

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Diplomová práce

2014

Jiří Komárek

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Mezinárodní humanitární a sociální práce

Jiří Komárek

*Spolupráce či konkurence v zahraniční humanitární pomoci
a rozvojové spolupráci: jaké jsou zábrany v kooperaci
českých neziskových humanitárních a rozvojových
organizací?*

Diplomová práce

vedoucí práce: Mgr. Tomáš Tožička

2014

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a všechny použité prameny a literaturu jsem uvedl v závěrečném seznamu.

V Olomouci dne 26.6.2014

.....
Jiří Komárek

Tímto bych chtěl poděkovat především vedoucímu mé diplomové práce, panu Mgr. Tomáši Tožičkovi, za cenné rady, připomínky a v neposlední řadě za trpělivost, jenž během celého procesu psaní projevil.

Svoji vděčnost bych za odborné konzultace při zpracování výzkumu a cenné rady k jeho vylepšení rád vyjádřil Mgr. Janě Pokorné, stejně tak jako pracovníkům neziskových organizací, se kterými jsem výzkum prováděl a v neposlední řadě i lidem, kteří mi pomohli s jejich vytipováním a kontaktováním.

Můj dík patří též dalším lidem, kteří mne během psaní této práce podporovali.

Obsah

Úvod.....	1
1 Základní teoretická východiska.....	3
1.1 Teorie her.....	3
1.2 Typy her.....	4
1.3 Vězňovo dilema.....	6
1.4 Strategie.....	8
1.4.1 Hry s nulovým součtem.....	8
1.4.2 Hry s nenulovým součtem.....	9
1.4.3 Jak hrát úspěšně.....	10
1.4.3.1 Být „milý“.....	10
1.4.3.2 Trestat.....	11
1.4.3.3 Nesnažit se být příliš chytrý.....	13
1.4.3.4 Nebýt závistivý.....	14
1.5 Spolupráce.....	15
1.5.1 Příbuzenský výběr a inkluzivní zdatnost.....	15
1.5.2 Skupinová selekce.....	18
1.5.3 Mutualismus a reciproční altruismus.....	18
1.5.4 Specifika spolupráce mezi lidmi.....	20
1.5.5 Započetí spolupráce.....	25
1.5.6 Udržení spolupráce.....	28
1.6 Filozofické podklady spolupráce.....	29
1.7 Nezisková humanitární/rozvojová organizace.....	33
1.8 Neziskové humanitární/rozvojové organizace v České republice.....	36
2 Cíl práce a výzkumné otázky.....	39
2.1 Cíl.....	39
2.2 Výzkumné otázky.....	39
2.2.1 Hlavní výzkumná otázka.....	39
2.2.2 Dílčí výzkumné otázky.....	39
3 Použitá metodologie.....	40
3.1 Volba strategie výzkumu.....	40
3.2 Výběr respondentů.....	40
3.3 Metoda získávání dat.....	41
3.4 Procedura sběru dat.....	42
3.5 Pilotní studie.....	42
3.6 Analýza dat.....	43
3.7 Omezení studie.....	43

3.8 Časový harmonogram.....	44
4 Interpretace rozhovorů.....	45
4.1 Nespolupráce jako fenomén.....	45
4.2 Příčiny nespolupráce.....	46
4.2.1 Problematičnost spolupráce.....	47
4.2.1.1 Dodržování pravidel.....	47
4.2.1.2 Náročnost spolupráce.....	48
4.2.2 Hlídání know-how.....	49
4.2.3 Boj o peníze.....	50
4.2.4 Odlišnosti.....	50
4.2.5 Neexistence důvodu pro spolupráci.....	52
4.2.6 Míjení se.....	53
4.2.7 Nedostatek peněz na humanitární a rozvojové projekty.....	53
4.2.8 Neexistence poptávky a nabídky.....	55
4.2.9 Zvyšování kvality konkurencí.....	56
4.3 Kontext nespolupráce.....	56
4.3.1 Fungující spolupráce.....	56
4.3.2 Jiné formy spolupráce.....	57
4.3.2.1 Síťování.....	57
4.3.2.2 Místní organizace.....	58
4.3.2.3 Jiné podoby spolupráce.....	58
4.3.3 Budoucí spolupráce.....	61
4.4 Intervenující podmínky.....	62
4.4.1 Dobrovolnost spolupráce.....	62
4.4.2 Postoj donorů.....	63
4.4.3 Ochota spolupracovat.....	64
4.4.3.1 Možnosti spolupráce.....	65
4.4.4 Specializace.....	66
4.5 Strategie jednání.....	67
4.5.1 Iniciativnost.....	67
4.5.2 Setkávání organizací.....	68
4.6 Výhodnost spolupráce jako následek.....	69
4.6.1 Výhody pro organizaci.....	69
4.6.2 Vzájemná výhodnost.....	70
4.6.3 Výhody pro příjemce pomoci.....	70
5 Souhrn výzkumu.....	72
6 Závěr.....	75
Zdroje a literatura.....	76
Seznam grafů.....	88
Seznam příloh.....	89
Přílohy.....	90

Úvod

Roku 2000 Praha poprvé hostila Veletrh neziskových organizací. Jeho organizátoři reagovali na stav českého neziskového sektoru, neboť spolupráce mezi neziskovými organizacemi nebyla dle jejich názoru dostatečně efektivní. „Místo spolupráce zde převládá soutěživost a nevraživost, čímž dochází k roztržitosti aktivit a často i k jejich zbytečné duplikaci“ (Forum 2000 2004a, nestránkováno). Konání Veletrhu neziskových organizací se od té doby změnilo v každoroční samozřejmost, otázka však zní, zda-li se stejnou samozřejmostí stal i ideál spolupráce.

I přesto, že oficiální propaganda vysílaná masmédií nás dennodenně přesvědčuje o vhodnosti dravého souboje jak v rámci volného trhu (Goss 2001, s. 21; Xinhua News Agency - CEIS 2002, nestránkováno), tak i v dalších oblastech lidského života, odborná literatura má na věc jiný názor (Decety et al. 2004, s. 744). Nejenže považuje spolupráci za jev pro člověka přirozený (Koukolík 2006, s. 24; Gibson et al. 2005, s. 29; Bowles a Gintis 2004, s. 21), ale navíc ji i v různých disciplínách vyzdvihuje pro její užitečnost. Také mnozí filozofové zdůrazňují výhody spolupráce před konkurencí, kde u některých z nich jde o přirozený stav člověka (Carrin 2006, s. 917), zatímco u jiných jde o jeho překonání při budování lepší společnosti (Garmaier a Lütge 2010, s. 281). A to, co ukazují matematické modely (Axelrod 1984, s. 33), příklady z přírody (Dawkins 1998, s. 187; Dugatkin 1999, s. 25; Kerth 2008, s. 738–739) či naše lidská kultura jako celek (Koukolík 2006, s. 17; Stevens a Hauser 2004, s. 60), bych rád převedl do prostředí neziskového sektoru, který pro svoje relativní mládí stále trpí jistými „dětskými nemocemi“. Navíc, co se dá říct o neziskovém sektoru jako celku, platí pro Českou republiku dvojnásob, obzvláště co se týká jeho humanitární a rozvojové sekce. Spousta mechanismů, které v jiných oborech efektivně fungují již nějaký čas, je třeba stvořit od nuly a to, co již existuje, se neustále profiluje. Jako kdekoliv jinde, je i v tomto případě možné použít ke zjištění nejlepší možné celkové strategie metodu pokus-omyl, ovšem její výsledky jsou k dispozici za dlouhou dobu, jejich získávání je nákladné a někdy i dost bolestivé (Axelrod 1984, s. 191). Namísto náhodného experimentování je daleko vhodnější použít metodu poučeného pokusu a případného omylu (Gibson et al. 2005, s. 29). Kvůli tomu, že náklady a případnou bolest bychom v případě neúspěchu nenesli ani my sami, nýbrž lidé, na něž se činnost neziskových organizací soustřeďuje a jenž se často nacházejí v nezavidělných situacích, bychom se měli o to více snažit omylů pokud možno vyvarovat.

Výběr tématu byl ovlivněn skutečností, že na podrobnější popis problematiky spolupráce mezi

českými neziskovými humanitárními a rozvojovými organizacemi jsem nenarazil. Svoji práci bych rád toto téma otevřel a poskytl základ ke studiu této problematiky, případně položil základ pro její další zkoumání. Účelem je tedy přinést teoretický základ, na který by bylo možné později navázat.

Cílem mého výzkumu je zjišťování příčin, jenž zabraňují užší spolupráci českých neziskových humanitárních a rozvojových organizací. Jelikož spolupráce může probíhat v mnoha rovinách, z časových důvodů jsem omezil své zkoumání na problematiku tvorby a realizace projektů. Nástin možných řešení jsem posléze rozvedl v diskuzi.

Motivací pro výběr tématu je zaměření mnou studovaného oboru. Avšak vzhledem k tomu, že jsem si toto studium vybral na základě osobního zájmu, slušelo by se spíše takto nazvat i důvod mého výběru. Stejně tak by se dal označit za osobní i zkoumaný jev, tedy spolupráce, neboť ta je silným tématem mé politicko-společenské orientace.

Teoretická část byla tvořena pomocí literatury zabývající se teorií her, neboť již její vznik byl motivován snahou porozumět interakcím mezi více entitami. Výzkum byl prováděn za použití kvalitativního výzkumu, kdy kvůli nízké probádanosti zvoleného tématu byla vybrána metoda zakotvené teorie, kde analýza probíhala podle postupu stanoveným Straussem a Corbinovou.

Diplomová práce je rozdělena do šesti na sebe navazujících celků. V prvním z nich jsou definována základní teoretická východiska spojené s prací, v druhé části je definovaný cíl práce společně s výzkumnými otázkami, samotný výzkum je popsán v třetí části, po kterém následuje čtvrtá část prezentující sesbíraná data, jenž jsou reformulována v nové teorii nacházející se v páté části, po které následuje závěr se zhodnocením celé práce. Vše zakončuje seznam použité literatury.

Jelikož přímo spoluprací se nezabývá pouze jeden specializovaný obor, byl i výběr literatury koncipován tak, aby pokryl problematiku pokud možno ze všech možných úhlů. Silné zastoupení mezi použitými autory mají jména z oboru sociobiologie, neboť v tomto oboru našla teorie her svoje největší uplatnění, ovšem ke komplexnímu pokrytí problematiky byly dále vybírány tituly z oblasti ekonomie, matematiky, filozofie, stejně tak jako knihy a odborné články ze společenských věd, medicíny a dalších oborů. Text byl tvořen především pomocí anglicky psané literatury, a to jak odborných knih, tak i článků z vědeckých časopisů doplněných o informace z relevantních webových zdrojů. Při psaní jsem se snažil opírat především o primární zdroje a informace takto získané jsem následně doplňoval nejnovějšími dostupnými vědeckými články. Jejich kompletní seznam je uveden v závěru práce.

1 Základní teoretická východiska

1.1 Teorie her

Teorie her vznikla původně jako samostatná matematická disciplína (Neumann a Morgenstern 1944, s. 46), která vysvětluje interakce mezi dvěma nebo více jedinci či skupinami pomocí matematického znázornění. Díky své robustnosti si však s postupem času našla cestu i do dalších oborů, jako je například politologie, biologie, ekonomie či psychologie (Dawkins 1998, s. 183), neboť lze pomocí ní vysvětlit širokou škálu interakcí od mezinárodních vztahů (Green 2005, s. 464; Axelrod 1984, s. 154) přes chování různých živočišných druhů (Dawkins 1998, s. 165) až po běžné mezilidského jednání (Koukolík 2006, s. 22; Gibson et al. 2005, s. 25).

Stejně jako každý jiný obor, i teorie her má své předchůdce (Raouf a Al-Raweshidy 2010, s. 1), ovšem za skutečný zrod této disciplíny bývá považován rok 1944, kdy matematik John von Neumann a ekonom Oskar Morgenstern společně vydali knihu *Theory of Games and Economic Behavior*. Ve své teorii, na rozdíl od klasiků tehdy dominantní Rakouské školy, odmítali brát izolovaného jedince jako základní jednotku v ekonomice vhodnou ke zkoumání, nýbrž se zaměřili na interakce mezi dvěma či více subjekty a strategie při nich použité (Neumann a Morgenstern 1944, s. 10). Rakouský model ekonomiky izolovaného jedince totiž počítal pouze s omezeními fyzikálními a přírodními, kdy se výsledek odvíjel pouze od snahy jednotlivce, ovšem von Neumann a Morgenstern (1944, s. 11) poukázali na to, že výsledek interakce mezi více entitami je dán spíše rozhodnutím ostatních účastníků. Pomocí matematických modelů zkoumali lidská rozhodování v různých situacích, průběh jednotlivých variant a jejich následný dopad. Cílem těchto výzkumníků bylo nalézt optimální řešení každé situace, které by pomohlo při rozhodování uskutečnit racionální výběr. Ten pro potřeby své práce definovali jako maximální možný užitek pro jedince (Neumann a Morgenstern 1944, s. 9), i když následně varovali před dogmatismem takového označení (Neumann a Morgenstern 1944, s. 9).

Stejně tak jako jsme při řešení každodenních rozhodnutí, jež spadají do kategorie teorie her, odměňováni různým užitekem či naopak ztrátou v případě nevhodného rozhodnutí (Axelrod 1984, s. 110), probíhá toto hodnocení i při výzkumu rozhodování. Chování zkoumaných objektů je v teorii her pozorováno a po skončení jednoho kola, které je definováno jako výběr z nabízených alternativ (Neumann a Morgenstern 1944, s. 49), je mezi zúčastněné strany rozdáno bodové hodnocení, které v přepočtu zhruba odpovídá užitku či ztrátě, jež by daní jedinci získali za stejné rozhodnutí v reálném

světě. Za nejracionálněji rozhodujícího se jedince je považován ten, kdo dosáhne nejvyššího skóre a jeho strategie je považována za nejlepší (Axelrod 1984, s. 14; Raof a Al-Raweshidy 2010, s. 8–9).

Volba strategie se v teorii her děje na základě svobodného rozhodnutí bez zásahu vnější autority (Gibson et al. 2005, s. 36; Axelrod 1984, s. 178). Tímto jsou z teorie her vyloučeny všechny situace, kde rozhodnutí řídí panovník, diktátor, náčelník, volený zástupce lidu nebo jakákoliv jiná nadřazená autorita. Ovšem neznamená to, že by lidé na těchto pozicích byli z hraní her vyloučeni. Stejně jako ostatní, i oni hrají hry mezi sebou i se svými poddanými (Binmore 2007, s. 334).

Dostanou-li se zkoumaní jedinci během hraní do situace, ve které ani jeden z nich není schopen zlepšit svoji situaci jednostrannou změnou strategie, nazývá se tento stav Nashovou rovnováhou (Nash 1950, s. 49; Myerson 1991, s. 93; Szabó a Szolnoki 2012, s. 82; Raof a Al-Raweshidy 2010, s. 3). Ta tedy mluví o tom, jakou strategii je vhodné zvolit pro vlastní maximalizaci zisku. V evoluční biologii a následně i dalších oborech se začal používat pojem evolučně stabilní strategie, který značí stav, ve kterém není mezi příslušníky užívající určitou strategii schopen se úspěšně vetřít jedinec s jinou strategií, která by se následně na úkor té původní pomnožila (Dawkins 1998, s. 71). Jde vlastně o stav, kdy je strategie v Nashově rovnováze sama se sebou (Axelrod 1984, s. 217). Podobně zavedl ve své práci Robert Axelrod (1984, s. 217) pojem kolektivně stabilní strategie, kde populaci jedinců užívající určitou strategii není schopna infiltrovat ani malá skupina jedinců s odlišnou strategií. Nejde-li navíc u evolučně či kolektivně stabilní strategie vylepšit svůj stav, aniž by se zhoršil stav druhého, nachází se strategie v takzvaném paretově optimu (Myerson 1991, s. 97; Raof a Al-Raweshidy 2010, s. 4). To tedy specifikuje, jaký by byl nejlepší možný výsledek.

1.2 Typy her

Existuje několik druhů her, jenž se od sebe liší nejen ve svých parametrech a tedy i pravidlech, ale i ve strategiích, kterými je lze a je vhodné hrát. Je-li celkový součet všech bodových hodnocení všech zúčastněných roven nule, jedná se o hru s nulovým součtem (Raof a Al-Raweshidy 2010, s. 8). Příkladem může být většina společenských her (Neumann a Morgenstern 1944, s. 47), například fotbal (Dawkins 1998, s. 201) či šachy (Axelrod 1984, s. 111; Raof a Al-Raweshidy 2010, s. 8). Zisk jednoho v tomto případě znamená ztrátu druhého (Dawkins 1998, s. 200; Raof a Al-Raweshidy 2010, s. 7).

Naopak, není-li tento součet bodových hodnocení roven nule, jedná se o hru s nenulovým součtem

(Neumann a Morgenstern 1944, s. 507). V tom případě je bodové hodnocení rozdáno bankem (Dawkins 1998, s. 200). Z toho též vyplývá, že v tomto případě začíná být pro jednotlivé aktéry výhodné začít spolupracovat, neboť společným úsilím je možno získat více než nespoluprací (Neumann a Morgenstern 1944, s. 507; Axelrod 1984, s. 111; Dawkins 1998, s. 153). Typickou ukázkou těchto her v praxi jsou například nejrůznější ekonomické interakce (Neumann a Morgenstern 1944, s. 507; Bowles a Gintis 2004, s. 26). Jak však upozorňuje Dawkins (1998, s. 200–201), v některých případech může být situace, která na první pohled vypadá jako hra s nulovým součtem, ve skutečnosti řešena jakožto hra s nenulovým součtem. Hlavním důvodem, proč se v jistých situacích necháme namísto spolupráce při hře s nenulovým součtem ovládnout mentalitou „Já vyhraji, když ty prohraješ“ (Dawkins 1998, s. 200), jsou emoce. Těch je vhodné se vyvarovat, neboť většina našich každodenních činností je právě hrou s nenulovým součtem (Axelrod 1984, s. 190).

Spolupráce však není výhradní doménou her s nenulovým součtem. Jsou-li do hry s nulovým součtem zapojeni tři a více hráčů, omezená spolupráce začíná dávat smysl při tvorbě koalic (Neumann a Morgenstern 1944, s. 507). Jde však o nedokonalou formu spolupráce, neboť jejím cílem není společná tvorba hodnot na úkor banku, ale pouze snaha porazit někoho jiného a přerozdělit si takto získané skóre (Raouf a Al-Raweshidy 2010, s. 7). V dalších kolech se tak z dočasných partnerů opět stávají rivalové.

Je-li hra jednokolová, stačí pouze porovnat celkově dosažené skóre po odehrání systémem každý s každým (Dawkins 1998, s. 194). Ovšem vícekolové hry nám nabízejí mnohem širší možnosti jak zjistit kvalitu dané strategie než prostý součet. Tím může být například ekologická analýza (Dawkins 1998, s. 194). Pomocí této metody se Axelrod (1984, s. 51) pokusil simulovat přírodní výběr. Na konci každého kola byla odměna jednotlivým druhům strategie vyplácena nikoliv v bodech, ale v potomstvu. Do každého dalšího kola tedy nastupovaly strategie v počtu, jenž odpovídal jejich úspěchu v předchozích kolech. Některé ze strategií vymřely brzy po začátku, jiné se držely po generace než vymizely, další však zažily zpočátku obrovský boom a jejich zánik následoval až po několika stech generací. Experiment byl ukončen až v okamžiku, kdy zbyly pouze takové strategie, které při dalším hraní neměnily svůj poměr zastoupení vůči ostatním. Ovšem u vyšších primátů, a speciálně u člověka, je možné obohatit hodnocení hry o jeden další důležitý prvek spojený se schopností učit se (Axelrod 1984, s. 94; Szabó a Szolnoki 2012, s. 81). Je-li totiž některá ze strategií úspěšnější než naše, máme možnost tuto strategii napodobit. Touto myšlenkou se ve své práci zabýval již Axelrod (1984, s. 160), který představil model hodnocení, ve kterém každá ze strategií je vložena do pole, ve kterém má

za souseda právě čtyři další strategie, s nimi posléze odehraje jedno kolo a na jeho konci každá ze strategií porovná své skóre a skóre okolních strategií a převezme vzorec chování toho souseda, jenž dosáhl nejvyššího skóre, případně si ponechá vlastní. Aby bylo rozdělení férové, strategie nacházející se na kraji herního pole mají za své sousedy strategie nacházející se na druhé straně, což si lze představit jako šachovnici promítnutou na kouli. Experiment opět končí v situaci, jenž je evolučně stabilní, tedy když všechny strategie dosahují při interakci se svými sousedy shodného skóre a zastoupení jednotlivých strategií se tudíž nemění.

1.3 Vězňovo dilema

Vězňovo dilema je hrou pro dva hráče s nenulovým součtem, jenž je možnou využít při řešení každodenních záležitostí (Binmore 2007, s. 334) stejně tak jako pro mezinárodní vztahy (Axelrod 1984, s. 27). Díky této univerzálnosti narostla její popularita do takových rozměrů, že ji významný odborník na tuto problematiku, Robert Axelrod (1984, s. 28), nazval *Escherichia coli* svého oboru, neboť stejně jako je tato bakterie používána jako modelový organizmus pro výzkum v genetice, je vězňovo dilema užíváno v teoriích her. Na druhou stranu, jak upozorňuje Trivers (2006, s. 71), vězňovo dilema se v současnosti v některých případech používá i při řešení situací, pro které by bylo vhodnější užít jiný typ her.

Název vězňova dilematu se odvozuje od zápletky, se kterou byla tato hra původně představena. V tomto příběhu byli při drobné krádeži přichyceni dva zloději, ovšem vyšetřovatel je silně podezírá z daleko větší loupeže, kterou spáchali dříve. Důkazy pro to však neexistují a tak jediná možnost, jak tyto dva zloděje usvědčit, je přiznání některého z nich. Zloději jsou tudíž zavřeni do dvou oddělených cel a oběma dvěma je udělána ta stejná nabídka: „Když zradíš svého komplice, bude on odsouzen k deseti letům v žaláři, ovšem tobě budou prominuty veškeré přestupky proti zákonu a budeš ihned volný. Když však ty budeš mlčet a tvůj parťák bude mluvit, situace se obrátí proti tobě a zatímco on bude propuštěn, ty budeš odsouzen k deseti letům za mřížemi. Budete-li mluvit oba dva, dostane každý z vás šest let „natvrdo“, ovšem bude-li oba mlčet, strávíte oba dva ve vězení pouze rok za drobný delikt, u kterého jste byli přichyceni“. Oba dva hráči této hry jsou tak postaveni do pozice, kde neznají rozhodnutí toho druhého a kdy vědí, že pro oba dva dohromady by bylo nejlepší spolupracovat mezi sebou a tudíž žádné informace neprozradit, ovšem zároveň jsou si také dobře vědomi toho, že zradí-li jejich kumpán v okamžiku, kdy oni se s ním rozhodnou spolupracovat, dostanou nejvyšší možný trest a zrádce bude naopak propuštěn. Odtud plyne pojmenování vězňovo dilema (Dawkins 1998, s. 186;

Koukolík 2006, s. 39–40; Myerson 1991, s. 97; Raof a Al-Raweshidy 2010, s. 2–3).

Standardní rozdělení odměn u věžňova dilematu je tedy takové, že nejvíce bodů lze získat za zradu v případě, kdy partner nabídne spolupráci, méně bodů pak je za vzájemnou spolupráci, ještě méně za vzájemnou zradu a nejméně bodů je za nabídnutou spolupráci v okamžiku, kdy partner zradí (Szabó a Szolnoki 2012, s. 82; Axelrod 1984, s. 133–134; Dawkins 1998, s. 184–185; Maynard Smith 1982, s. 162; Gao et al. 2013, s. 154; Raof a Al-Raweshidy 2010, s. 3; Stevens a Hauser 2004, s. 61; Milinski 1987, s. 433). Termínem zrada je v kontextu teorie her označována nespolupráce. Toto rozdělení odměn a trestů však neodpovídá pouze výše uvedené historce, ale v praxi se s ním setkáme v mnohých dalších situacích. Za příklad takového chování může být považováno vzájemné krmení se v případě neúspěšného lovu v koloniích upírů (Wilkinson, 1984 in Dawkins 1998, s. 208–209), obrana před nepřítelem u rybího druhu paví očko (Dugatkin 1999, s. 24) a mnohé další. Taktéž v lidské společnosti lze takovýchto příkladů najít nespočet a jak ukazuje Axelrod (1984, s. 60–61) na příkladu vojáků v zákopech během první světové války, věžňovo dilema mohou řešit i dvě skupiny mající na první pohled zcela protichůdné cíle. Téma vzájemně výhodné spolupráce je hlouběji rozvinuto v kapitole 1.5.3.

V roce 1968 vydal americký ekolog Garrett Hardin v časopise *Science* článek s titulem *The Tragedy of the Commons*, ve kterém popsal nekontrolovaný populační růst jako situaci odpovídající věžňovu dilematu pro více hráčů (Hardin 1968, s. 1244). Tragédie obecní pastviny, jak zní český překlad Hardinem popsaného problému, označuje obecně situaci, kdy společně vlastněný majetek je jeho uživateli přečerpáván a následně zničen. Za příklad byly použity pastviny, jenž jsou schopny uživit pouze omezený počet dobytka, nicméně každý jeden pastevec, jenž v daném místě chová dobytek, se hnán mixem vlastní chamtivosti a strachem z chování ostatních na ni snaží vyhnat co nejvíce kusů vlastního dobytka a následně dojde k úplnému zničení pastviny, jenž zničí i živobytí pastevců. Jako jedno z řešení Hardin privatizaci (1968, s. 1245), neboť o svůj soukromý pozemek se dle něj bude každý z vlastníků svědomitě starat. S tímto závěrem souhlasili i jiní autoři (Demsetz 1967; Posner 1977; Simmons, Smith, and Georgia 1996 in Ostrom 2000, s. 31) a jejich rétorika se zalíbila celé řadě politiků a byla jimi posléze využívána v sedmdesátých letech během nástupu neoliberální politiky. V případě veřejných statků, které nelze převést do soukromého vlastnictví, navrhoval systém regulací, které by tento statek uchránily (Hardin 1968, s. 1245). S tím souhlasili i jiní, pro než bylo řešením převedení majetku pod stát, jenž zajistí jeho vhodné využívání (Ophuls 1973 in Ostrom 2000, s. 31). Avšak zcela jiné řešení problému pojala ekonomka Elinor Ostrom (2000, s. 31–32), jenž zkoumala

možnosti samosprávy smíšených statků, nebo-li vzácných veřejných statků. Svým modelem dokázala, že ke kvalitní správě smíšených statků není při správném nastavení pravidel nutná přítomnost externí autority (Ostrom 2000, s. 46).

Jak se světem díky neoliberalismu šířila vlna privatizací a uvolňování obchodních bariér, zažíval svoji renesanci i další pojem z teorie her, kterým je závod ke dnu. Tento termín značí značné snižování ekologických (Holzinger a Knill 2004, s. 25) a sociálních standardů plus minimalizaci daní za účelem přilákání investorů (Steiner 2010, s. 445). Jelikož však stejnou strategii volí i ostatní aktéři, dochází nakonec k celkovému snižování dříve vydobytých sociálních práv a přírodně ochranných opatření, tudíž i případný zisk investice má za následek z dlouhodobého hlediska dalekosáhlejší ztráty (Steiner 2010, s. 445). Z pohledu teorie her jde v závodu ke dnu opět o variaci na věžňovo dilema pro více hráčů, kde se jednotliví aktéři hry rozhodli pro nevhodnou strategii, což jim nakonec přináší ztrátu.

1.4 Strategie

Konečné hodnocení her s sebou tedy logicky nese zásadní otázku: jak se chovat co nejracionálněji, tedy jakou volit strategii, aby vedla k dosažení co nejvyššího skóre?

1.4.1 Hry s nulovým součtem

Hry s nulovým součtem jsou hrami nekooperativními, tudíž vítězství jednoho znamená prohru druhého (Dawkins 1998, s. 200; Raof a Al-Raweshidy 2010, s. 8). Volba strategie by tedy měla být taková, aby dokázala zvítězit nad strategií protihráče, který však opět volí na základě našeho rozhodnutí (Axelrod 1984, s. 27). Jak dokázal John Nash (1951, s. 295), u každé hry s nenulovým součtem lze nalézt alespoň jednu Nashovu rovnováhu.

U her s nulovým součtem tedy není vhodné, aby protihráč znal naši strategii, neboť čím méně jsme předvídatelní, tím méně jsme náchylní k zneužití naší strategie proti nám samotným (Axelrod 1984, s. 123). Von Neumann (1944, s. 188–189) bere jako příklad karetní hru poker. V ní je rozdáno každému hráči pět karet, ze kterých lze poskládat různé kombinace, jenž se posléze bodově hodnotí. Všichni hráči znají toto bodové hodnocení a jsou tedy schopni si sami spočítat, zda-li mají či nemají „silnou ruku“, nebo-li je-li součet jejich karet vysoký či naopak nízký. Následně jeden z hráčů dorovná původní sázku, která byla dohodnuta před začátkem hry, navýší ji nebo složí karty bez dalšího sázení a ztratí tak minimální vklad, který byl taktéž dohodnut před začátkem hry. Byla-li sázka navýšena, druhý hráč má opět tyto tři možnosti jak se zachovat a v případě, že se rozhodne k navýšení vsazené

částky, opět je řada na prvním hráči. Za normálních okolností by bylo racionální zvyšovat sázky pouze v případě, že máme „silnou ruku“ a tedy vysokou šanci na vítězství, dorovnat v případě středně silných karet a hru vzdát, máme-li slabé karty a tudíž malou šanci vyhrát. Ovšem tím, že jeden hráč pomocí zvyšování sázek přiměje toho druhého si myslet, že má „silnou ruku“ v situaci, kdy má nízké celkové hodnocení, může donutit k rezignaci druhého hráče, který má celkově vyšší hodnocení karet. Obdobně může hráč se „silnou rukou“ pomocí nezvyšování sázek dohnat protihráče k domněnce, že hráč má slabé karty a protihráč tedy může libovolně zvyšovat sázky, což by nedělal v situaci, ve které by se domníval, že první hráč má silné karty. Tato strategie se nazývá bluffing a je důležitou součástí hraní pokeru stejně jako dalších her s nulovým součtem.

1.4.2 Hry s nenulovým součtem

Jiná situace ovšem nastává u her s nenulovým součtem, kdy oba hráči mohou profitovat z případné spolupráce na úkor banku (Dawkins 1998, s. 200). Jak již však bylo zmíněno u vězňova dilematu, největší odměnu získává jeden hráč v okamžiku, kdy on zradí, zatímco jeho spoluhráč nabídne spolupráci a naopak nejhoršího výsledku dosáhne ten, kdo nabídne spolupráci ve chvíli, kdy jeho spoluhráč zradí. Oba dva hráči jsou tak v pokušení získat co nejvyšší skóre zradou v situaci, kdy jejich spoluhráč spolupracuje a naopak mají strach spolupracovat, neboť v případě takovéto nabídky v okamžiku spoluhráčovy zrady dosáhnou skóre nejnižšího. Je-li hra jednokolová a oba její hráči neočekávají v budoucnu žádnou další interakci, je díky výše řečenému nejiracionálnějším rozhodnutím oboustranná zrada (Axelrod 1984, s. 10; Dawkins 1998, s. 187). Individuální racionalita tak paradoxně vede k zisku nižšího skóre, než jakého by mohlo být dosaženo v případě vzájemné spolupráce (Axelrod 1984, s. 8). Podobná situace nastává i v případech, kdy je dopředu znám počet kol, ve kterých se hráči potkají, neboť pro každého z hráčů je výhodné zradit v posledním kole. V tomto posledním kole se totiž hra vícekolová opět mění na jednokolovou. Tím se ale dostávají do situace, kdy oba dva hráči tuší, že v posledním kole bude volena oboustranná zrada a proto se rozhodnou zradit už v tom předchozím kole. Situace se opět opakuje a nakonec je pro oba dva nejiracionálnější volit zradu už od prvního kola (Axelrod 1984, s. 93).

Ke spolupráci vhodné prostředí nastává v situaci, kdy je předpokládaný počet opakování vysoký a předem neznámý (Axelrod 1984, s. 126; Dawkins 1998, s. 203; Gächter a Herrmann 2006, s. 281; Gibson et al. 2005, s. 93). Chování a výsledky různých strategií za takovéto situace zkoumal Robert Axelrod na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let, kdy požádal odborníky z různých oborů věnující

se teorii her, aby mu zaslali své strategie v podobě počítačového programu a s těmito strategiemi následně uspořádal turnaj (Dawkins 1998, s. 189). Na jeho výzvu odpovědělo několik odborníků a v prvním kole se tak spolu utkalo čtrnáct různých strategií (Axelrod 1984, s. 113). Výsledky prvního kola posléze zveřejnil i s podrobným popisem jednotlivých strategií a vysvětlením úspěchu či neúspěchu každé z nich (Axelrod 1984, s. 41). Následně pro potvrzení správnosti svých závěrů bylo uspořádáno druhé kolo turnaje (Axelrod 1984, s. 40), do kterého lidé znovu mohli zasílat své strategie. Těch se nyní sešlo šedesát dva a k nim byla přidána strategie „náhodná“, jenž nahodile volila mezi spoluprací a zradou plus každá strategie hrála navíc sama se sebou (Axelrod 1984, s. 41–43). I přes znalosti principu fungování jednotlivých strategií z prvního kola opět zvítězila ta samá strategie, jíž byla „půjčka za oplátku“ (Axelrod 1984, s. 42). Axelrod následně spolu s evolučním biologem W. D. Hamiltonem vydal článek v odborném časopise Science (Dawkins 1998, s. 194) a o tři roky později vydal knihu „The Evolution of Cooperation“, ve kterých popsal a vysvětlil fungování turnaje, zaslané strategie a příčiny jejich úspěchu. Zvláštní péči pak věnoval strategii vítězné, „půjčce za oplátku“, kterou detailně rozebral.

1.4.3 Jak hrát úspěšně

V prvních dvou turnajích nechal hrát všechny strategie systémem „každá s každou“ a takto získané výsledky porovnal v celkovém hodnocení. Následně provedl ekologickou analýzu se strategiemi zaslanými do druhého turnaje, ve které hodnocení po skončení každého kola bylo rozdáno nikoliv v bodech, ale v potomstvu, jenž se následně utkalo v takto pomnoženém množství v dalším kole (Axelrod 1984, s. 49). Cílem bylo simulovat fungování evolučního přírodního výběru a schopnost strategie uspět v tomto novém prostředí, které je do jisté míry formováno i strategií samotnou. V tomto případě nechal Axelrod proběhnout celkem 1000 kol, což je ekvivalentem stejného počtu generací. Další test, jenž se zaslanými strategiemi provedl, zkoumal pro změnu jejich schopnost uspět v situacích, kdy mají jednotlivé strategie možnost učit se od svých úspěšnějších sousedů (Axelrod 1984, s. 160).

1.4.3.1 Být „milý“

U všech úspěšných strategií rozpoznal několik shodných rysů. Tím prvním je, že jsou všechny „milé“ (Axelrod 1984, s. 33). Slovem „milé“ myslí Axelrod (1984, s. 33) ve své práci takovou strategii, jenž nikdy nezradí jako první. V prvním kole turnaje byly „milé“ všechny strategie, jenž se umístily v lepší polovině, zatímco v té horší polovině nebyla milá ani jedna. V druhém kole, i přes znalost dříve

zaslaných strategií a tudíž i možnosti zneužívat jejich slabostí, byla mezi nejlepšími patnácti strategiemi jen jediná „podlá“ strategie, tedy taková, jež zradí jako první, a i ta skončila až osmá, a mezi patnácti nejhoršími se objevila pouze jedna „milá“ strategie (Axelrod 1984, s. 44). Toto zjištění učarovalo slavného evolučního biologa Richarda Dawkinse natolik, že ve své nejznámější knize „Sobecký gen“ nazval jednu z kapitol „Milí hoši skončí první“ (Dawkins 1998, s. 183).

1.4.3.2 Trestat

Ovšem být „milý“ nestačí. Pokud by někdo v reálném světě byl na všechny vždy „milý“ a tudíž by se všemi spolupracoval za všech okolností, a to i v případě, že jej druhý jedinec opakovaně zrazuje, vedlo by se mu velice špatně. Schopnost bránit se zneužívání trestáním podrazu je dalším společným rysem úspěšných strategií (Axelrod 1984, s. 119). Důvodů tohoto úspěchu je několik. Prvním je již zmíněné znemožnění zneužívání, neboť za vzájemný podraz je rozdáno nízké hodnocení, které je však stále vyšší než v případě zneužití. Další a mnohem důležitější poselství však přináší ekologická analýza. Neproběhne-li totiž potrestání jedince, který nespolupracuje, bude se takováto strategie objevovat v následujících generacích stále častěji a potomci této naivně „milé“ strategie se budou setkávat s vykořisťováním čím dál tím častěji (Axelrod 1984, s. 136). V reálném světě však nemusí jít nutně až o potomstvo, ale není-li zrada trestána, zvyšuje se takovémuto podvodníkovi jeho moc a při dalším setkání těch dvou samých jedinců čelí ten netrestající již mnohem silnějšímu nepříteli.

Trestání má však i svoji temnou stránku. Za odstrašující příklad dává Axelrod (1984, s. 36) strategii zaslanou pod názvem „Friedman“, která sice byla „milá“ a tudíž jako první volila spolupráci, ale v případě jedné zrady u protihráče pak už vždy volila bez výjimky taktéž zradu. Byla to právě ona, která si vedla ze všech „milých“ strategií v celém turnaji nejhůře. Axelrod tady jasně zdůrazňuje, že pro úspěšné hraní her je nutné, aby se reciprocita týkala jak zrady, tak i spolupráce. Zradí-li nás náš spoluhráč, je nutné takovéto chování potrestat, ovšem začne-li posléze v dalších kolech spolupracovat, je nutné mu odpustit (Axelrod 1984, s. 36). Jak moc silný trest by měl následovat a naopak jak moc můžeme být odpouštějící však jednoznačně pro všechny situace nelze určit. Sám Axelrod dává několik různých funkčních příkladů, které se však mírou tolerance zrady a schopností odpouštět liší. Zářivým příkladem je jedna ze strategií z jeho turnajů, „půjčka za dvě oplátky“. Ta funguje podobně jako „půjčka za oplátku“, neboť oplácí jak spolupráci, tak i zradu. Na rozdíl od „půjčky za oplátku“ je však velkorysejší a trestá až druhou zradu v řadě (Axelrod 1984, s. 45). Díky tomu se jí vede dobře se strategiemi, které sice začnou svůj první tah zradou, ale když vidí, že daná strategie spolupracuje,

začnou též spolupracovat. Stejně tak i se strategiemi, které po určitém počtu kol zkusily zradu a pak se zase poslušně vrátily ke spolupráci, dosahovala vyššího skóre než prostá „půjčka za oplátku“. V prvním kole turnaje se tato strategie nevyskytovala, avšak Axelrod po jeho skončení zpětně dopočítal, že pokud by se tam objevila, byla by to právě ona, kdo by zvítězil. Díky zveřejnění této informace tak skutečně do druhého kola dorazil takovýto program, který přesně odpovídal „půjčce za dvě oplátky“. V tomto turnaji si však nevedla vůbec dobře a nakonec neskončila ani mezi třetinou nejlepších (Axelrod 1984, s. 47). Zveřejnění informace totiž vedlo nejen k jejímu naprogramování, ale zároveň přimělo ostatní účastníky k tomu naprogramovat své strategie takovým způsobem, aby dokázaly její velkorysosti zneužít (Axelrod 1984, s. 44–45). V druhém kole zkrátka panovalo jiné výchozí prostředí a potenciální vítěz prvního kola v něm neměl šanci zazářit (Axelrod 1984, s. 120).

K problematice trestání a odpouštění přidal Axelrod ještě další příklady z reálného světa. Prvním z nich jsou skutečné příběhy vojáků v zákopech během první světové války. V nich se totiž i přes silnou nelibost vojenských velitelů vyvinul systém „žij a nech žít“ (Dugdale 1932, p. 94 in Axelrod 1984, s. 74). Vojáci, jenž proti sobě stáli dlouhé týdny či měsíce v zákopech, přestali po nepřátelských jednotkách střílet a omezili svoji činnost pouze na strefování se do terčů na druhé straně zákopu či střelbu přesného počtu salv do přesně vytyčených pozic v „zemi nikoho“. V deníku jednoho britského důstojníka se pak šlo dopátrat příčin takového chování: „... za každou kulku, co k nim přiletí, vypálí dvě nazpět, ovšem nikdy nevystřelí jako první“ (Kelly 1930, p. 18 in Axelrod 1984, s. 61). Podobně se jiný voják vyjadřoval o používání puškových granátů v době úprav zákopů, jenž byly schopny zabít více vojáků současně: „Nikdy je nepoužíváme, tedy dokud Němci nezačnou být opravdu hluční. Podle jejich systému odplat nám tu totiž přistanou tři za každý náš vystřelený.“ (Greenwell 1972, pp. 16-17 in Axelrod 1984, s. 80). Vzájemné spolupráce mezi vojáky tam bylo dosaženo díky vysoké míře trestání. Zcela opačný příklad nám Axelrod dává z prostředí Blízkého východu, kde je stále v některých oblastech praktikováno surové právo „oko za oko“ (Black-Michaud 1975 in Axelrod 1984, s. 138). Konflikty se tak často táhnou přes několik generací, i když už jsou původní aktéři dávno mrtví a často je i původ sporu zapomenut. Řešením tohoto začarovaného kruhu v tomto případě může být postupné snižování trestu, tedy například „9/10 oka za oko“ či vynechání trestu po určitém počtu kol (Axelrod 1984, s. 138). Axelrod si byl taktéž vědom zásadní nedokonalosti svého turnaje a to toho, že počítačové programy byly schopny naprosto neomylně analyzovat chování dalších programů (Axelrod 1984, s. 182). Zkusil tedy zopakovat celý druhý turnaj, ovšem přidal do něj v jednom procentu případů chybu při rozpoznávání vyslaného signálu. Tím

simuloval reálné lidské prostředí, ve kterém často nejsme schopni správně interpretovat zamýšlenou informaci. Měněny během tohoto pokusu byly oba druhy informací, tedy místo vyslaného signálu „zrada“ bylo v jednom procentu náhodně vybraných případů zobrazeno „spolupráce“ a obráceně. Překvapivě opět zvítězila „půjčka za oplátku“, tentokrát ovšem již s celkově nižším bodovým ziskem. Avšak některé další strategie, jenž si v původním turnaji vedly dobře, si s přidáním šumem nebyly schopny poradit a v tomto testu zcela propadly (Axelrod 1984, s. 183). Nowak & Sigmund (1992 in Trivers 2006, s. 70) později dopočítali, že pokud by bylo použito originálního rozdělení odměn, v turnaji by zvítězila modifikovaná „půjčka za oplátku“, která by volila spolupráci i v jedné třetině interakcí, kde byla v předchozím kole volena spoluprácem zrada. Toto později uznal i sám Axelrod, který v článku k 30. výročí vydání jeho knihy apeloval na větší smířlivost (Axelrod 2012, s. 22).

Ti samí autoři o rok později přišli s další strategií, která by zvítězila v Axelrodově turnaji, pokud by do něj byla zaslána (Nowak a Sigmund 1993, s. 56). Je jím strategie „Pavlov“, která se řídí jednoduchým pravidlem: „Vítězíš-li, pokračuj dále bez změny, prohráváš-li, změň postup“ (Nowak a Sigmund 1993, s. 56; Nowak 2006, s. 1560). Výhodou této strategie je to, že se dokáže stejně jako velkorysá „půjčka za oplátku“ vyhnout náhodné zradě, navíc však ještě i dokáže zneužít ve svůj prospěch netrestající strategie (Nowak a Sigmund 1993, s. 56). Její stabilita je však vysoce závislá na rozdělení odměn (Stevens a Hauser 2004, s. 63).

1.4.3.3 Nesnažit se být příliš chytrý

Ne moc dobře si v Axelrodově turnaji vedly strategie, které se snažily být „příliš chytré“ (Axelrod 1984, s. 120). Celkovým vítězem se stala „půjčka za oplátku“, jejíž pravidlo bylo jednoduché, téměř až primitivní: vždy oplácej jak spolupráci, tak podraz (Axelrod 1984, s. 123). Strategie, jenž se snažily předvídat chování ostatních a na základě této předpovědi tvořily svá rozhodnutí, jenž měla maximalizovat jejich zisk, trpěly několika neduhy. První chybou byla snaha předpovídat vývoj pouze na základě chování té druhé strategie. Jenže toto chování mohlo být ovlivněno jejím vlastním chováním v předchozím kole (Axelrod 1984, s. 121). Tento problém je však neřešitelný, neboť v reálu se každý snaží svojí strategií adaptovat na toho druhého, ten se snaží opět adaptovat na adaptaci toho prvního atd. (Axelrod 1984, s. 121).

Navíc, i kdyby se nějaké strategii podařilo maximalizovat svůj zisk na úkor jiné, z dlouhodobého hlediska by jí to nepomohlo, neboť pomocí ekologické analýzy bylo dokázáno, že strategie stavící svůj úspěch na vykořisťování jiné strategie je sama odsouzena k zániku. Vyčerpáním a následným zánikem

vykořisťované strategie totiž ztrácí sama vykořisťovatelská strategie zdroj svého zisku (Axelrod 1984, s. 117).

Dalším argumentem proti přílišné složitosti strategie tví v její samotné komplikovanosti. Příliš složité strategie pracující v rámci snahy o maximalizaci zisku se statistickými metodami totiž jsou i pro počítače těžko odlišitelné od strategie „náhodná“, jenž si zcela nahodile vybírá mezi spoluprací a zradou a která dopadla ve všech kolech bezkonkurenčně nejhůře (Axelrod 1984, s. 193–196). Problematika navíc ještě narůstá v reálném světě, kde člověk má k dispozici pouze omezené schopnosti rozeznávání a chápání chování druhých lidí. V případě, kdy nebude schopen jednoznačně poznat, že za spoluprací následuje odměna ve formě spolupráce a za zradu trest ve formě zrady, nebude ochoten začít spolupracovat (Axelrod 1984, s. 122). Taktéž strategie bluffingu by v tomto případě byla neúspěšná, neboť je potřeba druhého přesvědčit o tom, že bude-li on spolupracovat, odplatou mu též bude spolupráce (Axelrod 1984, s. 123). Z toho důvodu je nutné dát co nejzřetelněji najevo tuto svoji strategii.

1.4.3.4 Nebýt závistivý

Poslední rada, kterou Axelrod dává, je spíše postřehem, jenž vyplynul z chování úspěšných strategií a velice se hodí do každodenního života. Jeho až morální poselství zní: „nebuď závistivý“ (Axelrod 1984, s. 110). Přitom však opět nevychází ze svých osobních přání o ideálním fungování světa, nýbrž ze zkušeností s právě uspořádaným turnajem. Poukazoval tím na fakt, že žádná z „milých“ strategií nemohla nikdy získat více než strategie „podlá“. To je dáno rozvržením odměn, kdy jednostranná zrada je odměněna více body než vzájemná spolupráce. „Milé“ strategie tak v každém z kol měly vždy možnost získat nejvýše stejný počet bodů jako jejich soupeř nebo méně. I přesto se jim ale dařilo v celkovém hodnocení lépe než strategiím „podlým“, které se snažily získat více než ostatní (Axelrod 1984, s. 112).

Bohužel, jak si Axelrod (1984, s. 110–111) sám v praxi experimentálně ověřil na svých studentech, kterým dal za úkol hraní věžňova dilematu, mysl většiny z nich byla nastavena na hraní her s nulovým součtem, a tak se dříve či později pokusili získat více než protihráč a svého partnera podrazili. Druhý hráč ovšem nezůstal se zradou dlouho pozadu a obě strany se dostaly do začarovaného kruhu vzájemných zrad. Ani pozdější uvědomění si špatné strategie a snaha o zlepšení nevedla k úspěchu, jelikož již byla podkopána vzájemná důvěra a druhá strana tak automaticky považovala každou takovouto aktivitu jen za další intriku.

Jednoznačný návod na to, jak přesně hrát hry, tedy nelze podat, neboť neexistuje jedna nejlepší strategie (Axelrod 1984, s. 27). Ovšem v případě užití výše zmíněných taktik je možné za jistých okolností nastartovat spolupráci.

1.5 Spolupráce

Spolupráce je jev, který lze nalézt u mnoha živočichů (Dawkins 1998, s. 184), rostlin (Dawkins 1998, s. 184) či dokonce i bakterií a virů (Ptashne, Johnson, and Pabo 1982 in Axelrod 1984, s. 94; Turner a Lin 1999, s. 442; Lewis a Dumbrell 2013, s. 20; Dawkins 1998, s. 188). V některých případech nejde ani o příslušníky téhož druhu či dokonce ani stejné říše (Hammerstein 2003b in van Schaik a Kappeler 2006, s. 11; Dawkins 1998, s. 165; Koukolík 2006, s. 24; Axelrod 1984, s. 89). Kooperace nebo-li spolupráce je pak definována jako společná činnost několika jedinců, při které musí každý z členů vykonat altruistický čin a jejíž výsledky následně přináší prospěch celé takovéto skupině (Koukolík 2006, s. 39). Altruistickým činem se myslí takové chování, které jedince něco stojí, ale zároveň prospívá jiným organismům (Koukolík 2006, s. 22). Důvodů, proč v některých případech dojde ke spojení sil za účelem získání oboustranných výhod, může být několik.

1.5.1 Příbuzenský výběr a inkluzivní zdatnost

Na základě učení Charlese Darwina se začal ve třicátých letech formovat neodarwinismus (Dawkins 1998, s. 244). Do dnešní podoby jej však formuloval až v šedesátých letech George C. Williams (Dawkins 1998, s. 35) a zpopularizoval o desetiletí později Richard Dawkins ve své knize *Sobecký gen* (Dugatkin a Reeve 2000, s. 51). Ve svých pracích se zaměřili na gen jakožto základní stavební jednotku evoluce. Z jejich hlediska záleží genu pouze na tom, aby se pomnožil a dostal do další generace, nikoliv na tom, skrze koho (Dawkins 1998, s. 88). Cílem tohoto „sobeckého genu“ je tedy snaha o vytvoření co možná největšího počtu vlastních replik. To dodalo základ pro teorii příbuzenského výběru (Dawkins 1998, s. 88), někdy též zvaného nepotismus (van Schaik a Kappeler 2006, s. 3).

U příbuzných jedinců je totiž pravděpodobnost výskytu vybraného genu daleko větší. Čím bližší je příbuznost, tím vyšší je pravděpodobnost přítomnosti tohoto genu (Koukolík 2006, s. 23). Konkrétně v případě pohlavního rozmnožování se kopie genu s 50% pravděpodobností vyskytne i u každého z potomků (Hamilton 1964b, s. 13; Žďárek 2013, s. 30; Dawkins 1998, s. 90). Šance, že se tentýž gen jako má jedinec vyskytuje i u vlastního sourozence, je opět 50 % (Hamilton 1964b, s. 8; Dawkins 1998,

s. 90). Pokud tedy jedinec pomáhá někomu ze svých příbuzných, jde vlastně z hlediska genu o činnost sobeckou, neboť tímto si zajišťuje pouze vlastní přežití (Dawkins 1998, s. 88; van Schaik a Kappeler 2006, s. 5). Proto se také v přírodě vyskytuje s tak vysokou četností rodičovská péče, neboť gen obsahující informaci, jenž mu velí starat se o své kopie, má v přírodě velkou šanci na úspěšné rozšíření se (Hamilton 1964b, s. 16). To se nazývá inkluzivní zdatností, jenž se počítá jako osobní zdatnost daného jedince plus suma vlivu činu na ostatní, vynásobená jejich příbuzností (Hamilton 1964b, s. 3; Nowak et al. 2010, s. 1057; Koukolík 2006, s. 23). Tato pohnutka pak vede i k takovým činům, jako je sebeobětování se matky při záchraně vlastních potomků. Zachrání-li matka tři své potomky, pro gen to znamená jeho zánik v těle matky, ovšem díky statistické 50% pravděpodobnosti bude díky této oběti jednoho genu zachráněn jeho 1,5 násobek (Hamilton 1964b, s. 16). K úspěšnému rozšíření se genu však stačí v některých případech zachránit pouze dva své potomky, neboť téměř dospělý potomek má daleko vyšší šanci na pomnožení se než jeho stárnoucí rodič (Dawkins 1998, s. 94). Díky koeficientu příbuznosti se takto dá jednoduše spočítat, zda-li je z hlediska genu výhodné projevit obecně nějakou altruistickou činnost (Koukolík 2006, s. 23). Takový vzorec má podobu (Žďárek 2013, s. 30):

$$\text{cena} < (\text{koeficient příbuznosti} \times \text{výhoda})$$

Koeficient příbuznosti je definován již zmiňovanou šancí na výskyt daného genu a u přímého potomka se rovná hodnotě 0,5 a s každou další generací se dále o polovinu snižuje, u vlastního sourozence taktéž 0,5 a opět se s každou příbuzenskou vzdáleností dělí na polovinu s výjimkou jednovaječného dvojčete, které nese stejnou genovou sadu a koeficient tam tedy dosahuje hodnoty 1 (Žďárek 2013, s. 30; Koukolík 2006, s. 23; Nowak 2006, s. 1560).

U několika druhů hmyzu, jako jsou některé čeledi blanokřídlých, kam patří mimo jiné i včely, vosy, sršni či mravenci, je příbuzenský výběr strategií, s jakou přežívají celé jejich kolonie (Boomsma et al. 2011, s. E4; Pamilo et al. 1997, s. 1–2; Nowak et al. 2010, s. 1057). Těmto živočichům se někdy přezdívá společenský hmyz (Will et al. 2012, s. 1245; Dawkins 1998, s. 157; Hamilton 1964a, s. 28). Kooperace však není u těchto skupin dána jejich vyšší morálností, nýbrž vysokou genetickou příbuzností (Boomsma et al. 2011, s. E4). U blanokřídlých se totiž rozvinula haplodiploidita, kdy diploidní je pouze samička, která má tedy obě sady genů, samci jsou haploidní a každá jejich tělesná buňka tak obsahuje pouze jednu sadu genů (Žďárek 2013, s. 30; Hamilton 1964a, s. 31; Keller a Gordon 2009, s. 165; Nowak et al. 2010, s. 1057). Tato sada je navíc získaná pouze od matky, a tudíž se dá říct, že samec nemá žádného otce (Dawkins 1998, s. 159). Díky tomu jsou samičky, které

v koloniích pracují jako dělnice, spolu geneticky příbuzné ze tří čtvrtin (Dugatkin 1999, s. 44; Žďárek 2013, s. 30; Dawkins 1998, s. 160–161; Hamilton 1964a, s. 28; Pamilo et al. 1997, s. 3; Keller a Gordon 2009, s. 165), zatímco s matkou pouze z 50 %, s bratrem dokonce jen z 25 % (Hamilton 1964a, s. 31; Keller a Gordon 2009, s. 165), s vlastními potomky by byly geneticky příbuzné jen z 50 %. Z pohledu dělnic se jeví jako nejvýhodnější stav, ve kterém potomky plodí královna, a to v poměru pohlaví 3:1 (Dawkins 1998, s. 161; Keller a Gordon 2009, s. 167). Pro výchovu samčích příbuzných i přes nízkou příbuznost hovoří skutečnost, že jejich celkový počet v populaci je nízký a následná šance na rozšíření genů při páření je velká, byť jen jejich relativně malého společného procenta (Dawkins 1998, s. 286; Keller a Gordon 2009, s. 167). Tento poměr pohlaví je však výhodný pouze pro dělnice, nikoliv pro samotnou královnu, které by vyhovoval poměr pohlaví 1:1 (Dawkins 1998, s. 162; Keller a Gordon 2009, s. 167). Veškeré její snahy tento poměr nastolit by však skončil neúspěchem, neboť o výchovu potomků se dále starají dělnice, které by jakýchkoliv pokus královny o změnu poměru pohlaví zmařily (Dawkins 1998, s. 162). Dost možná se ani nejedná o královnu v lidském slova smyslu, nýbrž o otrokyni – množitelku genů dělnic (Žďárek 2013, s. 31; Dawkins 1998, s. 162; Pamilo et al. 1997, s. 13). Toto uspořádání je nicméně pro gen a jeho šíření velice výhodné a díky tomu mohlo dojít u dalších jedinců z kolonie k vysoké specializaci a dalším jevům sloužícím k přežití těchto homogenních skupin (Will et al. 2012, s. 1245). Díky vysoké inkluzivní zdatnosti se tak mohla vyvinout například sterilní kasta vojáků u mravenců (Dawkins 1998, s. 160; Keller a Gordon 2009, s. 52), včelí žihadlo s jedem, po jehož užití během obrany kolonie daná dělnice umírá (Axelrod 1984, s. 89), nebo mravenci, kteří celý život pouze visí zavěšeni u stropu a jejich soudkovitě zduřený zadeček slouží jako skladiště potravy pro zbytek mraveniště na horší časy (Keller a Gordon 2009, s. 107).

Vzhledově podobným, avšak vývojově dosti vzdáleným příbuzným mravenců, jsou termity (Dawkins 1998, s. 159). Tento řád však pro svoji vysokou míru spolupráce bývá taktéž řazen mezi společenský hmyz (Boomsma et al. 2011, s. E4; Ratnieks et al. 2011, s. 487). Tento druh hmyzu je na rozdíl od blanokřídlých diploidní a příbuznost mezi sourozenci se tedy rovná 50 %. Ovšem to platí jen zpočátku, kdy je nová kolonie založena nepříbuzným párem (Dawkins 1998, s. 283). Zemře-li však po čase jeden z rodičů, je z již nakladených vajíček vybráno jedno, ze kterého se díky zvláštní péči vylíhne další král či královna a ten již pokračuje v množení se pomocí inbreedingu, nebo-li incestním pářením se s již přítomnou královnou či králem, který je zároveň jeho rodičem (Hamilton 1964a, s. 35). Stejná situace se opakuje i v případě úmrtí druhého z páru a to celé trvá několik generací, než

z termiště vylétí okřídlení jedinci s účelem nepříbuzenského páření a založení další kolonie (Dawkins 1998, s. 283). Po celou tu dobu se však příbuznost mezi členy kolonie neustále zvyšuje, čímž je zajištěna sociální koheze nutná ke spolupráci (Hamilton 1964a, s. 36). Ještě vyšší vzájemné příbuznosti dosahují kolonie mšic, které jsou kladeny kompletně jako klony jednovaječných dvojčat a příbuznost mezi nimi se tedy rovná 100 % (Dawkins 1998, s. 282; Nowak et al. 2010, s. 1057). Avšak ani jeden ze způsobů rozmnožování se sociálního hmyzu není aplikovatelný v lidské populaci a pro rozvoj spolupráce mezi lidmi tedy zůstává zcela irelevantní.

1.5.2 Skupinová selekce

Dle některých autorů však existují druhy zvířat schopné kooperovat i v případě absence příbuzenském poměru a ani neočekávají od dalších jedinců přímou reciproční transakci. Tato svá pozorování vysvětlují skupinovou selekcí. Svá vysvětlení přitom zakládají na hypotéze, že skupině, ve které by všichni její členové spolupracovali, by se vedlo nebyvale dobře a predispozice ke spolupráci ukrytá v genech jejích členů by se šířila více než geny pro sobeckost z jiných skupin (Nowak et al. 2010, s. 1058; Nowak 2006, s. 1561).

Lee Alan Dugatkin (1999, s. 143) dává za příklad skupinového altruismu mravenčí druhy *Messor pergandei* a *Acromyrmex versicolor*, kde samičky bez příbuzenského vztahu zakládají společné kolonie, ve kterých se dělí o získanou stravu, kterou však zajišťuje pouze část z nich (Dugatkin 1999, s. 121).

Proti teorii skupinového výběru však vystupují jiní autoři, pro něž je zcela v rozporu s přirozeným výběrem a považují ji za naprosto mylnou (Boomsma et al. 2011, s. E5; Žďárek 2013, s. 30; Dawkins 1998, s. 18–21; Strassmann et al. 2011, s. E6; West et al. 2008, s. 378; Koukolík 2006, s. 22; Trivers 2006, s. 68; van Schaik a Kappeler 2006, s. 5). Poukazují zejména na problematiku parazitů. Pokud by totiž taková skupina existovala, vedlo by se jí nebyvale dobře, ovšem jen do okamžiku, kdy by se mezi jejími vždy spolupracujícími členy objevil jeden černý pasažér. V tom případě by se této genové mutaci pro podvádění vedlo nebyvale dobře, neboť tento gen by se díky nízkým nákladům na existenci v populaci značně pomnožil a následně by zničil celou kooperující skupinu (Koukolík 2006, s. 22). Ta by tak neměla možnost získat výhodu nad jinými skupinami, neboť přírodní výběr uvnitř skupiny probíhá rychleji než mezi skupinami (Molleman et al. 2013, s. 342; Nowak 2006, s. 1561).

1.5.3 Mutualismus a reciproční altruismus

V přírodě se však spolupráce rozvíjí i u nepříbuzných jedinců a tento jev lze vysvětlit i jinak než využitím teorie skupinového výběru (Žďárek 2013, s. 32; Koukolík 2006, s. 24). Důležité přitom je, aby jedinci obdrželi zisk převyšující energii do činnosti vloženou (Strassmann et al. 2011, s. E6; Dawkins 1998, s. 153; Milinski 2006, s. 266). To se však netýká pouze spolupráce mezi živočichy v přírodě, neboť ty samé principy se uplatňují i v ekonomických procesech mezi lidmi (Ostrom 2000, s. 37). Pro to, aby ke spolupráci vůbec došlo, je však nutné, aby rozdíl mezi investovanými náklady a předpokládaným ziskem byl významně velký (Ostrom 2000, s. 39).

Pokud mezi altruistickým činem a odměnou za něj neexistuje časová prodleva, jedná se o takzvaný mutualismus (van Schaik a Kappeler 2006, s. 6; Brown, 1983 in Stevens a Hauser 2004, s. 60), někdy též nazývaný symbióza (Dawkins 1998, s. 166). Za příklad může posloužit kooperativní lov, kdy se predátoři kolem své oběti shromáždí v kruhovém útvaru a pohybem směrem dopředu neustále zmenšují manévrovací prostor své kořisti (Dugatkin a Reeve 2000, s. 49). Takovýmto způsobem získávají potravu například lvi (Dugatkin a Reeve 2000, s. 49).

V případě, že se mezi altruistickým činem a odměnou za něj nachází významný časový rozdíl, jde již o reciproční altruismus (van Schaik a Kappeler 2006, s. 6). Takovýto popis strategie sedí například na živorodky duhové, známé mezi akvaristy jako paví očko. Ryby tohoto druhu podstupují riziko při obraně skupiny v případě, že se naopak při dalších obdobných situacích zachovají stejně ostatní jedinci (Dugatkin 1999, s. 24). Shodná pozorování byla provedena i u jiných druhů ryb (Milinski 1987, s. 433). Ve své podstatě jde o užití strategie „půjčka za oplátku“ (Thomas et al. 2008, s. 44). Gen pro takovouto činnost se může v populaci dobře rozšířit, neboť, i když se jedinec po určitou dobu vystavuje zvýšenému riziku, v celkovém součtu je to pro něj výhodnější než samotářský život, během kterého by byl vystaven sice menšímu riziku, ale po celou dobu svého života (Thomas et al. 2008, s. 43).

Podobný princip se uplatňuje i v koloniích upírů, jenž se vydávají každou noc shánět si potravu, čímž je pro ně krev savců. Wilkinson (1984 in Dawkins 1998, s. 208–209) zkoumal jejich společenství a vyzkoušel, že čas od času někteří z úspěšných lovců vyvrhnou část svého úlovku a darují jej jako potravu svým méně šťastným kolegům. Zda-li jde o „půjčku za oplátku“ si posléze ověřil experimentálně, když vzal dvě tyto kolonie a v zajetí je spojil v jednu velkou skupinu. Následným pozorováním si ověřil, že ve většině případů se navzájem krmili pouze příslušníci starých kolonií. Z toho posléze vyvodil, že ke spolupráci v přírodě je nutný dlouhotrvající vztah, ve kterém jsou jedinci

schopni se poznat a v případě podvádění i trestat (Wilkinson 1984 in Dawkins 1998, s. 209–210). Potvrdil tím tak závěry, které více než jedno desetiletí před ním teoreticky zpracoval evoluční biolog Robert Trivers (1971 in van Schaik a Kappeler 2006, s. 6–7).

Spolupráce se však rozvíjí i u příslušníků rozdílných živočišných druhů (Strassmann et al. 2011, s. E6; van Schaik a Kappeler 2006, s. 3; Koukolík 2006, s. 24). V korálových útesech žijí druhy malých ryb, které se specializují na čištění jiných ryb od parazitů (Dawkins 1998, s. 170). K vyčištění připlouvají pravidelně na stále ta samá místa, neboť k rozeznání ryb – čističek od podvodníků slouží nejen jejich vzhled, ale i smluvené místo. Díky tomuto dlouho trvajícím vztahu mohou malé rybky vplout i do dutiny ústní bez strachu ze spolknutí a ryby, které připluly k vyčištění, si mohou být jisté, že je čističky uvnitř nikterak nepoškodí (Dawkins 1998, s. 171). V přírodě funguje na podobném principu spolupráce mravenců a hub, kde houby zajišťují některé živiny a mravenci je za to sázejí a plejí (Dawkins 1998, s. 165; Žďárek 2013, s. 327), některých druhů akátů a přidružených druhů mravenců, kde strom zajišťuje přístřeší a mravenci jej za to chrání (Žďárek 2013, s. 329–331; Janzen, 1966, s. 249 in Axelrod a Hamilton 1981, s. 1391), fíkovníků a vosiček chalcidek, které je opylují a za odměnu se mohou živit některými z jejich květů, ovšem v případě naklazení příliš velkého počtu vajíček dochází k odhození takového fíku a zničení sice jak jednoho ze svých zdrojů rozmnožování, tak hlavně veškerého potomstva dané chalcidky (Wiebez, 1976, s. 207, Janzen, 1979, s. 31 in Axelrod a Hamilton 1981, s. 1391), a mnohé další případy.

Ovšem symbióza se v některých případech přetavila do mnohem bližšího vzájemného vztahu. Typickým příkladem je společenství houby a řasy či sinice nazývané lišejník (Leavitt et al. 2013, s. 138; Dahlman et al. 2004, s. 460; Axelrod 1984, s. 90). Díky vzájemné výměně organických a anorganických látek získávaných z okolí jsou na sobě tyto organizmy natolik závislé, že jeden bez druhého nemůže ve většině případů existovat.

Podobná spojení se nachází dokonce i uvnitř lidského těla, kde však jde již o trvalé začlenění do jednoho společného organismu (Dawkins 1998, s. 166). Jedna z částí našich buněk, mitochondrie, byla totiž původně samostatnou bakterií žijící s lidským tělem v symbióze a až následně se do něj plnohodnotně včlenila (Makiuchi a Nozaki 2014, s. 3). Podobný původ mají i některé další části našich buněk (Dawkins 1998, s. 166).

1.5.4 Specifika spolupráce mezi lidmi

Pro mnoho organismů, mezi jinými například i pro výše uvedené vysoce kooperující včely, je

typický strnulý způsob života, kde jediným faktorem určujícím jejich chování je pouze fyzikální prostředí (Koukolík 2006, s. 15). Na rozdíl od nich je chování savců daleko složitější, neboť vazby mezi jednotlivci jsou určovány navíc i sociálními dovednostmi (Adolphs 2001, s. 231). Složitost je dána celkovou mnohotvárností sociálního prostředí oproti tomu čistě fyzikálnímu, z čehož vyplývá například i snížené možnosti chování jedinců v něm žijících předpovídat (Koukolík 2006, s. 15). Přestože spletité sociální struktury budují i jiné druhy savců, jako jsou kytovci či masožravci (Dunbar & Bever 1998, Marino 1996, Tschudin 1997 in Kudo a Dunbar 2001, s. 711), ve složitosti společenských vazeb nejvíce vyniká řád primátů (Koukolík 2006, s. 16), mezi které se řadí i rod Homo, nebo-li člověk. Na pojetí tak složitých sociálních vztahů potřebují primátů větší objem mozkové kůry, která posléze zpětně zvětšuje možnosti sociálních dovedností (Lamm a Singer 2010, s. 579), mimo jiné zvyšuje frekvenci sociálních her, ale taktéž i taktických podvodů (Koukolík 2006, s. 16; van Schaik a Kappeler 2006, s. 14; Byrne 1995 in Kudo a Dunbar 2001, s. 711).

Na rozdíl od jiných živočišných skupin se lidská společnost vyznačuje vysokou mírou kooperace mezi geneticky nepříbuznými jedinci (Koukolík 2006, s. 24; Bowles a Gintis 2004, s. 17; Fehr a Fischbacher 2003, s. 785; Gächter a Herrmann 2006, s. 300; Molleman et al. 2013, s. 342). V přírodě se nevyskytuje živočišný druh, jehož zástupci by dokázali mezi nepříbuznými jedinci v tak vysoké míře spolupracovat (Dawkins 2008, s. 683; van Schaik a Kappeler 2006, s. 12). Kooperace mezi lidmi je dokonce vyšší, než předpokládají standardní ekonomické modely (Koukolík 2006, s. 32). Ne vždy ale tomu tak bylo, neboť jak dokládá model, který vytvořili Bowles a Gintis (2004, s. 17), před 100 000 lety v tlupách lovců a sběračů převažovali egoističtí jedinci.

Vzhledem k množství interakcí mezi rozdílnými lidmi, jenž často bývají značně asymetrické a pomíjivé, se tento mohutný rozkvět lidské spolupráce nedá vysvětlit pouze na základě fungování přímé reciprocity (Nowak 2006, s. 1561). Jedním z řešení je mechanismus, který by ty, co kooperují a trestají podvodníky, nějakým způsobem zvýhodňoval (Mohtashemi a Mui, 2003 in Koukolík 2006, s. 31; Bowles a Gintis 2004, s. 17). A právě jím je systém reputace (Koukolík 2006, s. 31; Trivers 2006, s. 76). Ta se sice vyskytuje i u ostatních primátů, ovšem její možnosti jsou díky velikosti mozkové kůry omezené a tudíž nehraje v jejich společenství tak důležitou roli jako u lidí (van Schaik a Kappeler 2006, s. 15; Nowak 2006, s. 1561; Stevens a Hauser 2004, s. 62). K tomu, aby se mechanismus reputace mohl plně rozvinout, je nutná schopnost rozpoznávat ostatní, možnost měnit své chování vůči nim a projevování zájmu o interakce, které se dějí mezi cizími osobami (van Schaik a Kappeler 2006, s. 15; Stevens a Hauser 2004, s. 62). Zatímco první dvě vlastnosti jsou společné všem primátům, zájem

o interakce mezi jinými osobami se objevuje jen u několika málo druhů (Cheney & Seyfarth 2003 in van Schaik a Kappeler 2006, s. 15). U většiny primátů tak alespoň prozatím chybí důkaz o rozhodování se ke spolupráci na základě jejich nepřímé zkušenosti s daným jedincem, zatímco lidé nepotřebují přímou osobní zkušenost a ke spolupráci se většinou odhodlají právě na základě reputace (van Schaik a Kappeler 2006, s. 15–16). Tu si jedinec vybuduje tak, že byl někdy v minulosti spatřen provádět altruistický či naopak sobecký čin (Nowak and Sigmund 1998a,b in Trivers 2006, s. 76; Milinski 2006, s. 266; Milinski et al. 2001, s. 2495). Jde o model takzvané nepřímé reciprocity, neboť ze svého chování získává jedinec užitek, ovšem od někoho zcela jiného, než v čí prospěch dříve provedl altruistický čin (Koukolík 2006, s. 32; Nowak 2006, s. 1561).

K tomu, aby se informace o reputaci mohla snadněji šířit i dále, slouží u lidí jazyk (van Schaik a Kappeler 2006, s. 16; Boyd et al. 2003, s. 3533). Díky němu se mohou zprávy o chování cizích lidí nadále rozšiřovat i v době jejich fyzické nepřítomnosti, což se ovšem na druhou stranu stává v některých případech prostředkem manipulace (van Schaik a Kappeler 2006, s. 16; Koukolík 2006, s. 21).

O původu a účelu vzniku jazyka nepadá v současnosti mezi vědci shoda (Koukolík 2006, s. 83–84), nicméně jeho využití v rámci kooperace je velice široké. Péče o srst nebo-li grooming je důležitou složkou činnosti primátů, neboť slouží jako prostředek k pozdější spolupráci (de Waal a Brosnan 2006, s. 92). Zatímco však primáti tráví groomingem všech členů vlastní sociální skupiny přibližně 20 % svého denního času (Lehmann et al. 2007, s. 1617), u člověka by stejná činnost vzhledem k průměrné velikosti jeho sociální skupiny zabírala 43 % denního časového přidělu (Koukolík 2006, s. 21). Skrze jazyk je však člověk schopen provádět grooming více lidí současně a zároveň díky možnosti vykonávat při něm i další činnost jím člověk tráví v průměru taktéž 20 % svého denního časového rozvrhu (Koukolík 2006, s. 21).

Komunikace má pozitivní vliv na všechny typy kooperace (Brosig et al. 2003, s. 218–219), ovšem velice důležitou roli hraje před rizikovou spoluprací (van Schaik a Kappeler 2006, s. 9). Pomocí ní si jsou aktéři schopni sdělit své záměry (Ostrom 2000, s. 46) stejně tak jako se domluvit na rozdělení odměn (van Schaik a Kappeler 2006, s. 9). Komunikace se tak objevuje před každou rizikovou spoluprací u všech primátů (Smuts & Watanabe 1990, Noë 1992 in van Schaik a Kappeler 2006, s. 9). Vzhledem k tomu, že u lidí se v podobě jazyka rozvinula do zatím nejpropracovanější podoby, je díky tomu člověk schopen spolupracovat dokonce i na vysoce riskantních aktivitách (van Schaik a Kappeler

2006, s. 14). Svou akceschopností tak předčí i svazky v zvířecím světě, které se pro udržení alespoň určité míry stability sdružují do trvalých dvojic (van Schaik a Kappeler 2006, s. 10).

Sdružování do párů společně s výhodami, které takovýto typ vztahu provází, se vyskytuje i u lidí (van Schaik a Kappeler 2006, s. 10). Výhody, které poskytuje přátelství, jsou natolik cenné, že pro tento typ vztahů se během evoluce vytvořily zvláštní mechanismy sloužící jako ochrana proti negativním dopadům konfliktů (van Schaik a Kappeler 2006, s. 10). Tímto mechanismem je emoce jménem strach, jenž se objevuje u účastníků konfliktu bezprostředně po jeho skončení (Aureli a Schaffner 2006, s. 135).

Velká část interakcí mezi lidmi však probíhá ve větších skupinách než pouze v párech (Bowles a Gintis 2004, s. 26; Boyd et al. 2003, s. 3531). Tyto skupiny u lidí dosahují daleko většího počtu než u jiných živočišných druhů (Fehr a Fischbacher 2003, s. 785), neboť velikost skupiny u daného druhu úměrně odpovídá velikosti jeho mozku (Koukolík 2006, s. 16; Lehmann et al. 2007, s. 1617). Ze studie, kterou prováděl Zhou et al. (2005 in Koukolík 2006, s. 21) na kosterních pozůstatcích předků člověka, vyplynulo, že každý další vývojový stupeň od našich prapředků k člověku ztrojnásoboval velikost své sociální skupiny oproti svému předchůdci. K tomu vždy však potřeboval dostatečně velký objem mozkové kůry, jenž umožňuje paměťové uchování informace o činech dalších členů skupiny (Koukolík 2006, s. 17; de Waal a Brosnan 2006, s. 92–93; Lehmann et al. 2007, s. 1617; Kudo a Dunbar 2001, s. 711).

Avšak ani systém reputace se všemi metodami jeho šíření nedokázal plně vysvětlit některé studie a pozorování, ve kterých bylo zkoumáno lidské chování a obzvláště pak problematika veřejných statků (Bowles a Gintis 2004, s. 17). Ta byla otevřena pokusnou hrou pro dva hráče jménem „Konec smlouvání“, ve které jeden hráč obdrží od experimentátora peněžní částku, tu rozdělí na dva díly a druhý hráč tuto nabídku buďto přijme a hotovost si oba dva skutečně rozdělí a nebo odmítne, čímž peníze propadají a ani jeden z hráčů nic nezíská (Güth et al. 1982, s. 367–368). Jelikož je hra plně anonymní, hraje se pouze jedno kolo a hráči se v budoucnu již nepotkají (Güth et al. 1982, s. 369), podle čistě ekonomicky racionálního uvažování by měl druhý hráč přijmout jakoukoliv nabídku, jenž by byla větší než nula (Koukolík 2006, s. 26–27). To se však nedělo a hráči, jenž rozhodovali o schválení či neschválení nabídky, nabízenou částku odmítali v případech, kdy jim byl z celkové částky přidělen výrazně nižší díl (Güth et al. 1982, s. 373–382). Takovéto rozdělení jim totiž připadalo nespravedlivé a toho, kdo částku dělil, odmítnutím chtěli potrestat (Güth et al. 1982, s. 384).

Na základě těchto a mnohých dalších pozorování nabídli Bowles a Gintis (2004, s. 17) jako odpověď model silné reciprocity. Ten počítá se třemi typy jedinců: sobeckými jedinci, jenž se snaží pouze o maximalizaci vlastního prospěchu, lidmi bezpodmínečně kooperujícími a jedinci kooperujícími, ale trestajícími podraz (Bowles a Gintis 2004, s. 18). A právě poslední jmenovaní jsou těmi, díky kterým se jednou nastolená kooperace drží, neboť za cenu vlastní ztráty snižují zdatnost první jmenované skupině černých pasažérů, jejichž strategií je podrážet (Koukolík 2006, s. 25). Tato vlastnost bývá nazývána silnou reciprocitou, neboť ti, kdo trestají, nesou náklady na altruistické odměňování i trestání a nemají z takového chování žádný jiný prospěch (Koukolík 2006, s. 25; Bowles a Gintis 2004, s. 18; van Schaik a Kappeler 2006, s. 15; Gächter a Herrmann 2006, s. 298). Kooperující, ale netrestající jedinci bývají též někdy nazýváni černými pasažéry druhého řádu (Gächter a Herrmann 2006, s. 298; Boyd et al. 2003, s. 3531), neboť si šetří své zdroje tím, že netrestají, čímž ovšem otevírají pole působnosti pro podrazáky (Koukolík 2006, s. 26; Bowles a Gintis 2004, s. 23). Toto společenství může existovat a k vymizení vrstvy lidí se silnou reciprocitou nedojde proto, že pokud se díky nižší zdatnosti sníží jejich zastoupení v populaci, zvýší se počet černých pasažérů, tím následně dojde ke snížení počtu kooperujících, ale netrestajících jedinců, díky čemuž se znovu otevře prostor pro lidi se silnou reciprocitou (Bowles a Gintis 2004, s. 20). Celá tato soustava je tak neustále v pohybu kolem rovnovážné polohy (Bowles a Gintis 2004, s. 20). Jak se navíc jednou sníží počet podvodů ve skupině, klesne i cena nutná k jejich trestání a tím se sníží tlak na trestající jedince (Bowles a Gintis 2004, s. 18; Boyd et al. 2003, s. 3534). V celkové populaci se trestání začne šířit geneticky i pomocí sociálního učení díky tomu, že skupinám s nízkou mírou podrazů a tudíž vysokou mírou spolupráce se vede lépe než těm, ve kterých se takovýto mechanismus nevyvinul (Boyd et al. 2003, s. 3534). Skupinový výběr se však stává jednou z kritizovaných stránek teorie silné reciprocity (Gächter a Herrmann 2006, s. 299). Její zastánci však argumentují tím, že v tomto případě nejde o genetický, nýbrž o kulturní skupinový výběr (Gächter a Herrmann 2006, s. 299). Další část kritiků popírá už samotné výsledky pokusů, ve kterých lidé v jednokolových hrách trestají podrazáky. Podle nich to ukazuje pouze na to, že lidé původně vyrůstali v malých stabilních skupinách a tudíž geneticky nejsou připraveni hrát jednokolové hry v laboratorních podmínkách, neboť v běžném životě se do podobných situací během evoluce většinou nedostali, a hry, které hráli, byly z větší části vícekolové (Trivers 2006, s. 79–80). Zastánci teorie silné reciprocity ovšem ukazují na výzkumy dokazující opak (Fehr & Henrich 2003, in particular p. 69-76 in Gächter a Herrmann 2006, s. 300).

Za získávání a třídění informací o chování druhých, ale i za následnou odpověď na takto získané

podněty, je u lidí zodpovědný emoční systém (Trivers 2006, s. 67). Ten v sobě zahrnuje pocity vděčnosti, přátelství, soucit, trestající chování spolu se smyslem pro spravedlnost, stejně tak jako schopnost odpouštět (Trivers 2006, s. 67; Lamm a Singer 2010, s. 582). V experimentech s užitím hry „Konec smlouvání“ se ukázalo, že v případě, kdy první z dvojice vytvořil nabídku, která se druhému nezdála férová, byla tato suma odmítnuta (Sanfey et al. 2003, s. 1755). To vyvrátilo hypotézu o „Homo economicus“, nebo-li o člověku snažícím se za každou cenu maximalizovat svůj zisk (Koukolík 2006, s. 43). Lidé nezávisle na kultuře jsou právě naopak ochotni trestat podraz i za cenu velké osobní ztráty (Fehr a Fischbacher 2003, s. 785–786). Emoce jsou důležité i pro spolupráci samotnou, neboť Lu a Argyle (1991 in Ross et al. 2003, s. 324) našli pozitivní korelaci mezi kooperací a pocitem štěstí. To je ve shodě s výsledky výzkumu, ve kterém byli pomocí funkční magnetické rezonance zkoumáni hráči modelové počítačové hry. Z jejich výzkumu vyplývá, že u hráčů, kteří hráli hru v kooperativním módu, se aktivovaly ty části mozku, které jsou odpovědné za sociálně odměňující proces (Decety et al. 2004, s. 744). Přestože emoce vznikly v průběhu evoluce jako obranný systém pro udržení spolupráce (Trivers 2006, s. 77), možnosti jejich falešného vyvolávání začalo být posléze zneužíváno k taktickým podvodům.

Lidská společnost má v současnosti k dispozici dostatek genetických předpokladů k započetí spolupráce, která přináší pro jedince tím vyšší benefit, čím je větší kooperující skupina (Boesch et al. 2006, s. 140). Člověk navíc není omezen pouze svou genetickou výbavou, neboť jeho mozek je schopen tvořit i věci v přírodním prostředí nemyslitelné (Dawkins 1998, s. 180). Tyto přenašeče, jenž do světa šíří myšlenky v podobě lidské kultury, označil Richard Dawkins (1998, s. 175) slovem mem. Avšak rovněž i jejich rozvoj v lidské populaci podléhá darwinovským evolučním pravidlům (Dawkins 1998, s. 176; Molleman et al. 2013, s. 343).

1.5.5 Započetí spolupráce

Jakmile se jednou podaří ustanovit spolupráci, stranám do ní zapojené začne její fungování přinášet užitek (Koukolík 2006, s. 39). Její započetí mezi příbuznými je v přírodě velice snadné, neboť objeví-li se tato mutace v populaci, může se začít díky přirozenému výběru šířit velice snadno nezávisle na svém okolí. Problém však nastává s možností rozvoje recipročního altruismu, neboť svět, kde se vyskytují pouze jedinci volící strategii podrazu, je evolučně stabilní a osamocený tvor nabízející spolupráci nemá sebemenší šanci prosadit se (Axelrod 1984, s. 116).

První možností rozvoje spolupráce je v kombinaci s příbuzenstvím (Maynard Smith 1982, s. 170;

Lewis a Dumbrell 2013, s. 24). Vyskytne-li se v přírodě u druhu volícího vždy podraz jedinec spolupracující, jeho potomstvo s ním bude tyto geny s určitou vysokou pravděpodobností sdílet (Dawkins 1998, s. 198). Uvnitř své vlastní rodiny tak může začít spolupracovat i nad rámec příbuzenského výběru, neboť její členové již v sobě nesou genetické předpoklady pro spolupráci (Dawkins 1998, s. 198). V další generaci tak opět dojde díky výhodám ze spolupráce plynoucím k výraznému pomnožení jejich členů, a tak gen pro spolupráci může pomalu v malých skupinách, nebo-li clusterech, zaplavit celou populaci dříve nespolupracujících jedinců (Axelrod 1984, s. 63; Dawkins 1998, s. 199). Přestože pro úspěšný rozvoj spolupráce není příbuznost v clusteru nutná, v přírodě k tomu dochází převážně skrze ni (Axelrod 1984, s. 98; e.g. Nowak and May, 1992 in Lewis a Dumbrell 2013, s. 28). I nadále bude docházet ke střetávání členů clustery s jeho nečleny, nicméně proto, aby jeho členové zůstali ve výhodě a dále se rozšiřovali, je nutné zachovat určitou míru interakcí s dalšími jedinci otevřenými ke spolupráci (Axelrod 1984, s. 64; Dawkins 1998, s. 197). Při standardním rozdělení odměn použitým v Axelrodově simulaci je tou magickou hranicí, od které se vyplatí hrát strategie typu „půjčka za oplátku“, pouhých pět procent spolupracujících jedinců (Axelrod 1984, s. 116). Této hranice navíc ani není třeba dosáhnout v celé populaci, neboť v běžném světě na sebe určití jedinci narážejí častěji než na druhé (Nowak 2006, s. 1561). Nowak (2006, s. 1561) tento systém nazývá sít'ovou reciprocitou a dává ji dokonce na stejnou úroveň s dalšími druhy reciprocity. Podle jiných autorů je právě sít'ová reciprocita tím klíčovým mechanismem, který stojí za tak mohutným rozšířením spolupráce (Tanimoto 2013, s. 2956).

Ne vždy je však nutné čekat, než se spolupráce prosadí geneticky. Daleko rychlejší metodou šíření úspěšné strategie je učení (Molleman et al. 2013, s. 342), skrz které se kooperace může stát dominantní strategií už během života jedné generace (Maynard Smith 1982, s. 171). Učení může mít jak podobu náhodného sociálního napodobování, tak specificky cílené činnosti prováděné za účelem šíření myšlenky spolupráce (Axelrod 1984, s. 135). Nejjednodušším způsobem, jak se něčemu naučit, je však v dané myšlence rovnou vyrůstat a vidět ji všude kolem sebe již od raného dětství (Maynard Smith 1982, s. 172). Stejně tak spolupráci si člověk nejnáze přivykne, stane-li se přímo součástí jeho kultury. Avšak kultura a její vliv na člověka může mít i přesně opačný efekt v případě, kdy v ní není pevně ukotvena idea kooperace a díky konzervativnosti velké části populace nemá tato myšlenka valnou šanci prosadit se (Molleman et al. 2013, s. 347).

Na rozvoj spolupráce má příznivý vliv i rozdělení odměn (Axelrod 1984, s. 133). Tím, že se zvýší trest za podraz nebo naopak odměna za spolupráci, jsou lidé více motivováni ke spolupráci (Axelrod

1984, s. 134; Koukolík 2006, s. 30). Efektivnost tohoto opatření lze pozorovat na příkladu vojáků z první světové války, kde bylo trvalé spolupráce dosaženo strategií „tři půjčky za oplátku“, kdy byly po nepříteli hozeny tři granáty za každý, co přiletěl od něj (Greenwell 1972, pp. 16-17 in Axelrod 1984, s. 80). Vyšší míra trestání a následné spolupráce se objevuje tam, kde je cena trestu proměnlivá (Koukolík 2006, s. 30–31). Stejný mechanismus změny odměn a trestů jako u spolupráce založené na přímé či nepřímé reciprocitě funguje i pro model silné reciprocity (Boyd et al. 2003, s. 3533). Vhodný systém rozdělení odměn a trestů může být rovnou součástí kultury a přímo ona může být schopná tímto způsobem rozvíjet spolupráci (Bowles, Choi, & Hopfensitz, 2003, Boyd, Gintis, Bowles, & Richerson, 2003, Boyd, Richerson, & Henrich, 2011, Boyd & Richerson, 1985, 2002, Guzmán, Rodríguez-Sickert, & Rowthorn, 2007, Henrich, 2004, Scheuring, 2009 in Molleman et al. 2013, s. 342–343; Gibson et al. 2005, s. 29–30).

K tomu, aby se mohla rozběhnout spolupráce na reciproční bázi, je nutný velký počet opakovaných interakcí, jejichž přesný počet však nesmí být předem znám (Axelrod 1984, s. 126; Dawkins 1998, s. 203; Gächter a Herrmann 2006, s. 281; Trivers 2006, s. 76). Slovy Roberta Axelroda (1984, s. 126) je nutný dostatečně dlouhý „stín budoucnosti“. Prodloužit tento „stín“ a přimět tak další hráče kooperovat je možné dvěma způsoby: zvýšením četnosti interakcí nebo jejich stálostí (Axelrod 1984, s. 129). Druhým případem lze opět ilustrovat vznik spolupráce na západní frontě první světové války. Ta fungovala jen díky tomu, že vojáci obou zúčastněných stran věděli, že v zákopech proti nim stojí ti samí muži co včera a tudíž budou dodržovat dříve ustanovená, i když nevyřčená pravidla (Axelrod 1984, s. 129; Dawkins 1998, s. 204). Není-li technicky možné zvýšit frekvenci interakcí, lze jednu akci rozdělit na více částí a v každém kole provést vždy jednu reciproční výměnu (Trivers 2006, s. 71).

Elinor Ostrom (2000, s. 41–43) definovala sedm pravidel, jenž jsou podmínkou pro započetí spolupráce na tvorbě smíšených statků. Prvním z nich je nutnost jasně definovat hranice toho kdo, kdy, jakým způsobem a kolik si může ze samosprávně obhospodařovaného statku vzít. Na těchto pravidlech musí existovat shoda napříč celou komunitou. Ta navíc musí být zainteresovanými stranami považována za férovou (McKean 1992 in Ostrom 2000, s. 41), takže dělba odměn by měla poměrově kopírovat investice do ní vložené. Třetí zásadou je samosprávnost, kdy každý, kdo se má podřídit dohodnutým pravidlům, by měl mít možnost o nich spolurozhodovat. Dále je nutný pravidelný monitoring, jehož cílem je odhalování podvodníků, jejichž činností by byl chod celého systému vážně ohrožen. V případě zjištění podvodů je nutné tyto jedince přiměřeně jejich provinění trestat, a to buď

v rámci komunity pečující o smíšený statek nebo i s pomocí externí autority. Pro případ konfliktů mezi participanty je však nutné zajistit mechanismus usmiřování, který by efektivně, avšak s nízkými náklady, byl schopen řešit neshody. Poslední pravidlo se vztahuje k samotné možnosti se organizovat nezávisle na centrální autoritě, například vládě, neboť bez toho nemohou samosprávná sdružení ani vzniknout. Pro případ, že je smíšený statek součástí většího systému, definovala Ostrom ještě osmé pravidlo, které hovoří o nutnosti subsidiarity, jenž zaručí samosprávným celkům dostatečnou autonomii co se rozhodování o jejich vlastních záležitostech týká.

1.5.6 Udržení spolupráce

Samotným nastolením spolupráce však práce nekončí, neboť vzniklý stav je nutné udržet a chránit proti zničení cizí strategií či celou takovou skupinou.

Důležitou roli zde opět hraje trestání, neboť pokud by v populaci plně kooperujících jedinců vymizeli ti, jenž mají schopnost trestat, celá skupina by se posléze mohla zhroutit pod tlakem jediné sobecké strategie, která by buďto vznikla mutací a nebo by přišla zvenčí (Dawkins 1998, s. 73). Odhalování podvodníků tak patří k jedněm z nejvýznamnějších schopností všech lidských společností (Koukolík 2006, s. 129). Ovšem stoprocentně zaručených výsledků nelze dosáhnout, a to ani s použitím nejmodernějších technologií (Koukolík 2006, s. 129–130). Četnost podrazů, stejně tak jako schopnost jejich odhalování, je jevem transkulturálním, neboť se vyskytuje u lidí ekvádorského kmene Shiwiary ve stejné míře jako u studentů Harvardu (Sugiyama et al., 2002 in Koukolík 2006, s. 125).

Díky systému reputace postaveném na trestání lze vyřešit i tak rozsáhlé problémy jako je tragédie obecní pastviny (Koukolík 2006, s. 31; Guttman 2013, s. 16; Milinski 2006, s. 269; Fehr a Fischbacher 2003, s. 787). V experimentu, který provedli Milinski et al. (2001, s. 2495–2496), se střídalo hraní her založených na možnosti získávání reputace s hrami obsahujícími problematiku veřejného majetku. Dokud se tyto dvě hry pravidelně střídaly, kooperace byla udržována na vysoké úrovni. Když však odpadla možnost získat skóre, míra participace na veřejném drasticky poklesla (Milinski et al. 2001, s. 2498).

Vysokou míru spolupráce je možné nastavit a udržet v modelu silné reciprocity, jestliže je možné kromě čistých podrazáků trestat i lidi kooperující, ale netrestající, tedy ty, jenž bývají nazýváni černými pasažéry druhého řádu (Koukolík 2006, s. 36). Neexistuje-li žádná možnost trestání, kooperace rychle klesá již od skupiny o velikosti osmi lidí a naprosto se hroutí u skupiny s šestnácti jedinci, je-li možnost trestat podrazáky, jistá míra kooperace se vyskytuje až u skupiny čítající něco málo přes sto jedinců

(Fehr a Fischbacher 2003, s. 790). Ovšem na velice vysoké úrovni lze udržet spolupráci dokonce i u skupiny čítající přes pět set lidí v případě, kdy je možné trestat současně i černé pasažéry druhého řádu (Fehr a Fischbacher 2003, s. 790). U takto velkých skupin je však nutné nastavit kvalitní systém samosprávy, neboť právě ta je zatěžkávána při velkém počtu účastníků (Ostrom 2000, s. 44).

Mnozí výzkumníci upozorňovali na nemožnost kooperace ve velkých skupinách z důvodů jejich přílišné diverzity (Ostrom 2000, s. 44). Bylo poukazováno především na rozdílnosti v zájmech, kultuře a schopnostech (Baland and Platteau 1996 in Ostrom 2000, s. 44). Pokud se v takovémto kolektivu objeví skupina s větší mocí, dochází ke konfliktu v případě, že její zájem jde proti zájmům skupiny lidí s menší mocí (Ostrom 2000, s. 45). Nebudou-li však zájmy shodné, ale ani protichůdné, a budou-li splněny další požadavky jako je vzájemná důvěra, autonomie v rozhodování, bude-li pro ně statek dostatečně cenný a obě strany dojdou ke konsenzu v dané věci, spolupráce za dané situace má velkou šanci na úspěch (Ostrom 2000, s. 45–46).

1.6 Filozofické podklady spolupráce

Diskuze o morálce člověka, jeho přirozenosti a z toho plynoucích možnostech spolupráce se táhne dlouhá lidská pokolení. Najít ji lze již v dialozích Platóna se Sókratém (Yeager 2001, s. 162–163). K zásadnímu přelomu dochází v evropském kulturním prostředí s nástupem novověku, který je doprovázen příchodem osvícenství.

Navzdory všem svým předchůdcům, Thomas Hobbes se v lidech ani nesnažil hledat známky ctností. Jeho koncept přirozeného stavu počítal s člověkem jakožto s bytostí neusilující o nic jiného než jen vlastní dobro (Cohen 2001, s. 49). Jeho chování je hnané touhami a odporem k něčemu (Cohen 2001, s. 51), ovšem on sám nemá dostatek možností své chování ovlivnit, neboť jde pouze o předem naprogramovaný stroj. Veškerá energie pohánějící motor tohoto lidského stroje je pak napřena k naplňování sobeckých cílů (Cohen 2001, s. 52), kterých dosahuje skrze soutěžení (Cohen 2001, s. 55; Garmaier a Lütge 2010, s. 280). I kdyby se uprostřed takovéto společnosti vyskytl jedinec či skupina lidí dodržujících etická pravidla, takovéto chování by stejně vedlo k jejich zániku, neboť by je zničil tlak okolí (Yeager 2001, s. 163). Ostatně Hobbes pochyboval o tom, že pro člověka je vůbec možné se zachovat altruisticky, neboť každý takto označovaný čin dle něj ve své podstatě slouží jedinci samotnému (Cohen 2001, s. 52). K překonání těchto vrozených vlastností je zapotřebí lidské společnosti, jenž je vedena absolutním vládcem (Garmaier a Lütge 2010, s. 280; Yeager 2001, s. 163). Ten je pak schopen vytvořit mír a ustanovit spolupráci skrze vynucování pravidel (Yeager 2001, s.

163), neboť pouze jejich striktní dodržování dokáže zajistit lidské společnosti prosperitu, která je v sobeckém zájmu každého jedince (Garmaier a Lütge 2010, s. 281). Tímto konceptem bývá Hobbes řazen mezi reprezentanty teorie společenské smlouvy (Yeager 2001, s. 236). Spolupráce mezi lidmi s absencí autority není možná, neboť takovýto vztah je díky možnosti zneužití druhým příliš křehký (Garmaier a Lütge 2010, s. 281). Pro popis Hobbesova přirozeného stavu nelze užít vězňovo dilema, neboť se jedná o hru s nulovým součtem, při které je spolupráce vyloučena (Eggers 2011, s. 194).

Podobně jako Hobbes se i John Locke vyjadřuje k přirozenosti člověka, ovšem jeho pojetí přirozeného stavu je diametrálně odlišné od Hobbesova, neboť vychází z tradičně křesťanského vnímání přirozenosti (Ince 2011, s. 29). Lidé se podle něj rodí laskaví s touhou spolupracovat s ostatními (Cohen 2001, s. 70). Toto harmonické soužití je narušeno až příchodem jedinců či skupin usilujících o získání moci nad ostatními (Cohen 2001, s. 70). Je také zastáncem konceptu společenské smlouvy (Yeager 2001, s. 236), ovšem jejím hlavním cílem je ochrana svobody a soukromého vlastnictví každé osoby. Jediné legitimní užití násilí je tak při obraně majetku či v sebeobraně (Yeager 2001, s. 254; Carrin 2006, s. 917). Soukromé vlastnictví a svoboda jsou přirozeným právem všech lidí, kteří se rodí jako sobě rovní, neboť každý jednotlivec je stvořen Bohem (Ince 2011, s. 30). Cílem státu tedy není hromadit moc, nýbrž dbát na dodržování práva (Mattie 2005, s. 78). Jeho dílo se díky tomuto stalo ideovým podkladem pro myšlenkový směr liberalismus (Baltes 2013, s. 173), za jehož zakladatele bývá on sám považován (Forde 2011, s. 581).

Do naprostého protikladu s představami Hobbesovými se se svým pojednáním přirozeného stavu dostal Jean-Jacques Rousseau. Člověk se dle něj totiž rodí mravně čistý a úpadek je zapříčiněn až působením společnosti (Störig 1992, s. 170; Smith 2003, s. 410). Život v takovémto prostředí byl zcela mírumilovný a prostý jakékoliv konkurence (Carrin 2006, s. 917). Rozpory a nerovnosti se objevily až s příchodem soukromého vlastnictví, které zapříčinilo vznik závislosti člověka na člověku (Carrin 2006, s. 917). Ani věda člověka nijak nepozdvihla, nýbrž v něm naopak posílila to negativní (Störig 1992, s. 170). Rousseau vidí ideál v původním domorodém způsobu života, neboť ten je podle něj nejméně zkažen působením společnosti (Störig 1992, s. 170). Společenská smlouva má podle něj člověku zajistit naplňování všeobecné vůle (Smith 2003, s. 409), kdy vládcem a zároveň i subjektem vlády má být lid samotný (Carrin 2006, s. 917; Bertram 2012, s. 403). To se děje skrze vykonávání práva zajišťujícího občanskou a politickou svobodu každého jednotlivce (Carrin 2006, s. 917). Dodržování společenské smlouvy navíc zajišťuje všem zúčastněným výhodu, neboť je chrání před zlovolí některých jedinců, jenž jsou schopni zničit přirozená uspořádání (Carrin 2006, s. 917). Při

zakládání nových zřízení je tak nutné vyvarovat se užití původních institucí (Smith 2003, s. 410) a namísto toho vytvořit takové, ve kterých vládne demokracie a spolupráce (Carrin 2006, s. 917). Tyto myšlenky se později staly významným prvkem při Velké francouzské revoluci a měly inspirující vliv i na jiná demokratizační hnutí (Bertram 2012, s. 403).

Ovlivněn Kantovou Kritikou čistého rozumu, Georg Wilhelm Friedrich Hegel silně přispívá k rozvoji německého idealismu (Goldstein 2003, s. 433). Tento filozofický směr vidí svět jako místo neustálých proměn v čase, který lze pochopit pouze skrze jeho dějinnost, ve kterém se rozvíjejí (Störig 1992, s. 335). Tato myšlenka byla plně rozpracována v Hegelově dialektice (Pohoata 2011, s. 16). V ní překonal Fichtovo pojetí tím, že na rozdíl od něj pouze neomezil platnost teze a antiteze, nýbrž je zcela zrušil, aby mohly projevit vliv v jejich následné syntéze (Störig 1992, s. 331). Překonání jednotlivého však neomezuje pouze na oblast myšlenek a ideí, nýbrž to považuje i za smysl žití, kdy jednotlivec dosahuje hodnoty až po včlenění se do kolektivu a podřízení se jemu (Störig 1992, s. 335; Pohoata 2011, s. 17). Podvolením se univerzálním principům získává člověk svoji svobodu, kterou mu nezaručuje demokracie či despotismus, nýbrž pouze monarchistické uspořádání (Pohoata 2011, s. 18). To je totiž jediné, které dokáže zajistit vládu práva, které je nutné k získání svobody (Pohoata 2011, s. 18). Hegelova etika vyzdvihuje spolupráci, neboť ta pomáhá při dosahování společného zájmu (Kaufman 1997, s. 808–809). Za nutnou podmínku k nastartování spolupráce považuje vzájemnou důvěru mezi lidmi (Kaufman 1997, s. 809). Hegelovo dílo silně ovlivnilo celou kontinentální filozofii, kde se hovoří zvláště o silném dopadu na formaci marxismu (Störig 1992, s. 357). Podle některých autorů jde v tomto případě o mýlku, neboť i přes shodu v používání dialektiky (Störig 1992, s. 338) nedošlo k přímému ovlivnění Marxe, neboť způsoby myšlení obou filozofů jsou spolu naprosto neslučitelné (Kirkpatrick 2001, s. 14; Pohoata 2011, s. 17).

I přes užívání jiného způsobu argumentace používají nadále Karl Marx a Friedrich Engels dialektiku jakožto metodu, které však dává nový obsah (Störig 1992, s. 357). Tím již nejsou jako v Hegelově případě idee, nýbrž materie (Störig 1992, s. 358). Idee jsou pouze materiemi přenesenými do mysli (Störig 1992, s. 358). Tehdejší materialisty však překonává v tom, že na rozdíl od nich nevidí svět staticky, nýbrž díky dialektice v neustálém pohybu a podstatu člověka v něm zasazuje do jeho společenských poměrů (Störig 1992, s. 358). Touto syntézou vzniká dialektický materialismus. Úkolem filozofa však není pouhá interpretace světa, nýbrž jeho změna (Cohen 2001, s. 115). V třídním boji buržoazie proti proletariátu by měla druhá jmenovaná třída po svém vítězství nastolit diktaturu proletariátu, ve které bude vlastnictví výrobních prostředků převedeno na ni (Cohen 2001, s. 118–119).

Výroba by dále měla probíhat pomocí spolupráce v rámci volných sdružení producentů na základě plánovaného hospodářství (Hunt 2013, s. 55–56). Marx s Engelsem podporovali kooperaci i na mezinárodní úrovni, kdy se jasně vymezovali proti tehdy sílícímu nacionalismu a volali po spolupráci revolucionářů v rámci jednotlivých zemí při dosahování svých cílů (Rodden 2008, s. 611). Ve svých dílech podporovali kolektivismus a vymezovali se proti individualismu, zejména vůči názorům Maxe Stirnera (Störig 1992, s. 356). Polemiku však vedli i s představiteli svobodného socialismu, jenž požadovali v rámci nově vzniklé společnosti větší svobodu pro jednotlivce, jako v případě francouzského anarchisty Pierra-Josepha Proudhona (Störig 1992, s. 356), který byl teoretikem mutualismu a samospráv pracujících. K naprostému rozchodu s anarchisty došlo na haagském kongresu roku 1872, kdy anarchisté v čele s Bakuninem označili Marxovy pokusy přeměnit stát na diktaturu proletariátu za totalitářské a místo toho navrhli volnou federaci komunit, ve kterých by moc vycházela zdola, což vedlo k rozkolu, kvůli kterému byla po čtyřech letech ukončena první internacionála (Marshall 2008, s. 20).

Zcela odlišné pojetí na fungování společnosti přináší v druhé polovině 20. století John Rawls, jenž v duchu liberalismu navazuje na dřívější zastánce teorie společenské smlouvy (Rawls 1971, s. 11; Hunt 2013, s. 49). Spravedlnost má být podle něj férová a každému člověku se má dostávat pokud možno co největší svobody (Marshall 2008, s. 50). Každá společnost má tak v jeho pojetí spravedlnosti vytvořit ekonomické a právní struktury tak, aby se kterém i jejímu nejzranitelnějšímu členovi dostávalo lepšího postavení než v jakémkoliv jiném uspořádání (Freeman 2006, s. 29; Hunt 2013, s. 52). Tomu má mimo jiné dopomoci volný trh (Macpherson 1999, s. 242), ale i spolupráce mezi členy společnosti (Freeman 2006, s. 32). Nerovnosti, které tímto uspořádáním vzniknou, by taktéž měly být výsledkem společného konsenzu (Marshall 2008, s. 50) a musí být morálně ospravedlnitelné (DiQuattro 1999, s. 248). Tato pravidla však platí pouze uvnitř skupiny, nikoliv ve vztahu k jiným skupinám či státům (Freeman 2006, s. 30; Marshall 2008, s. 50). Kolektivní akce lidí by tak neměly sloužit k zajišťování obecného blaha jinde ve světě (Freeman 2006, s. 30).

Jako odpověď na Rawlsovo individualistické pojetí jedince se formuje myšlenkový směr komunitarismus (Friedman 1994, s. 304; Elazar 1998, s. 112). Podle těchto autorů je možné dosáhnout plné svobody pouze v rámci komunity (Friedman 1994, s. 298), což dokazuje například jeden z jeho představitelů, Vincent Ostrom (Sabetti 2004, s. 73). Hovoří o takzvaném sociálně zakotveném já (Lehrer 2001, s. 106). Další z jeho představitelů, Amitai Etzioni (Elazar 1998, s. 112), mluví o tom, že pokud jsou ignorována mravní integrita a sociální zodpovědnost, silný důraz na práva jedince

ohrožuje schopnost komunity tvořit věci pro obecné blaho (Hodge a Duhs 2011, s. 942; Prideaux 2002, nestránkováno). Podle něj je nutné najít vhodnou rovnováhu mezi společenstvím a jednotlivcem, komunitou a autonomií, obecným blahem a svobodou a mezi právem jedince a sociální zodpovědností (Prideaux 2002, nestránkováno). Jeho ideálem je svět, ve kterém se nachází spousta lokálních komunit, ovšem na rozdíl od Rawlse by tyto komunity mezi sebou nesoupeřily, nýbrž spolupracovaly (Gray 2005, s. 1612–1613).

1.7 Nezisková humanitární/rozvojová organizace

Myšlenka pomoci okolnímu světu rezonuje v historii lidstva již dlouhou dobu, podle některých autorů ji lze vystopovat i do doby dávno před osvícenstvím (Black 2009, s. 15). Plně se však začíná formalizovat až v druhé polovině devatenáctého století, kdy roku 1859 po bitvě u Solferina zůstalo po skončení bojů na zemi ležet několik desítek tisíc zraněných vojáků (Bugnion 2012, s. 1301). Henri Dunant, obchodník, jenž po skončení bojů navštívil bitevní pole, sepsal na základě zkušenosti z tohoto místa knihu *Vzpomínka na Solferino* (Bugnion 2012, s. 1305). Několik set jejich výtisků posléze rozeslal světovým státníkům a filantropům s cílem přilákat jejich pozornost k dané problematice (Bugnion 2012, s. 1306). Na následné konferenci v Řijnu roku 1863 byly dohodnuty první zásady péče o raněné a hned následujícího roku byly sepsány první ženevské konvence, které přičly práva ochrany zdravotnickým osobám na bitevním poli, což později vyústilo ve vznik Červeného kříže (Bugnion 2012, s. 1312). Ten hrál spolu s dalšími organizacemi důležitou roli během první a druhé světové války (Fassin 2012, s. 115), po které došlo k rychlému rozvoji a transformaci celého sektoru (Oloruntoba a Gray 2006, s. 115; Nesiah 2011, s. 297). Humanitární pomoc se však neomezuje pouze válečné konflikty, ale bývá organizována i v případech přírodních či člověkem způsobených katastrof (Taylor 2012, s. 87). Ta bývá nabízena jak u katastrof s rychlým průběhem, jako hurikán, zemětřesení či tornádo, tak u těch déletrvajících, kam patří hladomor, sucho či chudoba (Haavisto 2012, s. 213). V tradičním pojetí se humanitární práce od rozvojové spolupráce liší svým krátkodobým charakterem (Slim 2000, s. 492; Oloruntoba a Gray 2006, s. 116).

Myšlenka rozvojové spolupráce se začala plně rozvíjet po druhé světové válce (Black 2009, s. 10). Někdy bývá spojována s podpisem Všeobecné deklarace lidských práv, zatímco za základní pilíř humanitární pomoci bývá považováno mezinárodní humanitární právo v čele se Ženevskými konvencemi (Slim 2000, s. 491). Původní myšlenkou bylo pomoci „zaostalejším“ zemím dohnat industrializovaný svět (Black 2009, s. 10). Po úspěchu s Marshallovým plánem byly představeny

podobné koncepty pro země nacházející se v Asii a Africe (Black 2009, s. 15). Část ekonomů totiž věřila, že ekonomický růst stačí sám o sobě k odstranění chudoby (Tožička a Martens 2008, s. 7). To se později ukázalo jako zcela mylné, protože v některých částech světa vedl ekonomický liberalismus spojený například s odstraňováním cel k dalšímu zhoršení situace, kdy i přes růst hrubého národního produktu docházelo k prohlubování nerovností a ztrátám sociálních jistot jako je bezplatné zdravotnictví či školství (Tožička a Martens 2008, s. 7). Nicméně objem vyhrazené pomoci byl nevídaný, neboť díky zápasu velmocí během studené války se z čerstvě dekolonizovaných zemí stávali spojenci buďto Západu nebo Východu, podle množství vydaných prostředků (Gibson et al. 2005, s. 3; Black 2009, s. 15–16). S koncem studené války přišlo i rozčarování nad výsledky rozvojové spolupráce, u které i přes množství výdajů nebyly vidět očekávané výsledky (Black 2009, s. 27). Určité naděje byly vloženy do toho, že konec konfliktu s sebou přinese více racionálního uvažování při dalším plánování (Tožička a Martens 2008, s. 8). Již dříve však, v roce 1986, byla na shromáždění v New Yorku schválena Deklarace o právu na rozvoj (UN 1986, nestránkováno). To získává výsadní postavení ve Vídeňské deklaraci z roku 1993 (UNIC Praha 2005a, nestránkováno). Celý koncept rozvoje byl tedy postupně přepracováván a za hlavní motto byla zvolena trvalá udržitelnost (e.g. Government of France 2002, Government of Japan 2002, OECD 2002, United Nations 2002, USAID 2000, WCED 1987 in Gibson et al. 2005, s. 3). Ústředními tématy se stalo zrychlení ekonomického růstu, odstranění chudoby a podpora sociálního rozvoje (Adam and O'Connell 1999, Burnside and Dollar 2000a, Cohen et al. 1985, Dollar and Easterly 1999, Easterly 2001, 2003, Martens et al. 2002, Tsikata 1998, World Bank 1998 in Gibson et al. 2005, s. 3). Tyto snahy byly formalizovány v Rozvojových cílech tisíciletí, kde se vlády světa zavázaly do roku 2015 k dosažení těchto cílů: odstranit extrémní chudobu a hlad, zpřístupnit vzdělání pro všechny, prosazovat rovnost pohlaví a posílit práva žen, omezit dětskou úmrtnost, zlepšit zdraví matek, bojovat proti HIV/AIDS, malárii a jiným nemocem, zajistit trvalou udržitelnost životního prostředí a vytvořit globální partnerství pro rozvoj (UNIC Praha 2005b, nestránkováno; Tožička a Martens 2008, s. 8).

Někteří autoři však rozdíl mezi humanitární pomocí a rozvojovou spoluprací odmítají jak z hlediska časového trvání pomoci, tak i co s tímá jejich ideového podkladu (Slim 2000, s. 493). Stejně tak mnohé z mezinárodních neziskových organizací se nezaměřují výhradně na humanitární pomoc, ale mají i svoji rozvojovou sekci (Nesiah 2011, s. 297).

Definice nestátních neziskových organizací je velice problematická (Unerman a O'Dwyer 2006a, s. 307). Jednou z možností jejich popisu je jejich negativní vymezení, kdy nejde o orgány státní moci,

a to jak o místní samosprávu, tak ani o státní agentury a zároveň se nejedná o soukromé komerční organizace, jejichž cílem je tvorba a přerozdělování zisku mezi zúčastněné (Unerman a O'Dwyer 2006a, s. 307, 2006b, s. 355; Vajdová 2005, s. 5). První řečené je však napadáno díky systému dotací, kdy peníze na projekty neziskových organizací jdou často od státu, který je zadavatelem zakázky (Unerman a O'Dwyer 2006a, s. 307). Tím je zpochybněno jejich vymezení se vůči orgánům státní moci (Unerman a O'Dwyer 2006a, s. 307). V některých případech je však nezisková organizace přímo založena státem, který jí dá určitou míru autonomie (Lee a Wang 2005, s. 45). Pro tento typ organizací se vžilo označení quango, což je anglická zkratka pro kvazi-autonomní nestátní neziskovou organizaci (Lee a Wang 2005, s. 45). Provázanost s komerční sférou bývá v některých případech také napadána, zvláště když organizace je více či méně řízena některou soukromou firmou (Unerman a O'Dwyer 2006a, s. 308). Dochází i k zakládání institucí tvářících se navenek jako klasická nezisková organizace, kdy jejím cílem je však nějakým způsobem pomáhat upevňovat komerční agendu komerční organizace (Gray et al. 2006, s. 329). Pro tento typ chování se vžil termín astroturfing, který svůj název odvozuje od firmy zabývající se výrobou umělých trávníků, kdy takto vzniklý subjekt taktéž vyvolává pouze umělý dojem nestátní neziskové organizace (Unerman a O'Dwyer 2006a, s. 308; Gray et al. 2006, s. 329). Za tu však v některých případech považována být může, neboť jedním z úhlů pohledu na celou problematiku je vymezení na právním základě, kdy o tom, zda-li je možné instituci považovat za nestátní neziskovou organizaci nebo ne, rozhoduje její právní status (Unerman a O'Dwyer 2006a, s. 308). Jiná definice však mluví o nutnosti rozlišování na základě skutečné činnosti (Unerman a O'Dwyer 2006a, s. 308). Tento způsob vymezení přijímá Organizace spojených národů, která k principům neziskovosti a nezávislosti na vládě přidává nutnost podpory obecného blaha (United Nations 2005, nestránkováno). To se děje skrze rozličné činnosti od humanitární činnosti přes doručování problematiky lidí vládě, monitoring činnosti vlády a firem až po podporu občanské společnosti, případně obhajobu dodržování lidských práv (United Nations 2005, nestránkováno). Někteří autoři k tomu ještě přidávají nutnost vnitřní organizace a ve většině případů i dobrovolným charakterem, kdy je činnost dobrovolníků přítomna alespoň v minimální míře (Salamon et al. 2003, s. 1; Laboutková 2009, s. 15–16). Rozvojové neziskové organizace se od těch klasických liší svojí orientací na rozvoj, kde ohnisko činnosti bývá zaměřeno na rozvíjející se země (Salamon et al. 2003, s. 9).

Myšlenka spolupráce je zakořeněna i mezi neziskovými organizacemi (Østergaard a Nielsen 2004, s. 1). Příkladem může být síťování (Svoboda et al. 2012, nestránkováno), kdy organizace pracující

ve stejné lokalitě a/nebo na stejném problému si pomáhají vzájemnou výměnou informací, zjišťováním nových trendů v dané problematice či hlubší spoluprací (Zaidi et al. 2013, s. 172). Podobným způsobem funguje spolčování neziskových organizací do takzvaných rodin, které se děje převážně na základě ideové příbuznosti (Svoboda et al. 2012, nestránkováno). Ovšem s tím, jak se zvyšuje jejich počet v dané lokalitě, míněno jak geograficky, tak oborově, roste uvnitř jejich společenství i soutěživost, neboť mezi sebou začínají soupeřit například o dotace (Oloruntoba a Gray 2006, s. 115; Gibson et al. 2005, s. 14).

1.8 Neziskové humanitární/rozvojové organizace v České republice

Tradice českého neziskového sektoru, která sahá až do devatenáctého století (Svoboda et al. 2012, nestránkováno), byla přerušena rokem 1948 (Laboutková 2009, s. 17), aby, stejně jako v dalších zemích takzvaného východního bloku, odstartovala prudký růst po roce 1989 (Toepler a Salamon 2003, s. 365; Carmin 2010, s. 188; Svoboda et al. 2012, nestránkováno). Vznik neziskových organizací byl tehdy upraven zákonem 83/1990 Sb. o sdružování občanů (1990). Tento zákon pozbyl svoji platnost až 1. lednem 2014, kdy vstoupil v účinnost pod číslem 89/2012 Sb. nový občanský zákoník (2012), který přinesl pozměněné definice neziskových organizací a určil pravidla pro jejich vznik a působení.

Od 50. do konce 80. let probíhala rozvojová pomoc v souladu s pravidly studené války a jejím cílem tudíž byla přeměna nově vzniklých států ve spojence (Exnerová et al. 2012, nestránkováno; Opršal a Krylová 2010, s. 812). V případě pomoci státům hodnoceným jako kapitalistické hrály svoji roli i ekonomické důvody (Opršal a Krylová 2010, s. 812), ovšem u spřátelených zemí bylo namísto tržních principů užívány prvky rozvojové pomoci, například vyplácením vyšší ceny za dovážené zboží (Silný a Tožička 2008, nestránkováno). Po roce 1989 došlo vzhledem k politicko-hospodářským změnám k útlumu objemu rozvojové spolupráce poskytované státem, na druhou stranu se v této oblasti začali stále více angažovat nestátní aktéři (Exnerová et al. 2012, nestránkováno). Celé odvětví prošlo postupnou profesionalizací, kde silným impulzem byl vstup České republiky do Evropské unie (Carmin 2010, s. 188). Tím se pro neziskové organizace otevřely dveře nejen k dalším finančním prostředkům, ale též k nadnárodním sítím operujícím v rámci Evropské unie (Carmin 2010, s. 188). Dalším významným milníkem pro rozvojovou spolupráci byl rok 2008, ve kterém byla ustanovena Česká rozvojová agentura, jejíž poslání bylo plně formalizováno o dva roky později zákonem 151/2010 Sb. o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí (2010). Tento dokument dále definuje způsoby poskytování státní rozvojové a humanitární pomoci a formy

bilaterálních projektů zahraniční rozvojové spolupráce, které se realizují především ve vybraných prioritních zemích.

Od roku 1990 se na území Československa a následně České republiky začaly aktivně pohybovat pobočky již zaběhnutých zahraničních neziskových organizací, vedle kterých se posléze objevily i čistě domácí projekty. Činnost České katolické charity sice nebyla nikdy plně zastavena, ale její aktivity byly utlumeny na minimální možnou míru a k jejímu opětovnému rozvoji dochází ihned na počátku devadesátých let (Charita Česká republika 2014, nestránkováno). O rok později se pod jménem Adventistická agentura pro pomoc a rozvoj registruje a svoji činnost zahajuje ADRA (ADRA 2014, nestránkováno). Ten sám rok vzniká v redakci Lidových novin tým Epicentrum, jehož činnost dva roky na to přechází pod křídla České televize, čímž vzniká Nadace Člověk v tísni (Člověk v tísni 2013, nestránkováno). V následujících letech se neziskový sektor nadále rozvíjí a přibývají další organizace (Svoboda et al. 2012, nestránkováno).

Po počátečních letech, ve kterých mnohé organizace pro názorovou odlišnost vyvíjely svoji činnost nezávisle na ostatních, dochází k jistému usmíření a začíná spolupráce na prvních společných projektech (Svoboda et al. 2012, nestránkováno). Již před přelomem tisíciletí se v České republice formuje kampaň Milostivé léto, která je součástí světového hnutí za oddlužení sdružující se pod názvem Jubilee (Novák 2003, nestránkováno). V roce 2000 proběhl ve spolupráci s nadací Forum 2000 první Veletrh neziskovek, na kterém měly neziskové organizace možnost nejen představit svoji činnost a oslovit tak případné dárcy či dobrovolníky, ale též sdílet své zkušenosti a vytvářet partnerství s podobně zaměřenými organizacemi (Forum 2000 2004b, nestránkováno). K dalšímu kroku ve spolupráci došlo roku 2002, kdy pod zkratkou FoRS začalo v rámci České republiky působit fórum pro rozvojovou spolupráci, jenž bylo založeno sedmnácti neziskovými organizacemi pohybujícími se v oblasti humanitární pomoci a rozvojové spolupráce (Svoboda et al. 2012, nestránkováno; FoRS 2012b, nestránkováno). Hlavním cílem této platformy nevládních neziskových organizací je zastupování společných zájmů jejich členů a rozvíjení spolupráce jak mezi jednotlivými zúčastněnými organizacemi, tak i s Českým státem a Evropskou unií (FoRS 2012b, nestránkováno). V rámci platformy dochází jak k výměně informací mezi všemi jejími členy, tak i k intenzivnější spolupráci v rámci specializovaných pracovních skupin (FoRS 2012a, nestránkováno). Koalice českých neziskových humanitárních a rozvojových organizací dala vzniknout i celostátní kampani Česko proti chudobě, která spatřila světlo světa v roce 2005 před summitem OSN v New Yorku (Česko proti chudobě 2014, nestránkováno). Podobné akce probíhaly v rámci celé planety v rámci kampaně

Globální výzva k akcím proti chudobě, jehož se Česko proti chudobě stalo součástí (Česko proti chudobě 2014, nestránkováno). Cílem bylo upoutat pozornost laické veřejnosti stejně tak jako státníků na problematiku chudoby a na potřebu jejího odstraňování v rámci plnění rozvojových cílů tisíciletí (Česko proti chudobě 2014, nestránkováno). V roce 2012 se konal za podpory několika českých neziskových organizací první ročník Humanitárního kongresu, jenž si dal za cíl stát se platformou pro výměnu informací, zkušeností a nápadů z oblastí humanitární práce (Charita Česká republika 2012, nestránkováno). Kromě výše zmíněných projektů využívají české humanitární a rozvojové organizace i další metody spolupráce, mezi než patří celosvětově rozšířené sdružování do sítí a rodin (Svoboda et al. 2012, nestránkováno). Tato forma kooperace je častá zvláště při získávání grantů z Evropské unie, které již v sobě zahrnují požadavek na spolupráci.

2 Cíl práce a výzkumné otázky

2.1 Cíl

Cílem mého výzkumu je zjišťování příčin, jež zabraňují užší spolupráci českých neziskových humanitárních a rozvojových organizací. Jelikož spolupráce může probíhat v mnoha rovinách, z důvodů užšího vymezení jsem zaměřil své zkoumání na problematiku tvorby a realizace projektů. To jsem omezil na výzkum kooperace mezi českými neziskovými organizacemi, neboť na mezinárodní úrovni spolupráce často již probíhá v rámci sítí.

2.2 Výzkumné otázky

Ke splnění výše uvedeného cíle jsem si stanovil hlavní výzkumnou otázku a k ní několik dílčích výzkumných otázek.

2.2.1 Hlavní výzkumná otázka

Hlavní výzkumnou otázku jsem formuloval takto:

Jaké jsou příčiny, jež zabraňují užší spolupráci českých neziskových humanitárních a rozvojových organizací při tvorbě a realizaci projektů?

2.2.2 Dílčí výzkumné otázky

Dílčí výzkumné otázky (DVO) byly formulovány takto:

DVO1: V čem vidíte výhody a v čem naopak problémy spolupráce mezi vaší organizací a jinými českými organizacemi na tvorbě a realizaci projektů?

DVO2: Jakým způsobem se ve vaší organizaci pohlíží na spolupráci a jak se o ní diskutuje?

DVO3: Jakým způsobem v současnosti probíhá spolupráce mezi vámi a jinými českými organizacemi na projektech?

DVO4: Zjišťovali jste někdy už možnosti bližší spolupráce s jinými organizacemi? Pokud ano, jakým způsobem? Pokud ne, proč?

DVO5: Vyjadřují jiné organizace přání spolupracovat?

DVO6: Kdo a jak by měl podle vás spolupráci začínat?

DVO7: Jakým způsobem by podle vás spolupráce mohla probíhat?

3 Použitá metodologie

3.1 *Volba strategie výzkumu*

Vzhledem k malé probádanosti vybrané oblasti byla pro výzkum zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Ta je vhodná právě v těch případech, kdy se výzkumník snaží danému jevu na základě výzkumu teprve porozumět (Disman 2002, s. 286). Své využití tak najde v situacích, kdy výzkumník dopředu nezná teorii a na základě výzkumu ji teprve generuje (Glaser a Strauss, 1967, s. 17 in Hendl 2008, s. 54). Její vymezení je velice problematické, neboť Glaser a Corbinová (1989 in Hendl 2008, s. 47–48) ji definují jako jakýkoliv výzkum, ve kterém se k výsledku nedochází pomocí statistiky či jiných kvantifikačních metod. Tím se ovšem dostávají do sporu s jinými autory, podle kterých je kvalitativní výzkum specifický nejen absencí číselných metod (Hendl 2008, s. 47).

Z metod kvalitativního paradigmatu byla k výzkumu zvolena strategie zakotvené teorie. Její užití je vhodné v případech, kdy chceme zkoumat fenomény v určité situaci (Hendl 2008, s. 123). Sama o sobě nepředstavuje určitou teorii, nýbrž postup získávání a analýzy dat (Hendl 2008, s. 123).

3.2 *Výběr respondentů*

Prvotní výběr respondentů probíhal s cílem zahrnout co možná nejpestřejší skupinu neziskových humanitárních a rozvojových organizací, u kterých byla předpokládána vysoká variabilita přístupů k problematice spolupráce. Zastoupeny tak byly jak menší organizace čítající řádově jednotky členů po organizace se stovkami zaměstnanců, organizace, jejichž zřizovatelem je náboženská organizace, stejně tak jako organizace striktně sekulární a zastoupení našly i organizace nehierarchické, které stály v protikladu k organizacím s klasickou pyramidovou strukturou. Další organizace jsem zkoumal na základě doporučení některého ze zkoumaných jedinců, jenž mi často další rozhovor i sám domluvil. Tento postup je nazýván metodou „sněhové koule“ a jeho cílem je získat další užitečné informace, jenž ještě nebyly řečeny, aby bylo dosaženo saturace (Hendl 2008, s. 150).

Vzhledem k určenému cíli jsem za zkoumaný vzorek zvolil projektové managery. Na jejich bedrech totiž visí plánování a realizace projektů a mají tedy velkou moc ovlivnit jejich chod. Přestože vyjednávání o spolupráci může v některých případech probíhat na vyšších pozicích, často tomu tak není a o případné spolupráci se rozhoduje spíše „mezi pěšáky v poli“ (Axelrod 1984, s. 21).

Vzhledem k citlivosti získaných informací a i samotným žádostem zkoumaných jsem veškerá

jména či jiné jednoznačné identifikační údaje v použitých úryvcích vynechal. Jednotlivé organizace jsou z důvodu anonymizace značeny identifikátory NGO1-6, díky čemuž není možné určit autory těchto výroků. Tato opatření byla nutná z toho důvodu, že v případě prozrazení by mohly být ohroženy vztahy mezi organizacemi, případně by za své výpovědi mohli být perzekvováni samotní interveni. V některých případech šlo přímo o požadavek podmiňující participaci na výzkumu.

3.3 Metoda získávání dat

Jelikož kvalitativní model klade velký důraz na osobu výzkumníka, jeho schopnosti a hodnoty, je nutné osobu provádějící výzkum čtenářům práce představit. Neboť i přes sebevětší snahu o co možná největší objektivitu je bezpochyby každá práce ovlivněna výzkumníkovou osobností (Hendl 2008, s. 156).

Jedním z důvodů psaní této práce pro mne bezpochyby bylo zaměření mnou studovaného oboru. Jelikož jsem si však zvolil své studium na základě osobních preferencí, dal by se i výběr zkoumané oblasti považovat za osobní. Stejně tak by šlo charakterizovat i volbu výzkumu spolupráce, neboť ta je silným tématem mé politicko-společenské orientace. Vztah k ní se formoval postupně v průběhu dospívání, na jehož počátku jsem pod vlivem okolí uznával některé z výhod konkurence, ovšem v průběhu času s narůstajícími znalostmi problematiky jsem toto své stanovisko postupně přehodnocoval, neboť spousta z dříve viděných výhod se pod tíhou důkazů měnila v nevýhody. V současnosti považuji spolupráci za jev, který slouží lidstvu k užítku, a jehož dalším rozvojem bych se rád v budoucnu zabýval.

Prvotní kontakt probíhal převážně přes email, který byl zaslán buďto na adresu vystavenou na webových stránkách organizace, nebo na základě doporučení některého z členů mého sociálního prostředí či předtím zkoumanou osobou zasláným rovnou na osobu, se kterou jsem výzkum hodlal provádět. Ve dvou případech mi byla další schůzka domluvena skrze mobilní telefon přímo zkoumanými jedinci. Určení místa schůzky bylo přenecháno v kompetenci dotazovaného, častěji šlo o méně formální místa, kdy dotazovaný jedinec využil výzkum k jisté formě odpočinku.

Počáteční kontaktování přes email bylo ve většině případů spjato s prolukami, kdy jsem některé zkoumané musel urgovat o odpověď přes telefon či dalším emailem. Samotné osobní přijetí proběhlo s jedinou výjimkou vřele, kdy jsem byl kromě záležitostí ohledně výzkumu dotazován i na věci ohledně studia či mou osobu.

Nabídka reciprocity byla obsažena již při prvním kontaktu, kdy v emailu s žádostí o rozhovor byla zmíněna v případě kvalitně napsané práce možnost využití výzkumu pro další rozvoj celého oboru.

3.4 Procedura sběru dat

Na začátku samotného interview byl respondentovi předložen informační list a souhlasné prohlášení, ve kterém byl definován účel naší schůzky, metody sběru dat, jejich záznamu a následného přepisu, stejně tak jako využití a publikace takto získaných informací. Obě listiny byly vytvořeny podle šablony pro kvalitativní výzkum Světové zdravotnické organizace (WHO Research Ethics Review Committee nedatováno, s. 1–9). Dotazovaný byl o dokumentu poučen, byl mu ponechán čas na jeho prostudování a případné otázky a následně podepsal souhlasné prohlášení. Taktéž byl informován o rámcovém trvání rozhovoru, který byl určen v rozmezí 45 – 60 minut.

Během celého rozhovoru jsem vystupoval pod svým pravým jménem s pravdivě uvedeným účelem výzkumu. Během interview jsem nikterak nevstupoval do každodenního běhu organizace a má přítomnost byla jasně deklarována pouze jako návštěva.

Při procesu sběru dat byla využita technika polostrukturovaného rozhovoru. Ta vyžaduje přípravu okruhů otázek, jenž budou během interview pokládány, ovšem umožňuje měnit jejich pořadí za účelem zvýšení výtěžnosti (Miovský 2006, s. 159–160).

Veškeré provedené rozhovory byly zaznamenávány na diktafon, ze kterého byly posléze na počítači přepsány do textové podoby. K přepisu sloužila metoda doslovné transkripce, která umožňuje podrobné vyhodnocení interview (Hendl 2008, s. 208). Tento text byl následně zbaven chyb a hovorové výrazy byly převedeny do spisovného jazyka, neboť cílem bylo co největší zaměření se na obsahově-tématickou rovinu. Tato forma úprav je vhodná v případech, kdy tázaný vystupuje v roli experta (Hendl 2008, s. 208), jak tomu bylo v tomto výzkumu.

3.5 Pilotní studie

Ještě před započítím samotného sběru dat byla provedena pilotní studie. Hlavním důvodem, který mne vedl k jejímu uskutečnění, byla má nezkušenost v oblasti výzkumu dané problematiky. Pro zmírnění tohoto nedostatku a zvýšení kvality výzkumu bývá provedení pilotní studie doporučováno (Miovský 2006, s. 29). Pilotní studie tedy ověřila srozumitelnost pokládaných otázek, stejně tak jako jejich vhodnost.

Pilotní studie byla provedena s pracovníkem jedné z později zkoumaných organizací, s nímž jsem dlouhodobě osobně v kontaktu a kterého jsem o to neformálně požádal. Tento jedinec byl posléze na základě osobní dohody z výzkumu vyřazen. Jeho poznatky mi posloužily k určení srozumitelnosti jednotlivých výzkumných otázek a možnosti z nich získat relevantní data, stejně tak jako mi upřesnily časovou náročnost jednotlivých rozhovorů.

3.6 Analýza dat

Při analýze dat jsem vycházel z metody, jenž specifikovali Strauss a Corbinová jako systém analýzy dat v zakotvené teorii.

Po provedení rozhovoru a následném přepisu byly ze získaných dat metodou otevřeného kódování z podobných jevů vytvořeny pojmy (Strauss a Corbinová 1999, s. 44), které byly následně rozříděny do kategorií. Ty vznikaly až v průběhu zpracování výzkumu, což je postup typický pro kvalitativní paradigma (Hendl 2008, s. 211). Tvorba kategorií má za cíl redukovat velké množství dat, jenž jsou produkována během interview (Hendl 2008, s. 211). S takto získanými daty bylo dále jednodušší pracovat. Tímto způsobem získané kategorie byly následně zpracovány pomocí axiálního kódování, jenž vytváří spojení mezi kategoriemi a jejich subkategoriemi (Strauss a Corbinová 1999, s. 71). Tento krok byl provázán s metodou otevřeného kódování, díky čemuž jsou takto získané kategorie prezentovány již v příčinných souvislostech. Data zpracovaná výše uvedeným způsobem bylo dále možné zpracovat pomocí selektivního kódování, kterým se integrovaly získané poznatky do zakotvené teorie (Strauss a Corbinová 1999, s. 86). Ta byla následně prezentována v souhrnu výzkumu.

Při analýze bylo využito softwaru pro zpracování kvalitativního výzkumu, konkrétně se jednalo o program MAXQDA 11, jehož funkčně neomezená demo verze je zdarma poskytována na dobu 30 dnů.

3.7 Omezení studie

I přes obrovskou vynaloženou snahu výzkumníka o co nejlepší výsledek s sebou každá studie nese jistá omezení.

Mým velkým problémem, nejen při psaní této práce, bylo plánování času a následné hospodaření s ním. Velká časová dotace mi dávala možnost v teoretické části jednotlivé složky důkladně promyslet a případně na nich po úvaze zapracovat. Díky tomu se však nedostalo na praktickou část, která musela

být zpracována v o to kratším termínu. Jako řešení se jeví zavedení pevného časového harmonogramu na začátku výzkumu a jeho důsledné dodržování.

I když jsem se práci snažil psát co možná nejvíce objektivně, mé osobní preference spolupráce a jejího co možná nejširšího užití z ní pravděpodobně budou prosvítat. To se mohlo projevit ve způsobu kladení otázek, stejně tak jako v jejich interpretaci, kdy se přání mohlo stát otcem myšlenky. Objektivnějšího výsledku mohlo být dosaženo zapojením více výzkumníků do projektu.

Poslední oblastí, na kterou je nutné upozornit, je malá zkušenost autora s oblastí kvalitativního výzkumu. Teoretické znalosti jsem sice získal během bakalářského a následně magisterského studia ve dvou kurzech, nicméně z těch praktických jsem měl možnost prozatím zkusit pouze menší zápočtové projekty.

3.8 Časový harmonogram

Celý výzkum probíhal ve třech na sebe navazujících částech.

Během té první probíhal mezi březnem až říjnem 2013 sběr literatury k danému tématu, ze kterých byly posléze získávány prvotní informace. Následně byla v rozmezí listopadu 2013 až dubna 2014 sepsána teoretická část. Na základě teoretického podkladu byl v květnu 2014 vytvořen návrh výzkumu, který v sobě obsahoval výzkumné otázky.

Následně v druhé fázi probíhal samotný sběr dat, který probíhal s respondenty z řad programových managerů českých neziskových humanitárních a rozvojových organizací. Tato část byla provedena v květnu a červnu roku 2014.

V poslední části, jenž probíhala v rozmezí konce května a začátku června 2014, bylo realizováno samotné zpracování dat a jejich následné interpretace.

4 Interpretace rozhovorů

Kvůli snaze o co nejhlubší pochopení zkoumané problematiky byly provedené rozhovory tématicky úzce vymezené. To mi sice bránilo pochopit fenomén nespolupráce v celé jeho šíři a najít nějaký zcela neočekávaný podnět, na druhou stranu jsem díky jasnému zacílení nalézal zajímavé informace v hloubce těchto interview. Jelikož jsem vedl rozhovory s jasným cílem, byly pro následné zpracování využity všechny takto získané kategorie.

Díky tomu, že jsem druhou část otevřeného kódování, kategorizaci, prováděl současně s axiálním kódováním, je již následné zpracování kategorií řazeno podle druhého jmenovaného postupu. Prolínání otevřeného a axiálního kódování mi umožnilo komplexnější pohled na zkoumanou problematiku již během provádění výzkumu v terénu.

K mnou zkoumanému jevu, nespolupráci českých neziskových humanitárních a rozvojových organizací na projektech, se z různých pozic vztahují vytvořené kategorie. Ty mají za cíl vysvětlit vznik jevu, objasnit kontext, ve kterém se nachází, určit podmínky, které usnadňují či naopak znesnadňují využití nějaké strategie, popsat jednání reagující na daný jev a nastítnit výsledky provedených akcí.

Každou z takto vytvořených kategorií jsem se snažil podrobit porovnání s teoretickou částí a v případě možnosti jsem odkázal na vysvětlující místo v teorii. Každá kategorie je doplněna několika výroky. Nejedná se o jejich kompletní výpis, nýbrž o vybrané ukázky věrně ilustrující líčenou problematiku. Tím je zaručena větší věrohodnost popisu.

4.1 *Nespolupráce jako fenomén*

I přes světlé výjimky spolu české neziskové humanitární a rozvojové organizace na projektech příliš nespolupracují. Stále se tak potvrzuje již v úvodu práce zmíněná domněnka pořadatelů Veletrhu neziskových organizací, kteří charakterizovali prostředí českých neziskových organizací jako soutěživé a nevraživé (Forum 2000 2004a. nestránkováno). Podobně se o spolupráci vyjadřovali i někteří ze zkoumaných pracovníků neziskových organizací:

„Ale zase je tu nějaká rivalita v České republice, vlastně ona nějaká spolupráce tady v Praze ani není.“

NGO6

Výše zmíněnou rivalitu nelze z výpovědí jiných vyčíst, nicméně i tady se objevuje potvrzení

nespolupráce na projektech:

„Ale že bychom my, společně s další humanitární organizací, vyloženě na něčem spolupracovali, tak kam mi paměť sahá, tak si nic nevybavuji, že bychom spolupracovali s nějakou.“

NGO2

„Společné projekty s jinými českými organizacemi úplně nemáme...“

NGO1

„Nejsem si teď vědom, že by byla nějaká spolupráce s jinou neziskovkou.“

NGO5

„My jsme vlastně moc spolupráce s ostatními neziskovkami, dalo by se říct, ani moc neměli.“

NGO5

„Tam žádná spolupráce není...“

NGO3

Objevuje se tu i specifikace nespolutpráce, která se dle informanta týká obzvláště jedné skupiny neziskových organizací, kterou pro odlišnost v objemu využitých peněz a poskytnuté pomoci nazval velkou trojkou:

„Ne. Ty velké, ta velká trojka ne. ADRA, Charita, Člověk v tísni ne.“

NGO6

4.2 Příčiny nespolutpráce

Příčin, kvůli kterým se české humanitární a rozvojové organizace rozhodují nespolutpracovat na projektech, existuje celá řada. Dají se mezi nimi najít takové, jejichž podklad je spíše emocionální než racionální, ovšem na druhou stranu jsou tu zastoupeny i velice pečlivě zvážené důvody. Stejně tak tu najdeme odpovědi silně propagující vlastní organizaci, proti kterým však stojí jiné, beroucí v potaz celkovou výhodnost pro všechny zúčastněné. Tyto důvody jsou často promíchané, takže představitel určité organizace může na jednom místě argumentovat pomocí emocí, ovšem jinde je jeho odpověď již plně racionální.

K příčinám, proč spolu organizace nespolutpracují, se řadí její problematičnost, nutnost hlídání si know-how, boj o peníze, s čímž souvisí jejich nedostatek v sektoru, odlišnosti v cílech organizací, stejně tak jako v místě působení či cílech. Někteří ze zkoumaných pojmají konkurenci jako nástroj

ke zvyšování kvality projektů, jiní zase ke kooperaci neviděli dostatečně pádné důvody. Svoji roli tu hraje i pasivita, kdy některé organizace spíše vyčkávají, až budou osloveny místo podniknutí aktivních kroků.

4.2.1 Problematičnost spolupráce

K zavrnutí spolupráce může dojít kvůli problematičnosti její aplikace. Jak bylo zmíněno v kapitole 1.5.4, hraje komunikace důležitou roli před započítím spolupráce. A právě při ní mohou nastat komplikace, které znemožní kooperaci uskutečnit:

„...ať už jde o lidi v terénu nebo o lidi v České republice, tak vždycky tam vznikne nějaký komunikační šum.“

NGO3

Současné nastavení grantové politiky největších českých donorů, Ministerstva zahraničních věcí a České rozvojové agentury, způsobuje potíže ve snahách o spolupráci tím, že v případě kooperace dvou subjektů staví tyto organizace, které by měly být vzájemnými partnery, do nerovného postavení. V případě odlišných zájmů daných skupin dochází ke konfliktu (Ostrom 2000, s. 45), na což je upozorňováno v kapitole 1.5.6:

„Grant může získat jedna jediná organizace. A ta pak dělá smlouvu s dalšími organizacemi. A už tohle je velký kámen úrazu. Protože vždycky je ta druhá v malinko podřízeném postavení. A už tohle je v některých případech dost velký problém. Když se to ošetří smlouvou, na které se obě strany výborně dohodnou, což je ovšem hodně dlouhý proces, tak to může fungovat.“

NGO3

4.2.1.1 Dodržování pravidel

Problémy mohou vznikat i při definování a následném dodržování společných pravidel. K tomu se vztahuje jeden z bodů, kterým Elinor Ostrom podmiňovala fungující spolupráci, což je podrobněji rozvedeno v kapitole 1.5.5. K ní je nutná shoda mezi zainteresovanými stranami na schválených pravidlech a navíc musejí být všemi zúčastněnými považována za férová (McKean 1992 in Ostrom 2000, s. 41):

„Jako v jakékoliv jiné oblasti je třeba to dělat profesionálně, nepřehazovat tu práci na spolupracující organizace, potřeba dodržovat společné standardy. Ty spolupracující organizace si na začátku dohodnou, že ta pomoc bude mít nějaké stejné standardy. „

Důležitou se v kontextu pravidel jeví zodpovědnost vůči donorům. V případě spolupráce není možné zaručit donorovi plnění slibů daných při žádosti o finance, neboť nad nimi ztrácí organizace plnou moc:

„Zároveň tím, jak moc nespolupracujeme, máme plnou kontrolu nad našimi financemi. My si zakládáme na tom, že když jdeme do terénu, tak tam použijeme ty peníze, co si zde seženeme. Protože organizace to dělají tak, že tady vyfundraisují peníze a pošlou to jiné organizaci do terénu, čímž pádem nad těmi financemi ztrácí kontrolu, protože to je přes nějakého prostředníka. A to my nechceme dělat. Takže to je co chceme ukázat veřejnosti: „My jsme transparentní“.“

NGO3

„Jinak je to hrozně těžké na realizaci, aby tam byla finanční kontrola nad vyfundraisovanými penězi.“

NGO3

4.2.1.2 Náročnost spolupráce

Proto, aby mělo význam kooperaci mezi dvěma organizacemi začínat, je nutné, aby byl rozdíl mezi investovanými náklady a ziskem dostatečně velký (Ostrom 2000, s. 39), jak je popsáno v kapitole 1.5.3. Tento rozdíl je snižován různými překážkami, které se v průběhu spolupráce objevují:

„Tak nevýhody jsou určitě v tom, že ta koordinace je složitá na implementaci v terénu.“

NGO3

Velkým problémem zůstává samotné domlouvání spolupráce, které může konzumovat nedostatečný a finančně nákladný čas zaměstnanců neziskových organizací:

„A problémy: asi ne vždy je úplně kapacita na to se zasítovat tak, jak by bylo potřeba. To je asi ta hlavní překážka.“

NGO1

„Ale ty organizace na to často nemají čas, jsou zaměřené na ten svůj segment, bojují o finanční přežití a nemají na setkávání a vymýšlení projektů, které by ty organizace síťovaly, čas. Hodně těch organizací funguje na poloprofesionální bázi, že ta pomoc je založena na dobrovolnictví a krom neziskové práce mají ti lidé běžná povolání. Často se vyčerpají samotnou realizací

a hledání dalších partnerů je investice navíc.“

NGO4

Časová náročnost se netýká ovšem jen domlouvání spolupráce, nýbrž i byrokratické části přípravy projektů:

„Teď, když jsme schvalovali smlouvu, která ošetřuje určitý balík peněz, tam už to začíná být komplikované. Tři měsíce intenzivní práce právníků. Nebo dva, dva a půl. Ale prostě trvá to. Musí si na to sednout právníci... Ale musí to být ošetřené, protože neziskovky musí být také profesionální.“

NGO3

4.2.2 Hlídní know-how

Spolupráce s sebou přináší i riziko zrady. To lze minimalizovat použitím dostatečně přiměřeného trestu, což je opět jedno z pravidel stanovených Elinor Ostrom a rozebraných v kapitole 1.5.5, stejně tak jako tajemství úspěchu při kooperaci popsaného Robertem Axelrodem z kapitoly 1.4.3.2. Otázkou ovšem je, jaké jsou možnosti trestání v prostředí českých neziskových organizací:

„A jsou organizace, které řeknou: „My si s nikým povídat nebudeme, my jsme dál, oni by se pak posunuli a my ne. To znamená, oni by nás pak předčili“.“

NGO2

Možnost trestání by se ani nenaskytla, pokud by zrada vedla k likvidaci organizace. K případu krádeže know-how, který málem vedl k zániku organizace, totiž již v minulosti došlo:

„Ale pokud nějaká malá nevládka zrovna začíná, tak může mít strach, že někomu něco sdělí, nějakou informaci, tak toho někdo využije, to know-how jim sebere a tu nevládku to může potopit. To se vlastně stalo té jedné nevládce.“

NGO2

„A v naší organizaci už se v minulosti stalo, že nám někdo ukradl know-how. Takže tohle musí být vyřešeno, aby se nám to nestalo. Ta nezávislost je dobrá v tom, že my máme know-how, my jsme odborníci v jedné oblasti a tímto se vymezíme v poli neziskovek, neboť máme tuhle linii, kterou nedělá žádná jiná organizace a tím pádem tohle můžeme komunikovat i navenek našim donorům, individuálním i firemním dárcům, pro které je to také nějaká určitá zpráva.“

NGO3

4.2.3 Boj o peníze

Z výpovědí pracovníků neziskových organizací vyplývá, že silným činitelem rozdělujícím jednotlivé organizace jsou finance. Vidina jejich zisku tak leckdy zastiňuje možnosti případných výhod plynoucích ze spolupráce:

„...leckde v rozvojové spolupráci je problém v tom, že je tam konkurence, třeba ve vztahu k finančním zdrojům.“

NGO1

„Grantové řízení, no. Ministerstvo zahraničních věcí vyhlásí grantovou výzvu na Filipíny, na což několika lidem zazáří oči a začnou přemýšlet, jestli tam něco podají nebo ne. Třeba čtyři organizace to podají a ty čtyři organizace si vyloženě konkurují. Prostě soutěž. Je totiž od začátku jasné, že to všichni nedostanou...“

NGO2

V některých případech zastiňuje honba za penězi i původní ideu, tedy snahu o zlepšení situace příjemců pomoci:

„Tady je to honba o peníze, tady je to byznys.“

NGO6

„Plus my se všichni snažíme fundraisovat na stejnou veřejnost. Oni mají stejnou cílovku na fundraising jako my. Prostě jde o prachy.“

NGO6

V protikladu se situací při tvorbě projektů se jeví poměry takzvaně ve fieldu, tedy v cizích zemích při implementaci projektů:

„Ti lidé nebyli v té soutěživosti jako tady, když píšou před deadline projekty, které se snaží vyhrát.“

NGO2

4.2.4 Odlišnosti

Dalším z problémů, který vyplynul z odpovědí tázaných, jsou odlišnosti jednotlivých neziskových organizací. Přesto, jak je zmíněno v kapitole 1.5.6, nejde-li o zájmy vyloženě protichůdné a jsou-li dodržena další pravidla, tak může spolupráce začít fungovat (Ostrom 2000, s. 45–46). Toho si ale zřejmě pracovníci neziskových organizací nejsou vždy dostatečně vědomi:

„Ono je to hlavně z toho důvodu, že v dané oblasti máme trochu odlišné cíle...“

NGO1

„Neochota přistoupit na společné standardy. Tyto organizace se liší v kvalitě poskytování služeb a nebo lidí, někde ty neziskovky jsou nadšenci a amatéři, v dobrém slova smyslu, a pak vedle nich jsou profesionalizované neziskovky, které své pracovníky školí, mají různé certifikáty na poskytování sociálních služeb, jsou to vystudovaní psychologové. A když se pak potkají takto různé organizace, tak ne vždycky se dohodnou na té pomoci, protože každý má trochu jinou představu o té práci. Někdo je třeba víc aktivistický, jde mu o to o tom více mluvit, někdo je zaměřený na tu praktickou pomoc. Tam se liší přístupy. To negativum je neochota se dohodnout. A různost těch neziskovek a lidí. To je ovšem zároveň i výhoda.“

NGO4

„Myslím, že třeba dost pečlivě řešíme, do jakých projektů jít a máme nějaké základní podmínky, které musí být splněny, abychom v rámci toho začali působit, jelikož každý máme jinou představu o tom, jakým způsobem to bude probíhat. Prostě máme jiné nároky na to, abychom někde začali fungovat. Myslím, že ostatní organizace to mají zase jinak.“

NGO1

„A u hodně organizací je to tak, že každá z nich má určitý koncept PR. A hlavně jakým způsobem by to bylo financované.“

NGO3

Rozdíly se podle zkoumaných vyskytují nejen v cílech, ale jako důležité se jeví už filozofické poklady fungování jednotlivých organizací:

„Je tam dost velký rozdíl, pokud je organizace křesťansky zaměřena nebo jinak...“

NGO5

„Akorát občas se objeví, že v něčem máme trochu jinou filozofii než jiné organizace, ale nějak zvlášť to nediskutujeme.“

NGO1

„Tak samozřejmě, že každá nezisková organizace potřebuje jak PR, tak i práci, ale některé mají za každou cenu děláni si PR jako to nejdůležitější, někdo chce víc pomoci a nemusí se tolik v rámci PR ukazovat. A tam začínají být konflikty a neporozumění. Někdo to má tak, že když

dostal 100Kč jako sponzorský dar na nějakou věc, tak ve svědomí je vázán tu věc realizovat a tomu člověku doložit, kam ty jeho peníze šly. Někteří dostanou sto tisíc a nemají ve svědomí to, že musejí doložit, kam to šlo. A to už je přístup, ve kterém se ty organizace liší. Nemusí to být tak, že když je to organizace křesťanská, tak že je tam všechno v pořádku, záleží na tom, jak pracuje, ale hodně je to poznat. Jiný styl má třeba Člověk v tísni, ten má svoji filozofii, svůj přístup. My jsme tak jinak zaměřeni. Ty hodnoty, křesťanské, ty by tam měly být. My máme ten kodex, který určuje směr naší organizace, zásady mravní a etické.“

NGO5

4.2.5 Neexistence důvodu pro spolupráci

Proti spolupráci hovořil i fakt, že mnozí z dotazovaných pro ni neviděli důvod. Tato tvrzení se tak dostávají do rozporu s celou teorií her popsanou v první kapitole:

„Zatím jsme soběstační, a možná to zní trošku zvláštně, ale zatím pracujeme bez pomoci, protože ve všech sférách máme trošku víc napracováno. Jak kontakty, tak i zázemí technické.“

NGO5

„Umíme home care dobře, vzdělání, livelihoody, a když přijde taková výzva, tak si to uděláme sami.“

NGO6

Jeden z informantů vztáhl neexistenci důvodu pro spolupráci pouze na větší organizace, neboť právě ony mají díky své velikosti plné pokrytí všech potřebných oblastí:

„U těch větších tohle nefunguje z toho důvodu, že ty větší mají několik sekcí a ty sekce mezi sebou fungují tak, jak ty malé neziskovky mezi sebou. My když máme někde projekt, tak nepotřebujeme někam chodit, zaklepeme na vedlejší dveře a řekneme, jaký projekt podáváme a podáme to jako dvě sekce. Nebo třeba česká humanitárka versus zahraniční humanitárka: když jsou v Srbsku povodně, tak my tam pošleme českého povodňáka, protože to je kluk, který přesně ví, co dělat v případě povodní. A co dělat v případě povodní v České republice a co v Srbsku je skoro to samé, rozdíl budou snad jen v případě mentality, ale jinak je to to samé.“

NGO2

Oproti tomu stojí výpověď jiného zkoumaného, který mluvil za menší organizaci, nicméně i on zmiňoval to, že ke spolupráci často nebyly důvody:

„Nikdy jsme neměli dlouhodobé strategie, ale vždycky jsme byli nezávislá organizace zakládající si na tom, že pracuje sama. A hodně v oblastech, kde třeba nikdo jiný ani není.“

NGO3

4.2.6 Míjení se

Nespolupráce mezi českými neziskovými humanitárními a rozvojovými organizacemi na projektech je dle některých dána už tím, že tyto organizace se míjejí v místě svého působení, díky čemuž nelze společný projekt vůbec začít:

„Ten český rybník je dost malý, protože kolik my tady máme rozvojových nebo humanitárních organizací. A pak taky, kde se potkávají, protože spousta z nich působí v různých zemích.“

NGO1

I když dvě nebo více organizací pracují ve stejné zemi, ke spolupráci nemusí docházet kvůli rozdílným cílům či zaměření organizací:

„Je pravda, že každá organizace má své poslání, svůj cíl, svoji celou skupinu, se kterou pracuje, proto těch možností spolupráce není vždycky až tak moc, protože každý má jiné zaměření.“

NGO5

„My jsme hodně samostatní i tím našich zaměření, takže třeba až teď začínáme dělat klasické rozvojové projekty.“

NGO3

„A každá organizace má svoje specifické poslání. Některé organizace se více angažují do politické sféry, kam my bychom neměli příliš broudit, neměli bychom příliš zacházet do politické roviny, spíše bychom měli řešit problémy lidí nezávisle na tom, do jaké náboženské či politické skupiny člověk patří. Tak tam je ta úzká mezera ve spolupráci, že některé neziskové organizace tuto rovinu nemají tak nastavenou jako my.“

NGO5

4.2.7 Nedostatek peněz na humanitární a rozvojové projekty

Současné množství peněz běžně alokovaných českými donory na jeden projekt je limitující v tom, že pro organizaci vystačí pouze na zaplacení vlastních zaměstnanců a nezbývá už prostor pro rozdělení peněz s dalšími organizacemi. To brání tvorbě projektů, které by v dané oblasti řešily problémy komplexně:

„... ty peníze, které jdou do humanitárky a nebo rozvojovky jsou omezené. Že bychom se spojovali s někým dalším z té velké trojky, tak to neděláme. Že bychom šli do humanitárky s nimi a společně podali projekt, protože těch peněz je tak strašně málo a oni potřebují zaplatit své lidi a tak jsme rádi, když to jeden z nás dostane a ty lidi zaplatíme. Bylo by ale zajímavé, kdyby v budoucnu na rozvojovku nebo humanitárku šly řádově větší peníze, to by bylo zajímavé dělat komplexně větší projekty.“

NGO6

„Z českých prostředků: ČRA nebo MZV vypisuje ty projekty tak finančně limitující, že více než pro jednu organizaci to není. Když bych tady zaplatil HQ a člověka na místě, tak se mi tam už druhá organizace, kde jí zaplatím HQ a člověka na místě, už nevejde.“

NGO6

„Prostě v roce 2014 by se ty organizace měly chovat jinak, ale tady v ČR jsou pořád ještě zastaralé koncepty, je na to strašně málo peněz, a tak.“

NGO3

„Za prvé těch peněz je málo...“

NGO2

Výše zmíněné potvrzuje i jeden ze zkoumaných, jehož organizace podala projekt s jinou českou neziskovou rozvojovou organizací na základě grantu, ve kterém bylo oproti běžné výzvě dvojnásobné množství financí:

„Já bych jenom dodal, že organizace se různě spojují v rámci výzev, jako je EuroAID, různé jiné výzvy od českých donorů. Pokud normální částka, kterou Česká rozvojová agentura nebo Ministerstvo zahraničí na projekt vypíše, je jeden a půl milionu až dva miliony, což není moc, tak se organizaci nevyplatí spolupracovat, protože ten objem peněz není takový, aby si je dvě organizace mohly rozdělit a implementovat projekt, který by měl nějaký dopad. Protože dva miliony korun, to je nic. Pokud ale ty pobídky z ministerstva nebo ČRA budou, oni vypíší pobídky od čtyř milionů výš, tak si organizace řeknou: „Fajn, to by stálo za to se s někým spojit“, jak to bylo i v našem případě. A my jsme schopni z toho sehnat normální objem peněz, který je potřebný k normálnímu fungování, ale zároveň jsme schopni, pokud bude dostatečně velký grant, se o polovinu peněz rozdělit s tou další organizací.“

NGO3

4.2.8 Neexistence poptávky a nabídky

Z výpovědí dotazovaných vyplynulo, že častým důvodem pro nespolupráci je fakt, že při pasivním vyčkávání na aktivitu druhých volí i ostatní stejnou strategii a ke spolupráci tudíž nedochází kvůli chybějící aktivitě, jenž by vedla k udělení prvního kroku ke spolupráci, tedy v jejich kontaktování ostatních:

„Ale ještě se nám nestalo, že by za námi někdo jenom tak přišel a řekl: „Hele, píšeme projekt, nechcete se přidat?“. To se nám ještě nestalo tady v Čechách.“

NGO3

„Ale nikdo nás nekontaktuje, že bychom to udělali obráceně, že oni tam mají jenom ten jeden bod ve kterém jsou dobří a potřebují nás na to, aby tím prošli.“

NGO6

„No, ono ani moc nabídek nebylo...“

NGO5

Aktivní zájem o spolupráci v České republice však existuje, nicméně tyto aktivity bývají někdy dílem firem z komerčního sektoru, který ve spolupráci s neziskovými organizacemi vidí možnost dalšího pronikání svého působení:

„Ale my nejsme v pozici, kdy by se nám to stávalo. Nám se spíše stává, že na nás začínají tlačit ze ziskového sektoru, tam nacházíme partnery pro implementaci jak v terénu, tak v komunikaci.“

NGO3

Pokud však již zájem o specializovanou službu v rámci rozvojových projektů je, neexistuje v České republice v některých případech organizace, která by danou oblast byla schopna pokrýt:

„Hledali jsme lidi, kteří by mohli konkrétně v tomto případě pomoci, ale v České republice se nám nějak nepodařilo spolupráci navázat, protože ti psychologové musejí mít, jelikož to nejsou státní zaměstnanci, musejí mít ve speciální rovině spolupráci s místními hasiči. A řekli nám, že bohužel v této rovině nám nemohou pomoci, tak jsme se obrátili na slovenské, kteří tento trénink mohou udělat, dokonce i v jazyce dané země, což nám vyhovovalo, neboť jsme šetřili náklady na překladatele.“

NGO5

4.2.9 Zvyšování kvality konkurencí

V neposlední řadě je důležitý postoj části společnosti, jenž je zastoupena i mezi pracovníky zkoumaných neziskových organizací, která v konkurenci vidí nástroj na zlepšování kvality své vlastní organizace:

„Ta konkurence nás tlačí do toho, abychom byli lepší a lepší.“

NGO3

„A nevím, jestli je to dobře anebo špatně. Určitě je to dobře v tom, že ty projekty jsou pak kvalitnější.“

NGO2

Konkurence jako nástroj pro zvyšování kvality podaných projektů bývá podle výpovědí zkoumaných využívána i donory:

„Oni pak ty projekty, které jsou nekvalitní, tak vyřazují. Oni si stanoví nějaká kritéria a ten projekt, který těmto kritériím odpovídá nejlépe, tak ten vyberou. A oni mají na výběr.“

NGO2

4.3 Kontext nespolupráce

Kontext nespolupráce hovoří o tom, jaký zkoumaný fenomén je. Zasazuje ji tedy do souvislostí, ve kterých se nalézá. Ty ovlivňují chování neziskových organizací při volbě strategií, jenž vedou k překonání tohoto stavu akcemi směřujícími ke spolupráci.

V českém neziskovém sektoru kooperace často již probíhá, ovšem nabývá jiných podob než spolupráce na projektech. Lze mezi nimi najít síťování, spolčování se s místními organizacemi a jiné podoby spolupráce. Existují i případy, kdy se již dnes na projektech spolupracuje, nicméně do budoucna bývá očekáváno její větší rozšíření.

4.3.1 Fungující spolupráce

I přesto, že spolupráce mezi českými neziskovými humanitárními a rozvojovými organizacemi na projektech rozhodně není běžný jev, několik příkladů takovýchto fungujících propojení nabízejí odpovědi tázaných:

„Momentálně se chystáme implementovat program v jedné zemi a tam ta spolupráce není špatná. Zatím se to tedy rozjíždí a výsledky uvidíme, až se to bude reportovat.“

NGO3

„My samozřejmě máme partnery v České republice, se kterými spolupracujeme.“

NGO6

„Spolupráce mezi námi a dalšími českými organizací se rozvíjí,..."

NGO1

„Spolupráce je dobře vidět při humanitárních katastrofách, kde existuje koordinovaný systém pomoci.“

NGO4

Spolupráce na projektech je podle výpovědí některých respondentů dokonce běžnější záležitostí než v jiných oblastech činností:

„Co se tohoto týče, tak spolupráce na projektech je běžnější než spolupráce na komunikaci.“

NGO3

4.3.2 Jiné formy spolupráce

Kooperace je v každodenním provozu jednotlivých organizací běžnou záležitostí již dnes, ovšem jde o jiné formy než o spolupráci na projektech. Nicméně na těchto příkladech mohou jednotlivé instituce testovat výhodnost kooperace, případně užívání vhodné strategie, jenž mohou v budoucnu vést ke spolupráci i v dalších oblastech.

4.3.2.1 Síťování

Síťování je běžnou formou spolupráce neziskových humanitárních a rozvojových organizací po celém světě. V případě síťování ovšem nehraje roli místo původu organizace jako spíše jiné faktory. Díky odlišnému místu původu nedochází mezi těmito organizace tak často ke konkurenci v získávání zdrojů financí na projekty. Více byla tato forma spolupráce popsána v kapitole 1.7:

„Tak každá nezisková organizace má svoji síť, pokud mluvíme o té rozvojové zahraniční spolupráci nebo humanitární, tak v ní je výhoda, ta se dá využívat při spolupráci kontaktů z jiných neziskových organizací.“

NGO5

„... plus samozřejmě ve fieldu primárně spolupracujeme s naší sítí. Ostatní primárně spolupracují s těmi svými sítěmi.“

„Co vidím, tak ty velké organizace nechtějí spolupracovat, každý si drží to svoje, protože organizace jako je Charita má síť Charit po celém světě, což je obrovská přidaná hodnota. A to samé ADRA, ta má pobočky po celém světě. Takže pak nepotřebují českou organizaci, aby jim pomohla v projektu, nepotřebují s nimi spolupracovat.“

4.3.2.2 Místní organizace

Moderní formou spolupráce je zapojení místních organizací. Tím se krom jiných výhod navíc i školí lokální personál, který je v budoucnu schopen samostatné akce, čímž se díky lepším znalostem místa zlepšuje i implementace projektů a snižují se náklady. Navíc jde o trvale udržitelnou formu rozvojové spolupráce:

„Teď spolupracujeme na místě třeba s nějakými školkami, se kterými děláme projekt, tak takto mezi sektory to vidím, že ta spolupráce funguje dobře.“

„My, když píšeme projekt, tak tam máme několik těch aspektů a jednáme přímo s těmi partnery. To znamená, my máme partnera v té zemi, kde se to bude implementovat, a buď přímo my to implementuje na místě, nebo ta místní organizace řekne: „My na to nemáme, ale máme tady organizaci, která to dělá a můžeme to implementovat skrze ni“.“

„Jinak s ostatními organizacemi spolupracujeme v terénu, s těmi místními organizacemi.“

4.3.2.3 Jiné podoby spolupráce

Velice častá je spolupráce přímo v terénu. Důvodem setkat se s lidmi z dalších českých neziskových organizací může být už jen to, že pocházejí ze stejné země. Díky takto začaté komunikaci může nastartovat i nějaká forma spolupráce:

„My v Praze spolupracujeme maximálně skrze FoRS, kdy s našimi konkurenty nastavujeme nějaké stejné standardy pro humanitárku nebo pro udržitelnost, pro gender, to máte výstupy FoRSu. Ve fieldu na misi je ta spolupráce mnohem větší, protože když jste na Haiti a máte tam nějaké lidi, co jsou Češi, tak za nimi samozřejmě zajdete a zeptáte se jich, jak jim ty projekty

jdou, a řeknete, že dobře nebo špatně, a oni také řeknou, že dobře a nebo špatně, a potom nějak kolaborujete.“

NGO6

„A tam je nutnost příslušnosti k našemu národu a jde o to si popovídat česky a vyměnit nějakou tu zkušenost,..."

NGO6

Samotná změna v postoji ke spolupráci probíhá už jen tím, že se lidé ocitnou v terénu:

„My se tady všichni můžeme hrabat na svém písku, ale v terénu jsou ty věci jinak. V terénu si ty pobočky vyloženě pomáhají.“

NGO3

„... tak najednou když už jsou ty vítězné nevládky v terénu, tak si vyměňují zkušenosti, poskytují si podporu, když někomu nefunguje internet, tak jej někdo jiný pozve k sobě do kanceláře. Nebo jdou na pivo a vyměňují si zkušenosti. Klasický problém: víza, jak je prodloužit. Takže v terénu to funguje lépe než tady.“

NGO2

Kooperace v terénu má snadnější šanci vzniknout v případě, že ji dotyčná osoba nevnímá jako něco poškozující jeho vlastní organizaci:

„A dlouhodobě je tam možná výměna znalostí, zkušeností, v terénu, ty organizace si vzájemně mohou vozit materiál, dokumenty. Já jsem hodně nakloněn spolupráci. A myslím si, že po této stránce funguje spolupráce dobře. Já když vím, že někdo někam jede, a poprosím jej, aby mi tam odvezl nějaký dokument, tak mi většinou vyhoví i když je to konkurent v nějakém projektu, neboť tohle je věc, která jej nepoškozuje. A v terénu, myslím, české nevládky spolupracují dobře.“

NGO2

Zcela jiná situace než v zahraniční rozvojové a humanitární pomoci panuje dle respondentů při katastrofách v České republice:

„Pak určitě probíhá spolupráce na humanitárních krizích v České republice. Když tady začnou povodně, tak všechny ty nevládky, každá za sebe zareaguje, tak se všichni sejdou, řeknou si, že tu jsou a rozdělí si to.“

NGO2

Kooperace se uplatňuje při sdílení zkušeností, které obohacují obě strany zapojené do této výměny:

„Jednak my jsme členy FoRSu a jsme členy jednotlivých pracovních skupin. A v rámci těchto skupin sdílíme jednotlivé otázky, nápady, postřehy, zkušenosti, to rozhodně.“

NGO2

„... a to takovým způsobem, že většinou dvakrát ročně máme nějakou schůzku, kde vyměníme zkušenosti, informace, různě se radíme a dále se tato spolupráce prohlubuje.“

NGO1

Příklady fungující spolupráce se dají najít v rovině politického ovlivňování, kde díky zapojení většího množství aktérů získává takto vyslovený názor daleko větší váhu a zvyšuje se tím i možnost jeho prosazení:

„Nejen v terénu na implementaci projektů, což je vhodné a dobré, ale i co se týká práce tady v Čechách, protože třeba FoRS je sám o sobě příklad spolupráce, kdy ty neziskovky jsou alespoň schopné se ve stejný čas dostavit na stejné místo, kde je možné o něčem vůbec diskutovat a jsou schopni měnit třeba zákony. Je to společná síla, kdy FoRS už kolikrát prokázal, že je dobrou platformou na spolupráci. Je to lepší, než kdybychom sami tūkali na ministerstvo a říkali, co se nám nelíbí. Tím, že mluvíme za více organizací, získáváme určitou sílu.“

NGO3

„Třeba nedávno jsme řešili to, že prezident Zeman pozval na návštěvu do Česka Ilhama Alijeva, prezidenta Ázerbájdžánu, a díky fungování této sítě jsme se pak domluvili s dalšími dvěma organizacemi, aby bylo Alivejovi možné klást nějaké otázky během jeho návštěvy.“

NGO1

I pokud nejde nastavit spolupráci na projektech, bývá využívána ke koordinaci projektů, aby nedocházelo k jejich duplikaci:

„Nebo potom, pokud o to z nějakého důvodu není zájem, což není vždycky dobré, tak potom to má minimálně smysl koordinovat tak, aby dva nedělali to stejné. Což třeba v klasické rozvojovce se stává docela často.“

NGO1

4.3.3 Budoucí spolupráce

Přestože v současné době není spolupráce mezi českými humanitárními a rozvojovými organizacemi běžná, její budoucnost je informanty viděna téměř až růžově:

„Ale jak se nám rozjíždí nové projekty, tak myslím začne i ta spolupráce do budoucna.“

NGO3

„A jak říkám, s jednou organizací zrovna přemýšlíme nad nějakou menší spoluprací.“

NGO6

Podle nich najde spolupráce své uplatnění v budoucnu, kdy díky nejrůznějším příčinám zažije svůj boom. Jednou z nich by mohla být postupná profesionalizace celého sektoru:

„Myslím si, že se to zlepšuje, protože neziskový sektor se hodně posunul za těch dvacet let. A pokud se to bude vyvíjet tímto způsobem dál, tak díky profesionalizaci organizací bude snazší spolupráce...“

NGO4

Dalším důvodem může být změna v politice donorů, která se vyvíjí podle vzoru Evropské unie na více otevřenou spolupráci:

„Ale myslím si, že do budoucna ta spolupráce bude čím dál větší téma. Protože Evropská unie na to hodně tlačí. Evropské projekty fungují tak, že na jejich projekty málokdy dosáhne konsorcium, které má méně jak tři partnery. To už je hodně málo.“

NGO2

„Ten tlak na spolupráci mezi nevládkama z EU je velký a začíná se to promítat v té donorské politice i tady, ale zatím hrozně pomalu. Ale cesta k té spolupráci by byla, kdyby donor řekl: „OK, ale my chceme, aby to bylo konsorcium dvou českých nevládek“. Co se v ten moment stane? Že my už to nebudeme moct podat za sebe, ale budeme muset hledat někoho jiného, kdo do toho půjde s námi. Ale ta vůle politická tady zatím není. To musí přijít od těch donorů, ty nevládky samy o sobě do toho nepůjdou, protože oni jsou neustále tlačeni k té konkurenci, tak proč by do toho šly.“

NGO2

4.4 Intervenující podmínky

Pod intervenující podmínky spadají jevy, které mají vztah ke strategiím jednání. Využití jednotlivých strategií umožňují či naopak znesnadňují (Strauss a Corbinová 1999, s. 70). U většiny z nich panovala mezi zkoumanými jedinci shoda, ovšem v některých kategoriích se nacházejí výpovědi, které jsou spolu zcela v rozporu.

Za velký přínos k rozvoji spolupráce bývá považována specializace, neboť takto vyprofilovaná organizace může sloužit k zaplnění vlastních slabín v plánovaných projektech. Postoj českých donorů v současnosti kooperaci spíše komplikuje, neboť nastavení grantových podmínek namísto stimulace spolupráce s dalšími organizacemi, až na výjimky, značně komplikuje až zcela znemožňuje. Velkým plusem pro spolupráci je ochota na ní participovat, která se vyskytuje jak u jedinců, tak celých organizací. Shoda nepanuje v otázce dobrovolnosti spolupráce, neboť někteří v ní vidí podmínku pro její vznik, zatímco jiní vidí cestu pro její rozvoj v aplikaci shora.

4.4.1 Dobrovolnost spolupráce

Zcela odlišné pohledy se setkávají u dobrovolnosti spolupráce. Někteří vidí cestu pro spolupráci ve vyšší zainteresovanosti orgánu, který neziskové organizace sdružuje:

„Tam jde o to, že by měl hrát větší roli ten FoRS, které ty organizace sdružuje...“

NGO3

„Velkou nadějí dávám do FoRSu, ve kterém vidím velký potenciál, i když se to zatím nedaří, není to efektivně fungující organizace, platforma. Myslím si ale, že by FoRS mohl udělat hodně pro koordinaci spoluprací těch humanitárních a rozvojových neziskovek.“

NGO3

Vůči výše řečenému ale stojí výpověď jednoho ze zkoumaných, která naopak životaschopnost spolupráce vidí v dobrovolnosti celé interakce:

„Ze začátku to bylo takové opatrné, ale tím, jak se čas od času setkáváme a je to na dobrovolné bázi, tak ti lidé sdílí ty informace, které chtějí. A je to taková neformální záležitost, není tam žádné členství a žádné dané požadavky, co kdo musí udělat.“

NGO1

4.4.2 Postoj donorů

S výše zmíněným souvisí postoj donorů, kteří jsou de-facto zadavateli projektů a mohou tedy velkou mírou ovlivnit jejich parametry, mimo jiné tedy i to, zda-li půjde o sólové projekty nebo zda-li bude nutné do návrhů zakomponovat více účastníků:

„A pak si myslím, že ČRA by měla mnohem více podporovat multilaterální projekty, což znamená, aby se učili pracovat spolu. Tedy nejenom ČRA, ale i Ministerstvo zahraničí. Obecně všichni donoři.“

NGO3

„Ale už jenom tyhle grantové podmínky, které nejsou připravený na to, že peníze dostanou dvě organizace, tak ten systém není úplně vhodný pro větší spolupráci.“

NGO3

„To by potřeboval ten donor nastavit jinak. Pokud by donor, ministerstvo nebo ČRA, řekli: „Od teď už nebudeme financovat jednotlivé neziskovky, ale budeme financovat jenom platformu, kde musí být pět neziskovek minimálně“, pak by ty organizace to dělaly dohromady. Ale jak je to nastavené momentálně, tak donoři nepodporují to, aby byla spolupráce. Kromě některých speciálních žádostí, jako je třeba Evropský rok rozvoje. ČRA teď vyhlásila dotační řízení na přípravu Evropského roku rozvoje a tam naopak to dost organizací podalo dohromady. Tam jim naopak šlo o to, aby se k tomu nějak postavil celý sektor. Nešlo jim o to, aby si každá organizace dělala svůj pidiprojektík, ale spíše, aby se udělal jeden velký projekt, který by koordinoval FoRS nebo nějaká členská organizace pod FoRsem, to je jedno, ale aby se do toho zapojili všichni.“

NGO2

„ Donoři! Já si to opravdu myslím. Nechci tedy Černého Petra házet na ně, ale v momentě, kdy donor vyhlásí dotační řízení s nutností konsorcia dvou organizací, tak ty organizace se hned začnou pítit, kdo to chce ještě podat a podají to dohromady. A najednou bude spolupráce jedna báseň.“

NGO2

Jedním z možných vysvětlení postoje donorů může být to, že vyhlašování výzev pro jednotlivé organizace jim značně usnadňuje práci:

„Protože oni chtějí, aby spíš byly větší projekty a aby jich bylo méně, protože oni s tím mají

na ministerstvu méně práce.“

NGO2

Další možný výklad je v touze zviditelnit projektem Českou republiku, což by mohlo jít hůře v případě multilaterálních projektů:

„ Když dají někomu 100 000 Kč, tak on za tyto peníze udělá co? Postaví dva domečky. Ale když někomu dá dva, dva a půl milionu, tak jich postaví třeba dvě stě. To znamená, že tam budou ty nálepky Česká republika pomáhá na dvě stě domečcích. Pak tam přijde nějaká televize a uvidí nálepky a řeknou si: „Aha, nějaká Česká republika. A to je kde?“ .“

NGO2

Za vzor je dáván postoj Evropské unie ke spolupráci na rozvojových projektech, která přímo vyžaduje zapojení několika různých neziskových organizací do projektu, díky čemuž spolupráce skutečně funguje:

„Většinou je tam tlak na to, aby tam těch partnerů bylo co nejvíce. Aby do těch projektů bylo zapojeno co nejvíce organizací z co nejvíce zemí, co nejvíce lidí. Evropská unie na to hodně tlačí. Z minulosti mohu uvést program evropských dobrovolníků, který jsem koordinovala, v rámci jednoho jsme měli tři evropské nevládky a patnáct místních a v rámci druhého jsme měli devět evropských nevládek. A to se jim líbilo hodně.“

NGO2

4.4.3 Ochota spolupracovat

Faktor, který značně znesnadňuje kooperaci, je samotná neochota spolupracovat. Ta se objevuje jak u jednotlivých lidí, tak u celých organizací, kdy pro některé z nich je samostatnost důležitým prvkem jejich podstaty. Ochota spolupracovat by se dala považovat za jednu ze čtyř rad, jenž dal Robert Axelrod pro úspěšné hraní her. Konkrétně se jedná o vlastnost „Být milý“ popsanou v kapitole 1.4.3.1:

„Ta nezávislost má také své výhody. A to je, myslím, i ta naše vize být co nejvíce nezávislý...“

NGO3

„ Ti nejsou ani ve FoRSu, jenom snad jako pozorovatelský člen, ale oni jsou tak strašně nezávislí a hrozně si jedou na svoje triko. Což chápu, v jejich situaci a v jejich zaměření jsou víceméně.. Ale oni na to taky mají prostředky, aby to mohli dělat.“

NGO3

Jeden ze zkoumaných pracovníků označil neochotu spolupracovat za specifikum, jenž náleží velkým organizacím:

„Ono se na něco takového chystá, ale pořád je problém v tom, že je to přes ty velké organizace neprůchodné.“

NGO3

Neochota je však často doménou pouze několika málo jedinců, kteří se však nacházejí na vlivných místech a případné pokusy o přiblížení se k jiné organizaci mají moc překazit:

„Co tady ještě nezaznělo, tak spolupráci hodně poškozují osobní vztahy. Protože to je malý píseček, málo lidí, je tady pár hodně známých lidí, je to postavené na ne až tak moc lidech, což i to často kazí spolupráci. Protože přes některé lidi nemají některé věci šanci projít, což je často zbytečné. Mají totiž často velké slovo.“

NGO3

„A často je tam arogance...“

NGO3

V pohledu na současnou situaci panuje neshoda, kdy na jedné straně by někteří uvítali spolupráci, pro jiné je však stávající stav vyhovující:

„Ale myslím, že u nás je ta spolupráce dobrá, spíše tu spolupráci ještě více prohlubujeme. Pro nás je spolupráce s ostatními dost důležitá...“

NGO1

„... na společných setkáních jsme si uložili, že chceme s ostatními úžeji spolupracovat.“

NGO4

„Mně to takhle docela vyhovuje.“

NGO6

4.4.3.1 Možnosti spolupráce

S ochotou spolupracovat souvisí i možnosti další spolupráce, které se nabízejí a po kterých je u některých ze zkoumaných pracovníků zájem. K takovému postupu je však vždy nutné splnění podmínky zaměření projektu:

„Teď si dokáží živě představit společné projekty v případě, že to téma, zaměření a region působení bude stejné.“

NGO1

„Ale pokud se potkávají záměry, tak tam se dá nějak spolupracovat.“

NGO5

Informanti vidí možnosti spolupráce nejen v rovině projektů, ale i v dalších oblastech, například při politickém ovlivňování podoby zahraniční pomoci:

„V rámci toho mají více možnost spolupracovat a těm ministerstvům napovídat, jakým směrem by měly být peníze vydávány.“

NGO5

4.4.4 Specializace

Velká shoda mezi zkoumanými panovala v otázce specializace. Její výhody byly oceňovány napříč celým zkoumaným spektrem, což dokládá i počet kódů v této kategorii, jenž byl nejvyšší z celého výzkumu. Naopak byla za problém pro spolupráci považována přílišná obecnost některých organizací:

„Takže spolupráce je určitě možná, ale spíš mezi těmi menšími, alespoň jak to vnímám já, protože ty spíše mají ty díry, které mohou zaplnit ty ostatní.“

NGO2

„Kdyby byla jedna organizace zaměřena na jednu a druhá na druhou věc a ty dvě dohromady by napsaly projekt, tam by byla obrovská výhoda. Ale to by musely být dvě specifické organizace. Jedna by dělala třeba vzdělávání a druhá by dělala tu rozvojovku. Každá specializovaná na jednu věc a budou dělat projekt, který se bude zabývat oběma sekcemi. Tak to ano.“

NGO2

„Ale nám chybí nějaká specifická znalost, máme obecnou znalost vzdělání nebo sociálního sektoru, ale chybí nám specifická znalost, třeba home care. I když v tom máme tradici, tak potřebujeme nějakého konzultanta nebo organizaci, která pro nás toto specifikum, třeba nějakého advocacy komponentu, do projektu napíše. To my si samozřejmě netroufneme.“

NGO6

Tyto teoretické závěry dokládají mnozí zkoumaní i příklady z vlastní praxe, kdy spolupráce právě díky úzké specializaci jednoho ze subjektů již funguje, případně mají návrhy na to, jak přesně by to

mohlo fungovat:

„S těmi malými, které mají specifické know-how, s těmi spolupracujeme na zahraničních projektech. Jim zase chybí zázemí v té zemi, které my zase můžeme poskytnout, a nebyli by schopni implementovat projekt v celé šíři. Takže my si takto vzájemně vyhovíme.“

NGO6

„...naopak v terénu spolupracujeme s velkými organizacemi a touto spoluprací můžeme doplnit nějakou mezeru, na kterou ta organizace kapacitně nemá. Máme třeba know-how v tom, jak udělat efektivní nutriční výzkum, jiná organizace na to nemá třeba z důvodu kapacity, tím, že se spojíme, vyplníme tuto mezeru a vidíme to jako pozitivní věc.“

NGO3

„Tak určitě bychom v rovině dobrovolnictví mohli spolupracovat s nějakou neziskovkou, jenž s nimi pracuje pravidelně nebo má to jako primární poslání. Tak tam bych viděl možnost spolupráce, jelikož posíláme hodně dobrovolníků do zahraničí a popravdě řečeno, kapacitně nemáme momentálně dostatek prostor věnovat se dobrovolníkům naplno, jak to dělají některé neziskovky, které to mají jako primární cíl.“

NGO5

4.5 Strategie jednání

Ve strategiích vedoucích ke změně panuje napříč celým spektrem silná shoda. Pro to, aby byla prosazena nějaká pozitivní změna v oblasti spolupráce, se jeví výhodné být iniciativní a mít možnost se setkávat s představiteli jiných organizací. To koreluje s poznatky kapitoly 1.5.4, která popisuje důležitost setkávání mezi lidmi při navazování spolupráce.

4.5.1 Iniciativnost

Samotná iniciativnost je velice důležitým prvkem při navazování spolupráce, neboť velká část neziskových organizací pouze pasivně vyčkává, než bude oslovena jinými.

„... protože my jsme asi po roce nebo dvou letech, co jsme začali působit v dané oblasti, založili takovou neformální síť českých neziskovek, které na tom samém místě nějakým způsobem působí nebo se o něj zajímají...“

NGO1

„... a i když je několik daleko větších českých organizací, které v zahraničí pracují, tak tuto skupinu jsme iniciovali my, neboť díky těm zkušenostem z jiných oblastí jsme byli přesvědčeni, že by to mělo přínos, kdyby se to podařilo.“

NGO1

„Ta iniciativa je dobrá vždycky, takže nějaká otevřenost vůči ostatním je žádoucím.“

NGO4

„My jsme tedy původně kontaktovali je, ale oni na to pořádně šlápli s tím, že projekt by byl více jejich a my v tom byli jako partneři. Ale to je poprvé, co jsem tohle zažil.“

NGO6

4.5.2 Setkávání organizací

Díky častému setkávání lidí pracujících v neziskových organizacích vznikají osobní pouta, posiluje se důvěra a objevují se možnosti, jak spolupráci začít. Samotné setkávání je tedy silným katalyzátorem rozvoje kooperace, jeho absence naopak spolupráci brání:

„A pak si myslím, že když jsou nějaké výzvy a organizace si sednou, prodiskutují si možné partnerství...“

NGO3

„Základ je asi v tom, že je nutné se informovat o tom, co kdo dělá, jaké má kdo záměry a z toho už vyplývají oblasti, ve kterých je možnost nějaké bližší spolupráce. A nebo taky není.“

NGO1

„Jak to mají ostatní nevím, ale Pražáci mají možná víc příležitost ke spolupráci s nějakou jinou neziskovkou, protože oni jsou u zdroje, kde lobbují na ministerstvech různých, a tak. V rámci toho tam možná nějaká spolupráce vznikne. Oni jsou vždycky pozváni na nějaké setkání spolu s představiteli dalších organizací, kde se určuje směr a cíle, na které ty granty budou poskytnuty. V rámci toho mají více možnost spolupracovat a těm ministerstvům napovídat, jakým směrem by měly být peníze vydávány.“

NGO5

Správnost těchto teoretických úvah potvrzují i zkušenosti z praxe, kdy díky setkávání lidí v terénu byla navázána spolupráce na projektu:

„V současném projektu to šlo, protože když jsme oslovili současnou organizaci, se kterou

spolupracujeme, tak ti lidé se už znali z terénu, FoRSu a jiných věcí. Takže jako nebyl s tím problém.“

NGO3

Jelikož setkávání bývá časově náročné a takto strávený čas je pak nutné odečíst od případných výhod spolupráce, je nutné dát těmto schůzkám takový časový rámeček, ve kterém je možné probrat dostatečně často novinky a aktuální záležitosti, ale zároveň těmito setkáními příliš nezatěžovat zapojené organizace:

„Ty osobní schůzky jsou v něčem nenahraditelné, byť čím dál tím více si jenom skypujeme a mailujeme. Ale ty schůzky nic nenahradí. Ale také je potřeba, aby to bylo únosné pro ty lidi, pro ty neziskovky, proto je děláme maximálně dvakrát ročně. Vždycky na tři hodiny dáme sraz, aby bylo pro ty lidi únosné časově se toho účastnit. A pak k tomu máme maily, takže když má někdo nějakou aktuální informaci, tak ji napíše ostatním a oni to hned vidí. To je podle mne přijatelná forma. Takže kombinace občasných osobních setkání s on-line komunikací průběžnou.“

NGO1

4.6 Výhodnost spolupráce jako následek

Následky, které popisovali zkoumaní pracovníci neziskových organizací, by se daly popsat jako očekávání výhodnosti. O ní uvažovali ve vztahu k vlastní organizaci, ke všem zapojeným stranám, stejně tak jako byla zmiňována výhodnost spolupráce pro příjemce pomoci. Tato očekávání korelují s teoretickými poznatky prezentovanými v celé první kapitole.

4.6.1 Výhody pro organizaci

Část pohledu některých informantů byl zaměřen především na vlastní organizaci. Z této perspektivy pak také hodnotili spolupráci a její přínosnost, kde se dívali především po její výhodnosti pro svoji instituci:

„A pro nás je to dobré v tom, že my můžeme vidět, jak to u nich chodí, jejich know-how, můžeme se z toho učit.“

NGO3

„... tak výhoda je v tom, že se při spolupráci dá využít kontaktů z jiných neziskových organizací.“

NGO5

„... když začínáme v nové zemi, tak sbíráme informace, poskytujeme si reference, bavíme se hodně o svízelných otázkách, bavíme se třeba o tom, jak vyřešit nějakou logistickou záležitost...“

NGO1

4.6.2 Vzájemná výhodnost

Vzájemná výhodnost se dá hledat v metodách recipročního altruismu, jenž byl popsán v kapitole 1.5.3. Kooperace tak byla viděna jako postup přinášející užitek nejen vlastní organizaci, nýbrž i k dalším do ní zapojeným aktérům:

„Typický příklad je to peer-review, co dělá FoRS. Znamená to, že si dva lidé sednou, každý z jiné organizace, a otevřeně si řeknou: „My děláme tohle a děláme to takto“. Cílem je zvýšit si nějaké povědomí a změnit nějaké principy v těch organizacích. Ať už v oblasti HR nebo PR nebo psaní projektů.“

NGO2

Ale my bychom se tomu určitě nebránili, tam je nejdůležitější ta vzájemná výhodnost: zvýšená efektivita v terénu, lepší implementace, větší finanční a lidské zdroje a tak. Na téhle bázi se ty organizace většinou dohodnou.

NGO3

„... ale ty větší nemají moc zájem spolupracovat s menšími, kromě případů, kdy je na obou stranách nějaký zájem, že já vám dám tohle a vy my zase dáte tohle.“

NGO2

Vidina vzájemné výhodnosti stála i za započítáním společného projektu jedné ze zkoumaných organizací:

„Všichni jsme si řekli jo, za ty peníze to stojí, projekt je hodně zajímavý.,,

NGO3

4.6.3 Výhody pro příjemce pomoci

Silným tématem u spolupráce bylo zvažování její výhodnosti ve vztahu k příjemcům pomoci. Zkoumaní pracovníci tedy nezapomínají na hlavní cíl existence jejich organizací, čímž je zlepšení situace příjemců pomoci. Z toho by šlo vyvozovat, že při této motivaci lze očekávat i více altruistické formy spolupráce, například ty z modelu silné reciprocity popsané v kapitole 1.5.4:

„V tom vidím velký potenciál, i pro místní, protože to budeme mít daleko lépe pokryté.“

NGO3

„Výhody spočívají ve spojení sil nebo rozdělení území, pokud budeme mluvit o povodních, tak tam organizace koordinují tu pomoc podle předpokládané výše sbírky, rozdělí si území, které bylo zaplavené a potom každá ta organizace se stará o lidi v rámci tohoto regionu. A je také dobré, když jsou nastavená společná pravidla, aby se u některé organizace nelišily příspěvky, které se dávají v přímé pomoci, nebyly v jiné výši než v jiném regionu. Léta jsme vytvářeli metodiku míry poškození obytných prostor, které byly zaplavené, a nějakou odpovídající finanční pomoc, která by to měla sanovat. A na začátku jsme nabídli tuto metodiku dalším organizacím a dohodli jsme se, že ji budou používat všichni. A díky tomu se těm postiženým lidem dostávala pomoc na postižených oblastech zhruba stejná.“

NGO4

„Ano, občas přijdou s požadavkem, že mají nějakého člověka ze zahraničí, kterého by chtěli částečně zaměstnat, hledají pro něj uplatnění a pokud máme tu možnost, vyjdeme vstříc.“

NGO5

„Podle mne by veškeré projekty měly vycházet z potřeb v terénu, tak by bylo nejlepší, kdyby se sešly v terénu, a to nejenom české, ale veškeré organizace na místě působící, a ty by měly vycházet hlavně z těch potřeb. Když je nějaká potřeba, třeba šílená nutriční katastrofa zapříčiněná nedostatkem vody, tak by to nemělo být tak, že my si tady v kanceláři řekneme: „Tak, a teď uděláme nějaký společný projekt“, ale hlavně by mělo jít o ten cíl. Pokud je jedna velká katastrofa, souhlasí s tím i další organizace, tak pojd'me a něco udělejme společně. V Čechách napíšeme nějaký proposal společně s další organizací, ale ta potřeba vyšla z terénu, a proto bychom měli začít spolupracovat. Ne tak, že si řekneme: „Dobře, pojd'me spolupracovat a teď vymýšlet nějaký projekt“.“

NGO3

Někteří informanti dokonce mluví o nutnosti spolupráce pro případ, kdy skutečně má nastat pozitivní změna:

„Pokud se mají některé věci změnit, tak spolupráce je nutná.“

NGO4

5 Souhrn výzkumu

V průběhu axiálního kódování byl jako hlavní fenomén identifikována nespolupráce českých neziskových humanitárních a rozvojových organizací, která se dostává do středu zkoumání, ke které se další kategorie nějakým způsobem vážou. Úkolem selektivního kódování je třídění myšlenek a jejich integrace do nově vznikající teorie.

Za příčinu nespolupráce českých neziskových humanitárních a rozvojových organizací na projektech lze identifikovat hned několik jevů. Prvním z nich je problematičnost spolupráce, kde k potížím může dojít již při domlouvání spolupráce, neboť díky komunikačnímu šumu nebo nastavení politiky donorů k ní vůbec nemusí dojít. Zvláštní kapitolu tvoří problematika stanovování a obzvláště dodržování pravidel, které se jeví jednodušší v případě sólové práce. Obecně je kooperaci dáváno za nevýhodu její obtížnost a potřeba alokovat na ni část vzácných zdrojů, což už samo o sobě snižuje její případné výhody. Mezi organizacemi panují rozdílné pohledy na podobu a cíl spolupráce, díky čemuž nemůže dojít k případné shodě ani na společném projektu. Často se mívá i v místě působení, neboť vzhledem k velikosti České republiky není ani komunita neziskových humanitárních a rozvojových organizací příliš veliká, a tudíž se snadno rozptýlí po celém světě. Část organizací má také problém se sdílením svého know-how, které může být v případě bližšího kontaktu s jinou institucí zcizeno. Silným činitelem, jenž působí rozvrat mezi českými neziskovými organizacemi, jsou finance a boj o jejich získání, v jehož rámci se zapomíná na výhody kooperace. Mnozí z dotazovaných k ní tak často neviděli důvod. Konkurence je totiž viděna některými organizacemi, stejně tak jako donory, jako záruka zvyšování kvality projektů. I když se už zájem o spolupráci vyskytne, není v některých případech poptávka po takovém jednání, případně chybí nabídka organizací, které by mohly vyplnit chybějící část v projektu. S bojem o peníze souvisí celková finanční poddimenzovanost vypisovaných projektů, kdy by po rozdělení získané částky na dva či více dílů nebylo ani možné zaplatit zaměstnance na centrále a v terénu na realizaci projektů.

Mezi českými neziskovými humanitárními a rozvojovými organizacemi však nepanuje naprostá otažítost jak by se z výše uvedeného mohlo zdát. Naopak tu spolupráce již funguje, v některých případech dokonce i na projektech, ovšem často se s ní lze setkat v jiných podobách. Jednotlivé organizace se spolu sdružují do takzvaných sítí, jejíž členství není geograficky ohraničeno místem vzniku jako spíše společnou ideou, zastřešující organizací, místem působení či cílem. Pomocnou ruku

si mnohé ze zkoumaných institucí podávají též s organizacemi vzniklými a činnost vykonávajícími přímo v místech, kam směřuje pomoc. Spolupráce nabírá i jiné formy, především jde o vzájemnou pomoc v terénu, kde mizí mnohé z příčin nespolupráce a mění se tak celkové klima. Výrazným rysem je i očekávání budoucí spolupráce, jenž je vítána a kterou mnohé z organizací v naději očekávají.

Za cestu k rozvoji spolupráce bývá považována společná instituce, tedy FoRS, jenž by měl plnit roli prostředníka v jejím nastartování. Naopak jiní vidí její rozvoj možný pouze ve světle dobrovolnosti. Naděje se upírá i směrem k donorům, obzvláště pak k Ministerstvu zahraničních věcí a České rozvojové agentuře, jenž v současnosti nastavením podmínek udělování grantů spolupráci spíše brání, nicméně do budoucna by změnou pravidel mohli naopak přispět k jejímu rozvoji. Velice výrazným rysem usnadňujícím kooperaci bývá specializace, díky čemuž je snadné se s takovouto organizací domluvit na zaplnění vlastní slabiny při tvorbě projektu.

Strategie, kterými mají možnost organizace či jednotlivci v nich pracující možnost danou situaci změnit, se objevily dvě. První z nich je iniciativnost, kdy už jen samotné zvednutí telefonu či domluvení si schůzky často vede ke kýženému výsledku. Souvislost lze v tomto případě hledat v jedné z příčin nespolupráce, a to neexistenci poptávky, neboť organizace často pouze pasivně vyčkávají, než budou osloveny někým jiným. S iniciativností poté souvisí setkávání organizací, které velice kladně přispívá ke kooperaci, neboť možnost jejího využití může vyplynout přímo z běžného hovoru mezi lidmi.

Konečným výsledkem spolupráce bývá viděna její výhodnost. Ta má několik podob, kdy spojení s druhým může přinést užitek jak samotné organizaci, tak i dalším zapojeným aktérům. V neposlední řadě není zapomínáno ani na příjemce pomoci, jenž jsou hlavním důvodem existence těchto organizací a kterým spolupráce též přináší kýžené plody.

Axiální kódování

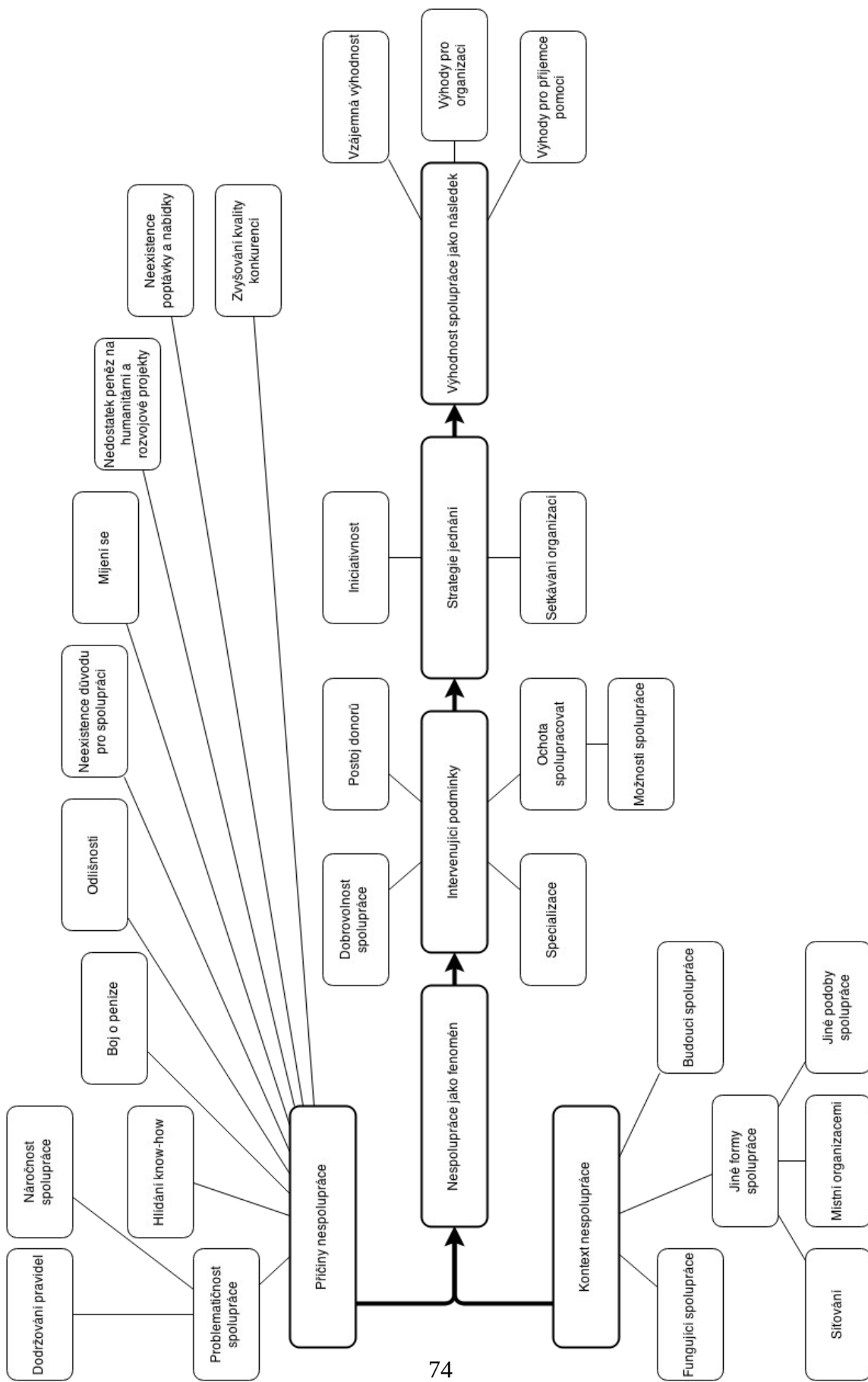


Diagram č. 1 – Axiální kódování

6 Závěr

Cílem mé práce bylo zjistit příčiny, jež zabraňují užší spolupráci českých neziskových humanitárních a rozvojových organizací na projektech. Tento cíl se mi podařilo v plném rozsahu splnit. Na základě teoretických poznatků prezentovaných v první kapitole byly vytvořeny výzkumné otázky, jež tvoří druhou část práce, z nichž jsem posléze pomocí výzkumu popsaném v třetí části práce získával data, jež jsem následně ve čtvrté části zpracoval kombinací otevřeného a axiálního kódování. Výstupy z takto získaných údajů mi posloužily k formulování teorie pomocí selektivního kódování. Tento výstup představuje popis každodenní reality českých humanitárních a rozvojových organizací z pohledu projektových managerů. Dají se v něm identifikovat jak příčiny nespolupráce, tak její kontext, podmínky, ve kterém se nachází, stejně tak jako strategie vedoucí k jejímu překonání a následky, které z toho plynou. Do nové teorie byla tato data zpracována v páté kapitole, jež podává ucelený přehled na danou problematiku.

Výstupy této práce mohou posloužit jak případným dalším badatelům, kteří by se rozhodli hlouběji prozkoumat tento fenomén, tak lidem pohybujícím se v neziskovém sektoru, jež mají zájem v oblasti svého působení nastartovat spolupráci. Někteří ze zkoumaných jedinců o výstupy této práce sami projevíli zájem ještě dříve, než byli na tuto volbu dotázáni. Díky této práci tak budou mít v rukou materiál, který ukazuje zkoumanou realitu v celé její šíři a je tak možné díky němu o jednotlivých aspektech vedoucích k či naopak od spolupráce diskutovat. Poznátky z práce nabyté, jak teoretické, tak ty získané výzkumem, bych taktéž rád osobně uplatnil v budoucí praxi, neboť mi poskytly mnoho inspirace k aplikaci pozitivních změn.

Zdroje a literatura

- ADOLPHS, Ralph, 2001. The neurobiology of social cognition. *Current opinion in neurobiology*. roč. 11, č. 2, s. 231–239.
- ADRA, 2014. *Historie* [online] [vid. 30. duben 2014]. Dostupné z: <http://www.adra.cz/adra/kdojsme/historie>
- AURELI, Filippo a Colleen SCHAFFNER, 2006. Causes, consequences and mechanisms of reconciliation: the role of cooperation. In: Peter M KAPPELER a Carel van SCHAIK, ed. *Cooperation in primates and humans mechanisms and evolution*. Berlin; New York: Springer. ISBN 9783540282778 3540282777 3540282696 9783540282693.
- AXELROD, R. a W. D. HAMILTON, 1981. The evolution of cooperation. *Science* [online]. 27.3., roč. 211, č. 4489, s. 1390–1396 [vid. 8. duben 2014]. ISSN 0036-8075, 1095-9203. Dostupné z: doi:10.1126/science.7466396
- AXELROD, Robert, 2012. Launching “The Evolution of Cooperation”. *Journal of Theoretical Biology* [online]. 21.4., roč. 299, Evolution of Cooperation, s. 21–24 [vid. 8. duben 2014]. ISSN 0022-5193. Dostupné z: doi:10.1016/j.jtbi.2011.04.015
- AXELROD, Robert M, 1984. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books. ISBN 0465021220 9780465021222 0465021212 9780465021215.
- BALTES, John, 2013. Locke’s Inverted Quarantine: Discipline, Panopticism, and the Making of the Liberal Subject. *The Review of Politics* [online]. roč. 75, č. 2, s. 173–192 [vid. 8. červen 2014]. ISSN 00346705. Dostupné z: doi:<http://dx.doi.org/10.1017/S0034670513000028>
- BERTRAM, Christopher, 2012. Rousseau’s Legacy in Two Conceptions of the General Will: Democratic and Transcendent. *The Review of Politics* [online]. roč. 74, č. 3, s. 403–419 [vid. 9. červen 2014]. ISSN 00346705. Dostupné z: doi:<http://dx.doi.org/10.1017/S0034670512000514>
- BINMORE, K. G, 2007. *Playing for real: a text on game theory*. Oxford; New York: Oxford University Press. ISBN 0195300572 9780195300574.
- BLACK, Maggie, 2009. *The no-nonsense guide to international development*. Oxford: New Internationalist. ISBN 9781904456636 1904456634.
- BOESCH, Christophe, Hedwige BOESCH a Linda VIGILANT, 2006. Cooperative hunting in chimpanzees: kinship or mutualism? In: Peter M KAPPELER a Carel van SCHAIK, ed. *Cooperation in primates and humans mechanisms and evolution*. Berlin; New York: Springer. ISBN 9783540282778 3540282777 3540282696 9783540282693.
- BOOMSMA, Jacobus J., Madeleine BEEKMAN, Charlie K. CORNWALLIS, Ashleigh S. GRIFFIN, Luke HOLMAN, William O. H. HUGHES, Laurent KELLER, Benjamin P. OLDROYD a Francis L. W. RATNIEKS, 2011. Only full-sibling families evolved eusociality. *Nature*. 24.3., roč. 471, č. 7339, s. E4–5; author reply E9–10. ISSN 00280836.

- BOWLES, Samuel a Herbert GINTIS, 2004. The evolution of strong reciprocity: cooperation in heterogeneous populations. *Theoretical Population Biology* [online]. 2., roč. 65, č. 1, s. 17–28 [vid. 1. března 2014]. ISSN 0040-5809. Dostupné z: doi:10.1016/j.tpb.2003.07.001
- BOYD, Robert, Herbert GINTIS, Samuel BOWLES a Peter J. RICHERSON, 2003. The evolution of altruistic punishment. *Proceedings of the National Academy of Sciences* [online]. 18.3., roč. 100, č. 6, s. 3531–3535 [vid. 22. dubna 2014]. ISSN 0027-8424, 1091-6490. Dostupné z: doi:10.1073/pnas.0630443100
- BROSIG, Jeannette, Joachim WEIMANN a Axel OCKENFELS, 2003. The Effect of Communication Media on Cooperation. *German Economic Review* [online]. 1.5., roč. 4, č. 2, s. 217–241 [vid. 8. květen 2014]. ISSN 1468-0475. Dostupné z: doi:10.1111/1468-0475.00080
- BUGNION, François, 2012. Birth of an idea: the founding of the International Committee of the Red Cross and of the International Red Cross and Red Crescent Movement: from Solferino to the original Geneva Convention (1859-1864). *International Review of the Red Cross* [online]. 12., roč. 94, č. 888, s. 1299–1338 [vid. 29. dubna 2014]. ISSN 18163831. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/10.1017/S1816383113000088
- CARMIN, Joann, 2010. NGO capacity and environmental governance in Central and Eastern Europe. *Acta Politica* [online]. 4., roč. 45, č. 1-2, s. 183–202 [vid. 30. dubna 2014]. ISSN 00016810. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/10.1057/ap.2009.21
- CARRIN, Guy J., 2006. Rousseau's „social contract“: contracting ahead of its time? *World Health Organization. Bulletin of the World Health Organization*. 11., roč. 84, č. 11, s. 916–8. ISSN 00429686.
- ČESKÁ REPUBLIKA, 1990. *Zákon o sdružování občanů* [online]. března 1990. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/1505/z83_1990.pdf
- ČESKÁ REPUBLIKA, 2010. *Zákon o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí* [online]. dubna 2010. Dostupné z: http://www.czda.cz/editor/filestore/File/Zakon%20o%20ZRS%20151_2010.pdf
- ČESKÁ REPUBLIKA, 2012. *Občanský zákoník* [online]. března 2012. Dostupné z: aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144
- ČESKO PROTI CHUDOBĚ, 2014. *Kdo jsme. Česko proti chudobě* [online] [vid. 30. dubna 2014]. Dostupné z: http://www.ceskoprotichudobe.cz/?id=18-kdo-jsme
- CHARITA ČESKÁ REPUBLIKA, 2012. *HUKO Praha 2012* [online] [vid. 18. červen 2014]. Dostupné z: http://www.humanitarnikongres.cz/2012/index.php
- CHARITA ČESKÁ REPUBLIKA, 2014. *Z historie*. *Dipity* [online] [vid. 30. dubna 2014]. Dostupné z: http://www.dipity.com/CharitaCR/personal/
- ČLOVĚK V TÍSNI, 2013. *Historie* [online] [vid. 30. dubna 2014]. Dostupné z: http://www.clovekvtisni.cz/cs/historie

- COHEN, Martin, 2001. *Political philosophy - from Plato to Mao*. London; Sterling, Virginia: Pluto Press. ISBN 0745316042 0745316034.
- DAHLMAN, Lena, Jörgen PERSSON, Kristin PALMQVIST a Torgny NÄSHOLM, 2004. Organic and inorganic nitrogen uptake in lichens. *Planta* [online]. 1.7., roč. 219, č. 3, s. 459–467 [vid. 1. duben 2014]. ISSN 0032-0935, 1432-2048. Dostupné z: doi:10.1007/s00425-004-1247-0
- DAWKINS, Richard, 1998. *Sobecký gen*. Přel. Vojtěch KOPSKÝ. Praha: Mladá fronta. ISBN 8020407308 9788020407306.
- DAWKINS, Richard, 2008. *Příběh předka: pouť k úsvitu života*. Praha: Academia. ISBN 9788020016119 8020016112.
- DECETY, Jean, Philip L. JACKSON, Jessica A. SOMMERVILLE, Thierry CHAMINADE a Andrew N. MELTZOFF, 2004. The neural bases of cooperation and competition: an fMRI investigation. *NeuroImage* [online]. 10., roč. 23, č. 2, s. 744–751 [vid. 15. duben 2014]. ISSN 1053-8119. Dostupné z: doi:10.1016/j.neuroimage.2004.05.025
- DE WAAL, Frans B. M. a Sarah F. BROSNAN, 2006. Simple and complex reciprocity in primates. In: Peter M KAPPELER a Carel van SCHAIK, ed. *Cooperation in primates and humans mechanisms and evolution*. Berlin; New York: Springer. ISBN 9783540282778 3540282777 3540282696 9783540282693.
- DIQUATTRO, Arthur, 1999. In: Henry S RICHARDSON a Paul J WEITHMAN, ed. *The philosophy of Rawls: a collection of essays*. New York; London: Garland. ISBN 0815329253 9780815329251 0815329261 9780815329268 081532927X 9780815329275 0815329288 9780815329282 0815329296 9780815329299 0815329466 9780815329466.
- DISMAN, Miroslav, 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Dotisk 3. vydání. Praha: Karolinum. ISBN 8024601397 9788024601397.
- DUGATKIN, Lee Alan, 1999. *Cheating monkeys and citizen bees: the nature of cooperation in animals and humans*. New York, NY: Free Press. ISBN 0684843412 9780684843414.
- DUGATKIN, Lee Alan a Hudson Kern REEVE, 2000. *Game theory & animal behavior*. New York; Oxford: Oxford University Press. ISBN 1423738810 9781423738817 1280480890 9781280480898.
- EGGERS, Daniel, 2011. Hobbes and Game Theory Revisited: Zero-Sum Games in the State of Nature. *The Southern Journal of Philosophy*. 9., roč. 49, č. 3, s. 193–226. ISSN 00384283.
- ELAZAR, Daniel Judah, 1998. *Covenant and civil society: the constitutional matrix of modern democracy*. New Brunswick, N.J.: Transaction. ISBN 1560003111 9781560003113.
- EXNEROVÁ, Věra, Zuzana HLAVIČKOVÁ, Petr JELÍNEK, Michal KAPLAN, Jan PLEŠINGER a Pavla JEBILI ZAČALOVÁ, 2012. Zahraniční rozvojová spolupráce ČR. www.rozvojovka.cz [online] [vid. 30. duben 2014]. Dostupné z: <http://www.rozvojovka.cz/zahranicni-rozvojova-spoluprace-cr>
- FASSIN, Didier, 2012. *Humanitarian reason: a moral history of the present*. Berkeley: University of

California Press. ISBN 9780520271166 0520271165 9780520271173 0520271173.

FEHR, Ernst a Urs FISCHBACHER, 2003. The nature of human altruism. *Nature* [online]. 23.10., roč. 425, č. 6960, s. 785–791 [vid. 5. březem 2014]. ISSN 0028-0836. Dostupné z: doi:10.1038/nature02043

FORDE, Steven, 2011. "Mixed Modesâ[euro] in John Locke's Moral and Political Philosophy. *The Review of Politics* [online]. roč. 73, č. 4, s. 581–608 [vid. 8. červen 2014]. ISSN 00346705. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/10.1017/S0034670511003652

FORS, 2012a. *Pracovní skupiny FoRS* [online] [vid. 30. duben 2014]. Dostupné z: <http://www.fors.cz/sdruzeni-fors/struktura/pracovni-skupiny-fors/>

FORS, 2012b. *Sdružení FoRS* [online] [vid. 30. duben 2014]. Dostupné z: <http://www.fors.cz/sdruzeni-fors/>

FORUM 2000, 2004a. *1. Veletrh neziskových organizací* [online] [vid. 1. březem 2014]. Dostupné z: <http://www.forum2000.cz/cz/projekty/ngomarket/2000/>

FORUM 2000, 2004b. *NGO Market* [online] [vid. 30. duben 2014]. Dostupné z: <http://www.forum2000.cz/cz/projekty/ngomarket/>

FREEMAN, Samuel, 2006. The Law of Peoples, Social Cooperation, Human Rights, and Distributive Justice. *Social Philosophy & Policy* [online]. roč. 23, č. 1 [vid. 25. červen 2014]. ISSN 02650525. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/205253296/8E8B0253C1934DD7PQ/5?accountid=16730>

FRIEDMAN, Jeffrey, 1994. The politics of communitarianism. *Critical Review* [online]. roč. 8, č. 2, s. 297–340 [vid. 25. červen 2014]. ISSN 0891-3811. Dostupné z: doi:10.1080/08913819408443340

GÄCHTER, Simon a Benedikt HERRMANN, 2006. Human cooperation from an economic perspective. In: Peter M KAPPELER a Carel van SCHAIK, ed. *Cooperation in primates and humans mechanisms and evolution*. Berlin; New York: Springer. ISBN 9783540282778 3540282777 3540282696 9783540282693.

GAO, Hui, Liming PAN a Zhihai RONG, 2013. An intermediate number of neighbors promotes the emergence of generous tit-for-tat players on homogeneous networks. *Chaos, Solitons & Fractals* [online]. 11., roč. 56, Collective Behavior and Evolutionary Games, s. 154–159 [vid. 24. duben 2014]. ISSN 0960-0779. Dostupné z: doi:10.1016/j.chaos.2013.07.017

GARMAIER, Gerd a Christoph LÜTGE, 2010. Von Hobbes zum Franchising* Eine wirtschaftsethische Analyse des Franchisings. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. roč. 11, č. 3, s. 279–301. ISSN 1439880X.

GIBSON, Clark C, Krister ANDERSSON, Elinor OSTROM a Sujai SHIVAKUMAR, 2005. *The samaritan's dilemma: the political economy of development aid*. Oxford; New York: Oxford University Press. ISBN 0199278849 9780199278848 0199278857 9780199278855.

GOLDSTEIN, Joshua D., 2003. Hegel's Conception of Human Nature in the „Tubingen Essay" of

1793. *Clio*. roč. 32, č. 4, s. 433–456. ISSN 08842043.

GOSS, Brian Michael, 2001. „All our kids get better jobs tomorrow“: The North American free trade agreement in The New York Times. *Journalism and Communication Monographs*. roč. 3, č. 1, s. 3–47. ISSN 15226379.

GRAY, Colin S., 2005. Sandcastle of Theory: A Critique of Amitai Etzioni's Communitarianism. *The American Behavioral Scientist*. 8., roč. 48, č. 12, s. 1607–1625. ISSN 00027642.

GRAY, Rob, Jan BEBBINGTON a David COLLISON, 2006. NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* [online]. roč. 19, č. 3, s. 319–348 [vid. 10. červen 2014]. ISSN 09513574. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/10.1108/09513570610670325

GREEN, Kesten C., 2005. Game theory, simulated interaction, and unaided judgement for forecasting decisions in conflicts: Further evidence. *International Journal of Forecasting* [online]. 7., roč. 21, č. 3, s. 463–472 [vid. 5. březen 2014]. ISSN 0169-2070. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijforecast.2005.02.006

GÜTH, Werner, Rolf SCHMITTBERGER a Bernd SCHWARZE, 1982. An experimental analysis of ultimatum bargaining. *Journal of Economic Behavior & Organization* [online]. 12., roč. 3, č. 4, s. 367–388 [vid. 18. duben 2014]. ISSN 0167-2681. Dostupné z: doi:10.1016/0167-2681(82)90011-7

GUTTMAN, Joel M., 2013. On the evolution of conditional cooperation. *European Journal of Political Economy* [online]. 6., roč. 30, s. 15–34 [vid. 22. duben 2014]. ISSN 0176-2680. Dostupné z: doi:10.1016/j.ejpoleco.2012.11.003

HAAVISTO, Ira, 2012. Disaster Impact and Country Logistics Performance. In: Gyongyi KOVACS a Karen M SPENS, ed. *Relief supply chain management for disasters humanitarian aid and emergency logistics* [online]. Hershey, PA: Information Science Reference [vid. 29. duben 2014]. ISBN 9781609608255 1609608259. Dostupné z: http://site.ebrary.com/id/10482319

HAMILTON, W. D., 1964a. The genetical evolution of social behaviour. II. *Journal of Theoretical Biology* [online]. 7., roč. 7, č. 1, s. 17–52 [vid. 23. březen 2014]. ISSN 0022-5193. Dostupné z: doi:10.1016/0022-5193(64)90039-6

HAMILTON, W. D., 1964b. The genetical evolution of social behaviour. I. *Journal of Theoretical Biology* [online]. 7., roč. 7, č. 1, s. 1–16 [vid. 19. březen 2014]. ISSN 0022-5193. Dostupné z: doi:10.1016/0022-5193(64)90038-4

HARDIN, Garrett, 1968. The Tragedy of the Commons. *Science* [online]. 13.12., roč. 162, č. 3859, s. 1243–1248. Dostupné z: doi:10.1126/science.162.3859.1243

HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 9788073674854 8073674858.

HODGE, Andrew a Alan DUHS, 2011. Implicit a priori in the Evolution of Economics: Ratzinger's Alternative. *Journal of Economic Issues*. 12., roč. 45, č. 4, s. 941–963. ISSN 00213624.

- HOLZINGER, Katharina a Christoph KNILL, 2004. Competition and cooperation in environmental policy: Individual and interaction effects. *Journal of Public Policy*. 4., roč. 24, s. 25–47. ISSN 0143814X.
- HUNT, Ian, 2013. Marx and Rawls on the Justice of Capitalism: A Possible Synthesis? *Journal of Value Inquiry* [online]. roč. 47, č. 1-2, s. 49–65 [vid. 10. červen 2014]. ISSN 00225363. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/10.1007/s10790-013-9366-0
- INCE, Onur Ulas, 2011. Enclosing in God's Name, Accumulating for Mankind: Money, Morality, and Accumulation in John Locke's Theory of Property. *The Review of Politics* [online]. roč. 73, č. 1, s. 29–54 [vid. 8. červen 2014]. ISSN 00346705. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/10.1017/S0034670510000859
- KAUFMAN, Alexander, 1997. Hegel and the ontological critique of liberalism. *The American Political Science Review*. 12., roč. 91, č. 4, s. 807–817. ISSN 00030554.
- KELLER, Laurent a Élisabeth GORDON, 2009. *The lives of ants* [online]. Oxford; New York: Oxford University Press [vid. 26. březen 2014]. ISBN 9780191567599 0191567590. Dostupné z: http://public.eblib.com/EBLPublic/PublicView.do?ptiID=453560
- KERTH, Gerald, 2008. Causes and Consequences of Sociality in Bats. *Bioscience*. 9., roč. 58, č. 8, s. 737–746. ISSN 00063568.
- KIRKPATRICK, Graeme, 2001. The Myth of Dialectics: Reinterpreting the Marx-Hegel Relation. *Capital & Class*. s. 13–15. ISSN 03098168.
- KOUKOLÍK, František, 2006. *Sociální mozek*. Praha: Karolinum. vydání první. ISBN 80-246-1242-9.
- KUDO, H. a R. I. M. DUNBAR, 2001. Neocortex size and social network size in primates. *Animal Behaviour* [online]. 10., roč. 62, č. 4, s. 711–722 [vid. 15. duben 2014]. ISSN 0003-3472. Dostupné z: doi:10.1006/anbe.2001.1808
- LABOUTKOVÁ, Sárka, 2009. THE ESTABLISHMENT OF NGOs AS ONE GROWING PART OF DEVELOPING INTEREST GROUPS IN THE CZECH REPUBLIC. *E+M Ekonomie a Management*. č. 1, s. 14–30.
- LAMM, Claus a Tania SINGER, 2010. The role of anterior insular cortex in social emotions. *Brain Structure and Function* [online]. 6., roč. 214, č. 5-6, s. 579–91 [vid. 1. březen 2014]. ISSN 1863-2653. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/10.1007/s00429-010-0251-3
- LEAVITT, Steven D., Theodore L. ESSLINGER, Toby SPRIBILLE, Pradeep K. DIVAKAR a H. THORSTEN LUMBSCH, 2013. Multilocus phylogeny of the lichen-forming fungal genus *Melanohalea* (Parmeliaceae, Ascomycota): Insights on diversity, distributions, and a comparison of species tree and concatenated topologies. *Molecular Phylogenetics and Evolution* [online]. 1., roč. 66, č. 1, s. 138–152 [vid. 1. duben 2014]. ISSN 1055-7903. Dostupné z: doi:10.1016/j.ympev.2012.09.013
- LEE, Sang-Cheoul a Yunxia WANG, 2005. A Study on the Establishment and Transformations of Chinese Type Quangos. *International Review of Public Administration* [online]. roč. 10, č. 1 [vid. 10.

červen 2014]. ISSN 12294659. Dostupné z:

<http://search.proquest.com/docview/920828924/abstract/966B98AF9D5F4D79PQ/9?accountid=16730>

LEHMANN, J., A. H. KORSTJENS a R. I. M. DUNBAR, 2007. Group size, grooming and social cohesion in primates. *Animal Behaviour* [online]. 12., roč. 74, č. 6, s. 1617–1629 [vid. 14. duben 2014]. ISSN 0003-3472. Dostupné z: doi:10.1016/j.anbehav.2006.10.025

LEHRER, Keith, 2001. Individualism, Communitarianism and Consensus. *The Journal of Ethics*. 1.1., roč. 5, č. 2, s. 105–120. ISSN 1382-4554.

LEWIS, Hannah M. a Alex J. DUMBRELL, 2013. Evolutionary games of cooperation: Insights through integration of theory and data. *Ecological Complexity* [online]. 12., roč. 16, Modelling ecological processes: proceedings of MATE 2011, s. 20–30 [vid. 1. duben 2014]. ISSN 1476-945X. Dostupné z: doi:10.1016/j.ecocom.2013.02.007

MACPHERSON, C. B., 1999. In: Henry S RICHARDSON a Paul J WEITHMAN, ed. *The philosophy of Rawls: a collection of essays*. New York; London: Garland. ISBN 0815329253 9780815329251 0815329261 9780815329268 081532927X 9780815329275 0815329288 9780815329282 0815329296 9780815329299 0815329466 9780815329466.

MAKIUCHI, Takashi a Tomoyoshi NOZAKI, 2014. Highly divergent mitochondrion-related organelles in anaerobic parasitic protozoa. *Biochimie* [online]. 5., roč. 100, Mitochondria: An organelle for life, s. 3–17 [vid. 1. duben 2014]. ISSN 0300-9084. Dostupné z: doi:10.1016/j.biochi.2013.11.018

MARSHALL, Peter H, 2008. *Demanding the impossible: a history of anarchism : be realistic! Demand the impossible!* London: Harper Perennial. ISBN 9780006862451 0006862454.

MATTIE, Sean, 2005. Prerogative and the Rule of Law in John Locke and the Lincoln Presidency. *The Review of Politics*. roč. 67, č. 1, s. 77–111,3. ISSN 00346705.

MAYNARD SMITH, John, 1982. *Evolution and the theory of games*. Cambridge; New York: Cambridge University Press. ISBN 0521246733 9780521246736 0521288843 9780521288842.

MILINSKI, Manfred, 1987. TIT FOR TAT in sticklebacks and the evolution of cooperation. *Nature* [online]. 29.1., roč. 325, č. 6103, s. 433–435 [vid. 22. květen 2014]. Dostupné z: doi:10.1038/325433a0

MILINSKI, Manfred, 2006. Reputation, personal identity and cooperation in a social dilemma. In: Peter M KAPPELER a Carel van SCHAIK, ed. *Cooperation in primates and humans mechanisms and evolution*. Berlin; New York: Springer. ISBN 9783540282778 3540282777 3540282696 9783540282693.

MILINSKI, Manfred, Dirk SEMMANN, Theo C. M. BAKKER a Hans-Jürgen KRAMBECK, 2001. Cooperation through indirect reciprocity: image scoring or standing strategy? *Proceedings of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences* [online]. 7.12., roč. 268, č. 1484, s. 2495–2501 [vid. 28. duben 2014]. ISSN 0962-8452, 1471-2954. Dostupné z: doi:10.1098/rspb.2001.1809

MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 8024713624 9788024713625.

MOLLEMAN, Lucas, Andrés E. QUIÑONES a Franz J. WEISSING, 2013. Cultural evolution of cooperation: The interplay between forms of social learning and group selection. *Evolution and Human Behavior* [online]. 9., roč. 34, č. 5, s. 342–349 [vid. 24. duben 2014]. ISSN 1090-5138. Dostupné z: doi:10.1016/j.evolhumbehav.2013.06.001

MYERSON, Roger B, 1991. *Game theory: analysis of conflict*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. ISBN 0674341155 9780674341159 0674341163 9780674341166.

NASH, John, 1951. Non-Cooperative Games. *The Annals of Mathematics* [online]. 9., roč. 54, č. 2, s. 286 [vid. 3. března 2014]. ISSN 0003486X. Dostupné z: doi:10.2307/1969529

NASH, John F., 1950. Equilibrium points in n-person games. *Proceedings of the National Academy of Sciences* [online]. 1.1., roč. 36, č. 1, s. 48–49 [vid. 28. duben 2014]. ISSN 0027-8424, 1091-6490. Dostupné z: doi:10.1073/pnas.36.1.48

NESIAH, Vasuki, 2011. Humanitarian Aid and the Politics of Crisis. *Women's Studies Quarterly*. roč. 39, č. 3/4, s. 297–303. ISSN 07321562.

NEUMANN, John Von a Oskar MORGENSTERN, 1944. *Theory Of Games And Economic Behavior* [online]. B.m.: Princeton University Press. [vid. 25. únor 2014]. Dostupné z: <http://archive.org/details/theoryofgamesand030098mbp>

NOVÁK, Matěj, 2003. Tomáš Tožička o kampani za oddlužení Milostivé léto | Rozvojovka.cz. www.rozvojovka.cz [online] [vid. 25. červen 2014]. Dostupné z: <http://www.rozvojovka.cz/clanky/5-tomas-tozicka-o-kampani-za-oddluzeni-milostive-leto.htm>

NOWAK, Martin A., 2006. Five Rules for the Evolution of Cooperation. *Science* [online]. 8.12., roč. 314, č. 5805, s. 1560–1563 [vid. 24. duben 2014]. ISSN 0036-8075, 1095-9203. Dostupné z: doi:10.1126/science.1133755

NOWAK, Martin A., Corina E. TARNITA a Edward O. WILSON, 2010. The evolution of eusociality. *Nature*. 26.8., roč. 466, č. 7310, s. 1057–62. ISSN 00280836.

NOWAK, Martin a Karl SIGMUND, 1993. A strategy of win-stay, lose-shift that outperforms tit-for-tat in the Prisoner's Dilemma game. *Nature* [online]. 1.7., roč. 364, č. 6432, s. 56–58 [vid. 15. duben 2014]. Dostupné z: doi:10.1038/364056a0

OLORUNTOBA, Richard a Richard GRAY, 2006. Humanitarian aid: an agile supply chain? *Supply Chain Management*. roč. 11, č. 2, s. 115–120. ISSN 13598546.

OPRŠAL, Zdeněk a Petra KRYLOVÁ, 2010. Teritoriální aspekty zahraniční rozvojové spolupráce zemí Visegrádské skupiny. In: *XXII sjezd České geografické společnosti 2010 Ostrava* [online]. s. 812–818 [vid. 11. červen 2014]. Dostupné z: http://konference.osu.cz/cgsostrava2010/dok/Sbornik_CGS/Politicka_a_kuturni_geografie/Teritorialni_aspekty_zahranicni_rozvoove_spoluprace.pdf

ØSTERGAARD, Lise Rosendal a Joel NIELSEN, 2004. TO NETWORK OR NOT TO NETWORK: NGO EXPERIENCES WITH TECHNICAL NETWORKS. *Cercle de coopération* [online]. Dostupné

z: <http://cercle.lu/download/partenariats/AIDSNETnetworkkornotnetwork.pdf>

OSTROM, Elinor, 2000. Reformulating the Commons. *Swiss Political Science Review* [online]. 1.3., roč. 6, č. 1, s. 29–52 [vid. 31. květen 2014]. ISSN 1662-6370. Dostupné z: doi:10.1002/j.1662-6370.2000.tb00285.x

PAMILO, Pekka, Pia GERTSCH, Peter THOREN a Perttu SEPPA, 1997. Molecular population genetics of social insects. *Annual Review of Ecology and Systematics*. roč. 28, s. 1. ISSN 00664162.

POHOATA, Gabriela, 2011. „Reason in History” and „Philosophy of the State” in Hegel’s Vision. *Cogito*. 3., roč. 3, č. 1, s. 16–23. ISSN 20667094.

PRIDEAUX, Simon, 2002. From organisational theory to the new communitarianism of Amitai Etzioni. *Canadian Journal of Sociology*. roč. 27, č. 1, s. 69–81. ISSN 03186431.

RAOOF, Omar a Hamed AL-RAWESHIDY, 2010. Theory of Games: an Introduction. In: Qiming HUANG, ed. *Game Theory*. Rijeka: Sciyo. ISBN 978-953-307-132-9.

RATNIEKS, Francis L., W, Kevin R. FOSTER a Tom WENSELEERS, 2011. Darwin’s special difficulty: the evolution of „neuter insects” and current theory. *Behavioral Ecology and Sociobiology* [online]. 3., roč. 65, č. 3, s. 481–492 [vid. 24. březen 2014]. ISSN 0340-5443. Dostupné z: doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s00265-010-1124-8>

RAWLS, John, 1971. *A theory of justice*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press. ISBN 0674880102 9780674880108 0674880145 9780674880146.

RODDEN, John, 2008. „The lever must be applied in Ireland”: Marx, Engels, and the Irish Question. *The Review of Politics*. roč. 70, č. 4, s. 609–640,517. ISSN 00346705.

ROSS, Scott R., M. Karega RAUSCH a Kelli E. CANADA, 2003. Competition and cooperation in the five-factor model: Individual differences in achievement orientation. *The Journal of Psychology*. 7., roč. 137, č. 4, s. 323–37. ISSN 00223980.

SABETTI, Filippo, 2004. Local Roots of Constitutionalism. *Perspectives on Political Science*. roč. 33, č. 2, s. 70–78. ISSN 10457097.

SALAMON, Lester M, S. Wojciech SOKOLOWSKI, Regina LIST a JOHNS HOPKINS COMPARATIVE NONPROFIT SECTOR PROJECT, 2003. *Global civil society: an overview*. Baltimore, MD: Center for Civil Society Studies, Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University. ISBN 1886333505 9781886333505.

SANFEY, Alan G., James K. RILLING, Jessica A. ARONSON, Leigh E. NYSTROM a Jonathan D. COHEN, 2003. The Neural Basis of Economic Decision-Making in the Ultimatum Game. *Science*. 13.6., roč. 300, č. 5626, s. 1755–1758. ISSN 00368075.

SILNÝ, Jiří a Tomáš TOŽIČKA, 2008. *České přešlapování v boji proti globální chudobě - Ekumenická akademie Praha* [online] [vid. 11. červen 2014]. Dostupné z: <http://www.ekumakad.cz/cz/temata/ceske-preslapovani-v-boji-proti-globalni-chudobe>

- SLIM, Hugo, 2000. Dissolving the difference between humanitarianism and development: The mixing of a rights-based solution. *Development in Practice* [online]. roč. 10, č. 3-4, s. 491–494 [vid. 29. duben 2014]. ISSN 0961-4524. Dostupné z: doi:10.1080/09614520050116631
- SMITH, Jeffrey A., 2003. Nationalism, virtue, and the spirit of liberty in Rousseau's Government of Poland. *The Review of Politics*. roč. 65, č. 3, s. 409–437. ISSN 00346705.
- STEINER, Nils D., 2010. Economic globalization and voter turnout in established democracies. *Electoral Studies* [online]. 9., roč. 29, č. 3, s. 444–459 [vid. 25. únor 2014]. ISSN 0261-3794. Dostupné z: doi:10.1016/j.electstud.2010.04.007
- STEVENS, Jeffrey R. a Marc D. HAUSER, 2004. Why be nice? Psychological constraints on the evolution of cooperation. *Trends in Cognitive Sciences* [online]. 2., roč. 8, č. 2, s. 60–65 [vid. 22. květen 2014]. ISSN 1364-6613. Dostupné z: doi:10.1016/j.tics.2003.12.003
- STÖRIG, Hans Joachim, 1992. *Malé dějiny filozofie*. Praha: Zvon. ISBN 8071130583 9788071130581.
- STRASSMANN, Joan E., Robert E. PAGE, Gene E. ROBINSON a Thomas D. SEELEY, 2011. Kin selection and eusociality. *Nature*. 24.3., roč. 471, č. 7339, s. E5–6; author reply E9–10. ISSN 00280836.
- STRAUSS, Anselm L a Juliet CORBINOVÁ, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno; Boskovice: Sdružení Podané ruce ; Albert. ISBN 808583460X 9788085834604.
- SVOBODA, Daniel, Markéta BRYCHTOVÁ a Pavla JEBILI ZAČALOVÁ, 2012. Neziskový sektor a rozvojová spolupráce. *www.rozvojovka.cz* [online] [vid. 30. duben 2014]. Dostupné z: <http://www.rozvojovka.cz/neziskovy-sektor-a-rozvojova-spoluprace>
- SZABÓ, György a Attila SZOLNOKI, 2012. Selfishness, fraternity, and other-regarding preference in spatial evolutionary games. *Journal of Theoretical Biology* [online]. 21.4., roč. 299, s. 81–87 [vid. 5. březen 2014]. ISSN 0022-5193. Dostupné z: doi:10.1016/j.jtbi.2011.03.015
- TANIMOTO, Jun, 2013. Coevolutionary, coexisting learning and teaching agents model for prisoner's dilemma games enhancing cooperation with assortative heterogeneous networks. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications* [online]. 1.7., roč. 392, č. 13, s. 2955–2964 [vid. 24. duben 2014]. ISSN 0378-4371. Dostupné z: doi:10.1016/j.physa.2013.02.004
- TAYLOR, David H., 2012. The Application of Value Chain Analysis for the Evaluation of Alternative Supply Chain Strategies for the Provision of Humanitarian Aid to Africa. In: Gyongyi KOVACS a Karen M SPENS, ed. *Relief supply chain management for disasters humanitarian aid and emergency logistics* [online]. Hershey, PA: Information Science Reference [vid. 29. duben 2014]. ISBN 9781609608255 1609608259. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/id/10482319>
- THOMAS, P. O. R., D. P. CROFT, L. J. MORRELL, A. DAVIS, J. J. FARIA, J. R. G. DYER, C. PIYAPONG, I. RAMNARINE, G. D. RUXTON a J. KRAUSE, 2008. Does defection during predator inspection affect social structure in wild shoals of guppies? *Animal Behaviour* [online]. 1., roč. 75, č. 1, s. 43–53 [vid. 1. duben 2014]. ISSN 0003-3472. Dostupné z: doi:10.1016/j.anbehav.2007.06.004

TOEPLER, Stefan a Lester M. SALAMON, 2003. NGO development in Central and Eastern Europe: An empirical overview. *East European Quarterly*. roč. 37, č. 3, s. 365–378. ISSN 00128449.

TOŽIČKA, Tomáš a Jens MARTENS, 2008. *Příliš vzdálené cíle: rozvojové cíle tisíciletí: manuál globálního rozvojového vzdělávání*. Praha: Educon. ISBN 9788025432792 8025432793.

TRIVERS, Robert L., 2006. Reciprocal altruism: 30 years later. In: Peter M KAPPELER a Carel van SCHAIK, ed. *Cooperation in primates and humans mechanisms and evolution*. Berlin; New York: Springer. ISBN 9783540282778 3540282777 3540282696 9783540282693.

TURNER, Paul E. a Chao LIN, 1999. Prisoner's dilemma in an RNA virus. *Nature* [online]. 1.4., roč. 398, č. 6726, s. 441–3 [vid. 27. březen 2014]. ISSN 00280836. Dostupné z: doi:<http://dx.doi.org/10.1038/18913>

UN, 1986. *Deklarace o právu na rozvoj* [online]. 12. duben 1986. Dostupné z: <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/deklarace-o-pravu-na-rozvoj.pdf>

UNERMAN, Jeffrey a Brendan O'DWYER, 2006a. On James Bond and the importance of NGO accountability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* [online]. roč. 19, č. 3, s. 305–318 [vid. 29. duben 2014]. ISSN 09513574. Dostupné z: doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09513570610670316>

UNERMAN, Jeffrey a Brendan O'DWYER, 2006b. Theorising accountability for NGO advocacy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* [online]. roč. 19, č. 3, s. 349–376 [vid. 29. duben 2014]. ISSN 09513574. Dostupné z: doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09513570610670334>

UNIC PRAHA, 2005a. *OSN Praha: Právo na rozvoj* [online] [vid. 25. červen 2014]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/lidska-prava/?kap=29&subkap=40>

UNIC PRAHA, 2005b. *OSN Praha: Rozvojové cíle MDGs* [online] [vid. 29. duben 2014]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/zpravodajstvi/zaber/?i=205>

UNITED NATIONS, 2005. *Non-governmental organizations* [online] [vid. 10. červen 2014]. Dostupné z: http://www.unrol.org/article.aspx?article_id=23

VAJDOVÁ, Tereza, 2005. *Zpráva o neziskovém sektoru v České republice* [online]. 1. 14:22 2005. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/zprava_o_neziskovem_sektoru.pdf

VAN SCHAIK, Carel P. a Peter M. KAPPELER, 2006. Cooperation in primates and humans: closing the gap. In: Peter M KAPPELER a Carel van SCHAIK, ed. *Cooperation in primates and humans mechanisms and evolution*. Berlin; New York: Springer. ISBN 9783540282778 3540282777 3540282696 9783540282693.

WEST, S. A., A. S. GRIFFIN a A. GARDNER, 2008. Social semantics: how useful has group selection been? *Journal of Evolutionary Biology* [online]. roč. 21, č. 1, s. 374–385 [vid. 17. březen 2014]. ISSN 1420-9101. Dostupné z: doi:10.1111/j.1420-9101.2007.01458.x

WHO RESEARCH ETHICS REVIEW COMMITTEE, nedatováno. *Informed Consent Form Template for Qualitative Studies* [online]. B.m.: World Health Organization. [vid. 23. květen 2014]. Dostupné z:

www.who.int/entity/rpc/research_ethics/InformedConsent-qualitativestudies.doc

WILL, Stefanie, Jacques H. C. DELABIE, Jürgen HEINZE, Joachim RUTHER a Jan OETTLER, 2012. Cuticular lipid profiles of fertile and non-fertile Cardiocondyla ant queens. *Journal of Insect Physiology* [online]. 9., roč. 58, č. 9, s. 1245–1249 [vid. 25. březen 2014]. ISSN 0022-1910. Dostupné z: doi:10.1016/j.jinsphys.2012.06.009

XINHUA NEWS AGENCY - CEIS, 2002. Thai newspaper hails China-ASEAN free trade talks. *Xinhua News Agency - CEIS*. 12.9., s. 1.

YEAGER, Leland B, 2001. *Ethics as social science the moral philosophy of social cooperation* [online]. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar [vid. 8. červen 2014]. ISBN 1843761475 9781843761471. Dostupné z: <http://public.eblib.com/EBLPublic/PublicView.do?ptiID=716151>

ZAIDI, Shehla, Xaher GUL a Noureen NISHTAR, 2013. Parallel NGO Networks for HIV Control: Risks and Opportunities for NGO Contracting. *Global Journal of Health Science*. 3., roč. 5, č. 2, s. 171–5. ISSN 19169736.

ŽĎÁREK, Jan, 2013. *Hmyzí rodiny a státy*. B.m.: Academia. ISBN 9788020022257 8020022252.

Seznam grafů

Diagram č.1 - Axiální kódování.....	74
-------------------------------------	----

Seznam příloh

Informační list.....	90
Souhlasné prohlášení.....	91

Přílohy

Informační list

Informační list je určen pro účastníky výzkumu, jenž byli mou osobou požádáni o spolupráci na něm. Tento výzkum vedu já, Jiří Komárek, za účelem získání výzkumných dat, jejichž výstup bude použit pro tvorbu mé závěrečné diplomové práce ve studijním oboru Mezinárodní humanitární a sociální práce na Univerzitě Palackého v Olomouci. Nebudete-li čemukoliv v textu rozumět, nebojte se a zeptejte se mne na to. Budete-li mít dotazy, a to i během rozhovoru či po něm, rád Vám na ně odpovím.

K výzkumu jsem vybral právě Vás, neboť díky svému pracovnímu zařazení máte znalosti a zkušenosti z oblasti, která je předmětem mého výzkumu. Během rozhovoru se Vás budu dotazovat na zábrany a možnosti spolupráce Vaší organizace s jinými neziskovými organizacemi podobného zaměření.

Výzkum bude veden pomocí rozhovoru trvajícím zhruba 45-60 minut, který bude zaznamenáván na diktafon, z něhož bude následně přepsán do počítače, tam bude pomocí standardizovaných sociologických metod analyzován.

Výsledky výzkumu včetně zaznamenaného rozhovoru a přepisu budou uchovány na mém počítači, přepsaný rozhovor a analýza budou k dispozici též vedoucímu mé diplomové práce, panu magistru Tomáši Tožičkovi, a celá diplomová práce včetně výsledků výzkumu bude prezentována před odbornou komisí, následně vyvěšena na webových stránkách Univerzity Palackého a k dispozici v tamější knihovně a případně může být použita jako základ k dalším publikacím.

Vaše účast ve výzkumu je čistě dobrovolná. Budete-li chtít od výzkumu odstoupit, kontaktujte mne na adrese:

Jiří Komárek

Lipová 107

798 45

email: komarek.jiri@gmail.com

telefon: +420 602 505 246

případně pana Tožičku na adrese:

email: tomas.tozicka@educon.cz

Souhlasné prohlášení

Potvrzuji, že jsem si přečetl informační list. Také potvrzuji, že jsem měl možnost ptát se na otázky s ním související a na tyto případné otázky mi bylo odpovězeno. Dobrovolně souhlasím s tím, že se stanu účastníkem výzkumu.

Jméno účastníka: _____

Datum: _____

Podpis účastníka: _____

Tímto potvrzuji, že jsem účastníka seznámil s výzkumem a dal jsem mu přečíst informační list. Také jsem mu dal příležitost ptát se další otázky a na tyto případné otázky mu odpověděl pravdivě dle svých nejlepších znalostí. Potvrzuji, že účastník nebyl donucen podepsat souhlas, ten byl dán dobrovolně.

Jedna kopie souhlasu byla dána účastníkovi výzkumu.

Jméno výzkumníka: _____

Datum: _____

Podpis výzkumníka: _____