bylo popsat přístup k odborné přípravě osob vyjíždějících na zahraniční mise v těchto organizacích a porovnat řešení navržené ve třetí kapitole této práce se skutečným obsahem odborných příprav v těchto organizacích. Snahou bylo také praktickým šetřením ukázat rozdílné organizace a diskutovat jejich charakteristiky a případné rozdíly.

Šetření bylo prováděno metodou polostrukturovaných rozhovorů a sběrem informací. Zkoumání bylo prováděno v České republice, kde bylo osloveno jedenáct organizací, z čehož čtyři následně poskytly rozhovor a informace o přípravě pracovníků. V zahraničí byly kontaktovány čtyři organizace, z čehož dvě odpověděly. Komplikace, kterým jsem během tohoto šetření čelila, byly dlouhá vzdálenost a tudíž nutnost komunikace přes internet s organizacemi v zahraničí a nedostatek času ze strany organizací v ČR.

4.1. Odborná příprava ve vybraných organizacích

V následující části budou stručně charakterizovány organizace a jejich činnost. Následně je věnována pozornost tomu, jakou metodou a dle jakých kritérií, vybírají pracovníky, které vyšlou na misi. Po té je u každé organizace popsána odborná příprava, kterou svým pracovníkům před výjezdem na misi poskytuje.

4.1.1 Člověk v tísní o.p.

Člověk v tísní (dále jen Čvt) je česká nezisková organizace, která se zaměřuje na humanitární pomoc, rozvojovou spolupráci, podporu lidských práv a sociální integraci. V oblasti humanitární pomoci a rozvojové spolupráce se zaměřuje na okamžitou humanitární pomoc lidem v nouzi při přírodních katastrofách nebo humanitárních krizích. Zaměřuje se na dlouhodobou pomoc lidem žijícím v chudobě a špatných životních podmínkách v zemích Afriky, Asie a Evropy (O nás, 2013). Za dobu svého působení Čvt realizoval humanitární a rozvojovou misi ve více než 40 zemích světa. Ve 14 zemích má své stálé kanceláře a každý rok vysílá Čvt přibližně 50 expatriantů, kteří spolupracují s místními zaměstnanci a realizují desítky projektů. Konkrétně v roce 2010 bylo v zahraničí 47 pracovníků, kteří spolu s 475 místními zaměstnanci realizovali 180 projektů. Jednotlivé projekty se zabývají oblastí vzdělávání (stavby škol, vybavení pro školy, gramotností kurzy pro dospělé), hygieny (dodávky pitné vody, opravy studní, stavby sociálních zařízení) zdraví a sociálních služeb (stavby nemocnic, hygienická osvěta), poskytování přímé humanitární pomoci (distribuce materiálů na stavbu provizorních přístřeší, vybavení domácnosti, primární zdravotní péče, dodávka léků) a rozvoj místních institucí a organizací (Humanitární, 2013).

Čvt vysílá do zahraničí zaměstnance a v menším počtu i dobrovolníky. Třetina vysílaných zaměstnanců jsou cizinci (nejčastěji z USA, Velké Británie a Německa). Zaměstnanci vyjíždějí na misi na dobu 1-2 let, v závislosti na konkrétním projektu. Dobrovolníci vyjíždějí na 3-5 měsíců.

Uchazeči procházejí velmi důkladným výběrem. Absolvují testy znalostí, následně se posuzuje jejich motivace k práci na misi, dále absolvují testy osobnosti (Hoganův osobnostní dotazník) a důležité jsou také reference. Zásadním kritériem je velmi dobrá znalost cizího jazyka (obvykle angličtina, francouzština, španělština, znalost regionálních jazyků se nevyžaduje) a zejména pak zkušenost z rozvojových zemí. Uchazeči o významnější pozice procházejí assessment centrem.

Čvt organizuje odbornou přípravu pracovníků, která začíná absolvováním e-learningového kurzu, na které navazuje pětidenní školení. E-learning představuje expatriantovi organizaci a seznamuje s prostředím mise. Následně během pětidenního školení absolvuje expatriant vybrané moduly (dle pozice, kterou bude na misi vykonávat), mezi které patří první pomoc, historie organizace ČvT, principy humanitární a rozvojové pomoci, compliance, právní výcvik, management misí, řízení lidských zdrojů na misi, projektového řízení, hodnocení a evaluace, finančního řízení, školení práce s počítačem, fundraisingu, komunikace s médii a logistiky na misi. Důležitou součástí odborné přípravy je školení bezpečnosti a péče o zdraví. Lektoři většiny modulů jsou přímo zaměstnanci organizace (specialisté na danou oblast) či bývalí expatrianti. Školení první pomoci a bezpečnosti vedou externí lektoři.

Je nutné podotknout, že odborná příprava v organizaci Čvt je relativně nová. Organizace takto začala expatrianty připravovat až v roce 2010, v reakci na výsledky provedeného auditu. Čvt se snaží získávat od každého expatrianta zpětnou vazbu a podle ní a podle aktuální situace v organizaci se odborná příprava průběžně upravuje.

4.1.2 Lékaři bez hranic Česká republika

Lékaři bez hranic (Médecins Sans Frontières, dále jen MSF) jsou mezinárodní humanitární organizace, poskytující odbornou zdravotnickou pomoc lidem v ohrožení. Působí ve více než 60 zemích světa (jedná se zejména o Afriku, Asii a Jižní Ameriku) a na jejich misích působí více než 2500 expatriantů. Organizace Lékaři bez hranic pomáhá při přírodních katastrofách, v uprchlických táborech, při ozbrojených konfliktech, v oblastech postižených hladem, při chybějící nebo zanedbané lékařské péči a při epidemiích (O organizaci, 2013). Mise jsou zaměřeny na zdravotnictví při přírodních katastrofách, ozbrojených konfliktech a v oblastech postižených hladem a epidemiemi. Pracovníci této organizace jsou vystavováni těm nejhorším podmínkám a mnohdy i vážnému riziku ohrožení zdraví a životů.

V České republice má tato organizace pobočku, která byla zřízena za účelem náboru expatriantů na humanitární mise. Z České republiky je vysíláno ročně průměrně 30 osob, zejména zdravotnického personálu (lékaři, zdravotní sestry), ale také specialistů z oblasti logistiky, financí či řízení lidských zdrojů. Při výběru je kladen hlavní důraz na dokončené vzdělání a minimálně dvouletou praxi v oboru. Lékaři se specializací musí mít atestaci. Dalším zásadním kritériem je velmi dobrá znalost angličtiny. Uchazeči nejprve píší testy prověřující jejich odborné znalosti a dále prochází assessment centrem. Vysílání specialisté jsou v zaměstnaneckém poměru.

MSF organizují odbornou přípravu, která trvá jeden týden (výjimkou jsou logisticy, pro které trvá příprava 10 dní). Odborné přípravy se účastní přibližně 25 expatriantů. Odbornou přípravu navrhuje specialista na vzdělávání a rozvoj a lektory jsou specialisté na danou problematiku, které se modul týká.

Odborná příprava je komplexní a i přes časové omezení zahrnuje široké spektrum témat. Příprava začíná představením organizace MSF a popisem práce a života na misích. Následuje interkulturní výcvik a školení o zdravotní prevenci, prevenci stresu a školení bezpečnosti. Dále je prostor věnován odborným školením, týkajícím se konkrétního pracovního místa (management, logistika, finance, voda a hygiena, komunikace problematika výživy). V přípravě je používáno velké množství metod, z nichž největší důraz je kladen na případové studie. Další používané metody jsou přednášky, skupinové diskuze, sledování tematických filmů, brainstorming a didaktické hry. Expatrianti v průběhu školení dávají organizaci každý den zpětnou vazbu a hodnotí lektory, užité metody a diskutují, zda je konkrétní školení pro jejich práci užitečné. Na konci týdne expatrianti hodnotí školení jako celek a mohou navrhnout, které části by se mohly do přípravy zahrnout a které naopak vynechat.

4.1.3 Salesiánská asociace Dona Boska, o.s. (SADBA)

Salesiánská asociace Dona Boska (dále jen SADBA) je organizace zaměřená na pomoc ohroženým dětem a mládeži v nejchudších částech světa. Jedná se zejména o země Asie a Afriky (Stručně, 2013). SADBA vysílá každý rok přibližně 15 dobrovolníků, kteří po dobu 8 měsíců až 1 roku vyjíždí na rozvojové mise, jejichž cílem je pomoc ohroženým a znevýhodněným dětem.

Tato organizace se od zbylých oslovených liší tím, že všechny vysílané osoby, jsou dobrovolníci a zpravidla se jedná o mladé lidi ve věku do 30 let. SADBA vyslané osoby speciálně nevybírání. Během dlouhodobé přípravy na výjezd na misi, má každý dobrovolník možnost důkladně zvážit, zda se opravdu chce mise účastnit (např. v roce 2011/2012 se na misi přihlásilo 52 lidí, ale nakonec vyjelo jen 15 z nich).

SADBA organizuje pro vysílané dobrovolníky dlouhodobou odbornou přípravu. Příprava sestává z osmi víkendových soustředění, v průběhu devíti měsíců. SADBA během přípravy intenzivně spolupracuje s dobrovolníky, kteří se již práci na misi absolvovali. Během odborné přípravy je oproti ostatním organizacím zmiňovaným v této práci věnován velký prostor interkulturnímu výcviku, a to jak kulturně obecnému, který vedou specializovaní lektoři, tak i kulturně specifickému, který připravují sami dobrovolníci, popř. se ho účastní příslušník vybrané kultury. Dále je velký prostor (zhruba jedna třetina celkového času přípravy) věnován informacím o SADBĚ a jejím poslání. Jelikož SADBA přísluší ke Společnosti svatého Františka Saleského, která je kongregací v katolické církvi, obsahuje odborná příprava i části věnující se spiritualitě (není však podmínkou, aby dobrovolníci, byli příslušníky církve, je pouze nutné, aby byli tématu spirituality otevřeni). Expatrianti na misích SADBY pracují s dětmi a s mládeží a proto odborná příprava zahrnuje i praktický výcvik v této oblasti (příprava her a programů) a také jeden den strávený tvorbou programu pro děti menšin a jeho následnou realizací v některé ze sociálně vyloučených lokalit. Na závěr celé odborné přípravy expatrianti hodnotí její průběh a předpokládaný přínos.

4.1.4 Bodaj o.p.

Bodaj je nezisková organizace, jejímž cílem je zlepšení životních podmínek dětí v ústavech sociální péče pro děti a mládež na Ukrajině. Bodaj pořádá tzv. humanitární výjezdy, kdy na Ukrajině dlouhodobě pobývají dva zaměstnanci organizace a během jara a léta každého roku vyjíždí na období několika týdnů i dobrovolníci, každý rok jich je přibližně 15. Hlavním posláním expatriantů působících na Ukrajině je odlehčit práci místnímu personálu (který nemá kapacitu pro péči o všechny klienty) a podporovat práva dětí a dospívajících na důstojný život v důstojných podmínkách (O nás, 2010). Zájemci o práci na humanitárním výjezdu, prochází výběrem, při kterém se klade důraz na jejich motivaci, velkou výhodou je studium příbuzných oborů a proaktivní, flexibilní osobnost.

Organizace Bodaj pořádá, pro své dobrovolníky vyjíždějící na Ukrajinu, dvoudenní odbornou přípravu, které se účastní obvykle 15 dobrovolníků. Na přípravě programu a jeho vedení se podílí koordinátoři dobrovolníků, bývalí dobrovolníci a dále specialisté z oborů fyzioterapie, dramaterapie a speciální pedagogiky. Celá příprava je zaměřená na praktický nácvik činností prováděných na humanitárním výjezdu. Každý účastník obdrží příručku, která shrnuje veškeré činnosti vykonávané na výjezdu.

4.1.5 ADOS

ADOS (Ardèche Drome Ourosogui Sénégal) je francouzská organizace vysílající pracovníky na rozvojové mise do severního Senegalu. Mise se zaměřují na následující témata rozvoj zemědělství a bezpečnost potravin, zajištění vody (severní Senegal je velmi suchá oblast s nedostatkem vody) a hygieny, zdraví (prevence malárie, pohlavně přenosných chorob včetně AIDS, péče o těhotné ženy) a vzdělávání (stavba škol, vzdělávání žen)(Projets, 2013).

Expatrianti tráví na misi zpravidla dva roky, ve výjimečných případech méně. Vysílání pracovníci procházejí důkladným výběrem, který klade důraz

zejména na zkušenosti a vzdělání v oboru, ve kterém bude na misi působit a na motivaci. Jelikož téměř všichni vysílaní pracovníci jsou Francouzi a francouzština je i úředním jazykem Senegalu, nevyžaduje se žádná další znalost cizích jazyků.

Expatrianti ADOS absolvují před výjezdem dvoudenní školení, které je zaměřené zejména na interkulturní výcvik (kulturně specifický i kulturně obecný) a školení bezpečnosti a zdravotní prevence. Expatrianti sami připravují prezentace regionu, do kterého je mise organizována a představí svou pozici na misi. Zbytek přípravy je veden specialisty na danou oblast. Na závěr dvoudenního školení expatrianti hodnotí jeho přínos.

Po příjezdu do Senegalu, absolvují expatrianti orientační týden v Dakaru, kde jsou seznámeni s místní kulturou, organizací a absolvují krátký kurz některého z místních jazyků a obdrží učebnici pro následné samostudium.

4.1.6 Peace corps

Peace Corps je dobrovolnický program vlády Spojených států amerických, který vysílá dobrovolníky do rozvojových zemí. Tento program se od výše uvedených organizací liší jak svou velikostí, tak svými cíli. V roce 2013 působili Peace Corps v 76 zemích světa a vyslali více než 8000 dobrovolníků, kteří působí v hostitelské zemi 27 měsíců (Fast, 2013). Peace Corps má tři hlavní cíle. První z nich je pomáhat lidem ve vybraných zemích, kteří potřebují vzdělaného specialistu na určitou problematiku. Druhým cílem je podpora lepšího porozumění Američanům u osob v hostitelské kultuře. A třetím cílem je podporovat lepší porozumění lidem, kterým v hostitelské kultuře pomáhají (Fast, 2013). I přes uvedené rozdíly je vhodné tento program zmínit, protože poskytuje vysílaným dobrovolníkům kvalitní odbornou přípravu, která může být pro humanitární a rozvojové organizace inspirací.

Zájemci o práci dobrovolníka v Peace Corps prochází dlouhým a důkladným výběrem, který posuzuje odbornou kvalifikaci uchazeče, jeho reference a jeho osobnostní charakteristiky.

Expatrianti v programu Peace Corps absolvují velmi intenzivní a náročnou odbornou přípravu až po příjezdu do vybrané země, ve které budou působit (avšak ne v konkrétním místě, kdy budou působit). Tato příprava trvá dva až tři měsíce (závisí na konkrétní zemi a na profesní oblasti, ve které expatriant působí) a má pomoci expatriantům se adaptovat na místní kulturu a naučit se místní jazyk (na což kladou Peace Corps velký důraz). Z toho důvodu expatrianti během přípravy žijí jako jednotlivci přímo s místními rodinami (je-li to možné). Prvních 10 dní jsou všichni expatrianti, kteří přijeli do dané země ubytováni a společně absolvují intenzivní trénink, který je zaměřen na studium historie země a základní fráze ve všech místních jazycích. Po té, co jsou expatrianti ubytováni u místních rodin, absolvují každý den výuku místního jazyka (přibližně 4 hodiny denně) a zároveň prochází velmi důkladným interkulturním výcvikem. Expatrianti vytvářejí skupiny po 2-4 lidech, z nichž každá má přiděleného tzv. jazykového a kulturního facilitátora, který je učí místní jazyk a specifika místní kultury. Dále se expatrianti učí o rozvojové činnosti a také o zdraví a bezpečnosti. Expatrianti jsou také vybaveni velkým množstvím materiálů pro samostudium, které probíhá během prvních měsíců na misi.

4.2 Shrnutí

Během posledních let je možné pozorovat, že stále více organizací se zabývá odborným výcvikem vysílaných osob. V roce 2009 ve své diplomové práci Němeček uvádí, že většina oslovených organizací žádnou odbornou přípravu nepořádá. Při šetření byly osloveny i dvě z organizací, se kterými spolupracoval i Němeček a je u nich možné pozorovat výrazný progres (jedná se konkrétně o Člověka v tísní a Lékaře bez hranic).

Všechny organizace se shodly na tom, že odborná příprava je nutná a je důležité, aby ji každý expatriant absolvoval. Zároveň se však všechny

organizace (s výjimkou programu Peace Corps) shodují na tom, že největší slabinou odborné přípravy je nedostatek času k tomu věnovat dostatek prostoru všem probíraným oblastem. Zejména z finančních důvodů není možné pro expatrianty připravit déle trvající přípravu. Často je také nutné (a to platí zejména u humanitárních misí), aby mohl vybraný pracovník vyjet na misi v nejbližším možném termínu, takže na odborný výcvik nezbývá čas vůbec.

Všechny organizace věnují dostatečný prostor pro předání základních informací. Expatrianti mají v některých organizacích možnost absolvovat e-learning s tímto tématem. Velký důraz kladou všechny organizace na předání informací o organizaci a její činnosti, nejčastěji metodou přednášek nebo také filmů. Ve všech organizacích je největší důraz kladen na odbornou přípravu na konkrétní pracovní místo, obvykle zabírá až polovinu celkového času odborné přípravy. Oproti tomu kulturní výcvik stojí u části organizací spíše na kraji zájmu. Velký prostor tomuto tématu věnuje pouze program Peace Corps a organizace SADBA a ADOS. Cizí jazyk neučí své expatrianty žádná z českých organizací. Naopak obě zahraniční organizace (ADOS a Peace Corps) jazykový kurz organizují a také své poskytují expatriantům dostatek materiálů pro samostudium. Psychologický výcvik se zaměřením na zvládání stresu na misích je důkladný pouze v odborné přípravě Lékařů bez hranic (což je vzhledem k charakteru práce této organizace zásadní). Naopak výcvik bezpečnosti a ochrany zdraví nepodceňuje žádná z organizací.

Všechny organizace získávají od účastníků zpětnou vazbu a na konci, odbornou přípravu hodnotí. Výsledky získané při hodnocení používají při tvorbě dalšího běhu odborné přípravy.

Jako velmi pozitivní hodnotím skutečnost, že organizace začínají více spolupracovat na přípravě. V České republice, konkrétně v roce 2012, byl pořádán výcvik bezpečnosti na misích právě pro expatrianty, na jehož tvorbě se podílelo několik organizací (ADRA, Člověk v tísni, Salanga). Tento trend je patrný i v zahraničí.

5 Závěr

Cílem této práce bylo charakterizovat proces odborné přípravy před výjezdem na zahraniční misi. Tento cíl byl naplněn. Odborná příprava byla charakterizována. Byla navržena tak, aby zahrnovala veškeré potřebné složky pro přípravu na způsob života a práci na zahraniční misi. V průběhu zpracovávání tématu interkulturní komunikace a interkulturního výcviku jsem zjistila, že autoři zabývající se tématem humanitární a rozvojové práce v zahraničí i organizace, které vysílají pracovníky na mise, interkulturní přípravu opomíjí nebo se jí věnují jen okrajově. Oproti tomu autoři, pracující s tématem expatriace ve firmách se naopak na interkulturní výcvik soustředí a považují ho za stěžejní složku odborné přípravy. Toto zjištění mě vedlo k tomu, zaměřit se na to, jak kultura může humanitární a rozvojovou práci ovlivnit. Z toho důvodu byla věnována větší pozornost i interkulturnímu výcviku, který by byl vhodný pro tento typ organizací.

Dílčím cílem bylo vzájemně porovnat proces odborné přípravy na zahraniční misi ve vybraných organizacích z České republiky a ze zahraničí. Tento cíl byl naplněn prostřednictvím provedeného šetření. Bylo zjištěno, že organizace začínají věnovat tématu odborné přípravy stále větší pozornost a jsou si vědomy nedostatků. Díky prováděnému hodnocení odborné přípravy, ji stále vylepšují. Při provedeném šetření se potvrdilo, že humanitární a rozvojové organizace věnují malý prostor přípravě na vstup do odlišného kulturního prostředí. Jen dvě ze šesti zkoumaných organizací kladou v odborné přípravě důraz na interkulturní výcvik.

Jelikož v soukromém i státním sektoru je zdůrazňován význam vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, předpokládám, že v následujících letech tento trend postoupí více i do neziskového sektoru a s tím se zvýší zájem, jak odborné veřejnosti, tak osob z praxe, o toto téma.

Ze zjištěných faktů vyplývá doporučení, aby organizace z této oblasti spolupracovaly v odborné přípravě, zejména v interkulturním a bezpečnostním výcviku. Spolupráce by mohla pomoci snížit náklady a

zároveň i zkvalitnit přípravu. Předpokládám, že by byla možná i spolupráce firem a neziskových organizací. Mnoho velkých firem, neziskové organizace různými způsoby podporuje. Jako jedna z forem podpory, by mohla být i účast zaměstnanců neziskových organizací na interkulturním výcviku, který firma organizuje pro své vlastní expatrianty.

Při budoucím zkoumání této problematiky doporučuji zaměřit se podrobně na výběr pracovníků. Vhodné by bylo udělat rozsáhlejší výzkumné šetření mezi expatrianty za cílem zjistit, jak hodnotí odbornou přípravu a zda (a v jakém rozsahu) ji považují za žádoucí.

6 Soupis bibliografických citací

AGER, Wendy a John EHRENREICH. *Managing stress in humanitarian workers: Guidelines for good practice* [online]. 2012. vyd. Amsterdam: Antares Foundation, 2012 [cit. 2013-05-16]. 3. Dostupné z: http://www.antaresfoundation.org/download/managing_stress_in_humanitarian_aid_workers_guidelines_for_good_practice.pdf

ANGELINE. Blog z Konga: Návrat do Bibwe. In: *Jsem v tom s Lékaři bez hranic* [online]. 2012 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.jsem-v-tom.cz/clanek/blog-z-konga-navrat-do-bibwe>

BAŠTECKÁ, Bohumila. Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005, 299 s. ISBN 80-247-0708-X.

BERRY, John W. et al. *Cross-cultural psychology: research and applications*. 2nd ed. New York, NY: Cambridge University Press, 2002, xxii, 588 p. ISBN 05-216-4617-0.

BRAUNEROVÁ, Denisa. *Motivace humanitárních pracovníků pro pomoc na zahraničních misích v oblastech zasažených krizí* [online]. Brno, 2011 [cit. 2013-05-16]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/364799/fss_m/. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Vedoucí práce Stanislava Ševčíková.

BRISLIN, Richard W. a Dan LANDIS. *Handbook of Intercultural Training: [Vol.] 1 Issues in Theory and Design*. 1983. vyd. New York: Pergamon Press, 1983.

CALIGUIRI, Paula et al. The Theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of cross-cultural training. In *International Journal of Human Resource Management*, May 2001, vol. 12, no. 3. s. 357-372. ISSN 1466-4399

ESCHBACH, Doris. PARKER, Gerald. STOEBERL, Philipp. American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments. In *The International Journal of Human Resource Management*, March 2001, vol. 12, no. 2, s. 270-287. ISSN 1466-4399

Fast Facts. *Peace Corps* [online]. 2013 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.peacecorps.gov/about/fastfacts/>

Grondona v: HUNTINGTON, Samuel P, Lawrence E HARRISON a Mariano GRONDONA. *Culture matters: how values shape human progress*. New York: Basic Books, c2000, s. 44-56. ISBN 0465031765.

GUDYKUNST, William B. *Theorizing about intercultural communication*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, c2005, viii, 480 p. ISBN 07-619-2749-2.

HALL, Edward T a Charles HAMPDEN-TURNER. *Beyond culture: understanding diversity in global business*. 1st ed. Garden City, N.Y.: Anchor Press, 1976, 256 p. ISBN 03-850-8747-0.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4., V Portálu 1. Ilustrace Karel Nepraš. Praha: Portál, 2010, 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.

HENRY, James V. *Understanding HR in the Humanitarian Sector: - a Baseline for Enhancing Quality in Management*. In: <Http://www.peopleinaid.org> [online]. People in Aid, 2004 [cit. 2013-05-16]. Dostupné z: <http://www.peopleinaid.org/pool/files/pubs/understanding-hr-in-the-humanitarian-sector.pdf>

HOFSTADLER, Hannes a Ronald HEINRICH. *Expatriate management*. 1st ed. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 159 s. ISBN 978-80-7204-700-0.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

Humanitární charta: a, Minimální standardy pro humanitární pomoc. Vyd. 1. Editor Josef Pazderka. Praha: Portál pro Sdružení Česká katolická charita, 2003, 276 s. ISBN 80-717-8865-1.

Humanitární pomoc a rozvoj. ČLOVĚK V TÍSNI, o. p. s. *Člověk v tísní* [online]. 2013 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.clovekvtisni.cz/cs/humanitarni-a-rozvojova-pomoc>

CHAPMAN, Kate. Poděkování. In: *Jsem v tom s Lékaři bez hranic* [online]. 2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.jsem-v-tom.cz/clanek/blog-z-etioapie-podekovani>

CHAPMAN, Kate. Blog z Etiopie: Ohrožení přírodou. In: *Jsem v tom s Lékaři bez hranic* [online]. 2012 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.jsem-v-tom.cz/clanek/blog-z-etioapie-ohrozeni-prirodou>

KOLÍNSKÝ, Pavel. *Dobrovolník humanitární pomoci* [online]. 2001 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.unesco-kromeriz.cz/sbornik2001/kolinsky.htm>

MENDENHALL, Mark. DUNBAR, Edward. ODDOU Gary. Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique. In *Human Resource Management*, Fall 1987, vol. 26, no. 3, s. 331-345. ISSN 0090-4848

MENDENHALL, Mark E, Torsten M KÜHLMANN a Günter K STAHL. *Developing global business leaders: policies, processes, and innovations*. Westport, CT: Quorum Books, 2001, xiii, 320 p. ISBN 15-672-0314-0

MOREE, Dana a Karl-Heinz BITTL. *Dobrodružství s kulturou: transkulturní učení v česko-německé práci s mládeží*. Regensburg: Koordinierungszentrum

Deutsch-Tschechischer Jugendaustausch Tandem, 2007, 148 s. ISBN 978-80-7043-566-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. Vyd. 2., přeprac. Praha: ASPI, 2004, 146 s. ISBN 80-735-7045-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2., rozšířené vyd., v Akademii vyd. 1. Praha: Academia, 1997, 437 p. ISBN 80-200-0625-7.

NĚMEC, Jakub. *Výběr a příprava osob vyjíždějících na zahraniční humanitární a rozvojové mise* [online]. Olomouc, 2009 [cit. 2013-05-16]. Dostupné z: http://development.upol.cz/uploads/dokumenty/studium/dp/2009/2009_Nemec.pdf. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce Doc. RNDr. Pavel Nováček, CSc.

NEWPORT, Trish. Blog z Čadu: Vyprošťování expata. In: *Jsem v tom s Lékaři bez hranic* [online]. 2012 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.jsem-v-tom.cz/clanek/blog-z-cadu-vyprostovani-expata>

Novinář, rozvojová spolupráce a humanitární pomoc: příručka rozvojového vzdělávání pro studenty mediálních oborů [online]. Editor Daniela Králová, Blanka Medková, Jana Mračková. Praha: Člověk v tísní, společnost při ČT, c2007, 89 s. [cit. 2013-05-22]. ISBN 978-80-86961-31-6. Dostupné z: http://www.rozvojovka.cz/download/skripta_rozvojovka_student.pdf

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, 183 s. ISBN 80-726-1009-0.

OBERG, Kalervo. *Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments*. Practical Anthropology. 1960, č. 7, s. 177-182.

O nás. *Bodaj, o.s.* [online]. 2010 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://bodaj.com/cz/o-nas/>

O nás. ČLOVĚK V TÍSNĚ, o. p. s. *Člověk v tísně* [online]. 2013 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.clovekvtsni.cz/cs/o-nas>

O organizaci - role Lékařů bez hranic ve světě humanitární pomoci. *Lékaři bez hranic* [online]. 2013 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.lekari-bez-hranic.cz/cz/organizace/index.php>

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xi, 176 s. ISBN 80-717-9886-X.

Projets & activités. *ADOS*. [online]. 2013 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.ados-senegal.org/projets-activites>

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. 3. vyd. Praha: Portál, 2010, 220 s. Psychologie (Portál). ISBN 978-807-3677-091.

ŘÍKOVSKÝ, Jan. *Profil humanitárního pracovníka pohledem českých humanitárních organizací*. Brno, 2012. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/171968/fss_m/. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Vedoucí práce Stanislava Ševčíková.

SALAMA, Peter. *The Psychological Health of Relief Workers: Some Practical Suggestions*. In: *HUMANITARIAN EXCHANGE MAGAZINE* [online]. 1999 [cit. 2013-05-21]. 15. Dostupné z: <http://www.odihpn.org/humanitarian-exchange-magazine/issue-15/the-psychological-health-of-relief-workers-some-practical-suggestions>

STORTI, Craig. *The art of crossing cultures*. 2nd ed. Boston, MA: Intercultural Press, 2007c2001, xviii, 153, [13] p. ISBN 9781931930536.

Stručně o nás. *Salesiánská asociace Dona Boska* [online]. 2013 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.sadba.org/o-nas/strucne>

ŠTĚTINA, Jaromír. Očima humanitárních pracovníků. In: *Rozvojovka* [online]. Praha: Člověk v tísni, 2008- [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.rozvojovka.cz/clanky/27-ocima-humanitarnich-pracovniku.htm>

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 167 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

Tematické pojmy. Varianty [online]. 2008 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.varianty.cz/index.php?id=20¬ion=49>

TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. Rev and updated 3rd ed. New York: McGraw-Hill, c2012, ix, 389 p. ISBN 00-717-7308-8.

Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. 2013 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/Zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelneho-rozvoje>

7 Seznam grafů a ilustrací

Graf 1. Vzdálenost moci ve vybraných

Graf 2. Individualismus ve vybraných zemích

Graf 3. Maskulinita ve vybraných zemích

Graf 4. Vyhýbání se nejistotě ve vybraných zemích

Ilustrace 1. Schéma pro volbu obsahu přípravy

8 Seznam příloh

Příloha A- Moduly odborné přípravy v organizaci Člověk v tísni

Příloha B- Rozvrh odborné přípravy v organizaci Lékaři bez hranic

Příloha C- Rozvrh odborné přípravy v Salesiánské asociaci Dona Boska

Příloha D- Rozvrh odborné přípravy v organizaci ADOS

Příloha E- Polostrukturovaný rozhovor použitý v rámci šetření

Příloha A- Moduly odborné přípravy v organizaci Člověk v tísni

RDD predeparture training - modules		
Modul	Time frame	Relevant for which position
E -Learning	latest 1 week BEFORE the preparation at HQ	(HoM, HoP, FO, PM, logistician, intern)
Predeparture training at HQ		
Health, 1st Aid	4 h	all
PIN: in history & present; context of Czech and international organisations	1,5 h	all
Principles of relief and development Aid		all
Compliance & processess training	4 h	interns can be excluded
Legal Training	1,5 h	interns can be excluded
Missions Mangement + HR	1 h	HoM, HoP, PM, FO
PCM	4 h	all
Monitoring & Evaluation	1 h	all
Financial Training		interns can be excluded
ELO, IT		all
Missions Security	1 h	all
Fundraising and Media	1 h	all
Mission logistics;	?	HoM, logisticians
Security		

Příloha B- Rozvrh odborné přípravy v organizaci Lékaři bez hranic

TIME	Sunday January 8 th	Monday July 9 th DAY 1	Tuesday July 10 th DAY 2	Wednesday July 11 th DAY 3	Thursday July 12 th DAY 4	Friday July 13 th DAY 5	TIME
8.30-9.00		MSF International and National 1h Introduction to Humanitarian Aid 1,5h	Restitution	Restitution	Restitution	Restitution	8.30-9.00
			Intercultural Competence 7h	IDC/Bibop 15min Welcome to the Pool! 1,5h	Introduction to Staff Management 2h	Case Study Question 1-3 7h	
BREAK		11.00-11.15	10.15-10.30	10.45-11.00	11.00-11.15	11.15-11.30	BREAK
		MSF Values and Specificities 1,5h	Suite	Welcome on Mission! 1,5h	Temoignage/ Communciation 1, 5h	Case Study Question 4-5	
LUNCH		13.00-14.00	12.30-13.30	12.30-13.30	12.45-14.00	13.00-14.00	LUNCH
	Registration Welcome Presentation of the Week Presentation of Participants Dangerous Pity Film 1,5h	MSF Medical Interventions 1,5h	Suite	Stress in the Field 2h	Introduction to Logistics 1h	Case Study Question 6-7	
BREAK		15.30-15.45	14.45-15.00	15.30-15.45	15.-00 15.15	15.15.-15.30	BREAK
		Expatriate's Health 1h	First Mission Testimony	Behaviour in a Mission 2h	Security 2h	Case Study Question 8-9	
	Introduction to Finance 1h	Evaluation Closing					
DINNER				Film Tamam	Yoga	Final Dinner	DINNER

Příloha C- Rozvrh odborné přípravy v Salesiánské asociaci Dona Boska

ROZPIS PŘÍPRAVNÝCH VÍKENDŮ:

1.	2.	3.	4.
22. – 24. 10. 2010	19. – 21. 11. 2010	17. – 19. 12. 2010	21. – 23. 1. 2011
HRADEC KRÁLOVÉ	PARDUBICE	PARDUBICE	CHALUPA NA BĚLICI
CO CHCI?	PROČ?	JAK DOPROVÁZET DRUHÉ JAKO DON BOSCO?	JAK NASMĚROVAT NAŠE SRDCE K BOHU?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seznámení ▪ Představení dobrovolnictví a míst ▪ Setkání s bývalými dobrovolníky ▪ Kdo je Don Bosco a salesiáni 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturní večer ve znamení Konga ▪ Motivace ▪ Osobní rozhovory ▪ Zdravotní rizika + prevence ▪ Moje spiritualita ▪ Adopce nablízko 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturní večer ve znamení Bulharska ▪ Pedagogika Dona Boska ▪ Komunitní život ▪ Dějiny sal. rodiny ▪ Moje spiritualita 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salesiánská spiritualita ▪ Moje spiritualita ▪ Rozhodnutí, kdo, zda a kam bude pokračovat v přípravě na DS – bohoslužba rozhodnutí ▪ Stop-time – reflexe prvního pololetí?
5.	6.	7.	8.
4.- 6. 3. 2011	8. – 10. 4. 2011	13. – 15. 5. 2011	17. – 19. 6. 2011
OSTRAVA	ČESKÉ BUDĚJOVICE?	ZLÍN?	BRNO – LÍŠEŇ
JAK ŽÍT A PRACOVAT V JINÉ KULTUŘE?	PRAKTICKÝ VÍKEND + HRY	ROZVOJOVÁ A GLOBÁLNÍ VÝCHOVA	KRIZOVÉ MOMENTY, SLAVNOSTNÍ VYSLÁNÍ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturní večer ve znamení Mexika ▪ Interkultura ▪ Setkání s hosty-cizinci ▪ Moje spiritualita ▪ Přehled salesiánských děl v ČR ▪ Společná příprava programu na další víkend 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturní večer ve znamení Indie ▪ Program převážně pro romské děti ▪ Teorie her a přípravy programů, předávání hodnot ▪ Salesiánská rodina 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturní večer ve znamení ? ▪ Rozvojová a globální výchova ▪ Formální povinnosti dobrovolníka ▪ Testy ▪ Příprava AKSANTI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Krizové momenty dobrovolné služby ▪ Duchovní příprava na vyslání ▪ AKSANTI ▪ Vyslání dobrovolníků ▪ Závěrečné hodnocení

Příloha D- Rozvrh odborné přípravy v organizaci ADOS

PREPARATION AU DEPART DU SCD.

Maison du Saint Sacrement . 40, quai JJ Rousseau – 69350 LA MULATIERE

20 et 21 janvier 2009

PROGRAMME

Cher(e)s ami(e)s,

Vous allez partir en volontariat prochainement et vous ne pourrez pas participer à une session de préparation au départ. Veuillez recevoir notre proposition « alternative » du programme d' une « mini PAD » de janvier 2009. Seuls les frais de transports sont à votre charge.

A bientôt

Nuno Fernandes.

LUNDI 19 JANVIER:ARRIVEE POSSIBLE POUR LE REPAS DE 19 HEURES

MARDI 20 JANVIER. 9 heures -18 heures

Matin : Temps de présentation du pays , de la région dans laquelle va travailler le volontaire. Présentation de son projet et de son poste. Ce que j'ai et ce qui me manque avant le départ. Aspects communication. (merci à chacun(e) de préparer ce travail avant la formation).

Après-midi : Indice de vulnérabilité, Santé, vie affective, travail sur des cas concrets, aspects inter-culturels.

20 heures - 22 heures :questions diverses en fonction du programme

EQUIPE DU SCD.

MERCREDI 21 JANVIER. 9 heures -17 heures 30.

Matin : Sécurité du volontaire, suivi des volontaires, aspects institutionnels,

Après-midi : Protection sociale, accord de volontariat .

EQUIPE DU SCD

JEUDI 22 JANVIER. DEPART POSSIBLE LE MATIN APRES LE PETIT DEJEUNER.

Le logement et la demi-pension se feront chez les soeurs du St Sacrement (lieu où se font les stages V.A.). Les interventions se feront au SCD. Les frais d'hébergement, de nourriture ainsi les frais pédagogiques seront pris en charge par le SCD. A la charge du stagiaire le transport.

Příloha E- Polostrukturovaný rozhovor použitý v rámci šetření

1 Údaje o organizaci a misích

- 1.1 Jaké je zaměření misí, na které vysíláte pracovníky?
- 1.2 Do jakých zemí/oblastí vysíláte pracovníky?
- 1.3 V jakém pracovním vztahu s vaší organizací jsou pracovníci vysíláni na misi? (např. zaměstnanec na HPP, dobrovolník)
- 1.4 Jaké jsou jejich pracovní pozice?
- 1.5 Na jak dlouhou dobu obvykle pracovníci vyjíždějí na misi?
- 1.6 Jaké jsou počty vysílaných pracovníků? (údaje z posledních 3-5 let)
- 1.7 Jaký je jejich obvyklý věk?
- 1.8 Jaký je poměr muži/ženy?

2 Výběr pracovníků

- 2.1 Jaká jsou kritéria při výběru pracovníků?
- 2.2 Jaké výběrové metody používáte?(výběrový rozhovor, assessment centre, testy osobnosti apod.)
 - 2.2.1 Pokud používáte testy osobnosti, jaké konkrétně?
- 2.3 Jaký je výběrový poměr? (vztah mezi počtem přijatých uchazečů a celkovým počtem uchazečů, ze kterých se vybírá)
- 2.4 Požadujete předchozí zkušenost ze zahraničních misí?

3 Příprava před odjezdem na misi

- 3.1 Organizujete přípravu pracovníků před výjezdem na misi?
- 3.2 Jak dlouho trvá?
- 3.3 V jaké frekvenci probíhá?
- 3.4 Jaký je průměrný počet účastníků?
- 3.5 Kdo se na odborné přípravě podílí?

Příloha E- Polostrukturovaný rozhovor použitý v rámci šetření

(pokračování)

- 3.5.1 Podílí se na přípravě pracovníci, kteří již v minulosti byli na zahraniční misi?
- 3.6 Co je obsahem?
- 3.7 Jaké výukové metody používáte?
- 3.8 Jaké materiály používáte?
- 3.9 Získáváte od účastníků zpětnou vazbu? Pokud ano, kdy a popř. jak často.
- 3.10 Vnímáte nějaké nedostatky ve vámi organizované odborné přípravě? Pokud ano, jaké?

4 Život na misi

- 4.1 V jakých podmínkách pracovníci na misi žijí?
- 4.2 Jaké mají možnosti trávení volného času?
- 4.3 Působí na misi společně více pracovníků z ČR (popř. Slovenska)?
- 4.4 Mají pracovníci možnost jet během mise domů?
- 4.5 Mohou na misi vyjet společně s partnerem?

5 Hodnocení působení pracovníka na misi

- 5.1 Jak definujete úspěšné působení pracovníka na misi?
- 5.2 Stává se ve vaší organizaci, že se pracovníci vrací z mise předčasně?
- 5.3 Pokud ano, z jakých důvodů?
- 5.4 Myslíte si, že vhodně zvolenou přípravou lze tyto předčasné odjezdy minimalizovat?
- 5.5 Prodlužují pracovníci svůj pobyt na misi?

