

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce**

Mezinárodní humanitární a sociální práce

Irena Klimková

*Možnosti a úskalí využívání místních kapacit
v zahraniční pomoci nestátních neziskových
organizací*

Diplomová práce

vedoucí práce: Ing. Mgr. Květoslava Princová, Ph.D.

2015

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

Podpis

.....

Děkuji Ing. Mgr. Květoslavě Princové PhD. za vedení a podporu při tvorbě této práce, ale zejména za motivaci a inspiraci, kterou mi svým příkladem dává v osobním i profesním životě. Děkuji také své dceři Amálii za energii, kterou předává, a trpělivost, se kterou moji tvorbu snášela, a v neposlední řadě rodině a přátelům, kteří se o ni i o mne s láskou a péčí starali a umožnili mi tuto práci dokončit.

OBSAH

ÚVOD	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 Využívání místních kapacit v zahraniční pomoci	9
1.1 Zahraniční pomoc	9
1.2 Místní zdroje	10
1.3 Místní kapacity	10
2 Význam využívání místních zdrojů a kapacit	12
2.1 Etický aspekt využívání místních zdrojů a kapacit	12
2.2 Základní dilema „záchrana životů x dopady pomoci“	14
2.3 Od rychlosti k vytrvalosti	15
2.4 Využívání místních zdrojů a kapacit jako prevence rizik poskytování pomoci	17
2.5 Základní formy využívání místních kapacit v zahraniční pomoci	21
2.5.1 Zaměstnávání místních lidí	21
2.5.2 Spolupráce s místními organizacemi a komunitami	22
2.5.3 Spolupráce s místní správou a samosprávou	23
3 Zvyšování místních kapacit	24
3.1 Zvyšování kapacit jako cesta k socioekonomickému rozvoji	24
3.2 Zvyšování kapacit jako prevence dopadů dalších katastrof	25
3.3 Zvyšování kapacit formou participace	26
4 Faktory ovlivňující využívání místních zdrojů a kapacit	29
4.1 Sociální kontext	30
4.1.1 Vlášda, státní správa a samospráva	30
4.1.2 Občanská společnost a její kapacity	31
4.1.3 Kultura	33

4.1.4	Typ a rozsah katastrofy, na kterou pomoc reaguje	33
4.2	Organizační kontext	34
4.2.1	Etika a principy zprostředkující organizace	35
4.2.2	Role a kompetence pracovníků	35
4.2.3	Dárci a jejich požadavky	36
4.2.4	Vliv médií.....	36
5	Závěr teoretické části	38
II.	VÝZKUMNÁ ČÁST	39
6	Negativní faktory ovlivňující využívání místních kapacit v zahraniční pomoci NNO40	
6.1	Cíl výzkumu	40
6.2	Výzkumná otázka	41
6.3	Metodologický postup	41
6.3.1	Výběr respondentů	41
6.3.2	Sběr dat.....	43
6.3.3	Zpracování a analýza dat.....	45
6.4	Obsahová analýza.....	45
6.4.1	Nedůvěra k místním spolupracovníkům	46
6.4.2	Nedůvěryhodnost státních institucí	49
6.4.3	Nekompetentnost místních obyvatel (potenciálních pracovníků a spolupracovníků	52
6.4.4	Konkurence mezi zahraničními organizacemi:	54
6.4.5	Rozdíl v hodnotách dárců a příjemců pomoci.....	56
6.4.6	Využívání místních zdrojů	57
6.5	Diskuze	58
	ZÁVĚR	60
	POUŽITÉ ZDROJE	62

ÚVOD

Humanitární pomoc je v očích veřejnosti obrovský balík pomoci, který směřuje k potřebným do zahraničí, zejména do nejchudších zemí. Jenže tato zahraniční pomoc je velmi rozsáhlá, reaguje na různé situace a poskytuje se v různé délce a s různými přístupy, a odborná pomoc ji proto rozděluje na rozvojovou spolupráci, humanitární pomoc, krizovou pomoc atd.

Otázky smyslu, etiky a kvality poskytování pomoci se však prolínají všemi typy pomoci. Světové organizace zkoumají pozitivní i negativní dopady svého působení a snaží se na základě výsledků definovat principy a pravidla své práce tak, aby byla co nejefektivnější. Jedním z nejpalčivějších témat zahraniční pomoci je spoluúčast a aktivita lidí, kterým je pomáháno. Nelze přeci dlouhodobě pomáhat někomu, kdo se aktivně nesnaží pomoci si sám. Zatímco v rámci rozvojové pomoci se již daří posouvat se ke spolupráci, která je již z podstaty založena na aktivní účasti obou stran, humanitární pomoc se neustále potýká s dilematem, kdy na jedné straně stojí humanitární imperativ, tj. potřeba zachránit lidské životy a důstojnost v co nejkratším čase a největší míře, a na straně druhé etické principy zaměřené na samostatnost a schopnosti zasažených lidí a jejich aktivizaci.

Téma této diplomové práce je *Možnosti a úskalí využívání místních kapacit v zahraniční pomoci nestátních neziskových organizací*. Cílem práce je zjistit, popsat a pojmenovat faktory negativně působící na využívání místních kapacit. Zaměřuje se na pomoc bezprostředně po katastrofách a následnou pomoc. S oporou výzkumů mezinárodních humanitárních organizací popisují v teoretické části důvody, proč je zapojení místních obyvatel a institucí do této pomoci důležitým, ne-li nejdůležitějším principem. Snahou je vydefinovat, jaké jsou faktory ovlivňující práci s místními kapacitami a zdroji, a následně výzkumem zjistit, jakým způsobem tyto faktory negativně ovlivňují práci humanitárních organizací a rozhodování jejich pracovníků ve vztahu k využívání místních kapacit.

Teoretická část je rozdělena do čtyř kapitol. Zaměřuje se nejprve na význam zapojení místních kapacit do procesu pomáhání, etický aspekt a dilema spojené se základními etickými otázkami toho přístupu. Dlouhodobý pozitivní dopad využívání místních kapacit staví do kontrastu s humanitárním imperativem a záchranou lidských životů

a důstojnosti. Z hlediska praktického pak popisuje využívání místních kapacit jako cestu k eliminaci rizik spojených s pouhým doručováním pomoci. Využívání místních kapacit by mělo vést k jejich zvyšování a posilování. Tento aspekt a jeho pozitivní dopady na danou společnost jsou obsahem třetí kapitoly, v jejímž závěru se autorka zabývá postupnou cestou zapojení místních aktérů od pasivního přijímání až po partnerství. Závěr teoretické části je věnován konkrétní vlivům působícím na využívání místních kapacit.

Výzkumná část obsahuje kvalitativní výzkum postavený na zkušenostech odborníků, pracovníků humanitárních organizací se zkušenostmi se zahraničími misemi v katastrofou zasažených oblastech.

Autorka si zvolila téma práce na základě osobní zkušenosti s mnohými úskalími využívání místních kapacit a informace získané při její tvorbě a výsledky výzkum chce využít ve své další praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Využívání místních kapacit v zahraniční pomoci

Pojmy spojené se zahraniční pomocí jsou často přebírány z cizích jazyků, nejčastěji angličtiny. Odvíjí se to od poměrně krátkodobé historie studia a zkoumání tohoto oboru. U některých pojmů jsem narazila na problém definice, protože řada autorů tyto pojmy nedefinuje, ale používá je tak, jak je zvykem je používat v praxi, a spoléhá na obecné porozumění. Například termín *místní kapacity* je součástí téměř každého zdroje humanitární pomoci, nicméně nikdo nedefinuje, co vše může být jako kapacita vnímáno. Tato kapitola se tedy snaží o definování základních pojmů používaných v této práci a výzkumu, který je její součástí, tak jak je autorka vnímá na základě prostudovaných materiálů.

1.1 Zahraniční pomoc

Zahraniční pomoc je souhrnný název pro pomoc směřující do zahraničí. Zahrnuje více druhů pomoci – v českém kontextu jsou to humanitární pomoc a rozvojová spolupráce. Dle Riddela je zahraniční pomoc v širokém slova smyslu definována jako soubor materiálních zdrojů, zkušeností, technické znalosti a finančních darů nebo půjček převáděných z donora na příjemce. (Riddel, 2007)

Humanitární pomoc je typ zahraniční pomoci, kdy se jedná o okamžitou reakci na katastrofu. Je zaměřena na záchranu lidského života a lidské důstojnosti a měla by trvat co nejkratší dobu. Dle standardů humanitární pomoci definovaných ve Sphere projektu se zabývá primárně čtyřmi oblastmi pomoci: voda, sanitace a hygiena; potravinová bezpečnost a výživa; přístřeší, usídlování a zboží neřadící se k potravinám (z angl. non-food items); zdravotní péče. (The Sphere Project, 2011) „Programy humanitární pomoci a obnovy za účelem rychlé pomoci často používají co nejjednodušších, obvykle dočasných a provizorních řešení, která jsou ale v případě velkých katastrof logisticky velmi náročná“ (Princová, 2011, s. 31) Zatímco okamžitá humanitární pomoc je založena na myšlence Henri Dunanta – zachránit životy a zamezit utrpení během války či jiné katastrofy, fáze následné pomoci a rekonstrukce je inspirována Marshallovým plánem vytvořeným za účelem obnovy Evropy po 2. světové válce. Základní myšlenkou je reaktivovat rozvoj zasažené společnosti a současně vytvářet prostředí postavené na míru a pokoji. (Hilhorst, 2008, s. 2) Pomoc by neměla být řetězem aktivit předdefinovaných v jednotlivých plánech. Měl by to být produkt společné tvorby

a práce. Fáze následné pomoci a rekonstrukce je dle autorky velmi zásadní, ne-li nejzásadnější období a to vzhledem k prevenci dalších katastrof, disaster risk reduction¹ a posílení zasažené komunity jako celku, které lze realizovat zejména v tomto období. Z mnoha důvodů jsou také projekty následné pomoci nejméně prezentovanou a veřejně diskutovanou částí zahraniční pomoci. Proto se autorka rozhodla věnovat se mu v to diplomové práci.

Vedle výše uvedených typů pomoci patří do zahraniční pomoci také rozvojová spolupráce. Jedná se o projekty a programy, které nejsou vázány na katastrofu. Rozvojová spolupráce často navazuje na následnou pomoc a prolíná se s fází rekonstrukce, nicméně má jiné principy a parametry a v ideálním případě je v chudých/rozvojových zemích realizována jako preventivní za účelem zvyšování životní úrovně lidí v dané zemi. Zpravidla se jedná o dlouhodobé partnerské programy zaměřené na vzdělávání, zdravotnictví, budování infrastruktury. Tento typ pomoci a spolupráce však není předmětem této práce, a bude tedy zmiňován pouze okrajově pro porovnání s humanitární pomocí.

1.2 Místní zdroje

Zdroje vycházející z možností dané společnosti. Nejedná se o zdroje lidské, ty jsou pro účely této práce zahrnuty v termínu místní kapacity. Na rozdíl od kapacit tedy zdroje nezahrnují schopnosti společnosti a lidí ve společnosti, ale spočívají v možnostech finančních, technických či materiálních. Finanční zdroje se odvíjejí od stavu ekonomiky v dané zemi, materiální pak od celého hospodářství. Při analyzování místních zdrojů je třeba brát v úvahu veřejný i soukromý sektor a zohledňovat je jak na národní úrovni, tak v rámci dané komunity. Celostátní stav a situace totiž zdaleka nemusí odpovídat stavu komunity, kde budou dané programy realizovány.

1.3 Místní kapacity

Člověk žije ve společnosti a byl stvořen jako tvor společenský. Každá společnost či kultura v sobě nosí jisté znaky, hodnoty a mechanismy.(Shaw, 2012, s. 6) Mezi typické

¹ Disaster risk reduction – DRR – přístup k místní komunitě zaměřený na posilování kapacit společnosti vystavené hrozbě humanitární katastrofy. Hledá cesty ke snižování zranitelnosti dané společnosti a jako takový by měl být součástí projektů a programů pomoci po katastrofách i rozvojových aktivit. (Divišová, 2010)

znaky patří např. jazyk, ale také vzorce a normy chování, tradice a zvyky. Součástí dané kultury jsou tedy i mechanismy vzájemné pomoci, ať už je to v rodinách nebo v rámci rodu, kmene či obce. Ne vždy jsou tyto mechanismy definované a známé, ale vždy se projeví v okamžiku, kdy na základě nějaké události vyvstane potřeba. Zpravidla téměř 90 % lidí zachráněných v případě katastrofy rodina či sousedé v prvních hodinách a dnech po události. Záchranáři se pak za velké pozornosti okolního světa postarají o záchranu zbývajících 10 %. (Princová, 2011, s. 29-30).

Za kapacitu je podle UNDP považována schopnost aktérů (jednotlivců, skupin, organizací, institucí a států) zajistit fungování a naplnění cílů efektivně, účinně a udržitelně. (UNDP, 2002) Tito aktéři jsou jak občanská společnost, ať už institucionalizovaná v podobě neziskových organizací nebo neinstitutionalizovaná ve smyslu tradičních sociálních struktur (stařešina, kmeny apod.), tak veřejná správa a samospráva. (Juma, Suhrke, 2002, s. 8)

Místní kapacity v sobě skrývají ambice, které nemohou být nahrazeny vnějšími vstupy ani financemi. (Ubels, Acquaye-Baddoo, Fowler, SNV Netherlands Development Organisation 2010, preface). Pro porozumění kapacitám dané komunity je nutné nepozorovat pouze, co umí jednotlivé složky komunity, ale také kdo všechno a co všechno je její součástí a jak funguje vnitřní interakce. (Oxfam International, 2009, s. 10) Součástí místních kapacit jsou tedy i mechanismy vzájemné pomoci a strategie zvládání. Podle Humanitární charty je „primárně vlastní úsilí a podpora komunity a místních institucí tím, co je potřebné k zajištění základních potřeb lidí zasažených přírodní katastrofou“² (The Sphere Project, 2011. s. 20 - 21).

Za kapacity tedy pro účely této práce považuji schopnost komunity vypořádat se s danou situací, schopnost místních institucí reagovat na aktuální potřeby. Každá společnost a kultura tyto schopnosti má, jen v jiné míře. Tam, kde je míra velmi nízká, hovoříme o nedostačujících kapacitách a je třeba se zaměřit na jejich budování a posilování. Ať jsou kapacity dané společnosti jakékoliv, vždy je třeba je identifikovat a aktivně s nimi pracovat již od prvopočáteční fáze humanitárních aktivit.

² Překlad autorky

2 Význam využívání místních zdrojů a kapacit

Humanitární pomoc okamžitě po katastrofě je nejatraktivnější a nejprezentovanější typ pomoci. Zájem veřejnosti se přímo vztahuje na množství zajímavých mediálních zpráv v první řadě dokumentujících utrpení lidí a hned vzápětí objem humanitární pomoci. Podle rychlosti a objemu pomoci, navíc zkrácených médií, pak veřejnost hodnotí úspěšnost dané akce. Nicméně vnímání úspěchu ze strany médií a široké veřejnosti je zcela jiné než hodnocení úspěšnosti pomoci z hlediska dopadu na danou společnost. Zkušenosti ukazují, že čas a objem jsou jen jedny z mnoha parametrů pomoci. Dalšími parametry jsou například také udržitelnost, efektivita, cena, ale také spokojenost příjemců pomoci a mnoho dalších. Využívání místních kapacit bylo již v 90. letech zhodnoceno jako jeden z nejchytřejších přístupů v humanitární pomoci, který může navíc vyplnit mezeru mezi humanitární pomocí a rozvojem. (Juma, Suhrke, 2002, s. 9)

2.1 Etický aspekt využívání místních zdrojů a kapacit

Etický rozměr humanitární pomoci je aktivně diskutován již několik desetiletí. V roce 1994 vznikl Etický kodex humanitárních pracovníků. Jeho vývoj vycházel ze zkušeností s poskytováním humanitární pomoci v druhé polovině 20. století. Od krize v Biafře v roce 1967 začal narůstat počet organizací poskytujících humanitární pomoc. V době hladomorů v Africe v 80. letech pak, přestože jednotlivé organizace stavěly svou práci na určitých principech, vyplynula absence společných hodnot „dobré pomoci“. Kodex byl sepsán a podepsán po spolupráci největších humanitárních organizací a je tedy založen na potřebách identifikovaných v praxi. Jeho úkolem není kvantifikovat. Je zaměřen na udržování co nejvyšší úrovně nezávislosti, efektivity a dopadů, o které zúčastněné organizace usilují. Jedná se o dokument, jehož naplňování závisí zcela na vůli daných organizací. (Hilhorst, 2004, s. 5 - 8)

Etický kodex obsahuje 10 zásad chování humanitárních pracovníků a jsou k němu přiloženy tři přílohy zabývající se prostředím, v kterém je pomoc realizována, a chováním aktérů, kteří se pohybují v tomto prostředí, a kteří situací příjemců pomoci či práci humanitárních organizací ovlivňují. Jedná se o doporučení tzv. „hostujícím vládám“, „dárcovským vládám“ a mezivládním organizacím. Tato doporučení a jejich respektování mají za cíl usnadnit doručení pomoci k příjemci pomoci. (The Sphere

Project, 2011). Zatímco první čtyři zásady chování humanitárních pracovníků se zaměřují na nestrannost, neutralitu a potřebu pomoci potřebným, čtyři následující kladou důraz na společnost, ve které danou pomoc realizujeme a její využití, jako prioritu poskytování pomoci:

V. Budeme respektovat místní kulturu a zvyklosti.

VI. Budeme se snažit odvíjet pomoc při krizích od lokálních možností a zdrojů.

VII. Budeme se snažit nalézt způsob, jak zapojit příjemce pomoci do daného programu.

VIII. Pomoc by měla nejen naplňovat základní potřeby lidí, ale také minimalizovat budoucí ohrožení krizovou událostí.³

Kodex přímo definuje několik cest, jak odvíjet pomoc od lokálních možností a zdrojů: tam, kde to bude možné, mají pracovníci a organizace „posilovat lokální schopnosti zaměstnáváním místních obyvatel, nákupem místních materiálů a obchodováním s místními firmami.“ Podepsané organizace se také zavazují v případě, že je to možné, pracovat prostřednictvím nevládních humanitárních agentur jako partnerů a spolupracovat s vládními strukturami. Skutečné a efektivní pomoci je podle kodexu možné dosáhnout skrze zapojení jejich předpokládaných příjemců do celého procesu již od návrhu programů a projektů. Snahou není zapojovat a zaměstnávat pouze zdatné jednotlivce, ale vytvářet prostor pro spoluúčast celé komunity.

Osmý princip kodexu však jde mnohem dál než sedm předchozích. Působení humanitárních organizací může v mnoha případech zásadně ovlivnit rozvoj dané společnosti a to jak pozitivně, tak negativně. Podle osmého principu je proto třeba využívat předchozí projekty ke zvyšování kvality a efektivity pomoci a současně se pokusit realizovat takové programy, které minimalizují náchylnost dané společnosti k budoucím rizikům a pomáhají vytvořit udržitelný životní styl. Všechny čtyři výše uvedené principy by měly také sloužit jako prevence proti závislosti, kterou pouhé dávání potřebným přirozeně vyvolává.

³ Dle oficiálního překladu Humanitární charty do češtiny z roku 2003.

Etické principy humanitární pomoci jsou vedle Etického kodexu ukotveny také v Humanitární chartě, která klade důraz na to, že až v okamžiku, kdy jsou národní kapacity nedostačující, nastupuje pomoc mezinárodního společenství a to takovou asistencí, která pomůže místním institucím jednat v rámci jejich odpovědnosti. (The Sphere Project, 2011. s. 20 - 21)

2.2 Základní dilema „záchrana životů x dopady pomoci“

Humanitární pomoc je neustále přehodnocována a to nejen v průběhu posledních let. Snahou organizací poskytujících tuto pomoc je poučit se z chyb a zvýšit dopad své práce a působení. Rok po zemětřesení na Haiti, kde došlo k jedné z největších humanitárních akcí posledních desetiletí, identifikovala ALNAP více než čtyřicet evaluací této humanitární pomoci, realizovaných různými organizacemi a institucemi z různých pohledů. Přestože tyto snahy jsou evidentní, některé nedostatky a selhání se stále opakují. Zatímco z hlediska některých nástrojů humanitární pomoci - jako jsou koordinační mechanismy, nástroje financování nebo způsoby průzkumu potřeb - došlo ke zjevnému celkovému zlepšení, v některých zásadních tématech zůstává toto snažení stále velmi slabé. Jedná se například o vedení a systémové zapojení příjemců pomoci uplatnění jejich odpovědnosti (ALNAP, 2011, s. 9 - 10)

Problematika vnímání příjemce pomoci, jeho schopností a kapacit a důležitost jeho zapojení není otázkou posledních let. Již v souvislosti s hurikánem Mitch v roce 1998 definovala britská platforma sdružující největší humanitární organizace v Británii Disaster Emergency Committee (DEC) za problematické, že převažující vizi humanitárních organizací je oběť katastrofy jako pasivní příjemce pomoci, kterého charakterizují jeho potřeby. Existuje totiž možnost vidět tyto „oběti“ jako aktivní jedince s vlastními copingovými⁴ strategiemi, které lze využít a rozvinout stejně tak, jako řadu dalších kapacit dané společnosti. (Espacios Consultores S.A., 2000, s. 26)

Z dostupných evaluací vyplývá, že humanitární pomoc setrvává na přístupu orientovaném na výsledky, na rozdíl od rozvojové spolupráce, která je ukotvena

⁴ Copingové strategie jsou způsoby, jakými postupujeme, když zvládáme zátěž. Převzato z anglického *to cope – vyrovnávat se s něčím, zvládat něco.* (Baštecká, 2005, s. 81)

v přístupu orientovaném na procesy. Rozvojová spolupráce reaguje na zkušenost, že dlouhodobá změna je možná pouze skrze sociopolitickou přeměnu dané společnosti. Tato transformace je výsledkem procesů, které podporují samostatnost skrze participaci, vlastní řízení a podnikání. Tento přístup se tedy snaží o minimalizaci vlivu externích prvků, zatímco přístup orientovaný na výsledky vychází z humanitární mantry, že „existujeme, abychom zachraňovali životy“. Tento cíl je ušlechtilý a zajisté nejvyšší možný dosažitelný. Vztah, kdy jeden subjekt zachraňuje a druhý je zachraňován nemůže být však nikdy rovnocenný. Takto povýšený cíl navíc může často vytvářet domněnku, že opravňuje pracovníky procesy urychlovat a zkracovat. To pak vede k tomu, že tou částí procesu, která je opomíjena, je ta, kdy jsou aktivně zapojovány názory, schopnosti a síla těch, kterým je pomáháno. (Delaney, Ocharan, 2012, s. 16 - 17)

Dostáváme se do kruhu, kdy „účel světlí prostředky a záchrana životů a jejich ochrana obhajují obcházení místních kapacit, a to dokonce i ve vleklých krizích, kde výsledky nemohou být okamžité.“ (Smillie, 2001, s. 7 - 9) Nicméně v okamžiku, kdy odpovědnost není předána místním, a místní kapacity se nezlepšují a nenavyšují, se jejich nedostatek projeví jak při další náhlé krizové situaci tak při aktuálních přetrvávajících problémech. Zaměřit se na budování kapacit příjemců pomoci tedy není pouze etické, je to taky dlouhodobě nejefektivnější způsob pomoci. Je to jediná cesta, jak zabránit neustále se opakujícím humanitárním akcím.

Problematika dlouhodobých dopadů naší práce je mnohem náročnější než kvalitativní zhodnocení naplánovaných krátkodobých cílů. S dlouhodobým pozitivním dopadem působení humanitárních organizací se pojí mnoho otázek: např. zda bude daná společnost schopna lépe reagovat na příští katastrofu či krizi či zda je situace v dané společnosti lepší pro prosazování základních práv. Cestou k poučení se z chyb je tedy zhodnocení dlouhodobých dopadů činnosti po letech, nikoli po měsících od realizace. (Delaney, Ocharan, 2012, s. 16 - 17) Stále kladenou otázkou pak je, jak dosáhnout kýžených změn. Protože i přes důraz na zpětné hodnocení se to stále nedaří.

2.3 Od rychlosti k vytrvalosti

„Peníze se dají buď rychle utratit, nebo dobře investovat.“

Václav Kepř, 2010, Charita pro Haiti

Když přijde katastrofa, mohou být pracovníci vysazeni de facto kdekoliv na světě a zahájit pomoc, která bude zachraňovat životy, nicméně v okamžiku, kdy je třeba naplánovat a rozjet dlouhodobou následnou pomoc, obecné znalosti a schopnosti z humanitární pomoci jsou nedostačující. Historie, kultura, politika, prostředí a dokonce osobnosti hrají obrovskou roli v tom, co bude a co nebude fungovat. Podle výzkumu Dorotie Hilhorst může necitlivý přístup k pomoci a komunitě ničit místní struktury a podrývat místní ekonomický systém. (2004) Pokud neidentifikuje a nevyužívá místní kapacity, pak podrývá a oslabuje ty, kterým měl původně pomoci. Proto čas, který bude vyčleněn na porozumění kontextu, může předurčit, zda bude pomoc vhodná či ne, zda bude mít krátkodobý či udržitelný dopad, zda rozdělí nebo stmelí společnost a zda bude z pohledu komunity důstojná nebo zbavující schopností a svéprávnosti. (Oxfam International, 2009, s. 13) Pouhé doručování pomoci je destruktivní nejen pro vnitřní strukturu státu či komunity ale také pro psychiku lidí. Vliv pasivního přijímání a nemožnost podílet se může mít velmi negativní až destruktivní vliv na emoce a psychiku člověka. Oproti tomu dobrá pomoc musí být založena na rovném, otevřeném a kreativním vztahu. Je třeba, aby se podmětem v pomoci stalo „my“, jehož děj zajišťuje pomáhající organizace a komunita společně. (Slim, 2008, s. 2) Podle studie Spolupráce v krizi usilují zasažení lidé o to, vést a vlastnit procesy spojené s obnovou jejich společnosti a prostředím. (Oxfam International, 2009, s. 2) Jestliže hovoříme o komunitě nebo společnosti, je třeba si uvědomit, že se vždy jedná o seskupení lidí, které má vlastní záchranné mechanismy. Tyto mechanismy neobsahují pomoc zvenku. Vzájemnost a lidskost jsou samozřejmé a universální bez rozlišování mezi „námi“ a „nimi“, tak jak to přináší pomoc zvenčí (Hilhorst, 2008, s. 1).

Uvědomění si výše uvedeného „my“ je základním předpokladem a prvním krokem k úspěšné spolupráci. Zásadní je přechod od poskytovatele a příjemce pomoci k partnerům, protože role poskytovatele pomoci je velmi problematická právě kvůli již zmiňované nerovnosti. V rámci tohoto vztahu mají pracovníci tendence myslet za klienty a sobě samým přikládat větší důležitost, než jim byla připsána příjemci pomoci. Nicméně v případě, že se program nepodaří, nejprve hledají chybu v postoji a přístupu klientů. (Hilhorst, 2008, s. 4) Aby bylo dosaženo ideálního výsledku, postup by měl být opačný. Mnoho úsilí a sil musí být investováno již do vytvoření partnerského vztahu tak, aby se eliminovala nerovnost bohatství a síly, která vede k pocitům dominance na straně jedné a pocitu podřízenosti na straně druhé. (Silný, 2009, s. 5)

Příkladem humanitární pomoci nevídaného rozsahu, kde však omezené znalosti a minimální porozumění kontextu velmi negativně ovlivnili kvalitu intervence, je pomoc po zemětřesení na Haiti v roce 2010. Z evaluací vychází, že zejména v městském prostředí docházelo k obcházení místních autorit a iniciativ občanské společnosti a k nedostatečné komunikaci se zasaženou populací. (ALNAP, 2011, s. 10) Důvody takového způsobu práce se zabývá výzkumná část této práce.

2.4 Využívání místních zdrojů a kapacit jako prevence rizik poskytování pomoci

Humanitární pomoc přináší ve světě mnoho dobrého. Zachraňuje životy, přerozděluje bohatství, ukazuje solidaritu ve světě. Její působení s sebou však často nese i celou řadu negativních dopadů. Už samy hodnoty, na nichž humanitární pomoc staví (láska, spravedlnost, právo, povinnost, úcta k lidské důstojnosti, partnerství atd.) se mohou v reálné situaci dostat do vzájemného rozporu. Podle Princové se může například „příliš mnoho lásky dostat do sporu se spravedlností i s úctou k lidské důstojnosti, důraz na transparentnost procesu může znamenat snížení efektivity pomoci, prosazování partnerství může zavinit nevčasnost pomoci, atd.“ (2011, s. 111) Způsob řešení těchto rozporů ovlivňuje vždy příjemce pomoci. Princová na základě výzkumu mezi humanitárními pracovníky definovala 10 rizik hrozících zasažené populaci. Sedm z těchto deseti rizik může být eliminováno, dostanou-li participativní metody přednost před okamžitou, rychlou materiální pomocí. Tato kapitola čerpá primárně z výzkumu *Rizika hrozící příjemcům pomoci*, který byl realizován jako součást disertační práce Ing. Mgr. Květoslavy Princové, PhD.

1. Pocit podřízenosti a nerovnoprávného vztahu

Princová označuje za příčinu tohoto pocitu nadřazené, paternalistické chování pracovníků zahraničních organizací bez nabídky participace. Pokud nabídnou zahraniční organizace těm místním participaci, pak se často jedná o nabídku čistě formální bez dialogu či aktivní spolupráce. (2011, s. 125) Je zjevné, že navázat opravdové partnerství s ohledem na kulturní odlišnosti, jazykové bariéry a odborné (ne)znalosti je velmi těžké a časově náročné nicméně je to jediná cesta k odstranění nerovnosti a paternalismu. Aby se předešlo tomuto pocitu, je také třeba znalosti a schopnosti místních nejen využívat pro získání informací, ale aktivně je rozvíjet

a zvyšovat tak nejen kapacity, ale také pocit vlastnictví procesů a odpovědnosti za vlastní budoucnost.

2. Ztráta lidské důstojnosti, svobody

Ukazuje se, že co je důstojné pro jednoho člověka, nemusí být důstojné pro jiného. Zatímco pro jednu společnost je přijímání pomoci zvenčí samozřejmost v jiné může být považováno za slabost či dokonce degradaci. Jako zásadní se proto jeví počáteční diskuze mezi zahraničními organizacemi nabízejícími pomoc a potenciálními příjemci pomoci, ať už se jedná o místní organizace, komunitu nebo jednotlivce. Z této diskuze by mělo vyjít to nejpodstatnější – zda potenciální příjemci pomoci mají o pomoc zájem a jakou formou by měla být realizována a jaké bude zapojení aktérů. Pravdou totiž je, že spolupráce s místními je zásadní a jednoznačně pozitivní, její forma a rozsah se však může lišit. Existují totiž společnosti, které nevyžadují rovné jednání či necítí potřebu spolurozhodovat. Z hlediska důstojnosti a svobody je jistě správné toto respektovat, na stranu druhou se zde otevírá otázka udržitelnosti a efektivnosti. Pokud zahraniční organizace udělají vše „pro ně“ a „za ně“ – ač se to bude příjemcům velmi líbit a bude to v souladu s jejich představami a kulturou, co bude, až tyto organizace odjedou?

3. Závislost na pomoci, zvyk na pomoc

Vzniká přemírou materiální pomoci a jejím dlouhodobým poskytováním. Efektivnější pomoc vedoucí ke změně by nebyla dražší, jen by vyžadovala vnímavější přístup. (Princová, 2011, s. 129) Jakékoliv dlouhodobé poskytování pomoci vytváří závislost, jejich míra je však úměrná tomu, jak byla pomoc citlivá vůči potřebám a jaký podíl na ní měli samotní příjemci. V dnešní době je nejvíce viděna závislost na materiální pomoci, protože je to nejčastější a nejvíce medializovaná forma pomoci spojená většinou s „atraktivním“ obdobím bezprostředně po katastrofě. Zvyknout si příjemce může i na přítomnost či dohled zahraničních spolupracovníků. Pravdou však je, že pokud je spolupráce založena na sdílení odpovědnosti, pak může mít dlouhodobost na tento druh závislosti opačný efekt než u závislosti na materiální pomoci. V tomto případě totiž umožňuje postupné převzetí odpovědnosti do rukou příjemců.

4. Ztráta kapacit místních lidí, postižených i celé komunity, nabourání přirozené sítě pomoci

Humanitární pomoc vychází z humanitárního imperativu a je tak přirozené, že první a nejdůležitější úkol je zachránit lidské životy a zajistit základní potřeby – vodu, potraviny, zdravotní péči a přístřeší poskytující bezpečí. V současné době je poskytování tohoto typu pomoci až „populární“ záležitostí. Solidarita lidí se nakumuluje v době katastrofy. Jednotlivci i celé státy pak věnují velké objemy financí i materiálních prostředků, aby pomohli zasaženým. Záchrana životů je však otázkou hodin a dnů – cokoliv, co přichází touto darovací formou později, oslabuje místní obyvatelstvo a orgány v jejich vlastní schopnosti řešit situaci a pomoci si sami. Vzhledem k velkému objemu organizací, prostředků s nimi přicházejících, rychlosti a urputnosti, se kterou pracují, nejsou místní instituce v zasažených zemích často schopny se aktivně do pomoci zapojit. I v komunitách, kde má solidarita veliký význam znamená dovezená pomoc takovou zátěž, že může rozbourat vzájemnou síť pomoci. Otázkou je, zda je šance ji potom obnovit. (Princová, 2011, s. 130) Je tedy zcela zásadní, ač nelehké zkrátit dobu pouhého poskytování a neignorovat místní mechanismy. „Příjemce je tím více zranitelný, čím je jeho role v pomáhajícím vztahu pasivnější a jeho kapacity, schopnosti se snižují.“ (Princová 2011, s. 111) Dle respondentů výzkumu doktorky Princové by se měla pomoc rozdávat jen v život ohrožujících situacích a pak tehdy, kdy ten postižený člověk si začíná pomáhat sám sobě a své rodině; pak ho začít podporovat. (Princová, 2011, s. 129)

5. Likvidace místních trhů, vychýlení ekonomiky z rovnováhy, inflace cen

Sama katastrofa má na místní trh většinou velký dopad. Dochází ke snížení obrátu a následně tržeb, problém s dodáním zboží s ohledem na zničené továrny a sklady, snížený dovoz a vývoz z důvodů porušené infrastruktury či komplikované logistiky atd.

Humanitární pomoc pak tyto negativní dopady často prohlubuje a jejich seznam ještě rozšiřuje. Přisun osob i zboží v rámci humanitární pomoci bezprostředně po katastrofě bývá zpravidla obrovský. Vlády i organizace posílají pracovníky a zejména materiál na základě prvotních odhadů, které vycházejí z informací v médiích či z prohlášení vlády zasažené země, nebo v lepším případě na základě rychlého průzkumu realizovaného partnerskou organizací. Ne vždy druh a množství odpovídají opravdovým potřebám.

„Místní podnikatelé nemohou konkurovat zboží, které v takovém množství přichází zdarma. Mnozí místní podnikatelé ale tuší, že přišly peníze a začnou zvyšovat ceny.“ (Princová, s. 131) Na zvyšování cen se pak také podílejí místní zaměstnanci

zahraničních organizací, kteří dostávají vyšší platy, než je pro danou zemi a práci obvyklé.

V případě tohoto rizika existuje zřejmě jen jediná cesta, jak ho eliminovat. Dovážet opravdu jen nejnужnější, co nelze a v dohledné době nepůjde v dané době v zasažené zemi získat. Jak dále předejít inflaci cen, když humanitární organizace zvýší poptávku po lidských zdrojích, zboží a službách, je zřejmě otázka obsáhlejší a hodna vlastního výzkumu. Otázkou je, zda je to věc ekonomiky, etiky či vzdělání. V každém případě i pro toto riziko (nebo alespoň jeho část) stejně jako pro předchozí platí, že jeden za způsobů prevence je, co nejdříve ukončit poskytování pomoci na záchranu životů a začít čerpat a současně budovat místní kapacity.

6. Zvyšování nerovností a závisti, pocit nespravedlnosti, změna tradiční sociální skladby, místních struktur, změna modelu chování

Závist je v humanitární pomoci velmi skloňovaný pojem. Humanitární pracovníci v terénu se téměř denně setkávají s otázkami: a proč on dostal a já ne? Sousedé si závidí, bez ohledu na to, kdo je potřeby, chtějí všichni to stejné. Pokud jde místní pracovníky pracující pro zahraniční neziskové organizace, ti navíc vytváří novou kastu. I to je způsob, jak díky zahraniční pomoci vznikají nerovnosti. (Princová, s. 126) Práce s místními již při výběru potřebných může být jednou z cest jak předejít závisti. Pokud to budou sami příjemci, kteří musejí definovat, kdo má jaké potřeby a co obdrží, budou cítit za rozhodnutí zodpovědnost a zvýší se pravděpodobnost, že bude pomoc rozdělena spravedlivě a s ohledem na místní sociální struktury. Zde často dochází etickému dilematu, zda slevit s principů dárcovské společnosti, která může například spravedlnost vnímat zcela odlišně.

7. Tlak cizích hodnot, nutnost podřít se názorům donora, nepochopení pomoci, neztotožnění se.

V kapitole 2.3 se hovoří o vytrvalosti a energii potřebné pro vytvoření partnerského vztahu. S nemenším úsilím je však nutné poznávat prostředí, ve kterém tento partner žije a pracuje, jaké hodnoty ve své práci vyznává a k čemu má partnerství sloužit. Partnerství, které může předejít negativnímu dopadu na místní populaci je pouze tehdy, kde dochází ke sdílení hodnot. Tyto hodnoty by se měly shodovat s hodnotami a potřebami samotných zasažených. Například na Hati v únoru roku 2010 došlo

k naprostému nepochopení potřeb a hodnot zasažených ze strany dárců a zahraničních pomáhajících organizací. Zatímco haitská vláda vyhlásila tři dny smutku, aby se mohli všichni zasažení a většinou pozůstalý zastavit a uctít památku všech zemřelých, humanitární organizace se cítily dotčeny a nedoceny, když jim byla tímto nařízením obsahujícím také zákaz veškerých distribucí znemožněna jejich práce. (deník autorky) Hodnoty pomáhat za každou cenu a co nejrychleji vycházející z kultur, odkud pomáhající organizace pocházely, naprosto převládly nad hodnotami místní společnosti. Společná řeč byla v takovéto situaci téměř nemožná a základ pro další spolupráci velmi nestabilní.

2.5 Základní formy využívání místních kapacit v zahraniční pomoci

Využívání místních kapacit je velmi široký pojem. Za využívání místních kapacit můžeme považovat využití služeb místní průvodcovské agentury stejně tak jako najmutí místní organizace pro realizaci programů pomoci. V práci humanitárních organizací jsou však tři základní cesty jak místní kapacity dlouhodobě využívat a popřípadě je touto cestou také posilovat.

2.5.1 Zaměstnávání místních lidí

Jedná se zřejmě o nejsnazší způsob jak zahrnout místní obyvatele do aktivit organizace. Zaměstnanci popř. dobrovolníci jsou vázání smlouvou, musí se tedy chovat podle pravidel a principů dané organizace. Místní lidé slouží organizacím v prvotní fázi zejména jako znalci prostředí, kultury a jazyka. Ve velkém množství jsou také využíváni k distribuci humanitární pomoci. Z hlediska ekonomického je zaměstnávání místních pracovníků vždycky cestou jak posílit místní trh. V řadě zemí s vysokou nezaměstnaností naroste s počtem humanitárních organizací také počet obyvatel zaměstnaných a tedy schopných podílet se aktivněji na trhu. V zájmu udržitelnosti programů by snahou humanitárních organizací mělo být snižování počtu zahraničních pracovníků působících v zemi a v případě potřeby zvyšování počtu místních zaměstnanců. Problémů, se kterým se humanitární organizace často v těchto snahách potýkají, je celá řada a jejich definicí a kategorizací se zabývá výzkumná část této práce.

S ohledem na tyto problémy se často stává, že jsou některé pozice obsazovány pracovníky ze zahraničí bez předchozího tréninku nebo zkušenosti s tím, že se to učí při práci. A to i v případě, že není důvod se domnívat, že by se to místní zaměstnanec

nemohl naučit stejným způsobem (Juma, Suhrke, 2002). Stává se také, že humanitární organizace v zájmu urychlení procesů dovážejí dokonce i technické pracovníky, místo aby je vyhledaly v místě působení. (Hilhorst, 2004, s. 22-24)

2.5.2 Spolupráce s místními organizacemi a komunitami

Aktivní spolupráce na projektech s místními komunitami či organizacemi je dalším formou využívání místních kapacit.

Dobrá znalost místního kontextu, neustálá přítomnost, pokrytí všech fází pomoci jsou nesporně výhody místních neziskových organizací (dál jen LNGO). Partnerství s nimi tedy může přispět k tomu, aby byla pomoc vhodná a udržitelná. (Ramalingam, Gray, Cerutti, 2013, s. 5)

Základem této spolupráce je, aby spoluúčast fungovala od počátku plánování, přes realizaci až po monitoring a evaluaci. (Oxfam Internationalis, 2009, s. 14) Hledání vhodných partnerů pro spolupráci není vždy snadné. Zásadní je, aby bylo partnerství pro obě strany žádoucí, založeno na společných principech a oběma stranami respektovaných pravidlech. Stejně tak cíl práce musí být společný. Kdo má větší podíl na konkrétních fázích projektů či programů je zcela na dohodě stran. Existuje několik typů partnerství mezi INGO (mezinárodní nezisková organizace) a LNGO a jejich vhodnost se odvíjí od možností organizací, povahy katastrofy i finančních prostředků.

Hilhorst a Haar (2009, s. 26 – 28) tato partnerství přirovnávají k mezilidským vztahům a uvádí následujících šest metafor:

- Rodina – partnerství založené na členství ve stejné síťové organizaci. Založeno na principu subsidiarity.
- Manželství – dlouhodobý rovnocenný vztah dvou organizací, z nichž každá má svoji politiku a odpovědnost. Obě mají stejnou účast na procesu rozhodování.
- Adoptce – dlouhodobý vztah, kdy v zájmu mezinárodní organizace je vedle realizace projektů také rozvoj partnerské organizace a jejích kapacit.
- Rodičovství – vytvoření nové LNGO osamostatněním místní pobočky INGO.
- Příležitostný vztah – spolupráce vznikla za účelem realizace konkrétního projektu. Součástí spolupráce přesto může být i záměrné zvyšování kapacit partnerské organizace.

- Placená služba – LNGO najímaná za účelem dodání nějaké služby. Dalo by se spekulovat, zda se jedná o partnerství, ale řada INGO to tak nazývá. Zásadní může být v době akutní fáze, kdy jsou místní organizace najímány např. na distribuce.

Z hlediska udržitelnosti jsou vhodnější partnerství, kde dochází k předávání zkušeností a společnému vzdělávání, což by mělo vést nejen ke zvýšení pozitivního efektu projektu a zlepšení spolupráce, ale také k zvyšování kapacit místní organizace, která může i po skončení spolupráce pozitivně působit v zasažené komunitě. (Juma, Suhrke, 2002, s. 89 - 90).

2.5.3 Spolupráce s místní správou a samosprávou

Spolupráce s místní správou a samosprávou by měla být nedílnou součástí práce mezinárodních organizací. Humanitární pomoc je vysílána, pokud místní instituce nejsou sto zajistit pomoc vlastními silami a vedení dané země tedy o pomoc požádá. (The Sphere Project 2011, s. 19 – 25) V zájmu všech aktérů by mělo být posílení těchto institucí tak, aby v případě další katastrofy fungovaly lépe, popřípadě byly schopny pomoc zajistit vlastními silami. Musí být posilovány a učit se, jak na to. Jejich role by se měla s každou další zkušeností zvětšovat, nikoliv naopak, jak tomu bylo v případě Tanzánie, kde v 60. letech zajišťoval pomoc stát a s každou další zahraniční humanitární akcí byla jeho úloha menší a menší. (Juma, Suhrke, 2002, s. 74-92)

Dalším důvodem je, že humanitární pomoc má dobré fungování místního státu, přinejmenším v zájmu kvality života jednotlivců, ne-li kvůli dlouhodobému rozvoji dané společnosti, podporovat a ne narušovat. (The Sphere Project, 2011, s. 375) Proto by veškeré programy realizované mezinárodními organizacemi měly být místní správou, popř. samosprávou respektované, schválené a měly by být v souladu s místními (regionálními či vládními) strategiemi ať už se jedná o oblast vzdělávání, zdravotnictví, stavitelství nebo sanitace.

3 Zvyšování místních kapacit

Rozvoj je proces společnosti, která se mění z jednoho sociálního, politického a ekonomického uspořádání do jiného. Nejedná se o proces technický, ale sociální, v němž se lidé spojují, aby budovali ekonomické a politické instituce sloužící zájmům většiny. (Lipton in Tisch and Wallace. 1994, s. 21) Vzhledem k sociálnímu aspektu je zřejmé, že veškeré teorie a mechanismy rozvoje nemohou fungovat bez rozvoje obyvatel dané společnosti a jejich schopností a kapacit.

Pojem budování či zvyšování kapacit se dnes používá v mnoha odvětvích. Problém však je, že jeho naplňování má mnoho podob a úrovní. Může zahrnovat dlouhodobé vzdělávání, zvyšování vzdělanosti společnosti, předávání zkušeností, posilování místních struktur, rozvoj technických možností a schopností apod. V mnoha projektech a programech humanitární a rozvojové se však zvyšování kapacit omezí pouze na školení či tréninky. Nicméně pouhé školení „není v žádném případě synonymem pro budování kapacit“. (Smillie 2001, s.21)

„Budování kapacit vnímám jako proces, kterým jsou lidé dané společnosti motivováni ke změně socio-ekonomického, kulturního, politického a spirituálního prostředí, za účelem lepšího živobytí a zlepšení společnosti. Budování kapacit je o posilování lidí, aby převzali kontrolu nad svými životy. Pomáhá lidem znovu odhalit jejich silné stránky a omezení a dává jim příležitost rozvinout plně jich potenciál.“⁵ (Turay, 2001, s. 159)

3.1 Zvyšování kapacit jako cesta k socioekonomickému rozvoji

Socioekonomický stav společnosti ukazuje na kvalitu živobytí. Ta je často definována výší příjmu, dosaženým vzděláním a stavem zdraví ve společnosti. Někdy je součástí tohoto hodnocení také zemědělská produkce či infrastruktura. Snaha změřit úroveň živobytí pak spočívá v zjišťování a poměřování konkrétních dat: příjem na osobu, produkce potravin na osobu, ženská a mužská gramotnost a dosažené vzdělání, úmrtnost a dosahovaný věk, síť silnic a železnic, dostupnost komunikačních technologií apod. Otázkou je, zda jsou všechny tyto indikátory stejně podstatné. Dlouhé seznamy

⁵ Překlad autorky

indikátorů UNDP a WB neobsahují proměnné jako prostředí, kvalitu dostupné vody, politickou situaci, přítomnost volené vlády nebo svobodu slova. (Tisch and Wallace M.B. 1994, s. 17-19) Zásadní také je, že na stav společnosti neukazují jenom jednotlivé komponenty, ale také jejich vzájemná interakce. Určité vzdělání může například přímo ovlivnit situaci v šíření informací v oblasti zdraví a zemědělství a pomoci tak zlepšit potravinovou produkci a snížit dětskou úmrtnost (Tisch and Wallace M.B. 1994, s. 21)

Socioekonomický rozvoj tedy zahrnuje rozvoj v oblasti produkce potravin, zdravotních služeb, možností vzdělávání, dopravy a infrastruktury a také trhu poskytujícího prostor pro všechny tyto komodity a služby. Socioekonomický rozvoj skýtá mnohé příležitosti. Záleží však i na hospodářském a politickém prostředí, ve kterém se jednotlivci a organizace nacházejí, zda stimuluje k úspěchu jak v rozvoji materiálním či lidských schopností a dovedností. (Tisch, S.J., Wallace M.B. 1994, s. 17 - 19)

Chceme-li mluvit o socioekonomickém rozvoji země, je tedy třeba brát v úvahu zejména rozvoj lidských dovedností tak, aby byli obyvatelé této země schopni řídit či být součástí moderní ekonomiky. Ve snaze humanitárních organizací podpořit socioekonomický rozvoj země je třeba propojit znalosti kultury a historie se znalostí místní národní a regionální ekonomiky, sociálního systému a zejména klíčových hráčů v těchto oblastech. Do nichž patří mimo jiné centrální i regionální vláda či samospráva, soukromý sektor a organizace občanské společnosti. (Silný, 2009, s. 5 - 9) Organizace občanské společnosti by navíc jako potencionální realizátoři navazujících aktivit a vlastníci výstupů společných projektů humanitární pomoci měli být zahrnuti do celého procesu. Výzkum Charity Česká republika, která se dlouhodobě soustředí zejména na práci s partnery, podporu jejich kapacit a poskytování vzdělávání pro místní zaměstnance, říká, že zapojení organizací občanské společnosti je třeba již od samotného poskytování humanitární pomoci. (Černík, Váně, 2009, s. 77 - 80)

3.2 Zvyšování kapacit jako prevence dopadů dalších katastrof

Nebezpečí samotnému se na rozdíl od jeho dopadů nedá předejít. Dopady jsou přímo ovlivněny schopností určité skupiny lidí odolávat katastrofě, kterou spolu s pravděpodobností, že se riziko naplní, nazýváme zranitelností. Teorie zranitelnosti tedy říká, že snižování zranitelnosti společností a komunit je nejpřímější způsob, jak snížit ztráty a dosáhnout efektivně a včas obnovy po katastrofě. (Zakour a Gillespie, 2013.)

Podporovat místní kapacity napříč oblastmi a schopnostmi, včetně schopnosti odolávat katastrofě, a snižovat zranitelnost dané skupiny, je tedy zásadní nejen z mnoha dříve uvedených důvodů, jako je udržitelnost, pozitivní kladný dopad a eliminace rizik spojených s poskytováním pomoci, ale také v rámci prevence dopadů dalších katastrof. Všechny části světa jsou jistým způsobem vystavovány nebezpečím. Ztráty spojené s těmito nebezpečími jsou však nesrovnatelné v rozvinutých a rozvojových zemích. Podle průzkumu CRED (The Centre for the epidemiology of Disasters) utrpělo mezi lety 2000 a 2011 ztráty následkem katastrofy ročně 200 milionů lidí. Dle výzkumu je však možno těmto ztrátám předejít. Zásadní je také, o jaké ztráty se v případě jednotlivých zemí jedná. Zatímco vyspělé země se v případě přírodní katastrofy vyrovnávají s velkými ztrátami v oblasti ekonomické, v rozvojových zemích se jedná o ztráty na životech. 80 % všech zemřelých následkem přírodní katastrofy v prvním desetiletí nového tisíciletí žilo v rozvojových zemích. (The Centre for the epidemiology of Disasters, 2011)

Počty lidí zasažených a poškozených přírodní katastrofou v posledních desetiletích neustále stoupají, zatímco výskyt přírodních katastrof lehce poklesnul, což potvrzuje předpoklad, že následky katastrofy se neodvíjí primárně od nebezpečí jako takového, ale zejména od sociálních, kulturních a politicko-ekonomických podmínek. (Zakour a Gillespie. 2013, s. 10-13) Je zřejmé, že horší následky katastrof v rozvojových zemích jsou často otázkou materiálního zabezpečení – jako kvalita domů, dostupnost nemocnic a infrastruktura, díky které je možno se dostat k pomoci nebo pomoc doručit. To je však pouze jedna strana mince. Zásadní jsou kapacity dané komunity z hlediska schopnosti pomoci jeden druhému, vyvinutosti záchranného systému, znalosti postupů a informovanosti. Třeba i proto, že zranitelné skupiny lidí, kterými jsou staří lidé, nízko-příjmové domácnosti, lidé vyloučení ze společnosti často nevědí, jak využít i to málo, co mají, pro maximalizaci bezpečí. První předpokladem teorie zranitelnosti totiž je, že vede k zhodnocení toho, jak ideálně využít existující zdroje pro maximalizaci bezpečí. (Heijmans, 2004)

3.3 Zvyšování kapacit formou participace

Zvyšování kapacit formou participace poskytuje v první řadě příležitost místním organizacím k posílení vlastní pozice a sebedůvěry a zakládání vazeb na místní i mezinárodní úrovni. (Turay, 2001, s. 159) Důležitost využívání a zvyšování místních

kapacit je evidentní a doložená mnoha výzkumy a evaluacemi, dle výzkumu *Local capacity in humanitarian action: Vision or mirage?* realizovaného Oxfam America je nyní třeba zaměřit se na kritéria, která by pomohla identifikovat patřičnou humanitární akci, která opravdu zvyšuje kapacity a připravenost zmocňováním místní komunity. (Delaney, Ocharan, 2012) Oxfam zde definuje pro své vlastní potřeby stejně tak jako pro potřeby dalších humanitárních organizací doporučení, jejichž aplikace by měla přispět k efektivnímu využívání místních kapacit a následnému zvyšování.

Doporučení Oxfam America, která byla zformulována na základě výše uvedeného výzkumu, říkají v první řadě, že všechna kritéria humanitární akce zvyšující místní kapacity mají být nastavená tak, aby ke zmocňování komunit docházelo formou přijatelnou pro místní obyvatele.

Dále se zaměřují na posun od konzultace k partnerství, který povede k rozvoji standardů, které podpoří minimální rozdíly. „Je nedostačující ptát se na názory, mezinárodní a místní aktéři musí společně pracovat napříč odvětvími a to jak před tak v průběhu krizové situace.“ Partnerství, která mají v rámci spolupráce vzniknout, musí podle autorů výzkumu být založena na kvalitním základu, se společnými hodnotami a společným posláním. K tomu je však třeba nejprve uznat kapacity jednotlivých organizací za účelem identifikace a udržování stabilních partnerství. (Delaney, Ocharan, 2012, s. 19)

Aktivní spolupráce jako základ rovného partnerství začíná zahrnutím zasažené společnosti již do průzkumů potřeb a hledání řešení. Podle Slima má aplikace PAR (Participatory Action research - Participativní průzkum intervence) celou řadu výhod mezi které patří dobré plánování a zvýšení efektivnosti programu, ke kterým společné hledání řešení zaručeně přispívá. V neposlední řadě je to s ohledem na dobu realizace jeden z prvotních nástrojů zmocňování zasažené komunity (Slim, 2008 s. 3). Participace zasažené populace však není pouze úkolem humanitárních pracovníků. Vnímání příjemce pomoci jako partnera a aktivní subjekt dění je sice nutnou podmínkou pro úspěch, stejně tak důležitý, je ale i zájem jich samých. Musí si uvědomovat svoji roli a být aktivní při přeměně systému a jeho nastavování tak, aby fungoval. (Slim, 2008)

Participativní přístup se prolíná všemi procesy zařazenými do pomoci. S ohledem na rozdělení např. podle majetku, náboženství, pohlaví, věku apod, které existuje ve všech komunitách, je třeba zohlednit, že některé skupiny jsou aktivnější než jiné, některé jsou

víc vidět a slyšet a ti pak mají často potřebu mluvit za celou komunitu. Základním prvkem participativních přístupů je tedy vytvářet prostor pro ty méně hlasité a ujistit se, že jejich potřeby, touhy a kapacity nejsou přehlíženy. (Oxfam International, 2009, s. 14)

Přesto, že již po desetiletí definujeme aspekt spolupráce jako prioritu, stále se nedaří na ní stavět humanitární pomoc. (Slim, 2008) Podle výzkumu Oxfam to způsobují tyto překážky: soutěž mezi organizacemi, která nedovoluje přistoupit ke spolupráci, která by komunitu nejlépe podpořila; tlak na to, aby byla akce, co nejrychlejší, což vytěsňuje možnou účast komunity; problém najít smysluplné kritéria a měřítka práce; nedostatek vzdělávání v oblasti participativních přístupů v programování humanitární pomoci. (Oxfam International, 2009, s. 3)

Celá řada organizací své programy aktivně evaluuje. Otázkou však je, zda při měření kvality mohou indikátory stanovované pracovníky pomáhající organizace mít vypovídající hodnotu a svědčit o spokojenosti místních obyvatel. Oxfam International uvádí ve svém výzkumu zaměřeném na spolupráci v krizi celou řadu příkladů, kdy se hodnocení programů ze strany místní komunity a ze strany poskytovatelů pomoci značně odlišuje. Poskytovatelé hodnotí programy zpravidla lépe než místní. Ale je to právě zpětný pohled místních, který, je-li vyslyšen a v rámci evaluace kvalitně zpracován, může pomoci s nápravou. (2009) Proto jejich doporučení nezůstávají pouze u navazování a budování partnerství. Identifikují taky důležitost využití participativních metod v evaluaci: „...zprávy a evaluace musí zahrnovat místní obyvatele i zainteresované subjekty, protože jinak podáváme zprávu pouze o naší práci, nikoliv o jejím dopadu.“ (Delaney, Ocharan, 2012, s. 21) Dále pak hovoří také o nutnosti zkoumat a přezkoumávat situaci i několik let po zásahu, abychom byli opravdu schopni zhodnotit dopad práce na zranitelnost komunity. Bez tohoto důkladného ohlédnutí, jeho analýzy a vyvození důsledků nebude nikdy prolomen výše uvedený neustále se opakující cyklus.

4 Faktory ovlivňující využívání místních zdrojů a kapacit

Následky mimořádné události, katastrofy jsou přímo závislé na kapacitách a zdrojích dané společnosti. V případě, že by tyto vlastní síly byly dostačující pro reakci na danou situaci, následky by nemusely dosahovat rozsahu katastrofy a nebylo by třeba zahraniční intervence. (Caritas Internationalis, 2007, s. 8) Proto posilování kapacity zasažených komunit, aby byly schopny vypořádat se s mimořádnou událostí, pomáhá snižovat rizika katastrof. Oboustranně se proto vyplatí investovat do komunit takovým způsobem, aby byly po ukončení podpory silnější a méně zranitelné vůči katastrofám a dopadům chudoby. (Oxfam International s. 10) Přestože důkazů o důležitosti využití a zapojení příjemců pomoci a zvyšování jejich kapacit je podle Oxfamu (2009, s. 5) za poslední desetiletí víc, než by jakákoliv organizace či vláda mohla potřebovat pro ospravedlnění velmi intenzivní akce na uvedení této teorie do praxe, stále se to nedaří. (Slim, 2008) Realita toho, co se děje při akutní pomoci po katastrofě je v naprostém rozporu s prohlášením dárců a oficiálně vyhlášenými dobrými záměry. Prakticky každý významný aktér v humanitární pomoci se zavazuje k posilování místních kapacit. Ale je zřejmé, že je snazší to prohlásit, než to zajistit... Pět – dokonce i deset - let po tom, co započala pomoc po katastrofách na Sri Lance, v Sierra Leone a Mozambiku se stále nezdá, že by byly místní organizace schopny zajistit humanitární pomoc lépe, než když mezinárodní pomoc začala.“ (Smillie, 2001, s. 1, 7) Dle Smillieho není problém definovat, co je to budování místních kapacit, ale spíše samotný kontext, ve kterém bude realizováno a do nějž musí zapadnout.(2001, s. 17) Vždy se jedná o specifickou situaci s jejími normami a rolemi, které mají sklon ovlivňovat chování jednotlivců. Kontext popisuje uspořádání podnětů lidského chování (Johns, 2006, s. 387-388) a jako takový je souhrnem všech faktorů ovlivňujících práci humanitárních organizací a využívání, resp. budování místních kapacit. Pro humanitární akci se používá termín operační kontext, který zahrnuje, kdo „operuje“, koho, v jakém prostředí a za jakých podmínek. Autorka se proto inspirovala Coxem a Pawarem (2006, s. 49-76) a jejich kategorizací operačního kontextu na globální úrovni, kterou upravila pro úroveň lokální, na níž je humanitární pomoc zpravidla poskytována. Operační kontext zahrnuje jak vlivy spojené s místem působení a komunitou, které je pomáháno, (sociální kontext) tak vlivy vycházející z pomáhající organizace nebo na činnost organizace přímo působící (organizační kontext).

4.1 Sociální kontext

Sociální kontext zahrnuje velmi široký pojem zahrnující vzdělanost, kulturu, společenské uspořádání, vládu, sociální vztahy, hodnoty, náboženství, zákony a jiné aspekty společnosti. (Coppola, 2011, s. 182) Společnosti v celé této komplexnosti a v dané situaci je třeba porozumět, zejména interakci mezi lidmi a situací, na niž pomoc reaguje. Práce s interakcemi mezi lidmi navzájem a mezi lidmi a danou situací je zásadní součástí jakékoliv práce v terénu. (House, Rousseau, Hunt, 1995)

4.1.1 Vláda, státní správa a samospráva

Stav sociálního prostředí lze vedle jiného vidět také ve vládě dané země. (Zakour a Gillespie. 2013. S. 18-21) Téměř čtvrtina z přibližně 200 států Země je stále řazena do „nejméně rozvinutých států“. Jsou to státy tzv. rozvojové, kde by mělo docházet k rozvoji, ale jeho úroveň je často velmi nízká. V některých případech se hovoří také o státech „zkrachovaných“, u nichž je vláda tak slabá, že nedokáže rozvoj v zemi umožnit či podpořit. (Ridell, 2007, s. 371)

Přípravenost na katastrofu a následnou pomoc zasaženým se liší stát od státu (Ramalingam, Gray, Cerruti, 2013, s. 25), odvíjí se mimo jiné od široké škály vládních úředníků i různých úřadů jednajících s veřejností. Místní vláda má v případě katastrofy aktivizovat vlastní záchranné mechanismy a požádat o pomoc. V případě zapojení zahraničních aktérů by měla zajistit koordinaci pomoci a příjem a rozdělení darů (finančních i materiálních). Když dojde k narušení fungování státu, může se stát, že jednotlivé instituce nemohou nebo nechtějí řízení převzít, což přisívá k všeobecnému chaosu. (Coppola, 2011, s. 269-346) V akutní fázi v případě absence fungování státu přebírají kontrolu jiné organizace, zpravidla některá z agentur OSN. Avšak při dlouhodobém působení zahraničních aktérů je spolupráce s vládou dané země zásadní, protože další rozvoj země je bez zapojení místních institucí, včetně těch vládních nemožný. (Tisch, Wallace, 1994, s. 17-19) Nicméně například na Haiti je i po 5 letech důvěra v státní instituce i spolupráce s nimi ze strany organizací stále na velmi nízké úrovni. V prvních dnech a týdnech po zemětřesení (leden 2010) bylo snadné odůvodnit jejich obcházení nedostatečnými kapacitami vládních institucí způsobenými zničenými budovami, stavem nouze a prací pod tlakem okolností. Nicméně i měsíce a roky po katastrofě velká část neziskových organizací a zahraničních vlád odmítá finančně podpořit vládní aktivity. (Ramachandran, Waltz 2012, s. 10)

Kvalita vládnutí se skrývá jak v technickém aspektu vládnutí, který zahrnuje, zda funguje stát efektivně, tak v politickém aspektu jakým je demokratické řízení země. Některé státy, zejména státy s autoritativním režimem, mají velmi centralizované fungování státních struktur. Vysoká míra centralizace, která je pro rozvojové státy charakteristická, způsobuje, že lokální autority nemají pravomoc ani kapacity potřebné ke zvládnutí situace. (Coppola, 2011, s. 441) Země, kde je „slabé vládnutí“ mají také vysokou míru zranitelnosti, takže jsou-li vystaveny hrozbě katastrofy, zpravidla k ní dojde a je třeba humanitární pomoci ze zahraničí. Většinou zde také vůbec nefunguje dlouhodobá mezivládní pomoci a veškerý rozvoj je směřován přes nestátní neziskové organizace. (Koch, 2009, s. 21 - 23)

Způsob, jakým je země řízena a jak fungují vládní instituce, má s ohledem na výše uvedené zásadní vliv na využívání a posilování místních kapacit. Centralizovaná moc znemožňuje efektivní spolupráci na lokální úrovni, protože lokální autority nejsou schopny pomoci koordinovat nebo spolupracovat se zahraničními aktéry. (Coppola, 2011, s.441-442) Nedostatek kapacit vládních úřadů a neefektivnost státního aparátu často znemožňují spolupráci, která by vedla k budování samostatnosti a nezávislosti na humanitární pomoci. (Ramachandran,Waltz 2012, s. 10) V rozvojových zemích, kde mají katastrofy zpravidla nejfatálnější dopad a humanitární pomoc tu dosahuje největších rozměrů, se navíc humanitární organizace musí potýkat s vysokou mírou korupce, (Transparency International, 2014) která může spolupráci s místními úřady a vládními institucemi významně komplikovat.

4.1.2 Občanská společnost a její kapacity

Každý člověk je součástí jisté komunity, ať už tuto komunitu vnímá jako oporu nebo ne, je její nedílnou součástí. Proto je navázání vztahu s komunitou zásadní pro prvotní poznání potřeb a možností jednotlivců i společnosti jako celku. Vzájemný vztah mezi lidmi a jejich prostředím (komunitou) je dynamický a komplexní ekosystém (Callenbach, 1998 in Dass-Brailsford, 2009, s. 57.). Ten je třeba vnímat celistvě s ohledem na jeho vlastní rytmus, sociální, politické a kulturní síly, které společnost posunují i bez působení zahraniční pomoci a které jsou souhrnem reakcí jednotlivců na každodenní problémy. Žádná metoda ani technika nemůže vést k efektivnímu rozvoji, nebude-li na ní daná komunita plně participovat a využívat tyto síly. (Kubíková, 2009, s. 20) Občanskou společnost lze definovat jako „sít institucí, kterými jsou

reprezentovány skupiny obyvatel ve společnosti – ve vztahu k sobě navzájem i ke státu.“ (Shaw, 1994, s. 647) Role institucí občanské společnosti je obrovská, a to jak občanské společnosti v místě působení, tak občanské společnosti dárcovských zemí. Vedle základních vlivů na rozvoj vzdělávání či osvěty mohou prosazovat také lidská práva, usilovat o pozitivní změny v politice a vedení země. (Cox, Pawar, 2006, s. 64) V dárcovské zemi pak působí navíc jako spojení k financím ze soukromých i veřejných zdrojů. V případech, kdy je občanská společnost v zasažené zemi aktivní a schopná fungovat, mohou tyto instituce a organizace přebírat také roli přímých aktérů a realizátorů pomoci. Jsou to právě místní instituce, které jsou odborníky na život v dané zemi, a bez těchto odborníků tedy žádný projekt nemůže dobře fungovat. (Silný, 2009, s. 6) Jako takové se stávají pro většinu organizací cílovou skupinou pro navázání partnerství.

Z Pařížské deklarace, na jejímž znění se v roce 2005 shodli dárci i vlády pomáhajících zemí, je zřejmé, že Sociální kapitál – hmotné a nehmotné zdroje zakořeněné v sociálních sítích a sociálních strukturách komunity – musí být základní stavební jednotkou pomoci. (OECD, 2005) Jakým způsobem budou organizace občanské společnosti zapojeny a jaký bude další rozvoj se odvíjí mimo jiné od toho, jaké mají kapacity a jaká je vzdělanost zapojených obyvatel. (UNDP) Vzdělanost a kapacity společnosti hrají významnou roli v jejím rozvoji, a stejně tak ovlivňují i fungování humanitární, následné či rozvojové pomoci, při nichž se usiluje o spolupráci. V případě nízké vzdělanosti, popř. nízkých kapacit společnosti je problematická nejen spolupráce s institucemi občanské společnosti, ale i samotná práce zahraničních organizací, které ke svému fungování potřebují místní zaměstnance. Pokud je v dané zemi problematické sehnat vzdělané, dostatečně kompetentní pracovníky, dochází k tomu, že to málo vhodných zaměstnanců je vzhledem k vysokému zájmu organizací přehláceno. (Princová, 2011 s. 132)

Občanská společnost není tedy pouze faktorem ovlivňujícím průběh pomoci, ale v ideálním případě také jedním z aktérů této pomoci. Množství a kvalita institucí občanské společnosti je proto pro zvyšování kapacit dané společnosti zcela nezpochybnitelným faktorem.

4.1.3 Kultura

Kultura jako pojem všeobjímající odlišnosti vycházející z jiné geografické polohy, historického vývoje, náboženství apod. je velmi často skloňována zejména v případech neúspěšných projektů pomoci. Kultura se odráží např. v pojetí času, vnímání vlastní důstojnosti, životních hodnot a uspořádání společnosti. (Princová, 2011, s. 129)

Pochopení a respektování kultury a specifík dané společnosti je důležité (Cox, Pawar, 2006, s. 102) v zájmu uchování různorodosti kultur a z hlediska působení humanitárních pracovníků pak ve snaze zajistit snadnou a otevřenou komunikaci. V neposlední řadě má pochopení kulturních specifík zásadní vliv na zvolení správných mechanismů spolupráce a efektivní naplánování pomoci. Poskytuje-li se pomoc bez ohledu na tato specifika, může dojít k tomu, že pomoc více škodí, než pomáhá. Někdy je obtížné sociální a kulturní hodnoty dané společnosti zachovávat a podporovat, zejména když jsou konfrontovány s rychlým ekonomickým růstem či společenskou změnou. S ohledem na nové komunikační technologie se může zdát nemožné zachovat a ochránit kulturní tradice a hodnoty. Jejich role je však zásadní pro uchování identity dané společnosti a je třeba udělat pro jejich ochranu maximum. Bhutan například vydal zákon, který prosazuje a ochraňuje tradiční hodnoty, zvyky a oděvy. Jeho dodržování je však s ohledem na výše uvedené velmi obtížné. (Tisch and Wallace M.B. 1994, s. 20 - 21)

Kultura zasažené společnosti ovlivňuje využívání místních kapacit a spolupráci zejména v případě, že jsou některé její prvky výrazně odlišné od kultury, ze které pochází pomáhající organizace. I pouhé neporozumění může mít pro spolupráci fatální následky, jde-li o prvky tak zásadní jako je vnímání důstojnosti nebo uspořádání společnosti.

4.1.4 Typ a rozsah katastrofy, na kterou pomoc reaguje

Způsob, jakým je pomoc poskytována a v jaké míře je možno využívat místních zdrojů a kapacit a spolupracovat s místními obyvateli, se odvíjí v neposlední řadě od toho, jaká katastrofa populaci zasáhla, zda již skončila či stále trvá (v případě válečných konfliktů je humanitární pomoc poskytována již v průběhu katastrofy) a jaký byl typ a rozsah zasažení dané společnosti a jejich jednotlivců. (Coppola, 2011)

Na základě těchto faktů je nezbytné definovat, jaké jsou aktuální potřeby, aby nedocházelo k dosud velmi častým případům, kdy lidé dostávají věci, které bezprostředně nepotřebují nicméně s ohledem na to, že jsou zadarmo, na ně čekají rádi. Toto čekání pak nahrazuje jejich vlastní aktivitu a využívání vlastních sociálních struktur, což vede k destrukci přirozených kapacit. Z toho důvodu je stále častěji slyšet názor, že by se měla pomoc rozdávat jen v život ohrožujících situacích a pak podpora v okamžiku, kdy si postižený začíná pomáhat sám. Rozeznat v praxi hranici ohrožení života a situace, kdy už začíná pomoc škodit, je však velmi obtížné. (Princová, 2011, s. 128 - 130)

Zásadní roli sehrává také délka katastrofy či její opakování. V případě dlouhodobých či opakovaných katastrof je například větší pravděpodobnost vzniku závislosti než u katastrof jednorázových a krátkodobých. Někdy totiž lidé, kteří se již setkali s poskytováním pomoci „...s tím už nějak počítají a...jsou tou pomocí nějak nakažení, je pro ně normální něco dostávat“ (Princová, 2011, s. 129)

V případě válečných konfliktů, kdy je pomoc poskytována průběžně již během katastrofy, je pak velmi těžké přejít k následné či rozvojové pomoci. Dlouhodobě se tam poskytuje humanitární pomoc zachraňující životy. Nicméně čím déle je takto poskytována, tím větší je pravděpodobnost, že se naplní některé z rizik definovaných v rámci uvedeného výzkumu (viz. kap. 2.4). Možnost zapojit a rozvíjet v takové situaci místní kapacity je naopak minimální.

4.2 Organizační kontext

Organizace, které poskytují humanitární pomoc, lze přirovnat ke komunitě fungující na základě vlastní kultury, hodnot a přesvědčení. Jedná se o komplexní systém, který jedná v souladu s určitými principy. Lze ji také vidět jako inteligentní celek reflektující situaci a v různé míře schopný reagovat na změny a podněty a učit se. (Clarke, Ramalingam, 2008, s. 35 - 40). A jako takový je ovlivňován také prostředím, ze kterého vychází i na němž je závislý, jako je politického zřízení a zahraniční politiky dárců. Všechny tyto vlivy, působící zevnitř i zvenku na činnost organizace, působí nejen na efektivitu pomoci, ale často na samotnou formu pomoci. Tyto vlivy tedy ovlivňují i to, zda a v jaké míře je možná spolupráce s místními organizacemi. (Reinikka, 2008, s. 179-189)

4.2.1 Etika a principy zprostředkující organizace

Etický přístup se v poskytování humanitární a rozvojové pomoci ukazuje jako zásadní. Pomoc může být kvantifikována z hlediska času, množství či rychlosti jejího poskytnutí nicméně zkušenosti ukazují, že mnohem zásadnější je zaměřit se na kvalitu a způsob poskytování. Dokumenty, které usilují o zlepšení kvality pomoci, to dokládají. Pouze Standardy humanitární pomoci popisují měřitelné parametry pomoci. Používají se však společně s Humanitární Chartou a Kodexem humanitárních pracovníků, které jsou zaměřeny výhradně na etickou stránku pomáhání. (Project Sphere, 2008) Kodex humanitárních pracovníků pak 4 z 10 principů směřuje k využívání a podpoře místních zdrojů a kapacit (viz. kap. 2.1) Většina významných organizací působících na humanitárním poli podepsala Kodex humanitárních pracovníků a využívání místních kapacit a partnerství dále zahrnula i do vlastních principů a pravidel. (Smillie, 2001, s. 7.)

4.2.2 Role a kompetence pracovníků

Vedle předpokladů, které nám stanovují principy a etika organizace, je pro kvalitní práci neziskových organizací zásadní také připravenost a přístup jednotlivých pracovníků. Krize jsou často doprovázeny a charakterizovány ztrátou bezpečí a kontroly (Haar, Hilhorst, 2009) a je tedy na profesionálech, aby se soustředili na obnovu sil a schopností zasažených a jejich kontrolu nad nastalou situací. Pracovníci, kteří pracují aktivně se zasaženou komunitou, musí umět aktivně naslouchat a zároveň umět člověka podpořit v jednání tady a teď. Jejich úkolem není věci měnit, ale sloužit jako katalysátor, aby zasažení dokázali objevit vlastní vnitřní i vnější zdroje. Nejprve zdroje aktivizace, které mu pomohou najít vlastní mechanismus vyrovnávání a poté zdroje použitelné pro obnovu. (Dass-Brailsford, 2009, s. 55 - 57).

V prostředí jiné kultury je zásadním předpokladem také schopnost zaměřit pozornost na kulturu zasažených a porozumět jí. Pomáhat všem bez rozdílu rasy, etnika a kultury je sice zásadním principem většiny humanitárních organizací, nicméně zároveň je třeba zkušenosti, víru, hodnoty, tradice a zvyky zasažených obyvatel zohledňovat ve způsobu práce a pomoci. (Dass-Brailsford, 2009, s. 55 - 57). Kompetentnost humanitárních pracovníků tak nespočívá pouze v jakési odborné znalosti, ale také v osobních kvalitách jednotlivých pracovníků týmu. Mezi tyto kvality by měla bezpochyby patřit schopnost být citlivý vůči lidem, se kterými pracujeme, a prostředí, ve kterém se pohybují.

4.2.3 Dárci a jejich požadavky

Zásadní vliv na seřazení priorit v tvorbě programů mají také dárci. Zejména prostředky od vlád dárcovských zemí v rámci ODA (Official Development Aid) jsou vždy zacíleny s ohledem na zájmy dané země. „Organizace se pak skrze „příliš úzký vztah“ s donory dostávají do nekomfortní situace, kdy se očekává, že budou následovat zájmy donora namísto autonomního rozhodování.“ (Koch, 2009, s. 22 - 24). Vlády dárcovských zemí již učinily krok k podpoře participativních metod poskytování humanitární pomoci, když definovaly a ratifikovaly Principy dobrého dárcovství, podle nichž musí dárcovská vláda „požadovat po implementující organizaci, aby zajistila v nejvyšší možné míře odpovídající zapojení příjemců pomoci do plánování, implementace, monitoringu i evaluace humanitární pomoci“ (Good Humanitarian Donorship, 2003). Dárci se čím dál častěji zavazují k podpoře místních kapacit a partnersví. (Přesto však jsou zdroje směřující cíleně na budování místních kapacit stále dost omezené a upozaděné. Většina prostředků je uvolňována v reakci na katastrofu a pokrytí akutních potřeb spíše než na posilování připravenosti a budování kapacit. (Ramalingam, Gray, Cerruti, 2013, s. 24) Jedním z úkolů humanitárních organizací je tedy pracovat s dárci tak, aby zařadili práci s komunitou a zapojení místních do kritérií své podpory a mezi priority. V případě, že je dárce vláda vysílající země, musí ve svých požadavcích a prioritách brát ohledy na další aktéry/dárce. Je zodpovědná vůči daňovým poplatníkům, jejichž prostředky spravuje a musí jednat v souladu s politikou státu. Z důvodu tlaku veřejnosti proto v krizových situacích vlády často apelují na rychlé a viditelné výsledky. (Easterly, 2008)

4.2.4 Vliv médií

Všechny články řetězce poskytování pomoci mají jistý vliv na poskytování humanitární pomoci. Dárci jsou prvním článkem bez ohledu na to, jestli se jedná o širokou veřejnost, vlády nebo nadnárodní organizace a instituce. (Princová, 2011, 43 – 51) Média jsou pak zásadním článkem předávajícím nejen zprávy, ale také dojmy a názory. Svým chováním mohou ovlivňovat rozhodování jednotlivců, ale také státních představitelů a podpořit či zastavit humanitární akci. (Sogge, 2001, s. 28) Hovoří se o CNN efektu, podle něhož může vliv médií dojít tak daleko, že na základě jejich zpráv a působení a skrze ně může veřejnost přinutit i vlády mocností, aby v určitých situacích (ne)intervenovaly. (Livingston, 1997) Ať už je pro takovéto akce vliv médií opravdu dostačující nebo ne, práce médií zásadně působí na veřejnost, tzn. na dárce a ovlivňuje

nejen kolik prostředků bude na pomoc poskytnuto, ale také jejich přerozdělování mezi krizovou, krátkodobou humanitární pomoc a dlouhodobou rozvojovou spolupráci. „Velmi často se při některých ‘divácky atraktivních’ katastrofách vybere takové množství peněz, které není organizace schopná v čase, který je umožněn zákonem č.117/2011 Sb., realizovat. Peníze jsou tak často ‘vyplýtvány’ právě na krátkodobé projekty, místo aby jich bylo využito například v prevenci, která by dokonce dokázala do jisté míry dopady katastrofy předem odvrátit.“ (Divišová, 2010, podle Princová, 2011, s. 100)

Role médií v humanitární pomoci je ovlivněna dvěma paradoxy: Za prvé, média jsou velmi mocná, ale jejich reálný vliv není tak velký, jak se společnost domnívá. Za druhé média nepodmiňují přímo reakce vlád a nadnárodních institucí, jakožto možných donorů, ale mohou způsobit mnoho dobrého i zlého - záleží na tom, jak se specifickou situací naloží.

5 Závěr teoretické části

Teoretická část práce se zabývá využíváním místních kapacit. Věnuje se výhodám tohoto přístupu, jeho formám i vlivům, které na jeho uplatnění působí.

Využívání místních kapacit je zásadním prvkem pomáhání, jehož dopad na místní komunitu má být pozitivní a dlouhodobý. Formy využívání místních kapacit jsou různé a odvíjejí se v první řadě od fáze pomoci a dostupných kapacit. V první fázi humanitární pomoci, kdy jde o záchranu lidských životů, jsou místní lidé a organizace využívány jako zdroj informací či nájemná pracovní síla na specifické činnosti. Aktivní zapojení místních kapacit již do akutní fáze může předcházet tomu, aby byla místní komunita ohrožena riziky spojenými s poskytováním humanitárních pomoci zahraničními organizacemi. Teoretická část zdůrazňuje přechod od pasivního zapojení příjemců pomoci k aktivnímu, které směřuje ke zvyšování místních kapacit. Takto mohou humanitární organizace podporovat prevenci dalších katastrof a přispět k socioekonomickému rozvoji země.

Využívání kapacit je z hlediska dlouhodobého pozitivního dopadu na přijímající komunitu bezesporu zásadní. Je však pozitivně i negativně ovlivňováno kontextem, ve kterém je pomoc poskytována, včetně toho, komu a kým je poskytována. Teorie humanitární pomoci velmi často zmiňuje problémy, se kterými se humanitární organizace potýkají. Konkrétní vlivy a faktory však netřídí ani nepojmenovává. Na základě dostupných informací se autorka pokusila faktory zmiňované v teorii popsat.

Autorka se rozhodla věnovat se těmto faktorům dále i ve výzkumné části této práce. Zaměřila se na faktory, které působí negativně a jejichž vliv využívání a zvyšování místních kapacit v práci humanitárních organizací komplikuje nebo přímo znemožňuje.

II. VÝZKUMNÁ ČÁST

6 Negativní faktory ovlivňující využívání místních kapacit v zahraniční pomoci NNO

Na rozdíl například od výroby aut, kde jsou postupy zcela jasně definovány a programovány a požadované výsledky jsou snadno kontrolovatelné, humanitární práce je velmi různorodá a odvislá od situace a lidí, kteří ji poskytují a kterým je poskytována. Každá intervence je tedy jedinečná. Využívání kapacit společnosti, ve které humanitární organizace působí, je ovlivňováno celou řadou vlivů a faktorů působících zevnitř organizace i z venku. Právě proto, že působení těchto faktorů se liší případ od případu, je nacházení ideálních mechanismů humanitární pomoci tak obtížné. Co funguje v případě jednom, nemusí fungovat v případě jiném. Aby bylo možné se poučit z nepodařených programů či projektů, je třeba hledat společné prvky.

V každé fázi pomoci a pomáhání je třeba využívat místní zdroje a kapacity v maximální možné míře, protože je to jeden ze způsobů, jak eliminovat negativní dopady pomoci a naopak dosáhnout pozitivního efektu a zvýšit jeho udržitelnost. (Slim, 2008) Na této cestě však stojí celá řada překážek, které zdánlivě jednoduchý recept na úspěch značně znesnadňují. Čtvrtá kapitola této diplomové práce popsala faktory na základě dostupné teorie. Výzkumná část už se soustředí primárně na faktory působící negativně.

Tento výzkum se zaměřuje na způsob poskytování pomoci v období 0 – 3 roky po katastrofě. Pomoc v tomto období bývá obecně označována jako humanitární. Nicméně hovoříme o zachraňování životů, distribucích jídla, vody, přístřeší, ale stejně tak v tomto období mluvíme i o následné pomoci, budování škol, infrastruktury, posilování kapacit v zájmu snižování zranitelnosti vůči další možné události apod. Vývoj situace je v určité fázi tohoto období velmi rychlý a změny v přístupu k zasažené populaci by měly velmi pružně reagovat na změny potřeb a potřeby zasažené populace a dostupnost jejích kapacit.

6.1 Cíl výzkumu

Výzkumná část této práce navazuje na část teoretickou, kde již byly některé faktory negativně působící na využívání místních kapacit popsány na základě teorií a již realizovaných výzkumů. Jednotliví autoři problémy při využívání a zvyšování místních

kapacit poměrně často zmiňují, ale nepojmenovávají je a netřídí. Tento výzkum si klade za cíl pojmenovat a popsat negativní faktory působící na využívání místních kapacit. Snahou je, i přes specifickou jednotlivých humanitárních akcí, najít společné prvky použitelné pro zlepšení akcí budoucích.

Autorka se rozhodla věnovat se v této práci využívání místních kapacit na základě zkušenosti z poskytování humanitární pomoci, při níž bylo dle jejího názoru využívání místních kapacit přinejmenším nedostačující. Osobním cílem autorky je rozšířit své znalosti a s tím spojené možnosti vykonávat povolání humanitární pracovnice co nejlépe, a přispět k šíření povědomí o významu využívání místních kapacit a způsobech, jak toho dosáhnout v maximální možné míře.

6.2 Výzkumná otázka

Výzkum je zaměřen na poznatky vycházející ze zkušeností odborníků. Ke zjištění odpovědí na výzkumnou otázku jsem tedy využila expertního rozhovoru. Základní výzkumná otázka byla: *Jaké faktory negativně ovlivňují využívání místních kapacit a jaký je jejich vliv?*

Vzhledem k šíři této otázky a možných odpovědí jsem měla pro každý rozhovor připraveny ještě okruhy dle formy využívání místních zdrojů a kapacit, jak jsou definovány v teoretické části viz. kap. 2.5), popřípadě konkrétní doplňující otázky. Na každou schůzku s expertem a expertní rozhovor jsem se připravovala zvlášť.

6.3 Metodologický postup

6.3.1 Výběr respondentů

K výběru respondentů výzkumu byla použita metoda prostého záměrného výběru. Záměrný výběr spočívá v definici kritéria/í pro výběr, na jehož základě bude posuzována vhodnost potenciálních respondentů. Tímto kritériem může být vlastnost, projev této vlastnosti, stav či specifická zkušenost. Pro zapojení do výzkumu je třeba splnit dané kritérium a souhlasit s účastí. (Miovský, 2006, s. 134 – 136)

Základním kritériem pro výběr respondentů bylo působení na zahraniční misi nestátní neziskové organizace v období 0 – 3 roky po jakékoliv katastrofě, vyjma válečných konfliktů. Někteří pracovníci, kteří splnili toto kritérium, ale za dobu své praxe působili i ve válečných nebo konfliktních oblastech, samozřejmě tyto své

zkušenosti do povídání zahrnuli, nicméně s ohledem na specifika humanitárních akcí v těchto podmínkách nebyly tyto zkušenosti dotazovány.

Respondenti byli vyhledávání napříč humanitárními organizacemi. Snahou bylo zajistit vzorek pracovníků i jiných než českých organizací, což se ale nepovedlo. Všichni respondenti jsou Češi pracující pro českou nestátní neziskovou organizaci, popřípadě českou pobočku některé mezinárodní organizace. Fakta jako pohlaví, věk nebo pozice, na které respondenti působili, nebyla při výběru zohledňována.

Respondentům byla přislíbena anonymita. Jejich jména byla pro účely výzkumu nahrazena označeními R1 – R7. V příložené tabulce uvádím pozice, na kterých respondenti působili, zemi, kde působili a druh katastrofy, na kterou reagovali (působení v konfliktních nebo válečných oblastech opět není uváděno). Doba, po kterou respondenti v jednotlivých zemích působili, není uváděna, nicméně se pohybovala od jednoho do 18 měsíců. Někteří respondenti se v průběhu tří let po katastrofě vraceli do země působení opakovaně, popřípadě po návratu z mise působili jako „desk officers“⁶ pro stejnou humanitární akci.

⁶ Pracovník zodpovědný za komunikaci mezi vedením organizace ve vysílající zemi a misí. Jeho kompetence se liší dle organizace, ve které pracuje. Zpravidla funguje jako konzultant, dohlížečící orgán, technická podpora apod. Aktivně se podílí na získávání finančních prostředků pro aktivity mise. Často dojíždí dle potřeby na misi na období několika týdnů za účelem zástupu vedoucího mise, kontroly financí, dokončení administrativních náležitostí projektových dokumentů apod. (Autorka vychází ze zkušeností s prací pro humanitární organizaci.

Tabulka 1. Seznam respondentů

Označení respondenta	Pracovní pozice	Země (katastrofa,rok)
R1	Programový manažer	Pákistán (povodně, 2010-2011)
R2	Programový koordinátor programový konzultant	Haiti (zemětřesení, 2010) Niger (hladomor, 2012) Mongolsko (mrazy a sucha, 2008 - 2010)
R3	Vedoucí mise	Indonésie (tsunami, 2005)
R4	Vedoucí mise, programový manažer	Barma (cyklon Nargis, 2008) Haiti (zemětřesení, 2010 - 2011) Etiopie (hladomor, 2012)
R5	Programový koordinátor	Haiti (zemětřesení, 2010, 2012)
R6	Programový manažer Senior adviser	Sri Lanka (tsunami, 2006) Filipíny (tajfun Haiyan, 2014)
R5	PINV programme support	Filipíny (tajfun Haiyan, 2013 - 2014)

6.3.2 Sběr dat

Sběr dat byl prováděn v období červenec 2014 – květen 2015. Proběhlo sedm rozhovorů, z nichž tři byly tři provedeny přes skype. Dle výzkumů Sturgessové a Hanrahanové (podle Mioviský, 2006) mohou být data získaná telefonním interview plně srovnatelná s daty získanými tváří v tvář za předpokladu, že se nejedná o citlivá témata, kde by bylo zásadní i pozorování člověka. Rozhovor přes skype nabízí i možnost video hovoru, kterou však autorka nevyužila. Rozhovor bez video přenosu naopak umožnil respondentům plně se soustředit na otázky a odpovědi, aniž by přemýšleli o výzkumníkovi nebo vlastních neverbálních projevech. Metodou sběru dat byl expertní polostrukturovaný rozhovor. Pro všechny rozhovory byl připravený jednotný návod (Hendl, 2005, s. 174) a k němu doplňující otázky upravené vždy dle specifických zkušeností jednotlivých respondentů.

Všichni respondenti působili alespoň jednou dlouhodobě na zahraniční humanitární misi, ale součástí rozhovorů byly i zkušenosti z krátkodobého působení na misi, samozřejmě za předpokladu dobré znalosti situace a realizovaných programů, jakou předpokládá práce desk officera. Zkušenosti z konfliktních a válečných oblastí jsou ve

výzkumu zahrnutý pouze v případě, že jsou zdrojem dat významných pro tento výzkum a v dané situaci nebyl vliv konfliktních podmínek zásadní.

Autorka je součástí komunity humanitárních pracovníků. S většinou respondentů se znala osobně, nebylo tedy třeba soustředit se na navazování kontaktů a forma rozhovoru byla neoficiální. S respondenty, kde předchozí známost nebyla, nebylo díky příslušnosti k humanitární komunitě obtížné kontakt navázat a rozhovory se také odvíjely v neformální atmosféře.

V rámci přípravy byla nejprve definována kritéria pro výběr respondentů a následně byli respondenti kontaktováni prostřednictvím emailu a na základě krátkého seznámení s obsahem výzkumu požádáni o účast. Každý respondent byl předem informován o plánované délce rozhovoru. Dále byly vybrány okruhy, kterými se bude výzkumník s respondentem v rozhovoru zabývat, a vytvořen návod na interview.

V úvodu rozhovoru byl každý respondent seznámen s cílem výzkumu, informován o plánovaném průběhu rozhovoru, ujištěn o anonymitě a požádán o souhlas s audiozáznamem a s následným použitím řečeného k výzkumným účelům.

Poté, co byly ověřeny informace o zkušenostech respondenta, na základě kterých byl do výzkumu vybrán, přistoupila autorka k další fázi, v níž bylo cílem mimo jiné zjistit komunikační styl respondenta a míru jeho otevřenosti. Většina respondentů neměla s otevřeností problém. Úvodní okruh byl ve všech rozhovorech stejný a týkal se postojů respondentů k danému tématu obecně a jeho uchopení ze strany organizací, pro které respondenti pracovali. Tento okruh pomohl upevnit kontakt a přejít tak k jádru rozhovoru.

V jádru rozhovoru se diskutované okruhy odvíjely od forem využívání místních kapacit – zaměstnávání místních lidí, spolupráce s místními organizacemi a komunitami, spolupráce se státními institucemi a využívání místních zdrojů. V této fázi bylo cílem výzkumníka zjistit faktory, které dle jeho zkušeností negativně ovlivňují využívání místních kapacit. Pořadí, v jakém byly jednotlivé okruhy diskutovány, záleželo převážně na respondentovi a zpravidla se odvíjelo od pozice, na které respondent pracoval a s čím měl tudíž největší zkušenost.

V závěrečné fázi rozhovoru byla respondentům nabídnuta možnost vyjádřit se ještě dodatečně k danému tématu. Zároveň jim byla nabídnuta možnost v případě zájmu

zaslat výsledky výzkumu. Na závěr byli ještě dotázáni, zda jsou ochotni případně zodpovědět doplňující otázky emailem nebo telefonicky, pro případ, že by při přepisu výzkumník něčemu nerozuměl. Všichni respondenti s touto možností ochotně souhlasili.

6.3.3 Zpracování a analýza dat

Všechny rozhovory byly přepsány a doplněny o informace ze záznamového archu, kam byly zapisovány osobní údaje, zkušenosti respondenta (kdy a kde působil, jak dlouhou dobu) a poznámky k řečenému. V zájmu ověření kvality transkripce byl proveden opakovaný poslech. (Miovský 209 – 2011) Následovalo kódování dat.

Ke kódování dat z rozhovorů byla využita metoda vytváření trsů, kdy jsou seskupovány a konceptualizovány výroky do skupin na základě podobnosti. Otázkou bylo, jestli kódovat i zkušenosti z válečných konfliktů, které nebyly předmětem výzkumu. Po zvážení byly tyto postřehy z práce ve válečném či konfliktním kontextu také kódovány, ale jenom v případě, že příklad odpovídal pouze práci pracovníků s místními institucemi a lidmi, aniž by konflikt či etika práce v konfliktním prostředí měly na konkrétní jednání či stav vliv.

Kódování dat probíhalo ve dvou kolech. V prvním si autorka vypsala všechny faktory, které byly v rozhovorech zmíněny. Ty pak rozdělila do trsů a barevně označila. Jednotlivé trsy pak definovaly pět faktorů:

- 1) Nedůvěra k místním spolupracovníkům
- 2) Nedůvěryhodnost státních institucí v místě působení
- 3) Nekompetentnost místních obyvatel (potenciálních spolupracovníků a partnerů)
- 4) Nesoulad v hodnotách dárců a příjemců pomoci
- 5) Konkurence mezi organizacemi

6.4 Obsahová analýza

Obsahová analýza popisuje pět faktorů pomoci vyjádření respondentů v rozhovorech. U některých faktorů jsou zmíněny i návrhy respondentů, jak působení daného faktoru eliminovat. Vzhledem k cennosti těchto dat, byla tato vyjádření do obsahové analýzy zahrnuta i přesto, že nebylo cílem výzkumu je zjistit a neodpovídají na výzkumnou otázku. V závěru obsahové analýzy přikládá autorka ještě shrnutí komentářů

respondentů k tématu využívání místních zdrojů. Výzkumem nebyli zjištěny negativní vlivy, které by bránili ve využívání místních kapacit. Výzkum naopak ukázal, že využívání místních zdrojů může působit, na rozdíl od využívání místních kapacit, v řadě případů na zasaženou komunitu negativně.

6.4.1 Nedůvěra k místním spolupracovníkům

Respondenti se shodují, že v řadě případů brání otevřené spolupráci nedůvěra k partnerům. Může vycházet z celé řady příčin, mezi něž patří strach z neznámého, vzájemné nepochopení. Vedle těchto těžko uchopitelných příčin se respondenti shodli na dvou zcela zásadních a opakujících se faktorech zvyšujících nedůvěru ve vztahu k místním spolupracovníkům, popř. partnerům. Těmi jsou snadná ovlivnitelnost prostředím, ve kterém žijí, a odlišnost životní situace.

6.4.1.1 Ovlivnitelnost prostředím

Všichni respondenti zmínili, že místní lidé jsou snadno ovlivnitelní prostředím, ve kterém žijí a pracují, a proto nemohou převzít odpovědnost za management organizace v místě: „...ona je to určitá kontrola (hovoříme o expatovi⁷ ve vedení mise), Velký firmy taky točí top management, je to určitá kontrola toho, že ten člověk není v tom prostředí úplně tak jako zakořeněnej a to znamená, že není tolik ovlivnitelnej těma vazbama.“ (R2). To, že znají osobně komunitu, kde působí, může mít za následek neobjektivní výběr příjemců pomoci: „někdy jsou stranný..“ (R4). „Za prvé je to úmyslné, že skutečně někomu straním, s tím jsem se příliš nesetkal. Za druhé, je to otázka jaksi nedbalosti. Nedůslednost, v jejímž důsledku dojde k přeskočení těch most vulnerable, protože je to nejsnazší dělat průzkum tam, kde to znám nejlíp.“ (R1). „Jiná věc, která je závažnější, je samozřejmě klientelismus, kterej mění priority pomoci ne na základě potřeby, ale na základě jakýsi spřátelenosti nebo příbuznosti.“ (R2) Respondenti navrhnou způsoby práce s pracovníky i komunitou tak, aby vzájemné vztahy neovlivňovaly jejich práci: „Mít jasně stanovený principy, pravidla a prostě kritéria pro výběr těch lidí...tyhle kritéria jsme v podstatě navrhli a ověřili jsme je nějakým setkáním s tou místní komunitou a pak jsme je třeba nechali vyhlásit rádiem,

⁷ Expat – zkratka expatriate staff – obecně používaný termín pro zaměstnance vyslané na misi zprostředkovatelskou organizací z dárcovské země.

vypsat všude, rozlepit letáky v komunitě atd. Tím pádem to bylo transparentní a ta komunita si sama hlídá, jestli to někdo neměl dostat, tak oni to prostě ví...“ „Snažíme se o to, že když děláme v těch health centrech, tak se snažíme tu komunitu informovat o tom, co tam dáváme a komu, aby neměli pocit, že dáváme jenom úřadům a ne lidem a tak dál. Takže transparentnost, taky věc, o kterou se určitě snažíme, ale není to vůbec jednoduchý.“ Řada organizací kvůli nedůvěře plynoucí z ovlivnitelnosti vlastním prostředím stále vysílá na vlivnější pozice v organizaci expaty. Cestu ke kompromisu, který už je některými organizacemi uplatňován, popsali jeden z respondentů: „...se mi líbí model, kdy se prostě točí místní lidi, to znamená, že tam nemají úplně expaty z těch donorskejších kanceláří, ale točí ty lidi v rámci těch implementačních kanceláří, to znamená, že jako tam vlastně mají expaty, ale ten expat vychází z podobného prostředí. Že vedoucí pracovník na Haiti by byl třeba z odněkud Jižní Ameriky“ (R2). Na druhou stranu může být expat na rozhodovací pozici v zájmu ochrany místních pracovníků: „na vedoucích pozicích nemáme místní třeba proto, že je chráníme...ve chvíli kdy seš šéf logistik a celej kmen na tebe tlačí, že bys měl nakoupit, protože strejda z toho bude mít profit, tak ho chráníme, když tyto rozhodnutí dělá někdo jinej.“ (R3)

6.4.1.2 Životní situace

Dalším důvodem nedůvěry může být extrémně tíživá životní situace místních obyvatel, která lidem brání se zapojit nebo pochopit důležitost některých kroků z dlouhodobého hlediska: „No těžko po těch lidech žádat, aby přispěli k odklizení sutin z ulic dobrovolnou prací nebo se zapojili do školení, když oni musí vyřešit, co dají dětem ten den k jídlu.“ (R5). „Tam, kde my pracujeme, to je opravdu blízko těch dolů, je to složitá oblast, kde mají ženy děti od těch námezdních dělníků z těch dolů a jedna žena má pět dětí, o který se stará sama, tři z nich jsou podvyživený a je hrozně těžký pro ně vidět dál, než to denní postarání se o ty děti, aby měly to jídlo.“ (R4). Někdy ani nemusí jít o extrémní situaci a sama rozdílnost v životní úrovni vyvolává nerovné jednání: „největší hardcore je, když ti zaměstnanci začnou krást. Ve smyslu okrádat přímo tu organizaci. Prostě je to normální a lidi to vidí jako v pohodě, když ti druzí na to mají... tak to využijme pro tu rodinu, vždyť to je ok. Jako u nás za komunismu. Takže i ten level toho, co je akceptovatelné, může být pro nás a pro ně jinde.“ (R1) „Jako je to těžký, důvěřovat jeden druhému. Mě se ti kolikrát stalo, že ten vztah byl fakt dobrej...stejný principy, stejnej cíl... jenže oni pak díky tomu partnerství se zahraniční

organizací začali růst, pociťovat moc a to je pak peklo... na Haiti je ta pozice strašně důležitá. Potrpí si na ni a s pozicí roste moc a s mocí roste chuť dělat si věci po svém. Takže pak je důvěra ta tam.“ (R5).

V případě, že jsou lidé v nelehké situaci, kdy je obtížné se aktivně zapojit do jakýchkoli aktivit, zejména aktivit s dlouhodobým efektem, organizace se snaží kombinovat výstupy či odměny viditelné ihned s dlouhodobými: „no, mě se moc osvědčilo v těch prvních měsících po zemětřesení tu komunitu aktivizovat projektem cash for work, protože když měli jistej příjem a teda jistotu že nakrmí rodinu, tak to se hned jinak jednalo o dalších věcech.“ (R5). „No, tak právě se snažíme o nějakou formu... třeba když je to dobrovolnictví, třeba ti health volunteers, kteří nám dělají nutritional screening, hygiene kampaň atd. Tak se snažíme, aby měli i ten benefit krátkodobej. To může být úplně jednoduše, dostanou holiny, pláštěnku, nějakou pozici. Nějakej oběd na těch školeních a tak... a to už pro ně je krátkodobej benefit. Jako vždycky se to kombinuje něco soft a k tomu hard... jako když děláme hygienu, tak dostanou studnu, aby to viděli. Nebo se stavěj záchody.“ (R4).

6.4.1.3 Odlišnost v principech, pravidlech nebo poslání partnerských organizací

V neposlední řadě je třeba uvést, že respondenti několikrát zmínili problematiku důvěry vůči partnerským institucím. Většinou byla důvodem neshoda v principech fungování či pravidlech chování. Bezprostředně popisovali, že tento faktor již umí eliminovat, protože v rámci organizace vytvořili preventivní mechanismy. Základem je investovat čas do kvalitního výběru partnera: „Důležitý je dobře si tu organizaci vybrat, pak nemůže dojít k neshodě v principech. Musím vybrat organizaci, které důvěřuju.“ (R3). „...předcházet tomu pomocí pořádnýho assesmentu té finanční části i té obecné. Než s nima začneme dělat a než podáme nějaký proposal, tak v ideálním případě bychom měli mít vytipovaných několik organizací, který v tom sektoru dělají a s každou si sednout a udělat ten loaf (mechanismus vytvořený k prověřování vhodnosti partnerské organizace a na základě tohoto assesmentu vybrat třeba 3, se kterými to budeme dělat.“ (R4) „...je důležité si vymezit obecná pravidla. Třeba jestli vybírá beneficiáře podle nějakýho klíče, kterej je nám blízkej. To je určitě základní. Potom určitě je tam vždycky i přes nějaký ‘assesment tooly’, je tam nějaký kus, kdy jde vyložene o důvěru. A potom určitě nastavení nějakých mechanismů, jako nastavení kontroly té organizace, monitoringu a evaluace.“ (R4).

V období týdnů po katastrofě je zásadní mít v zemi působení předchozí kontakty a vyhnout se tak hledání partnerů narychlo: „Tady při těch humanitárních extrémně pomáhá, když máš v té zemi kontakty.“ (R6) „No v těch prvních týdnech jsem byla fakt ráda, že tam máme ty partnery z rozvojových projektů, na který se můžu spolehnout.“ (R5). Řada organizací proto vyjíždí do katastrofou zasažených oblastí pouze v případě, že mají v zemi partnery nebo pobočky, jejichž činnost můžou podpořit nebo rozšířit: „Ale třeba v tom Nigeru, tak tam si ta místní pobočka jela...jo. Oni nám předložili nějaký projekty, my jsme jim je pomohli upravit, aby byly trochu smysluplnější a rovnou se najelo na to, co oni tam dělali. A my jsme tam byli čistě jenom jim pomoci nějak to administrativně vytvořit, případně kdyby tam byl nějaký problém, tak ho prostě řešit. Jinde to zase tak nefunguje. A musíme se zapojit víc.“ (R2).

6.4.2 Nedůvěryhodnost státních institucí

Humanitární organizace by měly na místo humanitární katastrofy vyjíždět na základě žádosti místní vlády o pomoc (viz. kap. 2.1). Předpokladem pro práci zahraničních či mezinárodních humanitárních organizací tedy je zájem místních úřadů na působení těchto organizací a aktivní spolupráce. Často však spolupráce s místními úřady nefunguje: „Haiti konkrétně, tak my jsme se snažili opravdu, my jsme měli zemědělské projekt, vodní projekt, byli jsme na tom ministerském plánování, na ministerstvu zemědělství... ale jako třeba příklad, auta, který jsme potřebovali dovézt na Haiti, jsme měli rok v celním skladu a nebyli jsme schopní je tam vodsad' dostat. Jo, to samý NFI, jako balíčky hygienický, jsme měli na hranici s Dominikánou 3 měsíce.“ (R2). Respondenti tuto nefunkčnost potvrzují a její příčinu spatřují v několika příčinách: „Může to být netransparentní jednání, korupce, nebo nedůvěra, která z toho vyvěrá. Může to být daný tou jejich kapacitou třeba, do jaké míry byly taky ty instituce samotný zasažený.“ (R6).

6.4.2.1 Korupce

Ze stran respondentů byla nejčastěji uváděna korupce, a to v různých podobách: „máme nutriční programy, musíme pracovat s úřadem, který se zabývá nutriční a jmenuje se PRONANUT a když se dělá jakýkoliv projekt, tak oni chtějí na tom chtějí spolupracovat a vyžadují si diety. V Kongu si vyžadují třeba 80 USD na den, což je samozřejmě šílený.“ (R4). „Jako když potřebujete dostat auto, co vám zabavili jenom proto, že má zahraniční SPZ, a celník vám řekne, že Vám ten papír na jeho vyzvednutí

dá za 'poplatek' ve výši 40% ceny auta, tak to si člověk připadá jak ve špatném snu.“ (R5) Podoby jsou nejrůznější a pro získání vlastního profitu používají některé úřady a úředníci různé krycí manévry. Ať už jsou to zmíněné diety či poplatky. Práci organizací to ale komplikuje vždy: „v tom Kongu, tam je ten Pronanut nebo to Bureau neuf to je přes ty washový věci, tak tam je to hodně těžký s nima dělat, protože jim jde fakt o ty prachy. A fakt se snažej vymáčkout z těch neziskovek maximum...“ (R4). Pro řadu organizací je pak existenční otázkou, jak se k takovým požadavkům postaví a jestli na místě zůstanou: „ale víme, že s nima musíme dělat... jako vždycky je to, čím nižší úroveň jako lokální tím lepší... na vesnici bývá velmi dobrá spolupráce, provinční úroveň ještě bejvá dobrá spolupráce, ale čím vyšší ta úroveň je, tak tím je horší ta spolupráce, protože oni taky moc dobře vědí, že si můžou udělat co chtěj.“ (R4) Zájem či nezájem místních institucí se podílet se často neodvíjí od efektu na danou komunitu, ale od finančního objemu projektu: „Čím větší, tím víc se snaží na tom podílet. Čím softovější, tím je jim to víc jedno, těm autoritám. Když už jde o stavbu infrastruktury atd., tak už z toho se můžou pokusit něco vytěžit a to je potom náročný vysvětlovat, ne nic nedáváme.“ (R4)

V zájmu rozvoje místních kapacit je zásadní mít jasné stanovisko organizace a trpělivé a odhodlané pracovníky: „pokud je zájem těch vládních organizací nebo institucí spolupracovat, tak si myslím, že ty organizace by stoprocentně měly do toho jít, i když je to náročný. A pokud tam ten zájem není, tak pak je otázka, jestli vůbec tu humanitárku dělat.“ (R2)

Pro lepší vyjednávání pak některé organizace staví na místních partnerech. „My jsme vždycky, když to jednání vázlo, zapojili ty naše místní partnerský organizace. Jednak ví, jak to chodí, a jednak jsou taky znamením toho, že si v té zemi neděláme, co chceme... Taky s nima většinou umí líp jednat“ (R5). V zájmu vyjednávání o zmíněných „poplatecích“ či „podílech“ je dobrá spolupráce více organizací: „musí dojít k nějakému kompromisu. My jsme neziskovka, ale jsme v consorciu neziskovek, takže se snažíme ty pravidla nastavit společně, aby to nebylo tak, že jedna neziskovka vytvoří precedens, že to požadované zaplatí, a ostatní nebudou mít žádný manévrovací možnosti. Takže ten základ, kterým se snažíme bojovat, jsou nějaké společné vyjednávací sumy.“ (R4) Pokud v zájmu rozvoje místních kapacit a udržitelnosti nechce místní instituce obcházet, pak musí situaci přijmout, přizpůsobit se: „že jim něco zaplatit musíme, tak to prostě je. Člověk se dal na vojnu a jsou nějaká pravidla té země, který se respektovat

musej.“ (R4) ale v zájmu prosazování vlastních principů je dobrý si vytvořit dobrou pozici: „já si myslím, že je zbytečný jít proti těm standardům, pak je člověk v blbý vyjednávací pozici.

6.4.2.2 *Nízké kapacity veřejných institucí*

Nedůvěryhodnost státních institucí může nicméně pramenit také z jejich nízkých kapacit: „no nejhorší je, když si vymyslí, kolik papírů na to potřebují a ti úředníci to pak ale nejsou schopný zařídit. Tak to běháš jak urvanej a už nevěříš ničemu.“ (R5) „Ta samospráva je slabá a nemůže být úplně tím partnerem a ta organizace ji tedy natvrdo přejede.. .tím myslím, že si to ta organizace udělá, jak bude chtít a umět“ (R1). „Může to být, že ty vládní struktury prostě nejsou funkční.“ (R4). „No a pak ta slabost až neexistence těch autorit.“ (R3) „Jako v Pákistánu, že my tam stavíme domy a místní administrativa nám k tomu nemá co říct. Ten stát si to totiž neumí ani zařídit. Zřídí si tak nějakou nadnárodní agenturu pro koordinaci humanitární pomoci, která není nijak spojená s lokálními strukturami. Takže když ty máš povolení od týhle agentury, tak v podstatě si můžeš dělat, co chceš, a je úplně jedno, co si myslí starosta tý daný vesnice.“ (R1) V neposlední řadě jsou nízké kapacity spojeny také s chaosem, který může nastat: „Ti úředníci kolikrát neví, která bije, máš třeba dva lidi, kteří oba mají papír na to, že ten pozemek je jejich.“

Zásadním příčinou nedůvěry jsou nízké kapacity jednotlivých úřadů a jejich přetíženost v důsledku kapacity: „Jako ti lidi už můžou po té katastrofě být 10krát přetížený tou prací a těma novými partnerstvími, co se vytvořily, že už nebudou mít kapacitu přijímat další partnerství.“ (R6) „...třeba na Haiti, jak tam ty ministerstva byly v podstatě v totálním kolapsu.“ (R2). „Vždycky v prvních dnech jsou ty místní instiuce petěžované.“ (R3) Respondenti jsou jednoznačně pro spolupráci místních organizací, pokud to situace alespoň trochu dovoluje: „pokud to lokální ministerstvo není přetížený nebo ta lokální instituce není přetížená, tak stoprocentně by tam měla být nějaká koordinace s něma...“ (R2)

Ve vztahu ke kapacitám veřejných institucí se respondenti shodli, že jejich posilování mělo být primárně součástí rozvojové pomoci a prevence katastrof: „Pak je otázka, pokud děláš život zachraňující úkony, jako třeba distribuce jídla, vody, co já vím, tak v tu chvíli, pokud k té koordinaci nedojde, tak je to velké rozhodnutí, jestli prostě pokračovat bez toho, že tam není ta autorizace těch místních. Ale obecně si

myslím, že je potřeba budovat kapacity těch místních institucí už jakoby před tím, než se něco stane než v průběhu těch krizí.“ (R2). „no, my s tím nic nezmůžeme, to je otázka celkového rozvoje... jo, na úrovni samosprávy s nějakým starostou nebo tak, to můžem udělat pokrok, ale to je spíš o jednotlivci.“ (R5).

6.4.3 Nekompetentnost místních obyvatel (potenciálních pracovníků a spolupracovníků)

S nekompetentností se na rozdíl od nevzdělanosti či negramotnosti setkali všichni respondenti. Nekompetentnost zasahuje všechny formy spolupráce. U jednotlivců brání v jejich zaměstnávání na vedoucí pozice: „...jako bohužel nejsme v té fázi, kdy bysme měli na těch nejvyšších pozicích místní zaměstnance... až na nějaký výjimky... Ono je to daný i tím, že musíš rozumět celému tomu humanitárnímu bysnyso a vědět, jak v tom chodit. Jo rozumět tomu jazyku těch projektových žádostí...zpráv a vědět, jaké jsou mezinárodní standardy, jak se jedná s donoroma atd. A takovou zkušenost ti místní zaměstnanci nemaj.“ Nedostatečná kapacita a vzdělanost těch místních. Bojujeme s tím, že zdravotní bratři a sestry nemají potřebný znalosti.“ (R3) Důvodem pak nemusí být pouze absence potřebného vzdělávání, ale také 'odliv mozků' za prací odpovídající jejich schopnostem: „kde jsme působili, v provincii východního Samaru, tam nikdo takovej nebyl. Lidi co měli vysokoškolský vzdělání, co měli zkušenosti, nebo nějaký manažerský skills, tak prostě všichni byli v Manile, v Cebu a v jinejch hlavních městech... Byly tam sice základní, střední i vysoký školy, ale ti lidi, co vystudovali univerzity, byli v Manile nebo v zahraničí. Nebudou zůstat na venkově, pokud dosáhnout nějakého vzdělání, mají ambice a schopnosti.“ (R7). „Nedostatečná kapacita a vzdělanost těch lidí, jsou země, kde bojujeme s tím, aby zdravotní bratři a sestry měli potřebný znalosti.

Nekompetentnost jednotlivců pak má vliv na práci a schopnosti celých organizací: „Na Haiti třeba ta pobočka nebyla na vlastních nohou, nebyla schopna to dělat.“ (R2) „Rizikový taky může být, že jsou skvělí, věřím ji, jsou nadšení, ale jsou to totální patlalové, jako že nemají kapacity nebo kompetence to dotáhnout.“ (R4). „Jako to jsme si pak další spolupráci dost rozmysleli, když pracovníci té partnerské organizace nebyli schopni vyplnit předem připravenou zprávu.“ (R5)

Posuzování kompetentnosti je často doprovázeno rozhodováním z hlediska finančního, z hlediska rizika apod: „Ti naši místní zaměstnanci na vyšších pozicích brali

stejně jako já v Čechách, což je strašný, když tam 80% lidí nemá vůbec žádný plat. Ale tak za ty kompetence platíš, když nechceš vozit lidi z Evropy.“ (R5) „No a ti schopní lidi si řekli o stejné plat, jako by nám vyšel expat. Prostě hrozně vysoký nároky a v tom okamžiku už člověk zvažuje... místního člověka, který má vzdělání, ale nemá třeba zkušenosti s humanitárním sektorem... a na druhou stranu máš expata, kteří budou mít stejné plat, ale je to zahraniční humanitární pracovník, má zkušenosti s misí, s manažerskou pozicí a potom ti vyjde menší risk, vzít toho expata, s kterým můžeš spolupracovat i na další misi, než toho místního, u kterého přece jen nevíš, co čekat.“ (R7) Nicméně takové rozhodování je opravdu individuální: „...můžu vzít expata a on taky nemusí být vždycky výhra a není jistota, že bude lepší, než ten místní zaměstnanec.“ (R6) Když se organizace rozhodne místní pracovníky zaměstnávat, pak je na ní, aby jejich kompetence posilovala: „Tak v každém budgetu si vždycky dáváme budget line vzdělávání svých zaměstnanců. Snažíme se je rozvíjet.“

Jedním z faktorů, které lze v takové situaci také zvažovat, je, aby nedocházelo k využívání a posilování kapacit jednotlivců na úkor komunity: „jak jsem, řešila ten edu cluster, tak tam jsme hodně řešili, že jsme nechtěli do našich organizací nabírat třeba ředitele, aby nezkolaboval systém školství. Samozřejmě se to daří jen do určité míry, protože ty lidi jsou svobodní a když se budou chtít vykašlat na školství a jít do neziskovky vydělávat...“ (R4)

V případě nedostatečných kompetencí ze strany partnerské organizace je jediná cesta, jak je eliminovat. Nejednalo-li se o akutní stav, pak je třeba nevolit cestu nejsnazší a nejrychlejší, upřednostnit v zájmu udržitelnosti programů rozvoj dané organizace: „snažili jsme se o nějaký capacity building, nejenom, aby byli schopni ten projekt implementovat, ale aby se taky zlepšili jako neziskovka. To znamená, MNE, PCM (project cycle management) a všechny tyhle ty věci jsme je školili. Ty vocational trainings se s nima povedly, stálo nás to desetkrát víc úsilí, než kdybychom to dělali napřímo, ale určitě se o to snažíme a to i v těch kontextech, kde to jde hůř.“

Formou capacity buildingu partnerských organizací pak může být koučing: „využívání místních kapacit... ne hned v těch dnech a nebo tejdnech po katastrofě, ale v té další fázi. Tak si myslím, že neefektivnější tzv. capacity building je, když můžeš dělat koučing těch organizací. Dost často to bývá tak, že tam dáváš nějaký školení, který stejně polovina lidí prospí, takže si myslím, že když je někdo sekundovaný do té

organizace, a pomáhá tam budovat ty vnitřní systémy, ty vnitřní kapacity nějak dlouhodobě, tak je to lepší, než když se spoléhá na ty jednorázový školení. Takový to learning by doing je dle mého nejefektivnější.“ „Ta u nás je vždycky jeden expa na deset zaměstnanců a ti se učí ty naše standardy zdravotní péče za pochodu.“ (R3)

6.4.4 Konkurence mezi zahraničními organizacemi:

6.4.4.1 Přehlácení pracovníků

Organizace, které působí ve stejném místě, jsou tam sice zpravidla s podobným úmyslem. Navzdory tomu, jsou-li personální kapacity dané země omezené, dochází ke konkurenčnímu boji: „Většinou jich (lidí s dostatečným vzděláním, popř. kompetencemi) moc v té zemi není a když jsou, tak pracují pro velký neziskovky nebo organizace, který platí mnohonásobně víc, než my jsme schopni... Tihle schopní lidi jsou vyzobaní těma organizacema, co platí víc.“ (R6). „Taky záleží, jak moc je to ta CNN katastrofa. Protože chytrý, popř. vzdělaný lidi jsou všude, ale ve chvíli, kdy tam máš UN a tyhle ty velké organizace, tak samozřejmě, že ti je přetáhnou vyšším platem.“ (R3) „Nevidím v tom tak velkou překážku (v zaměstnávání místních lidí), kromě přetahování si lidí neziskovkami, platami jiných, agentur OSN a neziskovek, který jsou mnohonásobně větší než ta naše atd.“ (R4) „Se nám taky stává, že naše platy nejsou úplně schopny konkurence s ostatními neziskovkami. Takže nám neustále ostatní přetahují lidi,... říkají nám univerzita, že ty lidi vzděláme a pak jdou dál, což je fajn pro budování nějakých kapacit, ale pro nás je to dost náročný.“ (3)

Konkurenci v boji o lidské zdroje lze eliminovat aktivní spoluprací mezi neziskovkami: „My třeba v rámci té naší sítě, když je na místě víc organizací, tak máme tabulky, v jakých hodnotách by se měly pohybovat platy na jednotlivých pozicích.. to je fajn, trochu regulace.“ (R5). „Když je OSN stanovený, kolik se platí pracovníkům v rámci Cash for work. Už se dál nedohaduje, kdo co komu je ochotnější zaplatit.“ (R5). Další cestou je pracovat s místními zaměstnanci natolik, aby cítili jakousi identitu uvnitř organizace: „...snažíme se je motivovat, aby zůstali nejenom kvůli platu, ale taky kvůli tomu, že se můžou učit, že mají ownership těch věcí a tak...“

6.4.4.2 Boj o finanční zdroje

Boj mezi organizacemi ale není pouze o lidské zdroje, ale také o zdroje finanční: „Jako je to hrozný, když hraješ na nějakém hřišti a všichni nehrajou podle stejných pravidel, tak to někdy bolí, ale dlouhodobě se to musí vyplatit. Jako konkurence mezi

neziskovkama může spáchat hodně zla... tady je to boj o zdroje, tam potom o lidi.“ (R3)
„Vedení nás pořád uhánělo, že musíme mít nějaký viditelný výstupy. Rozložit si prostředky na dlouhodobější projekty je fajn... ale ti dárci dají další prostředky tomu, o kom je slyšet, kdo je vidět, kdo ukáže výsledky.“ (R5) „Na poli fundraisingu jsme si konkurenty.. oslovujeme stejné skupiny lidí“ (R3)

Jedna věc pak je získat prostředky přímo na pomoc a na fungování mise, která ji realizuje. Další věc pak dle respondentů je, že určitá akčnost v humanitární pomoci má vliv na samotnou existenci organizací: „pak je zajímavý, proč organizace jedou někam, kde nemají zkušenost a vazby.. No protože jsou v tom prachy. Lidi o tom takhle nepřemýšlí, ale všechny ty humanitární organizace jsou z těch katastrof vlastně živý.“ (R1)

Organizace musí tedy být vidět v době, kdy je to atraktivní a zdroje jsou snadno dostupné, protože následná pomoc už z hlediska zajištění zdrojů není tak snadná: „Máš nějakou katastrofu, dejme tomu ten hladomor, nebo nějakou válku nebo to zemětřesení, je to viditelný, je to v médiích, dají se na to sehnat peníze jak od soukromých donorů, tak od vládních, ale teď, když to chtějí ty peníze otočit do něčeho, tak prostě je to problematický ... některý konflikty nebo některé krize nejsou zajímavý pro lidi, pro vlády a pro donory. Takže v tu chvíli na ně nejsou prachy a tím pádem ta organizace raději půjde zase dělat tu humanitárku, protože ví, že na to ty prachy dostane.“ (R2)
Dostupnost finančních zdrojů tedy do jisté míry ovlivňuje, na kterou fázi pomoci se organizace zaměří a do jaké míry bude dlouhodobě využívat a posilovat místní kapacity. „Jako je jednodušší pro ty organizace v době nějaký humanitární krize tam najet a začít distribuovat, ... je pro ně mnohem těžší v době, kdy žádná krize není, samozřejmě i třeba finančně, nějakým způsobem spolupracovat s těma institucema, pracovat tak, aby byly schopný reagovat a takovouhle situaci řešit.“ (R2).

„No a v zájmu hledání těch zdrojů máme dva nekooperující směry – humanitární a rozvojový. Já si myslím, že pak v té práci chybí, jak se říká, ten holistický přístup... neřešit problémy těch lidí, ale to, co ty lidi potřebují.“ (R2) Důraz by měl být kladen na zatraktivnění celostního přístupu: : „Když to přirovnám, tak je to trochu jako u doktorů. Když ti doktoři budou léčit nemoc... Pak ti říkají.. ‘no ale z našeho pohledu jste vyléčenej’ a už je nezajímá, že nemáš, kde bydlet. Dneska se to mění, ten přístup,

s nějakou sociální prací. Ale takhle mi to přijde, že tam je podobnej ten přístup v té humanitárce.“ (R2).

6.4.5 Rozdíl v hodnotách dárců a příjemců pomoci

Všechny humanitární organizace jsou závislé na finančních prostředcích od donorů. Ze stran donorů, zejména jedná-li se o vlády vysílajících zemí nebo nadnárodní instituce, nejde pouze o dobrý skutek, ale o příspěví k nějakému „vyššímu cíli“: „Humanitární pomoc, není jenom o tom, jakoby aktu dobrý vůle a humanismu, ale že prostě je to naplnění nějaký zahraniční politiky.“ (R2) Tento záměr pak ovlivňuje podmínky donorů na práci neziskových organizací, které tu pomoc realizují: „Tak třeba problém ve chvíli, kdy ty prostředky, který my tomu partnerovi dáváme, nejsou naše, ale třeba ECHA nebo český vlády, tak se to ještě výrazně komplikuje. Zároveň je tohle dobře učí, protože to na ně vyvíjí tlak. Ale když se to nepovede, tak je to taková hra vabang.“ (R3). „Je to o jiném postavení hodnot, jiný vnímání výstupů a výsledků. Myslím si, že je to tím, že ty západní organizace, donorské organizace, tak jsou prostě vedený nebo směřovaný požadavkami dárců, jako dárců peněz a ty požadavky možná úplně nereflktují realitu.“ (R2).

Požadavky donorů pak při implementaci projektů často zásadně ovlivňují přinejmenším administrativní část práce: „Priority jsou jiné, to znamená, to co je třeba pro nás důležitý, jako evidence, dokumentace toho poskytování pomoci, tak je prostě složitá, tak aby zase jsme měli my ty výstupy pro ty donory, ty různé předávací listiny a já nevím, všechny tyhle ty dokumenty, tak je složitý ten systém s nima zavést. Ale já si myslím, že to není složitý proto, že by tomu nerozuměli. Já si myslím, že je to pro ně složitý, protože oni nechápou význam toho. Proč vlastně je to pro nás tak strašně důležitý...proč to musíme mít.“ (R2).

Organizace, které se nacházejí uprostřed řetězce pomoci, by měly být dostatečně profesionální, aby dokázaly eliminovat působení tohoto negativního vlivu. Jejich úkolem je najít cestu, aby byla pomoc efektivní a reagovala na potřeby příjemců pomoci, ale zároveň splňovala podmínky dárců, nejsou-li s prvotním cílem v rozporu. Jednou z cest, kterou k tomu využívají, je vždy alespoň jeden expat v týmu: „je tam důležitý ze dvou důvodů. Tlak na kvalitu a efektivitu a že to je člověk, který je geograficky, mentálně blízko donorům. Role expatů nelze vymazat, to je mýtus. A myslím si, že po tom ani nikdo nevolá.“ (R1). „To znamená, že aby ty organizace

byly schopný to naplnit, ty požadavky těch donorů, tak chtějí mít na místě někoho, kdo to zajistí, že ty výsledky jsou a vypadají tak, jak mají vypadat... místní v managementu jsou většinou neefektivní z hlediska reportování donorům tak, by ten donor byl spokojený vlastně na co ty prachy dali a za co se utratily.“ (R1) a současně jsou v týmu místní pracovníci, kteří jsou schopni fungovat jako prostředník mezi zahraničními pracovníky a místními: „Takže je dobrý, když tam je někdo, kdo jim rozumí. Pákistánci, ať člověk chce či ne, jinej kulturní okruh a daleko hůř dochází k nějakému porozumění, než když je tam nějaký prostředník.“

Zásadní je práce s donory: „určitě dělat nějakou advokacii směrem k donorům, že by se to dalo dělat nějak jinak.“ (R2) „Jako neustále jsme té veřejnosti vysvětlovali, proč to neděláme tak, ale jinak... ale to je cesta na dlouhou trať.“ (R5). „Ale na druhou stranu, pořád musíme vést v patrnosti, že ti donoři mají nějakou svoji zahraniční politiku, nějaký cíl, kterej směřujou tou humanitární pomocí. A pokud s tímhle ty humanitární organizace do toho jdou, tak je asi větší šance na úspěch.“ (R2) Důvod poskytování pomoci u velkých národních a nadnárodních donorů působením humanitárních organizací jistě změnit nejde, ale o formě lze vyjednávat: „Je to o tom, přesvědčit je, že tomu rozumíme víc než oni.“ (R4)

6.4.6 Využívání místních zdrojů

Využívání místních zdrojů může být dobrým způsobem jak podpořit ekonomiku a přispět k socioekonomickému rozvoji země. Respondenti hovoří o specifických faktorech, které ovlivňují využívání místních zdrojů. V rozhovorech byl zmíněn pouze jeden faktor komplikující využívání místních zdrojů - nekvalitní zboží: „Nakupovali jsme fazole z místních zdrojů, ale v šeredný kvalitě... No a to pak směřuju do dalšího průšvihy, protože za 3, 4 měsíc nebudou mít vůbec nic, protože jim o z těch mizernejch fazolí nevyroste.“(R2)

Respondenti kladli důraz na to, že nejdůležitější je zvážit, zda vůbec je žádoucí místní zdroje čerpat: „Je třeba porozumět tomu, když se to nakoupí na místě, jaký to bude mít dopad na komunitu.“ (R1) „Jako například nářadí, tak byly dostupný jen v určitým množství. Když pak na místo přijede 20 neziskovek a každá chce nakoupit 200 lopat, tak o ta komunita nemá a zároveň nemůže jít na dno a všechno vybrat. Přeci jen jsou lidi, který sice byli zasažení, měli zničený obydlí, ale přesto mají peníze si to koupit. Na rozdíl od neziskovek si nepojdou tu jednu lopatu koupit do města.“ (R7)

Vedle vyčerpání místních zdrojů, může dojít také k narušení rovnováhy na trhu, kdy prudce zvýšená poptávka zvyšuje ceny: „Co se nám stalo v Nigeru, že jsme nakoupili všechno na místě a najednou šly ceny potravin nahoru, protože všichni prodejci viděli, že je tam poptávka. Čímž se to zboží stalo ještě více nedosažitelný pro ty lidi na místě.“ (R2) Všichni respondenti, kteří se k využívání místních zdrojů vyjádřili, definovali potřebu primárně zjistit možnosti a taky možné dopady na komunitu: „Vždycky je třeba udělat nějaký market assesment.“ (R2) „No zvažovali jsme, jak nejlíp, ... že nebudeme vyčerpávat místní zdroje, pak taky zvažuješ tu podporu místní ekonomiky, a co to s ní udělá.“ (R7) „Tak vždycky nejdřív zjišťuju, co ta daná komunita nabízí, ... taky je to hodně o tom objemu, když potřebuješ nakoupit vybavení pro misi, tak je fajn podpořit místní obchodníky... ale když pak potřebuješ rychle velké množství do nějakého projektu, tak to je jiná, to se musí fakt dobře promyslet“ (R5)

6.5 Diskuze

Cílem výzkumu bylo pojmenovat a popsat faktory, které negativně ovlivňují využívání místních kapacit v humanitární pomoci. Humanitární pomoc tak, jak byla definována v teoretické části, zahrnuje pomoc bezprostředně po katastrofě i pomoc následnou, která usiluje o obnovu, popř. rozvoj zasažené komunity. Výzkum byl zaměřen na období tří let po katastrofě. Cíl výzkumu byl naplněn a výsledkem výzkumu je popis pěti faktorů, které působí negativně na využívání místních kapacit.

Tři z popsanych faktorů vycházejí ze strany příjemců pomoci: *nedůvěra k místním spolupracovníkům, nedůvěryhodnost státních institucí a nekompetentnost místních obyvatel*. Tyto faktory se odvíjejí od prostředí, ve kterém příjemci pomoci žijí, hodnot dané společnosti nebo kapacit dané společnosti a úrovně jejího rozvoje. Hodnoty dané společnosti nebo náboženství jsou otázky kulturní a není cílem humanitárních organizací je jakkoliv měnit. Ostatní vlivy jsou však otázkou socioekonomického stavu společnosti, systému vládnutí, rozvoje vzdělanosti a jako takové jsou proměnné, se kterými by se mělo pracovat nejen v humanitární pomoci, ale zejména v mezinárodní rozvojové spolupráci. Tyto proměnné ovlivňující konkrétní definované faktory ukazují další – mnohem komplexnější - úroveň kontextu, ve kterém humanitární organizace pracují. Zabývat se touto úrovní není v silách humanitárních organizací, tedy zaměřují-li se na poskytování humanitární pomoci. Jeden z respondentů se během rozhovoru zamýšlel nad separací humanitární pomoci a rozvojové spolupráce, a to jak v agendě

neziskových organizací, tak i jednotlivých vlád. Možná právě tato separace přispívá k tomu, že se humanitární organizace točí v kruhu opakujících se humanitárních akcí.

Dva zbývající faktory *konkurence mezi zahraničními NGOs a rozdíl v hodnotách dárců a příjemců* pak vychází ze strany organizací zprostředkujících či poskytujících pomoc. Výzkum ukázal, že NGOs nejsou zdaleka tak svobodné ve svém rozhodování, jak by se mohlo zdát, a že jejich fungování je neustálým balancováním mezi „těmi, kdo dávají“ a „těmi, kdo přijímají“. Balancují nejen na úrovni etické ve snaze sladit hodnoty a principy obou společností, ale také na úrovni praktické, kde pomyslné misky vah reprezentují finanční možnosti a potřebnost/budoucnost zasažené komunity. Pojem budoucnost je obecně málo využívaný v diskuzích o humanitární pomoci. Přitom veškeré snahy navazující na záchranu životů by měly směřovat k lepší budoucnosti.

Výsledky výzkumu potvrdily teorii, že negativní faktory působí jak na úrovni sociálního kontextu, tak kontextu operačního. Zatímco sociální kontext je hojně využíván jako argument obhajující nezdary, negativní působení faktorů ze strany dárců a organizací je přinejmenším ve vztahu k veřejnosti a médiím tak trochu tabu. Autorka proto považuje za úspěch, že toto téma bylo v průběhu výzkumu otevřeně diskutováno a výsledky tedy podávají reálný obraz.

Pro poskytnutí kompletního obrazu by bylo třeba širšího spektra zkušeností. Z hlediska geografického se podařilo získat dost pestrou škálu případů (výzkum zahrnuje zkušenosti z Asie, Afriky, i Karibiku). Omezení je zejména v době a délce působení jednotlivých respondentů. Výzkumem se nedefinoval čas jako negativní faktor, nicméně z výpovědí respondentů je zřejmé, že doba, která uplynula od katastrofy, má zásadní vliv na formu a rozsah využívání místních kapacit. Pro další zkoumání by bylo určitě zajímavé pokusit se poznatky sledovat podrobněji v porovnání s časovou osou a zjistit tak, zda vliv některých faktorů plynutím času oslabuje či naopak posiluje.

V rozhovorech zazněly i návrhy, jak s některými faktory pracovat. Je evidentní, že organizace usilují o tvorbu mechanismů, jak některým úskalím předejít, na základě dosavadních zkušeností. Bylo by určitě zajímavé a pro praxi užitečné dál zkoumat společné prvky a efektivní mechanismy eliminace negativních vlivů.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, popsat a pojmenovat faktory negativně působící na využívání místních kapacit. Tento cíl byl v rámci výzkumných možností autorky dosažen. Teoretická část nejprve seznámila čtenáře s pojmy pro tuto práci zásadními. Následně objasnila, jak důležité je využívat místní kapacity, a směřovat tím k jejich zvyšování a také k dlouhodobým pozitivním dopadům na danou komunitu.

Autorka ve druhé a ve druhé kapitole zdůrazňuje, že místní kapacity by měly být využívány v maximální možné míře. Připouští však, že jsou situace, kdy je třeba tuto potřebu/princip upozadit. Tato kapitola se zabývá i etickými aspekty tohoto rozhodování.

Vedle odůvodnění využívání místních kapacit, pochybností s ním spojených a rozličných způsobů, jak je možné ho uplatňovat, se teoretická část zabývala i konkrétními vlivy působícími na využívání místních kapacit. Snaha definovat tyto faktory vychází z faktu, že kontext, v kterém je humanitární pomoc poskytována, je vždycky specifický, nicméně i přesto lze identifikovat některé společné prvky nebo rysy.

Ve čtvrté kapitole autorka na základě teorie popisuje několik faktorů působících na využívání místních kapacit, přičemž je dělí podle prostředí, odkud pramení. Sociální kontext zahrnuje faktory, jako jsou vláda a veřejné instituce zasažené zemětřesením, občanská společnost a její kapacity, kultura dané společnosti a typ a rozsah katastrofy. Vedle toho organizační kontext zahrnuje faktory působící ze strany zprostředkovatelské organizace a specifikuje nejen faktory vycházející z principů organizace a vlivu jednotlivých pracovníků, ale také faktory působící na jednání dané organizace zvenku. Hovoří o médiích a dárcích.

Výzkumná část se zaměřuje na negativní vlivy a využívání místních kapacit. Výzkumná otázka *Jaké faktory negativně ovlivňují využívání místních kapacit a jaký je jejich vliv?* byla zodpovězena. z výzkumu vzešel popis 5 faktorů působících negativně na využívání místních kapacit. Těmi jsou *nedůvěra k místním spolupracovníkům, nedůvěryhodnost státních institucí v místě působení, nekompetentnost místních obyvatel (potenciálních spolupracovníků a partnerů), nesoulad v hodnotách dárců a příjemců*

pomoci a v neposlední řadě *konkurence mezi organizacemi*. Některé z těchto faktorů se pak ještě dělí na dílčí faktory se specifickým vlivem.

Na tomto místě je třeba zmínit, že z výzkumu vzešla také celá řada dalších otázek pro případné zkoumání. Velmi zajímavé by například bylo zaměřit se na mechanismy, kterými se jednotlivé humanitární organizace snaží tyto faktory negativně ovlivňující využívání místních kapacit popřípadě jejich působení eliminovat.

Výzkum obsažený v této práci byl prvním výzkumným počinem autorky. Potýkala se tedy s řadou praktických otázek spojených s metodologií výzkumu a následnou realizací. S využitím odborné literatury a intenzivního konzultování byl realizován výzkum založený na zkušenostech odborníků. Respondenti byli pracovníci rozličných humanitárních organizací se zkušenostmi z různých částí světa. Zkušenost se zkoumáním byla pro autorku velmi obohacující a to jak po stránce metodologické, tak odborné i osobní. Setkání se zkušenými kolegy a poslouchání jejich příběhů a zkušeností bylo velmi motivační.

Využívání místních kapacit je nezbytnou součástí efektivní humanitární pomoci. Tento přístup může být vnímán jako způsob, jak zajistit realizaci plánovaných aktivit zapojením místních institucí nebo jednotlivců. Především je však cestou k rozvoji zasažené společnosti. Otázkou zůstává, zda se humanitárním organizacím podaří orientovat se více na proces, který bude podporovat samostatnost, namísto orientace na výsledky, jejichž dopad na komunitu je často krátkodobý. Tato diplomová práce i výsledky výzkumu v ní obsažené mají přispět k diskuzi o aktuálním využívání lokálních kapacit a možnostech rozvoje tohoto přístupu. O tom, že je tato diskuze velmi živá a téma aktuální, svědčí i fakt, že většina dokumentů, se kterými se autorka při tvorbě této práce seznámila a které se zabývají využíváním místních kapacit, byla vytvořena bývalými humanitárními pracovníky nebo humanitárními organizacemi jako evaluace předchozích humanitárních akcí. Tento fakt je pro autorku velmi příjemným zjištěním a potvrzuje, že přístupy v humanitární pomoci se neustále vyvíjí a zprostředkující organizace stojící uprostřed řetězce poskytování pomoci (Princová, 2011) mají na jejím vývoji nejen zájem, ale i svůj nezpochybnitelný podíl.

ANOTACE

Diplomová práce se věnuje využívání místních kapacit v humanitární pomoc po katastrofách a následné pomoci. Cílem této diplomové práce je zjistit, popsat a pojmenovat faktory negativně působící na využívání místních kapacit. Teoretická část se zabývá významem využívání místních kapacit a jeho dlouhodobými pozitivními dopady na společnost. Představuje také konkrétní faktory ovlivňující využívání místních zdrojů a kapacit v praxi.

Výzkumná část je založena na kvalitativním výzkumu a na základě zkušeností odborníků definuje negativní faktory ovlivňující využívání místních zdrojů a kapacit, kterými jsou *nedůvěra k místním spolupracovníkům, nedůvěryhodnost státních institucí v místě působení, nekompetentnost místních obyvatel (potenciálních spolupracovníků a partnerů), nesoulad v hodnotách dárců a příjemců pomoci a konkurence mezi organizacemi*.

Klíčová slova: místní kapacity, úskalí, faktory, rozvoj, humanitární organizace, humanitární pomoc

ANOTATION

The diploma thesis is focused on using of local capacities in humanitarian and relief aid. The goal of the thesis is to find, describe and term the factors negatively influencing the using of local capacities. Theoretical part deals with the importance of using of local capacities and its positive impact on the society. It presents also concrete factors influencing the using of local capacities in practice.

Empirical part is based on the qualitative research. Based on the experience of experts it defines negative factors influencing the using of local capacities in practice, which are the distrust to the locals, low credibility, *of public institutions in the place of realization, incompetents of locals (potential co-operators and partners), disharmony in the donors' and beneficiaries' values and the competition between organizations*.

Key words: local capacities, challenges, factors, development, humanitarian organization, humanitarian aid and relief.

POUŽITÉ ZDROJE

ALNAP (2011). *Haiti Earthquake Response: Mapping and Analysis of Gaps and Duplications in Evaluations*. Dostupné z:

<www.oecd.org/dataoecd/41/54/47501750.pdf>

Baštecká, B. (2005). *Terénní krizová práce. Psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada.

Caritas Internationalis. (2007). *Emergency guidelines*. Vatican City: Palazzo San Calisto

Centre for the epidemiology of Disasters. (2011). *Health in complex Emergencies. Trends in 8 African Countries*. Dostupné z:

<<http://www.cred.be/publication/health-complex-emergencies-trends-8-african-countries>>

Clarke, P., Ramalingam, B. (2008). *Organizational change in the humanitarian sector*. Dostupné z: <<http://www.alnap.org/resource/5231>>

Coppola, D. (2011). *Introduction to international disaster management*. Burlington: Elsevier Inc.

Cox, D., Pawar, M. (2006). *International social work. Issues, Strategies and programs*. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.

Černík, J., Váně, M. (2009). *Principles of aid effectiveness in everyday Practice*. In Forum for Development Co-operation – FoRS. (Ed.) *CSO development effectiveness – searching new ways. Czech Contribution to the Global Process of Civil Society Organizations*. Development worldwide

Dass-Brailsford, P. 2009. *Crisis and Disaster Counseling: Lessons Learned From Hurricane Katrina and Other Disasters*. Thousand oaks: Sage ublicaions, Inc.

Delaney, M. a Ocharan, J. (2012). *Local Capacity in Humanitarian Response: Vision or mirage?*. Oxfam America Dostupné z: <oxfamamerica.org/publications/local-capacity-in-humanitarian-response>

- Divisova, V. (2010) *Disaster Risk Reduction*. Praha: People in Need. Dostupné z: http://old.charita.cz/Data/files/harp-ke-stazeni/drr_handbook_eng.pdf
- Espacios Consultores S.A. (2000) *Independent Evaluation of Expenditure of DEC Central America Hurricane Appeal Funds*. Dostupné z: www.alnap.org/pool/files/erd-2873-full.pdf
- Georgia and indonesia. Forum for Development Co-operation – FoRS. (Ed.) *CSO development effectiveness – searching new ways. Czech Contribution to the Global Process of Civil Society Organizations*. Development worldwide.
- Haar, G., Hilhorst, D. (2009). *Partners in crises, Peer Review on Partnership in crises-related interventions*, The Hague, PSO
- Healy, K. (2005). *Social work theories in context : creating frameworks for practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Heijmans, A. (2004) *From vulnerability to empowerment*. In Bankoff, G., Frerks, G., Hilhorst D. (ed). *Mapping vulnerability. Disasters, Development and People*. London, Earthscan, 2004
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hilhorst, D. (2004). *Living document*. Disasters: 29(4): 351-369
- Hilhorst, D.(2008). *Saving lives or saving societies? Realities of relief and reconstruction*. University of Wageningen,
- House, R., Rousseau, D.M. a Hunt, M.T. (1995). *The Meso Paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behaviour*. Research in humaitaria studies. Vol. 17. S. 71 – 114.
- Johns , G. (2006). *The essential impact of context on organiztional beaviour*.
- Juma, Suhrke. (2002) *Eroding local capacity* Uppsala: Nordiska Afrikainstitutet.
- Koch. D. (2009). *Aid from international NGOs. Blind spots on the aid allocation map*. Abingdon: Routledge.

- Livingston (1997). *Clarifying the CNN effect. An examination of Media Effects according to type of Military intervention*. Harvard University.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní výzkum a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada publishing a.s.
- Nightingale, K. (2012) *Building the future of humanitarian aid*. Christian Aid. Dostupné z: <<http://www.christianaid.org.uk/images/building-the-future-of-humanitarian-aid.pdf>>
- OECD (2005). *Paris Declaration on aid effectiveness*. Dostupné z: <<http://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>>
- OECD. (2012). *Towards Better Humanitarian Donorship Twelve Lessons from DAC Peer Reviews*. OECD Publishing.
- Oxfam International (2009). *Collaboration in crises: Lessons in Community Participation from Oxfam INternational Tsunami Research Program*. Dostupné z: <<http://www.oxfamamerica.org/static/oa3/files/collaboration-in-crises.pdf>>
- Ramalingam, B.; Gray, B., Cerruti, G. (2013). *Missed opportunities: the case for strengthening national and local partnership – based humanitarian responses*. Christian Aid, CAFOD, Oxfam, Tearfun, Action Aid.
- Reinikka, R., (2008) *Donors and service delivery*. In Easterly. (Ed) *Reinvesting foreign aid*. London : The MIT Press,
- Riddell, R.C.(2007). *Does Foreign Aid Really Work?* Oxford University Press.
- Rousseau, D. M. (2001). *Location, location, location: contextualizing organizational research*. In Rousseau, D. M. a Fried, Y. (Ed) *Journal of Organizational Behavior* 22, 1-13.
- Shaw, M. (1994). *Civil society and global politics: beyond a social movement approach*. Millennium: Journal of International Studies, 23(3), p. 647-667.

- Shaw, R. (2010). *Overwiev of comunity based disaster risk reduction*. In Shaw, R., Pulhrin, J. a Pereira, J. J. (Ed.). *Climate Change and disaster risk reducton: An Asian Perspective*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Silný, J. (2009). *The Basic aspects of multinational and multicultural Cooperation*. Forum for Development Co-operation – FoRS. (Ed.) *CSO development effecttivenes – searching new ways. Czech Contribution to the Global Process of Civil Society Organizations*. Development worldwide.
- Slim, H. (2008) *The Grammar of Aid: Reflections on Oxfam's Use of Participatory Research After the Tsunami*. Oxford.
- Smillie, I. (2001). *Patronage or partnership. Local Capacity Building in Humanitarian Crisis*. USA: Kumarian Press, Inc.
- Sogge, D. (2001). *Subalterns of the aid chain*. In Humanitarian Studies Unit. (Ed). *Reflections on humanitarian action: principles, ethics and contradictions*. London: Pluto Press.
- Sphere Project (2011). *Humanitarian charter and minimum standards in humanitarian response*. Geneva: The Sphere Project
- Strouhal, M. (2010). *Charita na Haiti*. Olomouc: Arcidiecézní charita Olomouc. [video dokument].
- Transparency International. (2014). *Corruption perception Index*. Dostupné z: <<http://www.transparency.org/cpi2014/results>>
- Turay, T. (2001) *Sierra Leone: Peacebuilding in Purgatory*. In Smillie, I.(ed.) *In Patronage or partnership. Local Capacity Building in Humanitarian Crisis*. USA, Kumarian Press, Inc.
- Ubels, J., Acquaye-Baddoo N.-A., Fowler, A. and SNV Netherlands Development Organisation (2010). *Capacity development in Practice*. London, Earthscan publications Ltd.
- UNDP (2002). *Capacity for development. New solutions to old problem*. London, Earthscan publications Ltd.

UNDP. *Human development index*. Dostupné z: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>

Wood, A., Aphorpe, R., BOrton, J. (2001). *Evaluating International humaniarian Action: Reflections from ractitioners*. London: Zed Books.

Zakour, Gillespie. (2013) *Community Disaster Vulnerability. Theory, reseach and practise*. New York: Springer-Verlag.