

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Cyrlometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské sociální práce**

*Mezinárodní humanitární a sociální práce*

Bc. Lenka Junová

*Úskali programů sponzorství dětí*

Diplomová práce

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

**2017**

### **Čestné prohlášení**

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

V Olomouci dne

.....

Lenka Junová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat v první řadě svým rodičům, že mě celých sedm let podporovali ve studiu na vysokých školách, které zdánlivě vypadalo jako nekonečné, ale jak se říká „v nejlepším se má přestat“. Dále chci poděkovat za všechny rady, připomínky a odborné vedení Ing. Mgr. Květoslavě Princové, Ph.D. a konzultace metodologie Mgr. Pavlíně Jurníčkové, Ph.D. Velký dík patří také informantům, za jejich čas, ochotu a otevřenost. Bez nich by tuto práci rozhodně napsat nešlo. Děkuji!

## Obsah

Úvod.....	6
I. Teoretická část.....	8
1. Humanitární asistence, rozvojová spolupráce a programy sponzorství dětí.....	8
1.1. Humanitární asistence.....	8
1.1. Rozvojová spolupráce.....	12
1.2. Propojení humanitární asistence a rozvojové spolupráce.....	17
1.2.1. Programy sponzorství dětí – jak do toho všeho zapadají? .....	19
2. Fundraising a Public Relations v kontextu humanitární a rozvojové spolupráce .....	20
3. Sponzorství dětí .....	25
3.1. Fungování programů .....	27
3.2. Kritika programů sponzorství dětí .....	30
II. Výzkumná část.....	35
4. Popis metodologie výzkumu .....	35
4.1. Cíle výzkumu .....	35
4.2. Výzkumná otázka .....	35
4.3. Výběr informantů .....	36
4.4. Postup sběru a zpracování dat.....	36
5. Nejčastěji zmíněná úskalí .....	41
6. Sociokulturní rozdíly a interkulturní komunikace .....	44
6.1. Odlišné světy?.....	44
6.2. Dopisování mezi dětmi a sponzory .....	47
7. Sponzor a cílová skupina .....	51
7.1. Ochrana .....	51
7.2. Očekávání.....	55
7.2.1. Očekávání sponzorů.....	55

7.2.2.	Očekávání cílové skupiny .....	62
7.3.	Otázka daru .....	65
7.3.1.	Potřeba nevytváření závislosti vs. extra dary .....	69
7.3.2.	Přímý kontakt sponzora a dítěte .....	72
8.	Fungování programů sponzorství dětí .....	76
8.1.	Tvorba programu .....	76
8.2.	Provoz programu .....	83
8.2.1.	Podpora provozních nákladů zadarmo? .....	85
8.3.	Fundraising a PR programů sponzorství dětí .....	87
8.3.1.	Program sponzorství dětí jako nástroj fundraisingu? .....	91
8.3.2.	Soutěživost jako snaha o přežití? .....	93
8.4.	Výběr dětí .....	96
8.4.1.	Výběr dětí do programu .....	96
8.4.2.	Výběr dětí sponzory .....	99
8.5.	Místní pracovníci a partneři .....	101
8.6.	Lidské zdroje ve sponzorských zemích .....	106
8.7.	Chyby, podvody a pravdivost informací .....	108
9.	Vliv externích podmínek na programy sponzorství dětí .....	112
10.	Diskuze .....	116
	Závěr .....	122
	Seznam použitých zkratk .....	124
	Seznam použitých zdrojů .....	125
	Seznam tabulek, grafů a obrázků .....	132
	Přílohy .....	I

## Úvod

Jak již vyplývá z názvu této práce, jeho tématem jsou programy sponzorství dětí z rozvojových zemí. V rámci humanitární a rozvojové spolupráce jde o programy poměrně oblíbené, ale zároveň i především v 80. a 90. letech hodně kritizované. Moje prvotní motivace zaměřit se na takovéto téma byla především moje tehdy nová zkušenost se světem těchto programů – v rámci jedné ze svých dobrovolnických aktivit totiž připravuji zprávy o dětech pro sponzory pro jednu malou NGO<sup>1</sup>. Fungování programu do hloubky neznám, protože prakticky vzato pouze překládám materiály, ale i tak mě to postrčilo k tomu, abych se nad fungováním takového programu zamyslela více. Navíc, když jsem zjistila, že v dnešní době nefungují pouze programy zaměřené na jedno dítě, ale i na komunity, definitivně jsem se rozhodla, že o programech sponzorství dětí napíšu, protože moje předchozí studia byla vedle sociologie zaměřena především na komunitní rozvoj a komunitní a sociální práci. Poté, co jsem našla a prošla 37 vysokoškolských prací, z různých vysokoškolských institucí, které byly zaměřeny na programy sponzorství dětí, došlo mi, že se nikdo explicitně možným úskalím a rizikům těchto programů nevěnoval. Během posledních dvaceti let mnohé organizace tyto programy provozující své programy měnily, upravovaly a vylepšovaly – částečně i v reakci na výše zmíněnou kritiku. Vzrostla preference programů, které jsou zaměřené na celou komunitu ne jen na jedno konkrétní dítě, i když i takové programy stále fungují. Protože ve všech oblastech „sektoru pomoci“ je třeba (sebe)reflexe činnosti, zajímalo mě, jestli některé problémy a úskalí přetrvávají až do dnes či jestli vznikly i nějaké nové. Rozhodla jsem se tedy pro průzkum zaměřený na úskalí, která se v těchto programech vyskytují v 21. století.

Cílem této práce je tedy pojmenovat úskalí, která jsou v dnešní době spojená s provozováním programů sponzorství dětí a také zjistit, co se organizace snaží dělat proto, aby se pokud možno vyhnuly negativním dopadům těchto úskalí, popřípadě zmírnily jejich dopad. Programy sponzorství dětí jsou sice zařazovány do rozvojové spolupráce, ale v dnešní době už se humanitární asistence a rozvojová spolupráce striktně neodděluje (viz kapitola 1), navíc jsou i provázány v prostoru fundraisingu a PR, kde se snaží měnit postoje a usilují o přízeň té samé veřejnosti. Programy sponzorství také běžně využívají v různé míře sociální a komunitní práce, navíc v případě výskytu katastrofy v oblasti, kde je program provozován, organizace se větší či menší měrou zapojí i do

---

<sup>1</sup> Tato NGO ovšem ve výzkumu pro tuto práci nefiguruje.

humanitárních snah. Programy sponzorství dětí také ovlivňují míru zranitelnosti místních lidí. Alfabetizace i další vzdělávání pomáhají při zmírňování chudoby a také adopci zdravějších postojů a životních stylů, budování kapacit a snižování zranitelnosti v rámci rodiny nebo i komunity – obzvláště pokud jde o programy, které již nepracují jen s dítětem, popřípadě i jeho rodinou, ale i s celou komunitou. Nepřímo tedy tyto programy podporují snižování rizik a zranitelnosti a tedy i dopad možné katastrofy nebo krize. Všechny tyto oblasti jsou tedy provázané a navzájem se ovlivňují. K dosažení cíle této práce jsem se tedy rozhodla provést rozhovory s představiteli organizací, které takové programy provozují. Výzkum byl inspirován kvalitativními metodami a rozhovory byly provedeny s lidmi z ČR i zahraničí. Tato práce je empirická, a tudíž jsou kapitoly strukturovány následovně: v teoretické části jsem se rozhodla nejprve věnovat tomu, jak jsou humanitární práce, rozvojová spolupráce, sociální a komunitní práce propojeny a jak s nimi programy sponzorství dětí souvisí. Poté jsem se rozhodla popsat fungování fundraisingu a public relations v kontextu nevládních organizací a následně jsem popsala fungování a dosavadní vývoj programů sponzorství dětí ve světě. Po kapitole věnované popisu metodologického postupu při výzkumu a kapitole věnované shrnutí výsledků tohoto výzkumu následuje text věnovaný úskalím identifikovaným respondenty, které jsem rozdělila do čtyř kapitol – sociokulturní rozdíly a interkulturní komunikace, sponzor a cílová skupina, fungování programu, vliv externích podmínek na programy sponzorství. Poslední kapitola výzkumné části je věnována diskuzi nad výsledky mého výzkumu.

## I. Teoretická část

### 1. Humanitární asistence, rozvojová spolupráce a programy sponzorství dětí

#### 1.1. Humanitární asistence

Humanitární asistence<sup>2</sup> je (ideálně) krátkodobá asistence lidem, kteří se ocitli v nouzi v důsledku přírodních, technologických či lidským faktorem zapříčiněných mimořádných událostí a katastrof, se kterými se nedokáží vyrovnat s pomocí vlastních kapacit. Cílem je poskytnout lidem bezpečí, uspokojit jejich základní potřeby a podpořit je při odstraňování následků a znovuvybudování svého zázemí. Po poskytnutí humanitární asistence by měl člověk být schopen sám, anebo s další podporou obnovit a dále zlepšovat své životní podmínky a zvyšovat své kapacity<sup>3</sup>, aby měl lepší šance se vyrovnat s příštími možnými mimořádnými událostmi a katastrofami. Důležitý je také koncept odolnosti (resilience)<sup>4</sup> místních obyvatel a jejich životytí, tu lze definovat jako schopnost člověka, komunity nebo státu vyrovnávat se, adaptovat se a rychle zotavit ze stresu a šoků vytvořených katastrofou, násilím či konfliktem.<sup>5</sup> Cílem humanitární asistence i rozvojové spolupráce je tedy i posílit odolnost zasažených obyvatel, aby byli do budoucna lépe připraveni na další případné šoky.

Podle IFRC „management katastrof může být definován jako organizace a management zdrojů a odpovědností za řešení všech humanitárních aspektů mimořádných událostí, konkrétně připravenost, odpověď a obnovu za účelem snížení dopadu katastrof.“<sup>6</sup> Katastrofa může být definována jako „...náhlá, tragická událost, která vážně narušuje fungování komunity nebo společnosti a způsobuje lidské, materiální, a ekonomické nebo environmentální ztráty, které přesahují schopnost komunity nebo společnosti vyrovnat se s tím s využitím vlastních zdrojů. Ačkoli je často způsobena

---

<sup>2</sup> Některými nazývána humanitární pomoc, pomoc při mimořádných událostech, v angličtině humanitarian aid, humanitarian assistance, emergency relief, disasters relief.

<sup>3</sup> Známé jako koncept „build back better“, tedy buduj znovu lépe.

<sup>4</sup> Pojem byl původně přejat psychology z fyziky, kteří se rozhodli odolnost definovat jako „...kapacitu člověka dostat se po nějakém incidentu, který ovlivnil jeho normální běh života, zpátky ke svému původnímu chování nebo postoji.“ (Šimková, 2014, s. 18)

<sup>5</sup> ECHO (2016b): Resilience [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid/resilience\\_en](http://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid/resilience_en)

<sup>6</sup> IFRC (nedatováno a): About disaster management [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.ifrc.org/en/what-we-do/disaster-management/about-disaster-management/>



přírodou, katastrofy mohou mít také lidský původ.“<sup>7</sup> Potenciál vzniku katastrofy lze vyjádřit tímto vzorcem<sup>8</sup>:

$$(\text{Zranitelnost} + \text{Riziko}) / \text{Kapacita} = \text{Katastrofa}$$

Mezi zainteresované strany v humanitární asistenci patří: komunitní a místní aktéři, národní autority a regionální organizace, OSN, dárci, Mezinárodní hnutí Červeného kříže a Červeného půlměsíce, humanitární nevládní organizace, soukromé subjekty a iniciativy, armáda (Salgado, 2013, s. 19-22). Státy se na mezinárodní úrovni podílí na humanitární asistenci skrze činnost vlastních ministerstev zahraničí, popřípadě specializovaných agentur, a také placením příspěvků v rámci OSN. Soukromý ziskový sektor působí hlavně v oblasti budování infrastruktury, poskytováním zdrojů NGO či mezinárodním agenturám, poskytováním expertů a materiálu, svých služeb a produktů. NGO, například Médecins sans Frontières nebo Člověk v tísni, především získávají zdroje od veřejnosti či institucí a působí přímo v zasažených oblastech, kde spolupracují s ostatními aktéry. Aktivity humanitárních aktérů u rozsáhlých katastrof či dlouhodobých krizí jsou většinou koordinovány agenturou OCHA<sup>9</sup>, ovšem není to vždy pravidlem, existuje také mnoho mezinárodních sítí a platforem sdružujících NGO, které si mohou zajistit koordinaci sami. Na úrovni vnitrostátní je samozřejmě většinou v roli koordinátora příslušný státní orgán či instituce. Dalším důležitým aktérem v rámci OSN je Koordinátor pomoci při mimořádných událostech a Meziagenturní stálý výbor (EUPRHA, 2013, s. 24). V současné době probíhá koordinace aktivit především skrze tzv. cluster, kterých je jedenáct<sup>10</sup> – WASH, Zdraví, Výživa, Potravinová bezpečnost, Vzdělávání, Logistika, Nouzová telekomunikace, Včasná obnova, Koordinace a management táborů (pro uprchlíky a IDPs), Ochrana, Nouzové přístřeší. Každý z těchto clusterů vede relevantní agentura OSN nebo jiný významný humanitární aktér. OSN se také zabývá snižováním rizik katastrof, a to skrze UNISDR. Na úrovni EU je organizací humanitární asistence financované z EU pověřeno ECHO, přičemž humanitární pomoc EU se zaměřuje na oblast potravin a výživy, přístřeší, zdravotní péči, vodu a sanitaci a

---

<sup>7</sup> IFRC (nedatováno b): What is a disaster? [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.ifrc.org/en/what-we-do/disaster-management/about-disasters/what-is-a-disaster/>

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Vedle koordinace se také zabývá rozvojem relevantních politik, prosazováním a obhajobou témat (advocacy), managementem informací, financování humanitární asistence.

<sup>10</sup> OCHA (nedatováno): Cluster Coordination [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.unocha.org/what-we-do/coordination-tools/cluster-coordination>

vzdělávání<sup>11</sup>. Humanitární asistence je obecně poskytována mezinárodními aktéry v případě, že národní aktéři (stát a místní autority) cítí, že situaci jen s vlastními zdroji a kapacitami nezvládnou a požádají o asistenci zvnějšku. Vždy jsou to místní lidé a jejich komunity, kteří musí reagovat na mimořádnou událost první, proto je důležitým konceptem, který je v posledních letech velmi vyzdvihovaný, i tzv. DRR nebo DRM zaměřený na snižování rizik vyplývajících z katastrof. „Snižování rizika katastrof je koncept a praxe snižování rizik katastrof skrze systematické snahy analyzovat a snižovat příčinné faktory katastrof. Snižování vystavení rizikům, snižování zranitelnosti lidí a majetku, rozumný management půdy a životního prostředí, a zlepšování připravenosti a včasného varování před nepříznivými událostmi jsou vše příklady snižování rizika katastrof.“<sup>12</sup> Tyto koncepty jsou provázány i s výše zmíněným konceptem odolnosti, jehož cílem je maximálně zvýšit odolnost obyvatel, čehož je dosahováno pomocí tzv. komunitního přístupu (community-based approach) a aktivit zaměřených na budování kapacit.

Humanitární asistence se dá obecně rozdělit do několika provázaných fází<sup>13</sup>: První fáze odpovědi (response) začíná téměř okamžitě po katastrofě a jejím cílem je především hledat přeživší, zachránit lidské životy, vypořádat se s těly zesnulých lidí a zvířat, zhodnotit škody a potřeby zasažených lidí, poskytnutí přístřeší, potravin a další humanitární asistence k zajištění základních potřeb. Po několika dnech až týdnech začíná fáze rehabilitace (rehabilitation), jejímž cílem je nejnnutnější oprava základní infrastruktury a služeb. Fáze rehabilitace trvá týdny až tři měsíce, na tuto fázi navazuje fáze obnovy (recovery), během které se rekonstruuje poškozená infrastruktura, obnovují se veřejné instituce a živobytí zasažených lidí.

### Historie a základní principy humanitární asistence

Ačkoliv si lidé pomáhali v časech nouze napříč historií, za důležitý bod formování humanitární asistence a mezinárodního humanitárního práva je považován vznik ICRC v roce 1863, jehož primárním cílem tehdy bylo pomáhat raněným vojákům. ICRC se v roce 1864 zasloužil o přijetí první ženevské úmluvy tehdejšími evropskými vládami. Na počátku se věnoval hlavně koordinaci, ale během následujících let se práce Červeného

---

<sup>11</sup> ECHO (2016a): Humanitarian Aid [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid\\_en](http://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid_en)

<sup>12</sup> UNISDR (nedatováno): What is Disaster Risk Reduction? [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://www.unisdr.org/who-we-are/what-is-drr>

<sup>13</sup> United Nations Office for Outer Space Affairs (2015): Emergency and Disaster Management [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.un-spider.org/risks-and-disasters/emergency-and-disaster-management>

kříže rozšiřovala především skrze vznik národních společností, tvorbu dalších ženevských úmluv a následně i práci v terénu. Jedna z největších NGO Caritas Int. datuje svůj původ již do roku 1897. Některé velké NGO vznikly již v první polovině 20. století, například Save the Children (1919), Oxfam (1942) nebo CARE (1945). V roce 1949 již byly přijaty či revidovány celkem čtyři ženevské úmluvy. Dalším důležitým bodem pro vývoj humanitární asistence byl vznik OSN (1949) a jejích agentur. V oblasti humanitární asistence (i rozvojové spolupráce) působí například FAO (1945), UNICEF (1946), WHO (1948), UNHCR (1950), WFP (1962) a UNDP (1966). Během 50. a 60. let vznikly například NGO World Concern, ADRA, Malteser Int. nebo Tearfund. Předchůdce snah plánovat a koordinovat humanitární asistenci UNDRO fungoval teprve od 70. let 20. století. V 70. letech byly také přijaty k ženevským úmluvám dva dodatkové protokoly, zaměřené na mezinárodní a vnitřní ozbrojené konflikty. V 70. letech také vznikly další významné NGO Médecins sans Frontières, Mercy Corps a Action Contre la Faim. Současná organizace zaměřená na koordinaci v humanitární asistenci OCHA vznikla až v roce 1991. V roce 2005 byl přijat ještě třetí protokol k ženevským úmluvám týkající se užití symbolu červeného krystalu pro práci v rizikových oblastech.

Za čtyři základní principy humanitární asistence jsou považovány humanita (humanity), nestrannost (impartiality), neutralita (neutrality) a nezávislost (independence), ovšem organizace poskytující humanitární asistenci kladou důraz na různé principy a hodnoty. Například zatímco Mezinárodní hnutí Červeného kříže a Červeného půlměsíce ještě k těmto základním principům přidává jednotu (unity), světovost (universality) a dobrovolnost (voluntary service)<sup>14</sup>, Médecins sans Frontières považují za své hlavní principy lékařskou etiku, nezávislost, nestrannost, neutralitu, svědectví a odpovědnost<sup>15</sup>. Z principu humanity vychází tzv. humanitární imperativ, jehož cílem je „podniknout kroky k zabránění nebo zmírnění lidského utrpení vyplývající z katastrofy nebo konfliktu“. (The Sphere Project, 2011, s. 20) Humanitární asistence je právně postavena především na mezinárodním humanitárním právu, jehož základem jsou již zmíněné Ženevské úmluvy a jejich protokoly<sup>16</sup>. K dalším důležitým dokumentům patří

---

<sup>14</sup> ICRC (1979): The Fundamental Principles of the Red Cross: commentary [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://www.icrc.org/eng/resources/documents/misc/fundamental-principles-commentary-010179.htm>

<sup>15</sup> Médecins sans Frontières (2017): MSF Charter and principles [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.msf.org/en/msf-charter-and-principles>

<sup>16</sup> Ženevská úmluva o zlepšení osudu raněných a nemocných příslušníků ozbrojených sil v poli (1864, poslední revize 1949), Ženevská úmluva o zlepšení osudu raněných, nemocných a třešníků ozbrojených sil na moři (1949), Ženevská úmluva o zacházení s válečnými zajatci (1929, poslední revize 1949), Ženevská úmluva o ochraně civilních osob za války (1949), Dodatkový protokol o ochraně obětí mezinárodních ozbrojených konfliktů (1977), Dodatkový protokol o ochraně obětí ozbrojených konfliktů

etické kodexy, standardy a další úmluvy a konsenzy. Mezi základní takové dokumenty patří zejména Etický kodex pro Mezinárodní hnutí červeného kříže a červeného půlměsíce a nevládní organizace pro pomoc při katastrofách (1994, viz příloha A), Humanitární charta a minimální standardy projektu Sphere (2011, viz příloha A), Hlavní humanitární standard (2014, viz příloha A), Principy dobrého humanitárního dárcovství (2003), Evropský konsenzus o humanitární pomoci (2008) a Sendajský rámec pro omezování důsledků katastrof (2015), kterému předcházela rámec z Hyogo.

### **1.1. Rozvojová spolupráce**

Rozvojová spolupráce je činnost zaměřená na podporu obyvatel a institucí v tzv. rozvojových zemích, jejíž cílem je zvýšit životní standard obyvatel, vymanit je z (extrémní) chudoby. Termín rozvojová spolupráce je dnes preferován na místo termínu rozvojová pomoc, protože evokuje, že mezi zainteresovanými stranami by mělo být spíše partnerství a participace obou stran na mapování kontextu, identifikaci potřeb, plánování, implementaci a hodnocení projektů či programů. V současnosti je rozvoj vnímán především jako absence příležitostí, kdokoli by tedy měl mít možnost vést naplňující a kreativní život, žít v míru a bezpečí, mít příležitost vyjadřovat se k tomu, jakým způsobem je řízena jeho komunita a svět a měl by také mít příležitost vydělat si na slušné živobytí a mít tak prostředky k výchově zdravých a vzdělaných dětí (Wroe, Doney, 2004, s. 13). V podmínkách ČR je zahraniční rozvojová spolupráce „v širším smyslu ucelenou vládní politikou vůči partnerským rozvojovým a transformujícím se zemím, v užším slova smyslu představuje pomoc českého státu vyjádřenou transferem financí, materiálu a expertní či technické pomoci za účelem dlouhodobě udržitelného rozvoje partnerských zemí.“<sup>17</sup> Navíc členské státy OECD poskytují tzv. Oficiální rozvojovou asistenci (ODA). Výbor pro rozvojovou asistenci OECD definuje ODA jako finanční toky určené zemím a teritoriím na seznamu příjemců ODA, který je vydaný výborem, a také multilaterálními institucím za podmínky, že je poskytována oficiálními agenturami, včetně státních a místních vlád nebo jejich výkonnými agenturami a má za cíl podporu hospodářského rozvoje a prosperity rozvojových zemí a mají zvýhodněný charakter – minimálně 25%

---

nemajících mezinárodní charakter (1977), Dodatkový protokol o přijetí dalšího rozeznávacího znaku – tzv. červeného krystalu (2005)

<sup>17</sup> České fórum pro rozvojovou spolupráci (2016): Co je zahraniční rozvojová spolupráce (ZRS) [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.fors.cz/rozvojova-spoluprace/ceska-politika/pojem-zahranicni-rozvojove-spoluprace/>

grantovou složku<sup>18</sup>. Jak naznačuje i již zmíněná změna terminologie, je důležité, aby obyvatelé rozvojových zemí aktivně participovali ve všech fázích rozvojové spolupráce. „Díky poučení z minulých neúspěchů je (...) dnes velký důraz kladen na lidský faktor rozvoje – je vnímán zejména jako osvobození lidí od překážek, které negativně ovlivňují jejich schopnost budovat dál jejich vlastní život i život v jejich komunitě. Je proto důležité vnímat rozvoj zejména jako posílení možností lidí v rozvojových zemích rozhodovat o vlastním životě, vyjadřovat požadavky a nacházet svoje vlastní řešení problémů, které oni sami považují za nejpálčivější.“ (Bendová, 2013, s. 2) Dalším důležitým posunem je důraz na tzv. udržitelný rozvoj, který lze popsat jako „takový rozvoj, který uspokojuje potřeby současnosti bez ohrožení potřeb budoucích generací uspokojovat jejich vlastní potřeby“ (WCED podle Dušková a kol., 2011, s. 336). Podle Vavrouška má udržitelný rozvoj „...usilovat o ideály humanismu a harmonie vztahů mezi člověkem a přírodou. Je to způsob života, který hledá rovnováhu mezi svobodami a právy každého jedince a jeho zodpovědností vůči jiným lidem a přírodě jako celku, a to včetně zodpovědnosti vůči budoucím generacím.“ (Nováček a kol., 2003, s. 33) Jedním z centrálních témat rozvojové spolupráce je chudoba, protože její míra v dané společnosti často implikuje rozvinutost vybraného státu. Na mezinárodní úrovni jsou nejméně rozvinuté země určovány podle hrubého národního příjmu na obyvatele (Gross National Income per capita), indexu lidských zdrojů (Human Assets Index) a indexu ekonomické zranitelnosti (Economic Vulnerability Index)<sup>19</sup> – nízké hodnoty tedy indikují nejen míru rozvoje, ale i chudoby obyvatel. Zpočátku se na chudobu nahlíželo jako na především ekonomický problém, ovšem dnes už je vnímána jako multidimenzionální fenomén. S chudobou je provázaný i pojem blahobytu (well-being), podle Sena je blahobyt otázkou schopnosti fungovat ve společnosti a chudoba tedy vznikne, pokud lidé nemají klíčové schopnosti a tedy nemají ani adekvátní příjem, vzdělání, dobré zdraví, jistotu, sebevědomí, moc či práva (Haughton, Khandker, 2009, s. 2-3). Podle Nováčka (2003, s. 15) se propast mezi chudými a bohatými lidmi rozrůstá hned na dvou frontách: „Blahobyt až dosud vždy přinášel polarizaci společnosti na bohaté a chudé. Je tomu tak i dnes a situace je pravděpodobně nejvyhrocenější v dějinách. Propast mezi bohatými a chudými dnes nabývá nových, netradičních forem a můžeme rozlišit alespoň dva druhy bohatství,

---

<sup>18</sup> OECD (2016): Official development assistance – definition and coverage [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.oecd.org/dac/stats/officialdevelopmentassistancedefinitionandcoverage.htm>

<sup>19</sup> UN-OHRLLS (2017): Criteria for Identification and Graduation of LDCs [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://unohrlls.org/about-ldcs/criteria-for-ldcs/>

keré oddělují majetné a nemajetné: a) bohatí a chudí ve smyslu hmotném nebo finančním; b) ti, kteří mají, a ti, kteří nemají přístup k informacím.“ Stejně jako v humanitární asistenci, zde je klíčovým faktorem zranitelnost lidí, v případě rozvoje se pojmem zranitelnost označuje především riziko, že se osoba v budoucnu propadne do chudoby (Haughton, Khandker, 2009, s. 3) „Zranitelnost je klíčovou dimenzí blahobytu, jelikož ovlivňuje chování individua, co se týče investování, produkčních vzorců a strategie zvládání i co se týče vnímání vlastní situace.“ (Ibid.)

Mezi základní typy rozvojové spolupráce patří:

- spolupráce bilaterální, během které jsou dárcovskou zemí poskytovány prostředky méně rozvinuté zemi;
- spolupráce multilaterální, která je poskytována multilaterálními organizacemi, ne jednou zemí (např. agentury OSN);
- spolupráce kombinovaná (mnohostranně-dvoustranná), při které poskytne „bilaterální donor příspěvek multilaterální instituci, ale zároveň si ponechá kontrolu nad jejím využitím.“ (Nováček a kol., 2014, s. 35)

Spolupráce může být také členěna podle toho, jestli k ní dochází mezi „rozvinutou“ a rozvojovou zemí (North-South cooperation), nebo mezi zeměmi tzv. globálního Jihu (South-South cooperation), kdy si navzájem své zkušenosti a praktiky předávají rozvojové země.

Zainteresované strany jsou v rozvojové spolupráci velmi podobné jako v humanitární asistenci, lze ještě zdůraznit roli NGO a mezinárodních institucí (např. Světová banka, Mezinárodní měnový fond). Spolupráce může mít mnoho podob (finanční, materiální, přenos zkušeností a výměna expertů, technická atd.) a také pokrývá široké spektrum oblastí, které se navzájem ovlivňují – může se jednat například o politiku a dobré vládnutí (good governance), zdravotnictví, zemědělství, infrastrukturu, vzdělávání, průmysl, rozvoj ekonomického trhu či právního státu, propagaci genderové rovnosti a lidských práv obecně. V případě NGO, které jsou v centru pozornosti této diplomové práce, se spolupráce odehrává především prostřednictvím konkrétních projektů a programů, které jsou většinou zaměřeny na konkrétní instituce, komunity, vesnice, města či městské části (např. slum na okraji města), popřípadě na nějaký region v rámci státu. Pokud se NGO podaří působit celostátně nebo regionálně v rámci kontinentu, bývá to výsledkem kooperace s širokým spektrem dalších aktérů rozvojové spolupráce, jelikož

drtivá většina NGO nemá tak rozsáhlé zdroje a kapacity pokrýt tak velkou geografickou oblast. Vzhledem k množství aktérů v rozvoji, je ale důležitým úkolem rozvojové spolupráce držet množství dárců a projektů v každé zemi na rozumné míře, protože příliš vysoké množství různých dárců i projektů a programů vede k nežádoucí fragmentaci pomoci a zvýšenému tlaku na dárců i příjemce v důsledku nárůstu administrativních požadavků, množství monitorování a evaluací, což tvoří tlak především na rozvojové země, které nemají dostatečné institucionální a finanční kapacity. (Dušková a kol., 2011, s. 234) Je tedy nezbytné, aby o aktivitách aktérů byly dostupné informace, docházelo k vzájemné koordinaci, strategickému plánování, popřípadě i tvorbě společných projektů a programů. K tomu mohou například v případě NGO sloužit různé členské aliance, fóra a konfederace (např. ACT Alliance, InterAction, Dóchas, CONCORD, FORS) a mezinárodní sítě (např. Caritas Internationalis, ADRA Int., Eurodiakonia, CARE Int.). Na úrovni EU se o otázky rozvojové spolupráce stará především DG DEVCO, které má odpovědnost za mezinárodní spolupráci a rozvojovou politiku EU a její implementaci ve světě.<sup>20</sup> Rozvojové aktivity EU se často prezentují pod značkou EuropeAid.

#### Historie a základní principy rozvojové spolupráce

V různé míře lze za rozvoj považovat i aktivity „rozvinutých“ zemí ve svých tehdejších koloniích mezi 15. až 20. stoletím, které ovšem vzhledem ke své necitlivosti zásahů často narušily tamní sociální, kulturní, environmentální i ekonomické podmínky. Dědictví systémů, institucí a politik z dob kolonialismu má dodnes vliv na fungování a tempo rozvoje jednotlivých států, nemluvě o preferencích některých dárcovských zemí podporovat hlavně své bývalé kolonie. Počátky toho, co dnes známe pod pojmem rozvojová spolupráce lze najít ve snaze pomoci státům Evropy po druhé světové válce. Tzv. Marshallův plán pomohl znovu nastartovat ekonomický a sociální rozvoj válkou poškozených států. „Rozvinuté“ země si tedy v 50. a 60. letech myslely, že mohou stejným způsobem pomoci rozvoji nově nezávislých afrických a asijských kolonií, které začaly ve velkém vyhlašovat nezávislost<sup>21</sup>. Tyto státy byly (a dodnes jsou) považovány za rozvojové, protože v očích „rozvinutých“ států stále nedosáhly jakéhosi „adekvátního“ standardu rozvoje. Ovšem jak upozorňují Wroe a Doney (2004, s. 14) představa, že je něco málo rozvinuté předpokládá, že existuje nějaký akceptovaný standard rozvoje, ale ten neexistuje. Slim tvrdí, že chudoba a nespravedlnost nemají konečné řešení: „Chudoba

---

<sup>20</sup> DG DEVCO (2017): About International Cooperation and Development - DG DEVCO [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [https://ec.europa.eu/europeaid/general\\_en](https://ec.europa.eu/europeaid/general_en)

<sup>21</sup> Plus jihoamerických států, které ale získaly většinou nezávislost již v 19. století.

a nespravedlnost nejsou věci, které se vyřeší jednou pro vždy. Jsou to nerovnováhy, které se tvoří znovu v každé generaci a je potřeba se s nimi průběžně vyrovnávat. Bohaté země světa nevyhlídily chudobu ve svých vlastních společnostech – jednoduše ji zadrží každý rok vysokými výdaji na blahobyt a sociálními investicemi. A nyní mají potíže zvládnout i to. (...) Důležité a drahé věci, které snižují chudobu – jako vzdělání a zdraví – musí být placeny jako opakované náklady každý rok.“ (2011, s. 28-29) Vedle agentur OSN patří mezi důležité aktéry již od 40. let i Světová Banka a Mezinárodní měnový fond. V 50. a 60. letech byl jako klíč k dosažení rozvoje viděn ekonomický růst vzhledem k tomu, že ekonomický rozvoj byl považován za jádro úspěchu „rozvinutých“ evropských zemí a zemí Severní Ameriky. Aktivita byly ovšem také mezi 50. a 80. lety ovlivněny studenou válkou. Západní demokracie a komunistické státy, především USA a Sovětský svaz, využívaly pomoc rozvojovým zemím jako možnost rozšiřovat svůj vliv a ovlivňovat tamní politiku. Vzhledem k tomu, že „rozvinuté“ země zažily svůj největší rozvoj během průmyslové revoluce, jako důležitý faktor rozvoje byl také vnímán pokrok technologický, pomoc se tedy odehrávala především v rovině podpory ekonomické a importu nových technologií. V 70. letech se prosadil širší koncept chudoby, podle kterého nešlo pouze o finanční prostředky, ale i o příležitost k budování vlastního živobytí a rozvíjení lidí (viz výše). Rozvojové země byly poškozené i tzv. rozvojovou agresí (Princová, 2009, str. 68), tedy necitlivým přístupem některých aktérů, kdy velké projekty jako stavby přehradních nádrží nebo například rozsáhlá důlní činnost poškodily životní prostředí, vedly k nárůstu vnitřně vysídlených osob a porušování jejich práv. Celý svět byl navíc ovlivněn následky ekonomické krize (ropný šok 1973). Po letech investic do rozvojových snah a (v očích dárcovských zemí a institucí) nevýrazných výsledcích se tak během 80. let rozšířila takzvaná „únava dárců“ (donor fatigue). Období 80. a 90. let se dnes nazývá „ztracenou dekadou“, protože životní úroveň v mnoha těchto zemích stagnovala či se dokonce zhoršovala. Dluhy rozvojových zemí díky změně podmínek půjček neúnosně rostly a mnoho z těchto zemí tedy muselo odklánět velkou část svých rozpočtů na splácení místo toho, aby investovaly do školství, sociálního sektoru či infrastruktury. I „rozvinuté“ země snižovaly v 90. letech 20. století svou podporu, vzhledem k tomu, že pod vlivem konce studené války a rozpadu východního bloku, musely státy na obou stranách restrukturovat své výdaje. Aktéři zapojení do rozvojové spolupráce se začali zaměřovat více na tvorbu vhodných nástrojů, metodik a indikátorů, které by pomohly sledovat pokrok rozvojových snah. Za jeden z hlavních prostředků jak hodnotit míru dosažení rozvoje jsou dnes považovány tzv. Udržitelné rozvojové cíle platné pro období 2015 – 2030 (viz příloha B),



kteřé navazují na, zpřesňují a rozšiřují pŕedešlé Rozvojov  cíle tisíciletí z let 2000 – 2015. Velká pozornost se věnuje pŕedevším otázce efektivnosti (effectiveness) a odpovědnosti (accountability) jednotlivých aktérů.

Vedle Všeobecn  deklarace lidských pŕ v (1948) a  mluvy o pŕ vech dítěte (1989) patŕí mezi d ležit  dokumenty odr zející politick  stanoviska v oblasti rozvojov  spolupŕ ce napŕíklad Paŕiřsk  deklarace o efektivnosti rozvojov  pomoci (2005), Evropsk  konsenzus o rozvoji (2005), Akční program z Akkry (2008), Agenda pro změnu (2012), Agenda pro udržiteln  rozvoj 2030 a v ní definovan  cíle udržitelného rozvoje (SDGs, 2015) a Sendajsk  rámec pro omezování důsledků katastrof (2015).

### **1.2. Propojen  humanitární asistence a rozvojov  spolupŕ ce**

V minulosti byly humanitární asistence a rozvojov  spolupŕ ce vnímány jako dvě naprosto odliřn  oblasti, coř je v dneřn  době vnímáno jako pŕekonan . Nyní je snaha tyto dvě oblasti propojovat, aby bylo mořn  vytvoŕit udržiteln  změny v kvalitě řivota osob, kteřé byly zasařeny katastrofou a zároveň často i řij  v podmínkách extremn  chudoby. „Není to náhoda, ře asi 90 % růstu sv tov  populace probíhá v chudřích ústech světa, ře nejvíce občanských válek probíhá v rozvojových zemích, ře chudř  zem  jsou více n chyln  k pŕirodn m katastrofám, a ře obchod a investičn  toky obvykle upŕednostňuj  bohatř  nebo více rozvinut  státy.“ (Cox, Pawar, 2006, s. 53) Propojen  humanitární asistence a rozvojov  spolupŕ ce je tedy d ležit  jak ke sniřov n  rizika katastrof, tak i k následnému dosařen  udržitelného rozvoje v moment ln  velice zranitelných oblastech a komunitách. Slim upozorňují, ře oba koncepty mají společn  základy, protoře jsou oba zaměřeny na záchranu řivot  a také jsou oba politick , protoře se zajímají o otázku uřiv n  a zneuřiv n  moci v lidských vztazích (2000, s. 492). Změnu vnímání také usnadnil nárůst důrazu na základní lidsk  pŕ va, pŕedevš m rozvojov  spolupŕ ce je často označována jako „na lidských pŕ vech zalořen “ (human rights-based). „Rozvoj univerzálních lidských pŕ v, jejichř z sadn  hodnotou je lidsk  důstojnost nalezen  v individuální rovnosti, osobn  svobodě a sociální a ekonomick  spravodlnosti, snadno pokrývá humanitární a rozvojov  aktivity a ukazuje jim, ře mají společn  cíle.“ (Slim, 2000, s. 493) Z potŕeby pŕibliřit humanitární asistenci a rozvojov  spolupŕ ci i v praxi vychází tzv. pŕístup propojování pomoci, rehabilitace a rozvoje – Linking Relief, Rehabilitation and Development. „Je potŕeba, aby humanitární a rozvojov  experti společn  pracovali na pomoci společnostem v těchto zemích, aby se staly více odolnými. To míře znamenat posilování pŕipravenosti státu na mimoř dn 

události nebo jeho zdravotnického a vzdělávacího systému. Ale může to také zahrnovat podporu potravinových trhů, místních komunit a lidí v jejich individuálních životech, takže mohou předcházet a řídit rizika a rychle se zotavit z šoků tvořených suchem, násilím, konfliktem nebo přírodní katastrofou.“<sup>22</sup> I v referenční příručce OCHA je kladen důraz na propojování humanitární asistence a rozvojové spolupráce: „Aby byl zajištěn hladký přechod z pomoci k rehabilitaci a rozvoji, asistence při mimořádných událostech by měla být poskytována způsoby, které podporují obnovu a dlouhodobý rozvoj. Tudiž nouzová opatření by měla být viděna jako krok k dlouhodobému rozvoji.“ (OCHA, 2015, s. 79) Humanitární asistence a rozvojová spolupráce se efektivně propojují skrze aktivity zaměřené na snižování rizik (DRR) a k zvyšování odolnosti vybrané populace. K dosažení tohoto propojení je čím dál více využíváno metod komunitní práce.

#### Vztah sociální práce k humanitární asistenci a rozvojové spolupráci

Sociální práce je také obor, který má čím dál užší vztah k humanitární asistenci a rozvojové spolupráci. Sociální pracovníci jsou využíváni především v případě práce s uprchlíky a IDPs, v případě rozvojových aktivit a DRR se podílejí na komunitním rozvoji a práci s komunitami obecně. Obzvláště lze také těžit z jejich znalostí a zkušeností s prací s nejohroženějšími skupinami obyvatel (např. staří lidé, osoby se zdravotním postižením, děti a ženy, obzvláště pokud jsou zneužívané). Sociální práce byla bohužel také za dob kolonialismu exportována do tehdejších kolonií, kde sloužila jako jeden z nástrojů kontroly tamní populace a dosahování vlastních zájmů (Cox, Pawar, 2006, s. 5-6). Ovšem v dnešní době je i zde poptávka po kulturně senzitivní výuce a praktikování sociální práce (Cox, Pawar, 2006, s. 8). Podle Mezinárodní federace sociálních pracovníků (IFSW) a Mezinárodní asociace škol sociální práce (IASSW) „profese sociální práce prosazuje sociální změnu, řešení problémů v lidských vztazích a zplnomocnění a osvobození lidí k zvýšení jejich blahobytu. Použitím teorií lidského chování a sociálních systémů, sociální práce intervenuje v místech, kde na sebe lidé vzájemně působí se svým prostředím. Principy lidských práv a sociální spravedlnosti jsou pro sociální práci zásadní.“ (Cox, Pawar, 2006, s. 3) Nejen sociální pracovníci také využívají metod komunitní práce v rámci lokálních rozvojových projektů, aktivit zaměřených na snížení zranitelnosti a zvyšování odolnosti místních komunit skrze posilování jejich kapacit a snižování přítomných rizik. Komunitní přístupy jsou v dnešní

---

<sup>22</sup> European Year of Development (2015): EU development aid [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://europa.eu/eyd2015/en/content/eu-development-aid>

době populárnější, protože intenzivně zapojují místní obyvatele do projektů a podporují lépe primární cíl rozvoje – aby se lidé podpořili v tom, aby se mohli rozvíjet sami.

### **1.2.1. Programy sponzorství dětí – jak do toho všeho zapadají?**

Programy sponzorství dětí z rozvojových zemí patří do rozvojové spolupráce, jako jeden ze způsobů práce NGO. Zjednodušeně řečeno cílem sponzorství dětí je podpořit zlepšení životní úrovně ve vybrané zemi skrze podporu vzdělávání dětí a mládeže. Vzdělání je důležité ke snižování chudoby, protože „...kromě schopnosti číst a psát napomáhá tvorbě schopnosti představit si, co může člověka v budoucnu potkat, schopnosti strukturovat problémy a přemýšlet o alternativách.“ (Bauer a kol. 2008, s. 46) I Collier (2009, s. 89) připomíná, že „...společnost potřebuje jisté minimální množství vzdělaných lidí, kteří budou schopni vypracovat a uskutečnit reformní strategii.“ Programy sponzorství bývají i propojeny se sociální prací a komunitní prací, protože na mnoha místech jsou tyto programy v cílové zemi administrovány přímo sociálními pracovníky nebo koordinátory, kteří prakticky vykonávají mnoho funkcí společných sociální práci (návštěvy rodin, rozhovory s dítětem ve škole týkající se jeho situace, pomoc s řešením problémů, sledování blahobytu dítěte – např. jestli není zneužíváno). V případě zaměření programu na komunitní přístup je také využívána komunitní práce, která může být iniciována (nejen) sociálními pracovníky. V případě, že v oblasti, kde jsou sponzorovány děti, dojde k humanitární katastrofě, NGO se často podílí i na humanitární asistenci. Alfabetizace i další vzdělávání pomáhají při zmírňování chudoby a také adopci zdravějších postojů a životních stylů, budování kapacit a snižování zranitelnosti v rámci rodiny nebo i komunity – obzvláště pokud jde o programy, které již nepracují jen s dítětem, popřípadě i jeho rodinou, ale i s celou komunitou. Nepřímo tedy tyto programy podporují snižování rizik a zranitelnosti a tedy i dopad možné katastrofy nebo krize. Z hlediska naplňování Udržitelných rozvojových cílů sponzorství dětí přispívá k naplnění cíle číslo 4 (Zajistit rovný přístup k inkluzivnímu a kvalitnímu vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny) a to konkrétněji dílčích cílů<sup>23</sup> 4.1, 4.5, 4.6, 4.A a 4.C (viz příloha C). Nepřímo ovšem také přispívá k cíli číslo 1 (Vymýtit chudobu ve všech jejích formách všude na světě) vzhledem k tomu, že vyšší vzdělání pomůže k lepším pracovním příležitostem a tedy možnosti podporovat svou rodinu a vyhledávat příležitosti jak zlepšit životní podmínky.

---

<sup>23</sup> Ovlivněné dílčí cíle se samozřejmě liší v závislosti na pojetí programu konkrétní NGO.

## 2. Fundraising a Public Relations v kontextu humanitární a rozvojové spolupráce

Fundraising i public relations (PR) jsou dvě provázané oblasti práce NGO zaměřené na práci s (potencionálními) dárci, jejichž primárním cílem je získat, co nejvíce (nejen) finanční podpory veřejnosti a ideálně i zamezit vysoké fluktuaci dárců. K tomuto pojetí bývá připojována i snaha získat finance od státních i mezinárodních orgánů a institucí (získávání grantů, například od České rozvojové agentury nebo z EuropeAid), ovšem tyto aktivity se již prolínají s prací projektového koordinátora, zatímco o fundraising se ve středně velkých a velkých NGO stará zvláště určená osoba, popřípadě celé oddělení.

V případě fundraisingu původně anglický termín (fund-raising) doslovně znamená „získávání finančních zdrojů“. Fundraising je tedy organizovaná aktivita zaměřená na získání finančních, materiálních prostředků nebo služeb či příznivců postavená na zapojení veřejnosti do aktivit nevládní organizace skrze komunikaci s jedinci (Dušková a kol., 2011, s. 82). Boukal (2013, s. 15) definuje fundraising jako „...soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění neziskové organizace založené za účelem konkrétního poslání.“ Dále ho pak specifikuje jako „...systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů.“ (Boukal, 2013, s. 34) Termín public relations je také přejat z anglického jazyka a doslovně znamená „veřejné vztahy“. Sdružení public relations Ameriky (PRSA) tuto profesi a aktivitu definuje jako „...strategický komunikační proces, který buduje vzájemné vztahy mezi organizacemi a jejich veřejností.“<sup>24</sup> Podle Institutu public relations Austrálie (PRIA) je PR: „Záměrná, plánovaná a nepřetržitá snaha vybudovat a udržet vzájemné porozumění mezi organizací (nebo individuem) a jeho (nebo jejich) veřejností.“<sup>25</sup> PR se může zaměřovat na konkrétní produkt, přičemž cílem je budovat značku zvoleného produktu, v případě NGO jde tedy o konkrétní projekty, programy či kampaně. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 136) Jak je vidět v centru pozornosti stojí komunikace a vytváření vztahů, což je obzvláště pravdivé v případě programů sponzorství dětí, kdy je snaha vytvořit vztahy mezi NGO a potencionálními dárci skrze nabídku vztahu mezi potencionálními dárci a dětmi z rozvojových zemí na základě písemné a obrazové komunikace. Důraz na komunikaci

<sup>24</sup> PRSA (2017): About Public Relations [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://apps.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/>

<sup>25</sup> PRIA (2016): About Public Relations [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://www.pria.com.au/aboutus/what-is-public-relations/>

NGO a dárců je také důležitý, protože „...představuje osobní přístup k potenciálním nebo i stávajícím dárcům, zaručuje jim dostupnost informací a důvěryhodnost podporované instituce.“ (Dušková a kol, 2011, s. 83) Tím se dostáváme k dalším čtyřem důležitým pojmům a hodnotám týkající vztahu a se práce s dárci – transparentnost (transparency), odpovědnost (accountability), efektivnost (effectiveness) a hospodárnost (efficiency). Každá NGO, které přijímá jakoukoli podporu od veřejnosti, je automaticky vázána k tomu, aby informovala o svých aktivitách a nesla odpovědnost za způsob využití této podpory. „Individuální dárci poskytují dary ze svých osobních prostředků, je tedy velmi důležité získat si jejich důvěru, že tyto prostředky budou dobře využity.“ (Boukal, 2013, s. 79) Dárci (a bohužel někdy i organizace) ovšem často nerozlišují mezi efektivností a hospodárností, v podmínkách ČR se tyto dva pojmy dokonce často nerozlišují. Zjednodušeně řečeno efektivně znamená dělat správné věci (dosahování stanovených cílů), ale hospodárně znamená dělat věci správně (optimálně v poměru využitých zdrojů a dosažených výsledků činnosti).<sup>26</sup> Například postavit studni v africké vesnici, aby lidé měli přístup k pitné vodě, je efektivní (effective), ale pokud byli při stavbě využiti zahraniční pracovníci a zbytečně drahý materiál, pak už stavba nebyla hospodárná (efficient). K těmto čtyřem výše zmíněným hodnotám se krátce vrátím v podkapitole 8.3.

Mezi základní techniky fundraisingu a PR patří například direct mailing (psaní zpráv přímo potenciálním dárcům), veřejné sbírky, benefiční akce, tvorba speciálních dárcovských klubů (pro zisk pravidelných dárců) či obecně lákání potenciálních jednorázových a pravidelných dárců a příznivců skrze reklamní kampaně. Programy sponzorství dětí lze v jistém smyslu považovat také za techniku fundraisingu, ovšem problém nastává ve chvíli, kdy NGO o těchto programech začne přemýšlet čistě jako o fundraisingu, což je také jedním z možných úskalí vyplývajících z motivace takový program provozovat (viz podkapitola 8.3). Vedle legislativy příslušných zemí, kde organizace pracují, jsou také vázány různými etickými kodexy a standardy a konzultují či se přímo sdružují v různých profesních asociacích či aliancích, které na dodržování vhodného chování dohlíží<sup>27</sup>. Mezi zásadní dokumenty z hlediska fundraisingu a PR organizací patří například Etický kodex pro Mezinárodní hnutí červeného kříže a

---

<sup>26</sup> Diffen (nedatováno) : Effective vs. Efficient [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://www.diffen.com/difference/Effectiveness\\_vs\\_Efficiency](http://www.diffen.com/difference/Effectiveness_vs_Efficiency)

<sup>27</sup> Mimo jiné i proto, že nevhodně se chovající členská organizace by mohla poškodit dobré jméno ostatních členů i asociace samotné.

červeného pŕlměsíce a nevládní organizace pro pomoc při katastrofách (viz příloha A), Etický kodex vydaný Asociací profesionálů ve fundraisingu (Association of Fundraising Professionals, viz příloha D), Kodex fundraisingových praktik organizace Fundraising Regulator<sup>28</sup>, Etický kodex o zobrazování a zprávách (Code of Conduct on Images and Messages, viz příloha G) konfederace nevládních organizací CONCORD nebo například Etický kodex Mezinárodní asociace public relations (IPRA). V českých podmínkách jde například o Etický kodex koalice Za snadné dárcovství (viz příloha E) nebo Etický kodex fundraisera vydaný Českým centrem fundraisingu. V kontextu programů sponzorství dětí patří k důležitým dokumentům Standardy soukromých dobrovolných organizací aliance InterAction<sup>29</sup> (část týkající se sponzorství dětí viz příloha F), některé, obzvláště větší, organizace si vytváří i vlastní standardy a kodexy.

Jedním z problémů fundraisingu a PR, který se v kontextu rozvojové spolupráce objevuje, je ať už úmyslná či neúmyslná snaha vnímat tento sektor jako trh. Ve fundraisingu a PR je stále tendence dávat daleko vyšší prioritu zájmům a potřebám dárců, než cílové skupině. „Konečným cílem fundraiserů je získat od dárců co možná nejvíce peněz; fotografie, příběhy a poselství musí být kombinovány tak, aby naplňovaly racionální i emocionální potřeby dárců.“ (Tekień, Howiecka-Tańska, 2012, s. 303) Cílová skupina se sice objevuje ve všemožných etických kodexech a standardech, ale stále u některých organizací spíše v rétorické podobě, někdy ani to ne (Tekień, Howiecka-Tańska, 2012, s. 305). Pojem produkt se z fundraisingu a PR těžko odstraní vzhledem k tomu, že je k němu těžké vytvořit ekvivalent, ale tím by dle mého názoru měla podobnost fundraisingových snah s tržní ekonomikou končit. Jedním z extrémních příkladů tohoto trendu je podle mě kniha od Burnetta (2002)<sup>30</sup>, kde se můžete v kontextu fundraisingu NGO dočíst, že když navrhujeme produkt, měli bychom zvážit, jaký prospěch to přinese našemu zákazníkovi – dárci. (Burnett, 2002, s. 138) Jen o pár řádků dál je volba výše příspěvků od dárců přirovnána k „cenové politice“ a zmíněno, že NGO působí na „trhu“ (Burnett, 2002, s. 138). Neříkám, že některé rady v knize uvedené nedávají pro fundraising smysl, ale formulace knihy ve stylu firemního marketingu tendenci některých komodifikovat neziskový sektor a zvláště aktivity rozvojové spolupráce jen podporuje, obzvláště pokud za příklad uvádí organizaci ActionAid a zmiňuje specificky programy sponzorství dětí (Burnett, 2002, s. 138). Tuto terminologii

---

<sup>28</sup> Nezávislý dohlížecí orgán pro charitativní fundraising ve Velké Británii.

<sup>29</sup> Viz <https://www.interaction.org/document/interaction-pvo-standards>

<sup>30</sup> Její název lze přeložit jako: Vztahový fundraising: Na dárců zaměřený přístup k byznysu vybírání peněz.

sice použil i například Slim, ale pouze za účelem popisu myšlenky „vztahového marketingu“: „Je to myšlenka, že dobrý marketing a prodej zahrnuje rozvoj dlouhodobých vztahů, ve kterých skutečně znáte své zákazníky, a oni znají vás.“ (2003, s. 10) Ovšem upozorňuje, že druhou stranou mince, na kterou se někdy zapomíná je i nutnost ujistit se, že „zákazníci“ rozumí, jaké postoje organizace zastává a co jim může nabídnout (Slim, 2003, s. 10), je zde tedy snaha upozornit, že nemůže jít pouze o jakési podřizování svého marketingu a fungování potřebám dárce. Pokud začnou organizace skutečně přemýšlet o své činnosti jako o byznysu, rozvojová spolupráce se hravě vrátí do dob kolonialismu, kdy se také nebral ohled na kontext, potřeby a schopnosti místních obyvatel. V případě programů sponzorství dětí snahy přemýšlet nad aktivitami jako byznysu mohou vést v důsledku doslova ke zneužívání dětí (nejen) pro marketingové účely, něco s čím se i dnes v sektoru humanitární asistence a rozvojové spolupráce musí aktivně bojovat<sup>31</sup>. „Ekonomická logika říká, že bez přesvědčivých fotografií, působivých osobních příběhů a šokujících informací zůstane poselství, které chce rozvojová organizace sdělit veřejnosti, bez povšimnutí.“ (Tekień, Howiecka-Tańska, 2012, s. 303) S tím souvisí i dalším poměrně velké témata a tím je reprezentace rozvojových zemí a jejich obyvatel v médiích během fundraisingových a PR kampaní, prezentace žádostí o dary organizaci.

V kontextu humanitární asistence a rozvojové spolupráce, mají aktéři zaměření na humanitární asistenci svým způsobem navrch, protože nečekané přírodní katastrofy a humanitární krize podněcují pozornost médií i veřejnosti o něco více než dlouhodobé rozvojové intervence, které jsou často velmi komplexní (Mihálik a kol., 2012, s. 60). Rozvoj v chudých komunitách je pomalu se vyvíjející záležitost, při které často nelze vidět nějaký výrazný posun každý měsíc, postrádá tedy potřebnou míru dramatu a napětí, kterou média hledají. (Wroe, Doney, 2004, s. 22) Ovšem odvrácenou stranou tohoto zájmu je, že „země, které nejsou médii považovány za důležité (nejčastěji země třetího světa), se do zpravodajství dostávají téměř výhradně ve spojitosti se silně negativními událostmi; neštěstími, pohromami, nepokoji a válkami. Jejich mediální reprezentace tak vyvolává dojem, že se v těchto oblastech ani nemůže nic pozitivního dít.“ (Trampota podle Tejkalová, 2007, s. 35) Jak Slim upozorňuje, mezinárodní NGO se sice snaží negativním stereotypům vyhýbat, ale i tak přes všechny řeči o lidské vynalézavosti,

---

<sup>31</sup> Příkladem může být článek Rachel Kurzyp z roku 2014 „5 reasons why Save the Children Australia's new ad is bad development, viz <http://www.whydev.org/5-reasons-why-save-the-children-australias-new-ad-is-bad-development/>

odolnosti a rozvoji, mluvčí těchto organizací stále oznamují více neradostných statistik mluvících spíše o selháních než úspěchu a to protože chudoba je reálná (2011, s. 29). A samozřejmě je také komplikovaná, protože k ní přispívá mnoho faktorů a dále ovlivňuje mnohé další aspekty života. Zobrazení mnoha rozvojových zemí v médiích tak podporuje posilování představy, že s námi tito lidé nemají nic společného, podporují dichotomii „my“ a „ti druzí“. Co veřejnost nemá, při sledování zpráv či čtení článků, často na paměti je fakt, že média pouze reprezentují zlomek reality a že odráží nějaký konkrétní úhel pohledu – v důsledku čehož běžný divák či čtenatel nemá šanci vidět až 99% z „celého obrazu“ – celkového dění, včetně kontextu. Volbou fotografie i popisku lze potenciálně manipulovat (pozitivně i negativně) názory veřejnosti, protože lidé, kteří v životě neměli možnost vidět realitu života v rozvojové zemi na vlastní oči, si s větší pravděpodobností vytvoří názor na tuto zemi a lidi v ní i na základě jedné fotografie v novinách (Nováček a kol., 2014, s. 140) Dichter také upozorňuje, že se změnil náš přístup k utrpení lidí vzdálených vzhledem k rozšíření fotografie, televize a Internetu (2003, s. 259), dnes má tedy veřejnost možnost dostat se do kontaktu se záběry z rozvojových zemí nejen na plakátech a v televizi, ale i na Internetu, především prostřednictvím sociálních médií. Zneužívání vyobrazení lidí z rozvojových zemí, jako bezmocných pasivních objektů, za účelem vybírání peněz je nazýváno „pornografií chudoby“ (Plewes, Stuart, 2006, s. 23). Takové zobrazování lidí je nyní zakazováno mnoha etickými kodexy a standardy, i když si organizace uvědomují, že obrazy utrpení a pasivní viktimizace jsou poměrně efektivním nástrojem zisku financí, obzvláště v případě programů sponzorství dětí (Plewes, Stuart podle Bell, Carens, 2004, s. 326). Časté zobrazování utrpení také může mít opačný účinek, než organizace očekávaly: „Negativní obrazy rozvojových zemí nejen okrádají lidi o jejich důstojnost nebo překrucují realitu situace. Ony jemně vedou nás v bohatších státech, abychom jsme si mysleli, že nemá smysl odpovídat na potřebu – protože je příliš veliká.“ (Wroe, Doney, 2004, s. 22) Dalším negativním efektem zobrazování lidí jako bezmocných, závislých a neschopných jednat, je také fakt, že tyto obrazy jsou přímo v rozporu se snahami většiny organizací informovat veřejnost o realitě života v rozvojové zemi a hlavně o tom, že chudoba a nespravedlnost jsou způsobovány mnoha faktory a nelze je trvale vyřešit pouze charitou ze Severu (Plewes, Stuart, 2006, s. 24), nemluvě o tom, že takové zobrazování lidí narušuje diskurz partnerství a spolupráce v rozvoji, který je v 21. století tak silně různými organizacemi a institucemi proklamován. NGO se ovšem většinou zavázaly různými dokumenty takové věci nedělat (viz výše).



### 3. Sponzorství dětí

Koncept sponzorství dětí v rozvojových zemích je rozmanitý nejen, co se týče způsobu fungování konkrétních programů, ale i názvů, pod kterými je znám. V ČR se neformálně často tyto programy nazývají „adopce na dálku“, ale oficiálně název Adopce na dálku<sup>®</sup> mohou užívat pouze (arci)diecéze Charity ČR, protože si ho ACHP zaregistrovala u Úřadu průmyslového vlastnictví jako svoji ochrannou známku<sup>32</sup>. Ostatní české NGO tedy musely nazvat své programy jinak, například BanglaKids (ADRA ČR), Adopce afrických dětí – projekt pomoci na dálku (Centrum Dialog) nebo Tak trochu jiná adopce na dálku (Kedjom-Keku). Podle užitých pojmů lze říci, že země, které mají dlouhou tradici těchto programů, vnímají programy především jako sponzorství, zatímco země, kde se tyto programy rozvinuly až na přelomu 20. a 21. století používají více citově zabarvené názvy, pojmy více evokující možnost vztahu – například v Polsku se používají pojmy jako je „adopcja serce“ (adopce srdce), „adopcja na odległość“ (adopce na dálku) či „adopcja miłości“ (adopce lásky). I na Slovensku se především usadil termín „adopcia na diaľku“ (adopce na dálku) – oproti tomu v anglofonních zemích je běžný pojem „child sponsorship“ (sponzorství dětí), germanofonní země používají pojem „Patenschaft“ a například ve frankofonních zemích je používán pojem „parrainage“ (oba pojmy znamenají kmotrovství, sponzorství).

#### Stručná historie programů sponzorství dětí

Původ konceptu těchto programů není úplně jasný, ovšem za autora bývá označován Dr. J. Calvitt Clarke, zakladatel ChildFund Int. (1938, USA), který s individuálním sponzorství dětí začal již v 30. letech 20. století.<sup>33</sup> Mezi další významné organizace, které tento trend odstartovaly, patří například Plan Int., Save the Children USA nebo organizace SOS Children's Villages Int. Z počátku se organizace zaměřovaly především na situaci dětí ze zemí postihnutých válečnými konflikty, tzv. válečné sirotky. Jednalo se hlavně o děti zasažené událostmi druhé světové války (ChildFund Int., Save the Children USA), španělské občanské války (Plan Int.) či korejské války (Compassion Int., World Vision Int.). V 50. a 60. letech 20. století organizace začaly postupně přesouvat svou pozornost k osamostatněným koloniím, nyní „rozvojovým zemím“ v Asii, Africe a Jižní

---

<sup>32</sup> Viz <https://isdv.upv.cz/obr/ozvyprej/062/O-142062.pdf> a <https://isdv.upv.cz/obr/ozvyprej/062/O-142062.pdf>

<sup>33</sup> ChildFund Int. (2017): History [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://www.childfund.org/about-us/history/>

Americ. V případě amerických NGO, byla ale expanze programů sponzorství dětí do Afriky pomalejší. Děti s černou pletí nebyly do programu zapojovány mnoha organizacemi až téměř do poloviny 60. let, což si Fieldston vysvětluje tehdejší situací v USA: „Je pravděpodobné, že rasové zájmy hrály roli v neochotě amerických agentur expandovat do Afriky během padesátých let.“ (2014, s. 249) Mezi 50. a 80. lety 20. století se některé NGO, opět především americké staly ať už přímo či nepřímo nástrojem propagace amerických zájmů v komunistických zemích. Geopolitická situace během studené války měla vliv na sektor humanitární a rozvojové spolupráce obecně, není proto překvapující, že konflikt mezi demokratickými a komunistickými státy ovlivnil i fungování programů sponzorství dětí. Kontakt mezi dětmi z komunistických zemí a americkými „rodiči“ byl podporován i tehdejší politikou USA: „Během let padesátých američtí představitelé aktivně propagovali vztahy mezi soukromými osobami, které překračovaly národní linie, jako prostředek zlepšování image Ameriky v zámoří.“ (Fieldston, 2014, s. 243) Sponzorované děti se tak či onak staly politickými aktéry, přičemž některé časem převzaly proti-komunistickou rétoriku amerických organizací a sponzorů a některé děti naopak dokázaly smísit myšlenky komunismu, kterým byly intenzivně vystavovány, s přátelstvím s Američany<sup>34</sup>. K dalšímu významnému posunu ve fungování programů došlo, když se velké NGO rozhodly upustit od klasického individuálního sponzorství dětí a přeorientovaly své aktivity více na komunity, ve kterých sponzorované děti žijí. Vedle vývoje v sektoru humanitární a rozvojové spolupráce obecně byly tyto změny podpořeny i vlnou kritiky těchto programů, ke které došlo především v 80. a 90. letech 20. století (viz níže). Vedle již zmíněných NGO programy sponzorství dětí dnes v různé podobě provozují i mnohé další pobočky velkých NGO, např. Children Int., Caritas Int. nebo ADRA Int.<sup>35</sup> Programy sponzorství dětí ovšem dnes nejsou pouze doménou velkých NGO, existuje také nespočetně mnoho menších či dokonce velmi malých NGO fungujících jen díky dobrovolníkům, které tento koncept využívají, aby pomohly komunitě či škole, se kterou mají osobní vazby. Deset nejvýznamnějších NGO má ve svých programech celkem až 8,5 milionu dětí a těmito programy ročně projde zhruba 1,6 miliardy amerických dolarů (Dušková a kol., 2011, s. 19). Celkový odhad počtu sponzorovaných dětí ve světě z roku 2013 činí 9,4 milionu dětí (Wydick, Glewwe, Rutledge, 2013, s. 400).

---

<sup>34</sup> Například dopisy od čínských dětí v programu sponzorství PLAN Int. viz Fieldston, 2014, s. 248.

<sup>35</sup> Ovšem ne vždy má každá pobočka dané organizace tento program, například v síti Save the Children s programem začala americká pobočka, zatímco britská ho vůbec neprovozuje.

### 3.1. Fungování programů

Obecně jsou programy sponzorství dětí, které jsou provozované převážně NGO<sup>36</sup>, zaměřené na podporu vzdělávání dětí na základních školách<sup>37</sup>. Základní kostra programu je taková, že sponzor (také dárce či „adoptivní rodič“) platí v určitých intervalech organizací stanovený poplatek a na oplátku získává informace o vývoji situace sponzorovaného dítěte, popřípadě i o činnosti NGO v jeho komunitě – většinou se jedná o fotografie, vysvědčení a dopis od dítěte sponzorovi. Sponzor může dítěti psát dopisy také, záleží na podmínkách NGO. I frekvence této komunikace se liší v závislosti na konkrétním programu. Některé NGO také podporují nebo přímo organizují návštěvy dítěte v jeho zemi, ovšem návštěva dítěte v zemi sponzora bývá často otevřeně odmítána. K možnosti zaslání dárků sponzorovaným dětem se NGO také staví různě. Některé NGO umožňují i možnost komunikace s dítětem i po absolvování školy, tedy po ukončení sponzorství. Výše sponzorem placených příspěvků a co se z nich platí, se liší mezi jednotlivými organizacemi především v závislosti na geografické oblasti a její aktuální ekonomické situaci, typu školy (státní či soukromá, někdy je i přímo zřízená organizací) a jestli se v ní platí školné, jestli je třeba kupovat školní uniformy a jaké jsou potřeba pomůcky či knihy, jestli je potřeba zabezpečit transport dětí do škol, případně jestli jsou zde další aktivity a služby, které se rozhodla daná NGO poskytovat či zprostředkovat. Některé školy mohou rodinám účtovat další zvláštní poplatky, například za obědy nebo za topení a energie. NGO často v rámci programu také hradí dítěti zdravotní péči nebo zabezpečují obědy, pokud je škola neposkytuje. Někdy je asistence poskytována i rodinným příslušníkům sponzorovaného dítěte. Toto tradiční pojetí sponzorství dětí je nazýváno klasickým individuálním „na dítě-zaměřeným“ (child-centred) sponzorstvím, protože jeho primárním cílem je uspokojování základních potřeb konkrétního dítěte, popřípadě i jeho rodiny. Mnohé organizace, především velké NGO, ovšem již přešly ke komunitnímu typu podpory, kdy jsou sponzory poskytnuté finance využity především na projekty či aktivity zaměřené na komunitu, ve které sponzorované dítě žije. Kontakt mezi sponzorem a dítětem je tedy zachován, ale finance jsou využity tak, aby z podpory profitovala celá komunita a tak aby byly ovlivněny širší životní podmínky dítěte. V současné době je i mnoho NGO, které čerpají v různé míře z obou pojetí, čili alokují získané finance na komunitní aktivity, ale zároveň stále určitou porci získaného příspěvku

---

<sup>36</sup> Často se ovšem také, především v cílových zemích programů, zapojují církevní instituce.

<sup>37</sup> U některých organizací může jít i o studenty středních či vysokých škol, popřípadě mohou mít i odnož programu věnovanou specificky dětem se zdravotním handicapem, ale není to pravidlem.

využijí přímo na podporu vybraného dítěte. V ČR stále převažuje klasické individuální sponzorství. „Hodně dárců oceňuje jasnou a adresnou pomoc. Mají možnost sledovat jedno konkrétní individuum, které má díky nim vzdělání i zdravotní péči. Kontrolují také jeho vývoj. Vidí pravidelně výsledky dítěte a můžou sledovat, v čem vyniká a v čem ne.“ (Matulová podle Kopřivová, 2009, s. 28) Častá je u nás varianta sponzorství, kdy je menší část z příspěvku alokována na komunitní aktivity či jako rezerva programu pro případ krytí dalších výdajů. Poměrně odlišný bývá i podíl využití peněz na provozní náklady. Ve snaze vyhnout se nařknutí z neefektivnosti využití příspěvků se NGO většinou snaží na tyto náklady využít maximálně 25% příspěvku, mnoho NGO tlačí tyto výdaje dokonce pod 10% a méně. Některé NGO ani tyto náklady nezahrnují do příspěvku a kryjí je raději z alternativních zdrojů. Stejně jako mnoho jiných programů a projektů, ani programy sponzorství dětí nejsou jednoznačně pozitivní či negativní, je zde mnoho potenciálních výhod i nevýhod, které může zainteresovaným stranám přinést:

### Výhody

- Dítě může chodit do školy, získat vzdělání.
- V případě komunitního pojetí programu sponzorství dětí má i komunita, ve které dítě žije, prospěch ze sponzorství dětí skrze různé aktivity a projekty.
- Z hlediska sponzora je zde dobrý pocit z toho, že pomáhá vybranému dítěti a možnost komunikace, tvorby vztahu s dítětem (emocionální efekt) dovoluje získat sponzorů, kteří neprojeví zájem o neadresné projekty (Wydick, Rutledge, Chu, 2009, s. 24).
- I v době finanční krize je snaha dárců se o „své“ dítě postarat, během finanční krize, která vyvrcholila roku 2008, to byly programy sponzorství dětí, které pocítily nejmenší pokles financí (Ibid.).
- Podle průzkumu provedeného v 6 zemích s programem sponzorství Compassion Int. dospělí, kteří byli jako děti v programu, se vzdělávali v průměru o 1,03 – 1,46 roku déle než nesponzorované děti, měli o 5,1 – 6,3 % větší pravděpodobnost získat placené zaměstnání a 6,5 – 6,7 % větší pravděpodobnost pracovat v úřednické pozici a nejvýraznější byl dopad programů sponzorství v zemích, které měly nejnižší výchozí výsledky ve vzdělávání. (Ibid., s. 396-397).
- Stejný průzkum ukázal, že v zemích, kde bylo vzdělávání vyšší u chlapců, měl program větší dopad na dívky, zatímco v zemích s vyššími hodnotami pro dívky,

program pomohl nejvíce chlapcům – přispíval tedy k vyrovnávání genderové nerovnosti ve vzdělávání (Ibid., s. 397).

- Děti v programu mohou mít více motivace k (sebe)vzdělávání, osobnímu rozvoji, lepší povědomí o cizích zemích a kulturách a lepší komunikační schopnosti (Dušková a kol., 2011, s. 18).
- Program díky vazbě mezi sponzorem a dítětem přispívá k zisku dlouhodobých a velmi angažovaných dárců (Bussard, Dobová, 2012, s. 75).
- Marketing je jednodušší, protože lidé si mezi sebou často neformálně předávají dobré zkušenosti s tímto programem (Ibid., s. 76).
- Jde o program, který „dá lidskou tvář komplexním tématům – učení se o životě jednoho dítěte spojuje sponzory s příčinou dětské chudoby, a je hodnotným nástrojem rozvojového vzdělávání pro sponzory a komunity. (Wroe, Doney, 2004, s. 86)
- NGO se pojí s komunitami na úrovni jednotlivých rodin a sponzoři běžně podporují program i 10 až 15 let, takže je zde potenciál pro rozvoj udržitelných projektů (Ibid.).
- NGO se zavazují k různým kodexům a standardům, měly by tedy využívat dobré rozvojové praktiky (Ibid.).
- Sponzoři mohou sledovat dopady programu na dítě a tedy i sami posuzovat efektivnost využití jimi poskytnutých příspěvků (Ibid.).
- Ideálně komunity řídí program na místě samy, místní vědí, kdo jsou ti nejpotřebnější a ujistí se, že to jsou oni, kdo získá pomoc (Ibid.).

#### Nevýhody (o otevřené kritice těchto programů viz níže)

- Při špatném nastavení programu by mohlo dojít k prohloubení závislosti na pomoci.
- Děti mohou být negativně emocionálně zasaženy, pokud sponzor neodepisuje na dopisy, náhle přeruší sponzorství nebo špatně snese návštěvu sponzora v zemi.
- Je zde riziko vyvolání závisti u nepodporovaných členů rodiny i komunity, navíc rodiče mohou mít pocit, že se nedokáží o své potomky postarat (Dušková a kol, 2011, s. 18-19).
- Sponzoři neznalí místního kontextu se mohou mylně domnívat, že příspěvkem malé částky se dá razantně změnit někčí život (Ibid., s. 19).

- Silná vazba mezi sponzorem a dítětem může být komplikací, pokud dítě program náhle opustí a NGO potřebuje, aby sponzor ideálně v programu zůstal nebo podporoval jiné aktivity (Bussard, Dobová, 2012, s. 76).
- Sponzoři mají tendence posílat dárky, které by uškodily vztahům v rodině i komunitě, zákaz či zásadní omezení takových darů může vyvolat u sponzorů zklamání a nepochopení (Ibid.).
- Podle někoho můžou být programy jen zástěrkou pro zneužívání pomoci a korupci, někdy se také objevují podvodné skupiny tento koncept zneužívající (Ibid.).
- Vysoké administrativní náklady – náročné na čas i finance – které by mohly být využity k snižování chudoby (Wroe, Doney, 2004, s. 86).
- Dopisování připomíná dětem, jak moc jsou chudé a že závisí na cizím sponzorovi (Ibid.).
- Sponzorství neřeší příčiny chudoby, nevěnuje se dostatečně širokému kontextu života dítěte, spíše pouze zmírňuje dopady (Ibid.).
- „Sponzorství dětí“ je v případě komunitního zaměření nevhodný název, navíc ve všech programech jsou příspěvky často shromážděny a redistribuovány, ne směřovány přímo k dítěti (Ibid.).
- Pokud jsou děti vybírány členy komunity, může být jejich volba ovlivněna již existujícími nerovnostmi v komunitě (například v závislosti na věku, genderu, společenské třídě či kmenu).<sup>38</sup>

### 3.2. Kritika programů sponzorství dětí

V posledních 35 letech se objevilo v médiích několik kritických článků, které napomohly nastartovat kvantitativní i kvalitativní změny ve fungování těchto programů. New Internationalist vydal v květnu roku 1982 speciál, kontroverzně nazvaný „Prosím, nesponzorujte toto dítě – jsou zde lepší cesty jak pomoci“, v němž ve stejnojmenném článku uvedl jako důvody proč se neúčastnit programů sponzorství dětí vysoké provozní náklady, absenci zaměření na kontext (pomoc jednotlivci jeho situaci stejně uspokojivě nevyřeší), silně cenzurované dopisování, které může být i snadno zneužito a hlavně to, že s každou výhodou pro sponzora vyvstává nevýhoda pro cílovou skupinu: pomoc

---

<sup>38</sup> Kinsey, M. (2013): The pros and cons of child sponsorship – an outsider’s perspective [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://www.developafrica.org/blog/pros-and-cons-child-sponsorship-%E2%80%93-outsider%E2%80%99s-perspective>

jednotlivci vede k tvorbě více rozdílů a nerovností, korespondence zároveň vede k tvorbě „západních“ aspirací, které v tamních podmínkách není možné naplnit, odpověď od konkrétního člověka, kterému je pomáháno také v jeho mysli udržuje povědomí o pomoci a závislosti, přímá supervize vlastní pomoci ji ale také svazuje k užití konvenčních a méně úsporných projektů, platba za pravidelné poskytování informací o dítěti vede k nižší částce využitelné přímo pro projekt.<sup>39</sup> V článku „Hory papíru“ bylo na příkladu indické místní organizace ukázáno, jaké důsledky nese partnerství s velkou organizací provozující sponzorství dětí: Většina administrativní zátěže, která ležela převážně na místní organizaci, se vážala přímo k udržování „vztahu“ sponzora a dítěte, především pokud se sponzor rozhodl psát dítěti často, protože po každém dopisu od něj musel následovat i děkovný dopis od dítěte a všechno muselo být překládáno lidmi, kteří navíc moc neví o „západních“ kulturách, tudíž se zvyšovala pravděpodobnost dezinterpretace.<sup>40</sup> Další zátěž na ně byla kladena i dárky navíc, obzvláště pokud byly určeny jen pro konkrétní dítě, protože jejich ceny byly na indické poměry šokující a vytvářely tedy napětí mezi sponzorovanými rodinami, navíc vše vedlo k tomu, že pracovníci měli málo času věnovat se dětem a komunitě a dělali i víc chyb v administrativě<sup>41</sup>. V roce vyšel 1989 článek New Internationalist „Jednoduše... Proč byste neměli sponzorovat dítě“, který popsal několik negativních dopadů sponzorství: rodinné rozepře (vybrání pouze jedné osoby), podmíněné dávání vytvářející na děti a jejich rodiny tlak k preferenci určité politické či náboženské ideologie, udržování závislosti (připomínání dítěti, že má ukazovat vděčnost, dopisování není kulturně senzitivní), udržování neznalosti (cenzura – i při překladu), vzdělání výměnou za pocit izolace od rodiny a přátel, horší možnost zaměstnání (pokud nemají příležitosti k dobře placené ne-manuální práci nebo nejsou ochotni dělat manuální práce, může to vést i k „odlivu mozků“), tvorbu nerealistických očekávání, nehospodárnost výdajů a podporu rasismu (propagační materiály udržující negativní stereotypy o životě v rozvojové zemi).<sup>42</sup> Ve stejném roce také vydali článek „Dopisy bohu“, ve kterém sice bylo uznáno, že programy sponzorství prošly změnami a zaměřily se více na komunitní přístup, ale problémy se sponzorstvím dětí stále přetrvávají, což ukázali na příkladu programu Save the Children v Bolívii, který i když

---

<sup>39</sup> Stalker, P. (1982a): Please do not sponsor this child [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://newint.org/features/1982/05/01/keynote/>

<sup>40</sup> New Internationalist (1982b): Mountains of Paper [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://newint.org/features/1982/05/01/mountains/>

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> New Internationalist (1989a): Simply... Why You Should Not Sponsor A Child [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://newint.org/features/1989/04/05/simply/>

organizace přešla ke komunitnímu rozvoji, stále využíval vztah mezi dítětem a dárce: „faktem zůstává, že více než 1000 dětí mezi dvěma a čtrnácti lety je osobně odpovědně dárce – jejich fotografie a dopisy udržují příval peněz.“<sup>43</sup> Také se ukázalo, že děti často konceptu sponzorství nerozumí, na místní organizace je vystaven tlak, aby co nejrychleji poskytovaly informace o dětech, a někteří věřící sponzoři se snaží podmínit pomoc výukou křesťanských hodnot a konverzí dětí, což porušuje jejich právo na volbu náboženství.<sup>44</sup> Článek také poukázal na diskutabilní praktiky při focení dětí, kdy je záměrně kladen důraz na to, aby děti vypadaly co nejatraktivněji a fakt, že některé děti nedostávají na své dopisy odpovědi, což u nich vytváří emocionální diskomfort.<sup>45</sup> O necelou dekádu déle, v březnu roku 1998, vyšla v Chicago Tribune série kritických článků zaměřených na programy sponzorství dětí, která upozornila na chyby a podvody ve fungování programů několika velkých NGO. Tyto články byly vyústěním tříletého projektu několika reportérů a editorů, během kterého si vybrali ke sponzorství 12 dětí z velkých a dobře známých NGO – Save the Children, Christian Children's Fund, Children Int. a Childreach – následně platili příspěvky a po dvou letech sponzorování odjeli neohlášeně děti navštívit, aby zjistili, jak se jim ve skutečnosti daří a jak program v praxi funguje.<sup>46</sup> Po setkání s rodinami těchto dětí následně vyzvali k vyjádření i pracovníky zapojených NGO, protože zjistili, že ne všechna sponzorství byla k užítku dítěte.<sup>47</sup> Novináři došli ke zjištění, že NGO nedokáží garantovat, že se sponzoroři příspěvky skutečně dostanou k dítěti nebo jsou přímo využity k pomoci dítěti, některé děti ani nevěděly, že je někdo takto podporuje.<sup>48</sup> Například v případě programu Save the Children v Mosambiku novináři odhalili, že místní zaměstnanec platil učiteli, aby psal dopisy dětí, navíc jeden ze sponzorů dostával dopisy s požadavky na školní materiály i po skončení plateb, o kterých ani původně sponzorované dítě, ani jeho rodiče nevěděli a další sponzor zjistil, že popis života „jeho“ dítěte nesouhlasí s realitou, navíc toto dítě již

---

<sup>43</sup> New Internationalist (1989b): Letters to God [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://newint.org/features/1989/04/05/god/>

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Chicago Tribune (1998): About This Special Report [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-22/business/9803280087\\_1\\_special-report-children-federation-chicago-tribune](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-22/business/9803280087_1_special-report-children-federation-chicago-tribune)

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Dellios, H. (1998): For Sponsors, Image And Reality Worlds Apart [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/business/9803150056\\_1\\_scf-child-sponsorship-despair-and-hope](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/business/9803150056_1_scf-child-sponsorship-despair-and-hope)



před delší dobou přestalo chodit do školy.<sup>49</sup> Asi v nejznámějším článku ze série, „Obchodníci se zázkry“, bylo veřejnosti odhaleno, že dívka z Mali, kterou jeden z novinářů sponzoroval přes Save the Children, zemřela tři měsíce po začátku jejího dvouletého sponzorství, o čemž NGO nikdy neinformovala a i nadále přijímala příspěvky.<sup>50</sup> Nakonec bylo odhaleno, že v Mali bylo sponzorováno nejméně 24 dětí, které již byly po smrti.<sup>51</sup> Kritika byla vznesena i na způsob propagace programů a to vedle pravdivosti informací i na způsob pořizování fotografií dětí. Například v Children Int. použili pro několikaletou kampaň fotografii dítěte, které o ní nevědělo a bylo v programu pouze dva roky poté, co bylo vyfoceno.<sup>52</sup> Také bylo například zjištěno, že program Children Int. v Ekvádoru sice přinesl rodinám sponzorovaných dětí výhody, ale praktiky NGO byly pro rodiny frustrující, například poskytnuté oblečení nebylo správných velikostí, děti si měly obléci na focení horší oblečení, opisovaly dopisy podle vzorů a musely někdy děkovat i za věci, které neobdržely a popisovat koníčky, které neprovozovaly či zmiňovat osobní tragédie.<sup>53</sup> Tato série článků vedla k nastartování reformy ve fungování programů, především co se týče propagace, transparency a odpovědnosti zaměstnanců. Ke kritice již došlo i v ČR, v článku Adoptované otazníky (2008) popisuje Horáček zkušenosti redakce časopisu Koktejl se sponzorstvím 3 dívek v Indii, kdy během návštěvy podporovaných dětí zjistili, že se nelze úplně spoléhat na informace poskytované o dětech a jejich rodině, obsah dopisů je při překladu cenzurován (i když nešlo o citlivou informaci), jednomu z dětí nebylo jasné, kdo ho podporuje a že v Indii je obecně riziko nátlaku na konverzi dětí ke křesťanství (i když se to v případě „jejich“ dětí nepotvrdilo).<sup>54</sup> Dalším zjištěním bylo, že místní organizace můžou bez problémů obejít stanovenou výši administrativních nákladů tím, že zvláště vyúčtují různé

---

<sup>49</sup> Dellios, H., Anderson, L. (1998): Myth Vs. Reality In Africa [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/business/9803150057\\_1\\_letters-school-bag-children-federation](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/business/9803150057_1_letters-school-bag-children-federation)

<sup>50</sup> Anderson, L. (1998a): The Miracle Merchants [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/business/9803150063\\_1\\_korotoumou-interpretor-bakary-kone](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/business/9803150063_1_korotoumou-interpretor-bakary-kone)

<sup>51</sup> Anderson, L. (Ed.) (1998b): Relentless Campaigns Of Hollow Promises [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/news/9803150404\\_1\\_child-sponsorship-worst-cases-children-marketing-myth](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/news/9803150404_1_child-sponsorship-worst-cases-children-marketing-myth)

<sup>52</sup> Tackett, M., Jackson, D. (1998): The Low-cost Leader [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-22/business/9803280089\\_1\\_child-sponsorship-children-international-young-children-work](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-22/business/9803280089_1_child-sponsorship-children-international-young-children-work)

<sup>53</sup> Marx, G. (1998): Programs Help, Frustrations Arise [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-22/business/9803280083\\_1\\_charity-sponsorship-program-children-international](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-22/business/9803280083_1_charity-sponsorship-program-children-international)

<sup>54</sup> Horáček, A. (2008): Adoptované otazníky [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://www.czech-press.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3342:adoptovane-otazniky-sp-1595684585&catid=1690&Itemid=148](http://www.czech-press.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=3342:adoptovane-otazniky-sp-1595684585&catid=1690&Itemid=148)

vzdělávací aktivity zaměstnanců.<sup>55</sup> Údajná adresnost pomoci má podle Horáčka také své meze, v případě jejich sponzorovaných dětí nebylo vůbec jasné u těch, které byly sponzorovány přes ACHP, kam přesně jejich příspěvky putují, protože všechny peníze jdou do společného fondu, z kterého jsou posílány do všech indických programů, k čemuž se vyjádřila i zaměstnankyně ACHP Jarmila Lomozová: „My nesledujeme individuální účty dětí, to by v tomto počtu nešlo. To bychom museli mít armádu účetních, a to by ten projekt neúměrně zdražilo.“<sup>56</sup> Sponzoři si tedy dali tu práci zjistit, co nejpřesnější částku v Indii a podle jejich zjištění i po odečtení částek na komunitní projekty, provoz ACHP a zvážení varianty vyššího vzdělávání dětí zůstalo v jejich společném fondu peněz více než by mělo.<sup>57</sup> Nejznámějším kritikem je v podmínkách ČR zřejmě ředitelka české pobočky UNICEF Pavla Gomba, která se v rozhovoru pro Lidové noviny vyjádřila, že UNICEF nepovažuje za správné, aby bylo zajištěno vzdělání jen pár dětem: „Snažíme se pomoci celé komunitě. Adopce na dálku je navíc zbytečně drahá a ‚adoptivní rodiče‘ přispívají i na věci, které jsou zbytné.“<sup>58</sup> Upozornila na to, že nejvíce výdajů jde na školní uniformy, které nemají na vzdělání efekt, a programy sponzorství jsou postaveny, tak, aby uspokojily hlavně dárce, což vede i k preferenci „hezčích“ dětí dárce i NGO: „Víme, že děti, které jsou hezčí a vypadají na fotce chytřejí, mají větší šanci než ty s rozpláclým nosem, které chytře nevypadají. Není správné, aby do školy chodily jen hezké děti. Měly by tam být i ty škaredé.“<sup>59</sup> V článku Sponzorství dětí: Je to efektivní pomoc? Elliott upozorňuje, že život dítěte se může zlepšit, jen pokud selepší i život jeho rodiny a komunity, tudíž představa, že může být udržitelně pomáháno jednomu dítěti, není realistická a programy sponzorství jsou vytvářeny tak, aby uspokojily hlavně potřeby sponzorů.<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Zidek, P. (2011): 'Adopce na dálku nejsou fěr, vzdělání potřebují i ošklivé děti' [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://relax.lidovky.cz/adopce-na-dalku-nejsou-fer-vzdelani-potrebuji-i-osklive-deti-plz-zajimavosti.aspx?c=A110806\\_203952\\_moje-penize\\_sk](http://relax.lidovky.cz/adopce-na-dalku-nejsou-fer-vzdelani-potrebuji-i-osklive-deti-plz-zajimavosti.aspx?c=A110806_203952_moje-penize_sk)

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Elliott, M. (2010): Child Sponsorships: Are they effective aid? [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://marianne-elliott.com/2010/05/child-sponsorships-are-they-effective-aid/>

## II. Výzkumná část

### 4. Popis metodologie výzkumu

#### 4.1. Cíle výzkumu

Cílem této práce je pojmenovat úskalí spojená s programy sponzorství dětí v rozvojových zemích a zjistit, co tyto organizace dělají proto, aby se pokud možno vyhnuly negativním dopadům, popřípadě zmírnily jejich dopad. Téma jsem zvolila vzhledem k tomu, že vím, že programy sponzorství dětí byly v minulosti poměrně kritizované (viz kapitola 3), ale i přesto stále v různých podobách fungují. Napadlo mě tedy, že pokud mají a budou i nadále existovat, bylo by užitečné zmapovat, jaká jsou aktuálně pocíťované problémy/úskalí a jak se s nimi organizace vyrovnávají. O tom, že jsem si vybrala „dobré“ téma mě utvrdilo i to, že mnozí informanti projeví upřímný zájem o výsledky, chtějí vědět, jak jsou na tom jiné organizace a jak jiné organizace řeší podobné problémy. Rozhodla jsem se inspirovat postupy kvalitativních metod, protože jsem se tímto tématem nikdy předtím nezaobírala a chtěla jsem zjistit, jaké jsou názory a zkušenosti lidí, kteří se programům sponzorství dětí skutečně věnují. Mým cílem tedy bylo najít, popsat a interpretovat v rozhovorech hlavní témata, odpovědi na moji výzkumnou otázku. Vzhledem k tomu jsem se rozhodla vyhnout dotazníkům a pevně daným, uzavřeným otázkám. Rozhovor s otevřenými otázkami se mi jevil jako nejlepší způsob jak umožnit informantům vyjádřit své myšlenky, bez toho aniž by byli tlačeni do stručných odpovědí nebo museli svou odpověď pasovat do nějaké již nadiktované kategorie. Jsem si ovšem vědoma toho, že u kvalitativních postupů je jednodušší ovlivnit data svými vlastními názory a sama můžu potvrdit, že bylo chvílemi obtížné „nedirigovat“ směřování rozhovorů podle sebe, ale vycházet z toho o čem a jak mluví oni. Svůj výzkum bych označila spíše jako explorační, kdy je cílem „navrhnout formulace otázek, jež je nutné zodpovědět v budoucnu v rámci rozsáhlejšího a systematického výzkumu.“ (Hendl, 2005, s. 38)

#### 4.2. Výzkumná otázka

Od počátku mi bylo jasné, že z pohledu organizací jde o citlivé téma a zájem o úskalí může vyznít negativně, tudíž by informanti mohli mít zábrany o některých věcech mluvit. Z toho důvodu jsem se rozhodla, i na základě konzultace postupu výzkumu, formulovat svoji výzkumnou otázku pozitivně. Touto formulací jsem se snažila o dosažení větší otevřenosti informanta a také dodatečného ujištění informanta, že můj výzkum skutečně

není zaměřen na kritiku existence programů sponzorství dětí. Mé rozhovory s informanty se odvíjely od této výzkumné otázky:

*Co by se podle vás dalo zlepšit v programu sponzorství dětí v tom, jak fungují v 21. století?*

Jistou nevýhodou takové otázky ovšem je, že informant nemusí nutně vidět věci ke zlepšení i jako „úskalí“ a naopak, takže je zde stále možnost, že něco nezmínil, i když jsem se doptávala.

#### **4.3. Výběr informantů**

„Cílem konstrukce vzorku v kvalitativním výzkumu je reprezentovat populaci problému, populaci jeho relevantních dimenzí.“ (Disman, 2002, s. 304) Vzhledem k tématu byl můj výběr informantů účelový. Již na počátku jsem se rozhodla, že chci dělat rozhovory s lidmi z organizací, které se věnují programům sponzorství dětí. Jelikož jsem se zaměřila na úskalí těchto programů, potřebovala jsem se dozvědět jaká je realita každodenního fungování těchto programů právě od lidí, kteří se jim věnují. Prvním krokem výběru informantů bylo hledání organizací, které mají program sponzorství dětí. Rozhodla jsem se tedy na Internetu zadat do vyhledávače názvy pro programy sponzorství dětí v různých jazycích. Snažila jsem se oslovit široké spektrum NGO – čistě občanské i s náboženskými vazbami, různé velikosti a délky fungování, z různých států i pracujících v odlišných částech světa. Takto jsem vytvořila vzorek populace vhodný pro účely mého výzkumu. Ve výsledku jsem měla tři typy informantů – koordinátory programů sponzorství dětí; osoby z menších organizací, které zároveň koordinovaly program a zároveň vedly organizaci; osoby ve vedoucích pozicích organizací, které ale stále byly přímo propojeny s programem sponzorství dětí v jejich organizaci (koordinace některých aktivit v rámci programu, udržování vztahů s partnery, finanční správa programu apod.). Základní data o informantech jsem zpracovala v příloze CH této práce.

#### **4.4. Postup sběru a zpracování dat**

Vzhledem k cíli výzkumu jsem se rozhodla inspirovat kvalitativními metodami výzkumu a indukci a využít tedy polostrukturované rozhovory s otevřenými otázkami následným kódováním a kategorizací přeepsaných rozhovorů (harmonogram výzkumu, viz tabulka 1). Již na počátku výzkumu jsem se rozhodla, že mým cílem není programy sponzorství dětí kritizovat, ale zaměřit se na to, jaká jsou v dnešní době největší rizika z pohledu lidí z praxe a co by se dalo zlepšit vzhledem k tomu, že tyto programy budou určitě fungovat

i v následujících desetiletích. Kaufmann tvrdí, že „pokud chce výzkumník skutečně porozumět, musí se umět zbavit veškerého svého morálního úsudku; ke svým přesvědčením se může vrátit po výzkumu.“ (Kaufmann, 2010, s. 61) I já jsem se snažila po celou dobu neovlivňovat výzkum svými názory či osobními domněnkami o fungování těchto programů. To ovšem neznamená, že jsem se chovala při rozhovorech naprosto neutrálně, po celou dobu jsem se vždy snažila svými reakcemi ujišťovat informanty, že mě téma skutečně zajímá. Snažila jsem se mít po celou dobu na paměti, že „rezervovaný tazatel informantovi neumožňuje, aby se projevil otevřeně. Jedině zaujetí tazatele může vzbudit zaujetí respondenta.“ (Kaufmann, 2010, s. 61)

Po vyhledání potencionálních informantů jsem během jara až podzimu 2016 rozeslala 155 žádostí o rozhovory (podoba žádosti o rozhovor viz příloha H). 61 organizací zareagovalo, ať už pozitivně či negativně, na můj e-mail. Hlavně z velkých organizací přicházely odpovědi, že na rozhovor nemají čas. Lidé ze středních a malých organizací projevili více ochoty, ovšem s některými se nepodařilo rozhovor z časových<sup>61</sup> či technických důvodů dohodnout. Vzhledem k časovým možnostem a někdy i různým časovým pásmům byly rozhovory dohodnuty po e-mailu. Potencionální informanti byli informováni o tématu a účelu rozhovoru, ale hlavní výzkumná otázka a způsob vedení rozhovoru (hlavní otázka, kterou pokládám všem a poté další otázky na základě toho jak se bude rozhovor vyvíjet, doplňující otázky) jim byl sdělen až na začátku rozhovoru. Nakonec se podařilo zařídit rozhovor s 15 informanty. Rozhovory probíhali buď v češtině, nebo angličtině, v jednom případě byl rozhovor dvojjazyčný (čeština/slovenština). Rozhovory v angličtině byly často kratší (kolem 30 minut délky) vzhledem k tomu, že angličtina byla často druhým jazykem informantů a tudíž se snažili odpovídat stručně a jasně, aby mezi námi nevzniklo nějaké nedorozumění. Sedm rozhovorů se pohybovalo mezi 30 minutami až jednou a čtvrt hodinou. Pět rozhovorů proběhlo při osobní schůzce, zbylých deset bylo provedeno přes Skype. V obou případech byly rozhovory nahrávány na diktafon. Při rozhovorech jsem se rozhodla využít diktafonu a pozdějšího přepisu, protože jsem se obávala, že se nebudu moci plně soustředit na to, co informant říká, pokud budu muset simultánně psát poznámky. Psaní si poznámek by také byl rušivý element. „U otevřených otázek a zejména v kvalitativním výzkumu proces záznamu odpovědí (...) může narušit přirozený charakter interakce mezi tazatelem a zkoumanou osobou.“ (Disman, 2002, s. 60) O záznamu rozhovoru věděli informanti již

---

<sup>61</sup> Červen 2016 – únor 2017 jsem trávila v zahraničí na odborné stáži a následně jsem absolvovala časově náročný výměnný studijní pobyt.

z mého e-mailu, pouze jedna osoba si vyžádala autorizaci v případě použití citací v textu této práce, ostatním stačilo ujištění o anonymizaci dat. Rozhovory jsem vždy začala svojí hlavní otázkou, poté jsem se snažila reagovat na to, co již bylo řečeno, popřípadě jsem měla doplňkové otázky na základě toho, co jsem již slyšela v předchozích rozhovorech. Také jsem se většinou ptala na konkrétní fungování programu v dané organizaci, protože ne každá organizace má svůj program dostatečně popsany na webové stránce a způsob fungování těchto programů se napříč organizacemi může značně lišit. Citace z rozhovorů použité v textu jsou mé vlastní překlady. Informanti se také často nevyjadřovali příliš spisovně, a proto jsem tuto hovorovou úroveň vyjadřování zachovala i v textu (i v případě překladů z angličtiny). Na začátku rozhovorů jsem se ptala obecně, ale informanti se často vztahovali k situaci ve vlastní organizaci vzhledem k tomu, že to je to, co znají nejlépe a nechtějí se vyjadřovat za jiné organizace, často se tedy snažili vyhnout se generalizaci. Ovšem na základě i jejich zkušeností lze vyvodit častá úskalí, některé společné znaky či zkušenosti. Otázkou také je, do jaké míry lze generalizovat informace o úskalích v tomto sektoru mezinárodní pomoci, kde každá organizace má poměrně dosti odlišný typ fungování programu sponzorství dětí (od volby dětí přes technické fungování programu přes využití peněz ke způsobu komunikace s dárcem). I přes tyto mírné komplikace jsem byla překvapena mírou otevřenosti některých informantů. K první redukci dat došlo již v průběhu rozhovorů, protože je čistě na vůli informanta, co se rozhodne výzkumníkovi skutečně sdělit. „V kvalitativním výzkumu o redukci dat de facto rozhodují zkoumané osoby.“ (Disman, 2002, s. 290) Při přepisu rozhovorů došlo k další redukci dat, protože vzhledem k účelu výzkumu jsem vynechávala citoslovce a z důvodu anonymizace jsem také vynechávala zmínky o organizacích či zemích, odkud pocházejí, anonymizované pasáže značí tento symbol <>. Také jsem nepřepisovala věty, které se netýkaly výzkumu, ale byly zachyceny v záznamu. Pro účely výzkumu mi tedy stačilo zachytit věcný obsah rozhovoru. Rozhovory jsem přepisovala a kódovala průběžně. Po přepisu rozhovorů jsem provedla vždy ještě jeden poslech a revizi textu v případě, že jsem přesně nerozuměla některým pasážím na poprvé. Každých třicet minut rozhovoru se rovnalo přibližně třem hodinám přepisu, další hodinu většinou trvala revize textu. Přepis a revize jsem záměrně nedělala ve stejný den, abych snížila pravděpodobnost, že zaměním pod vlivem neustálého opakování některých pasáží některá slova nebo i obsah celých vět. Překvapivě pro mě bylo jednodušší přepisovat rozhovory v angličtině. Jak jsem již zmínila, informace z rozhovorů byly při přepisu anonymizovány, informanti jsou v textu zmiňováni pouze pod mnou zvolenými jmény. Jména organizací, pro které pracují, nebo informace,

z kterých zemí konkrétně jsou, se v textu nevyskytují. Rozhodla jsem se využít k vytvoření kapitol (na základě odvozených kategorií) pouze kódování otevřené a axiální (Dušková, Šafaříková, 2015, s. 73). Kódy vznikaly až při zpracování přepisů, nebyly připraveny předem. Během kódování dat z rozhovorů jsem rozdělila kódy do dvou skupin – odpovědi na hlavní otázku a odpovědi na další otázky.

Sběr dat jsem ukončila v prosinci 2016, v lednu jsem se zaměřila na kategorizaci a analýzu dat. Důvodem ukončení této části výzkumu byly mé časové možnosti, jelikož jsem chtěla mít dostatek času na zpracování dat a napsání finální verze textu, fakt, že někteří potencionální informanti buď zareagovali na moje e-maily pozdě (těsně před obdobím vánočních svátků a v lednu) a také fakt, že odpovědi informantů na hlavní otázku se začínaly podobat. Nejprve byly informace od informantů kategorizovány podle toho, jestli šlo o odpověď na hlavní otázku nebo vedlejší otázky. K zjištění četnosti úskalí a kategorizaci jsem použila tabulky v programu MS Excel. Až po zpracování této první kategorizace jsem sloučila znovu kódy podle tematiky do společných kategorií, na základě kterých jsem vytvořila kapitoly a podkapitoly výzkumné části této práce. Rozhodla jsem odpovědi sloučit, protože při dodržování rozdělení hlavní otázky a vedlejších otázek by se ve výsledku témata v různých kapitolách opakovala. Vzniklé kategorie jsou následně dále analyzovány v jednotlivých kapitolách výzkumné části této práce. Všichni informanti byli ujištěni, že se dostanou k výsledkům mého výzkumu. Ti, kteří rozumí češtině, obdrží kopii této závěrečné práce a pro anglicky hovořící bude v průběhu června 2017 vytvořen překlad nebo shrnutí výzkumné části práce.

### Validita a reliabilita

Podle Dismana je měření validní, pokud měří, to, co jsme chtěli změřit a je i reliabilní pakliže nám dá při opakování stejné výsledky, pokud je stav objektu, který jsme pozorovali, nezměněn (2002, s. 62). Využití kvalitativních metod většinou vede k větší validitě a menší reliabilitě. Jelikož informanti měli poměrně volný prostor se vyjádřit, je zde větší validita, než kdybych využila dotazníky s předem připravenými dotazy, které by je nasměrovali do konkrétních témat. Ovšem je také nutné mít na paměti, že „validita prokázaná v určitém kontextu a pro určitý účel je automaticky platná jen pro tento kontext a shodný účel“ (Disman, 2002, s. 67), tudíž si nedovoluji tvrdit, že můj výzkum zmapoval všechny možné názory a postoje organizací. Podle Hammersleyho reliabilita mluví o stupni konzistence s jakou stejný pozorovatel či různí pozorovatelé zařadili v různých situacích případy do stejné kategorie (Silverman, 2005, s. 188). Reliabilita tohoto

výzkumu je určitě omezená vzhledem k tomu, že všichni informanti neobdrželi totožné otázky a museli být zpracovány otevřené odpovědi, což potenciálně dává více prostoru pro odlišné odpovědi informantů a vznik rozdílných kategorií při možné snaze výzkum replikovat. Rozhodně také nemůžu tvrdit, že zjištěná úskalí platí pro všechny organizace v tomto sektoru. Snažila jsem se sice mít co nejrozmanitější vzorek organizací provozujících programy sponzorství dětí, ovšem jelikož nejsem s tímto sektorem podrobně seznámená, nemůžu přirozeně určit, nakolik jsou vyjádřená úskalí vlastní pouze typu organizací, které se staly součástí výzkumu. I Disman podotýká, že „cizinec není schopen rozlišit mezi typickým a individuálním“ (2002, s. 331), nehodlám tedy tvrdit, že úskalí vyjádřená v této práci jsou taková, se kterými se setkávají všechny organizace, které provozují programy sponzorství dětí.

Etapa/měsíc (Období leden 2016 až duben 2017)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Příprava výzkumu	X	X	X	X	X	X	X	X	X							
Konz. Výzkumu				X												
Žádosti o R				X	X		X	X	X	X	X					
R1-5					X		X	X								
R6-15									X	X	X					
Přepis, kód. R1-15						X			X		X	X				
Kateg. R1-15													X			
Struktura práce													X			
Četba teorie			X	X										X	X	X
Teoret. část														X	X	
Výzk. část															X	X
Povinné části																X
Editace																X
Tisk a odevzdání práce k 18. 4. 2017																

Tabulka č. 1 – Harmonogram výzkumu (tzv. Ganttovo schéma)

Vysvětlivky: R = rozhovory, konz. = konzultace, kód. = kódování, kateg. = kategorizace, teoret. = teoretická, výzk. = výzkumná



## 5. Nejčastěji zmíněná úskalí

Po kategorizaci dat jsem zhotovila tabulky s nejčastěji zmíněnými typy úskalí. Samotné kategorie posloužily k návrhu struktury výzkumné části této práce (viz níže). Následující tabulka (č. 2) ukazuje úskalí nejčastěji zmíněná v odpovědi informantů na **hlavní výzkumnou otázku**. Přesněji řečeno, jde o všechna úskalí, která byla zmíněna více než jednou.

Úskalí	Kolik osob úskalí zmínilo
Očekávání sponzorů	7
Nízké povědomí sponzorů o podmínkách v cílové zemi	5
Potřeba ochrany (hlavně dětí, ale i sponzorů)	3
Vysoké provozní náklady	3
Vysoké administrativní náklady	3
Technické propojení sponzora a dítěte (komunikace)	3
Zisk a udržení dárců	2
Očekávání dětí, rodin a komunit	2
Závislost na kvalitě práce místního koordinátora/partnera	2
Neadekvátní či neprofesionální přístup některých organizací	2
Plýtvání zdroji, otázka efektivity využití peněz	2
Menší efektivita než jiné programy, často změna podmínek dítěte bez změny širších podmínek	2

Tabulka č. 2 – Úskalí zmíněná v odpovědi informantů na hlavní výzkumnou otázku

Jak je vidět z odpovědí informantů, vyjadřovali se především k úskalí práce s očekáváním sponzorů a jejich nízkém povědomí o realitě života podporovaných dětí, popřípadě k otázce zisku a udržení solidního počtu sponzorů. Vzhledem k tomu, že informanti nejsou terénními pracovníky, ale koordinátory (či osoby jinak přímo zasahující do chodu programu), je svým způsobem přirozené, že je první napadne jejich práce se sponzory, stejně tak jako by místní/terénní pracovník pravděpodobně nejprve mluvil o sponzorovaných dětech či cílové komunitě obecně. Druhým nejčastějším okruhem byla otázka nákladnosti provozu (včetně administrativy) a technické stránky udržování kontaktu sponzora a dítěte. Další časté reakce se zaměřovaly spíše na cílovou skupinu a

fungování programu v terénu. Další tabulka (č. 3) ukazuje úskalí zmíněná v odpovědi na **vedlejší otázky, doplňkové otázky**. Jde o úskalí, která byla informanty zmíněna více než tři krát. Po vyjádření problémových oblastí především týkajících se práce se sponzory se velká část informantů začala zaobírat vlivem programu na cílovou skupinu a fungování programu na místě. Ovšem i zde se občas dostala do popředí otázka očekávání sponzorů a nákladnosti programu.

Úskalí	Kolik osob úskalí zmínilo
Potřeba ochrany (hlavně dětí, ale i sponzorů)	8
Vliv dodatečných darů na komunitu, riziko žárlivosti	8
Interkulturní a sociokulturní rozdíly	6
Očekávání dětí, rodin a komunit	5
Riziko vzniku závislosti na pomoci	5
Riziko podvodů, chyb, pravdivost informací	5
Očekávání sponzorů	4
Vysoké administrativní náklady	4
Závislost na kvalitě práce místního koordinátora/partnera	4
Nedostatek lidských zdrojů	4
Vztahy s místními pracovníky, otázka důvěry	4
Návštěvy dětí	4

Tabulka č. 3 – Úskalí zmíněná v odpovědi informantů na vedlejší a doplňkové dotazy

Na závěr jsem vytvořila tabulku (č. 4) slučující úskalí vyjádřené v odpovědi na oba typy dotazů. Tabulka **celkem** nejčastěji zmíněných úskalí (odpovědi na hlavní i vedlejší otázky) obsahuje úskalí, která byla zmíněna více než čtyři krát. Pokud sloučíme všechna úskalí vyjádřená informanty, ve vedení jsou především dva aspekty fungování programů sponzorství dětí – potřeba ochrany cílové skupiny i sponzorů a očekávání sponzorů od jejich účasti v programu. Informanti také nezapomínají na možný efekt programů na cílovou skupinu (otázka darování, očekávání cílových skupin, riziko závislosti na pomoci apod.), nákladnost programu oproti jiným typům rozvojové pomoci a důležitost volby vhodných místních pracovníků či partnerské organizace. Téměř polovina informantů také explicitně uvedla/uznala, že interkulturní či sociokulturní rozdíly je něco na co se člověk musí specificky zaměřovat.

Úskalí	Kolik osob zmínilo úskalí
Potřeba ochrany (hlavně dětí, ale i sponzorů)	11
Očekávání sponzorů	11
Vliv dodatečných darů na komunitu, riziko žárlivosti	9
Interkulturní a sociokulturní rozdíly	7
Očekávání dětí, rodin a komunit	7
Vysoké administrativní náklady	7
Nízké povědomí sponzorů o podmínkách v cílové zemi	7
Riziko vzniku závislosti na pomoci	6
Závislost na kvalitě práce místního koordinátora/partnera	6
Vysoké provozní náklady	6
Riziko podvodů, chyb, pravdivost informací	5
Zisk a udržení dárců	5
Neadekvátní či neprofesionální přístup některých organizací	5

Tabulka č. 4 – Úskalí zmíněná v odpovědi informantů na všechny dotazy

**Kategorie**, které vznikly z použitých kódů, jsou tyto: výběr dětí; očekávání sponzorů; očekávání cílové skupiny; externí podmínky; tvorba programu; provoz programu; fundraising a public relations; lidské zdroje ve sponzorské zemi; ochrana; místní pracovníci a partneři; interkulturní rozdíly; chyby, zneužití a pravdivost informací; návštěvy dětí; dary. Na základě kategorií, jsem vytvořila základní strukturu výzkumné části této práce.

Většina kategorií figuruje jako podkapitola, s výjimkou tří kategorií. Interkulturní rozdíly jsem se rozhodla zařadit jako samostatnou kapitolu na začátek, protože interkulturní rozdíly ovlivňují jak úskalí týkající se sponzorů, cílové skupiny i fungování programu. Externí podmínky jsou zařazeny jako kapitola nakonec vzhledem k tomu, že jde o vnější vlivy působící na programy sponzorství dětí. Návštěvy dětí (přímý kontakt) jsem zařadila do podkapitoly týkající se darů vzhledem k tomu, že jde o těsně provázané kategorie a někteří informanti i návštěvy považují za formu daru.

## 6. Sociokulturní rozdíly a interkulturní komunikace

První úskalí programů sponzorství dětí vyvstávají již u kořenu snahy NGO takový program provozovat. Vzhledem k tomu, že je v centru tvorby a fungování programu nutnost kooperovat a komunikovat s osobami z velmi odlišného sociokulturního prostředí, je vznik úskalí spojených se sociokulturními rozdíly prakticky nevyhnutelný. Sociokulturní rozdíly ovlivňují chod programu na všech jeho úrovních mezilidských vztahů a komunikace – mezi sponzory a dětmi, mezi pracovníky NGO a jejich místními pracovníky či partnery, přirozeně i mezi pracovníky NGO a cílovou skupinou jejich programů. V případě, že má NGO sponzory z více zemí, mohou taková úskalí vyvstat i mezi sponzory a NGO. Tato kapitola se tedy věnuje sociokulturním rozdílům a interkulturní komunikaci, které dále v různé míře ovlivňují i další identifikovaná úskalí popsaná v následujících kapitolách této práce, obzvláště například očekávání sponzorů i cílové skupiny (viz podkapitola 7.2) nebo kooperaci s místními pracovníky a partnery (viz kapitola 8.5).

### 6.1. Odlišné světy?

Žijí lidé v „rozvinutých“ zemích a lidé v rozvojových zemích v odlišných světech? Ano i ne. Na jednu stranu jsou mezi lidmi z těchto zemí poměrně velké sociokulturní a ekonomické rozdíly, ale na druhou stranu jsme všichni čím dál více propojeni vlivem globalizace. „Izolace se během pár posledních století zmenšila, nejdříve pomalu, potom s rostoucí rychlostí. Nyní jsou lidé žijící na opačných stranách světa propojeni způsoby dříve nepředstavitelnými.“ (Singer, 2004, s. 9-10) Globalizaci lze definovat jako rychlou integraci světové ekonomiky a struktur trhu díky rozvoji v oblastech technologie, komunikace a dopravy (Wroe, Doney, 2004, s. 16-17). Lidé účinky globalizace pociťují přímo především v podobě propojení lidí skrze média a informační technologie nejen, z čehož vyplývají výhody i nevýhody i pro sektor humanitární asistence a rozvojové spolupráce. Pro NGO a mezinárodní agentury je jednodušší poukázat na aktuální krize, pro řešení kterých potřebují sehnat zdroje, ale zároveň je zde riziko, že lidé budou vnímat rozvojové země jako jednolitou masu chudých a hladovějících lidí (viz kapitola 2). Toto přiblížení lidí je ovšem také základním podmínkou pro tvorbu a fungování programů sponzorství dětí. Jelikož je v centru provozu takového programu příslib vztahu mezi sponzorem a dítětem, sociokulturní rozdíly se nutně projeví v interkulturní komunikaci ve formě dopisování i v očekávání obou stran vztahujících se k programu (viz podkapitola 7.2) a vztahu k darům a návštěvám sponzorů (viz podkapitola 7.3). Dana tuto situaci

označila zároveň za největší úskalí: „*Největší výzva je propojení mezi dětmi v úplně jiné části světa a lidmi v zemi, kteří je podporují. (...) A také to není jednoduché, protože tyto děti žijí v kompletně odlišných podmínkách, které si sponzoři neumí představit, ten svět v kterém děti žijí a naopak.*“ (Dana)

Fons Trompenaars definoval tři základní kulturní dimenze, které působí na interkulturní vztahy a komunikaci:

- vztah k druhému člověku, konkrétně jestli se jedná o kulturu spíše:
  - universální nebo partikularistickou (jestli se člověk vždy řídí pravidly nebo je přizpůsobuje kontextu);
  - kolektivistickou či individualistickou;
  - v chování lidí a vyjadřování neutrální nebo spíše emocionální;
  - difúzní nebo specifickou (jestli striktně oddělují pracovní a soukromé);
  - přisuzující status osoby především podle společenského postavení (status askriptivní) nebo odvozující status spíše od činů konkrétní osoby (status získaný);
- vztah k přírodě:
  - lidé orientovaní vnitřně mají tendenci své okolí ovládat a adaptovat svým potřebám, zatímco lidé s vnější orientací se snaží žít se svým okolím v harmonii;
- vztah k času:
  - jestli lidé vnímají čas jako následný, kdy se vše děje postupně ve vymezeném úseku, nebo jako souběžný, kdy vše může probíhat naráz nebo se překrývat a není zde až tak striktní dělba mezi tím, co bylo, je a bude (Nový, Schroll-Machl a kol., 2003, s. 25-28).

Vnímání času se jeví jako jeden z hlavních faktorů ovlivňující kooperaci NGO s místními pracovníky a partnery. Zatímco zaměstnanci NGO pracující v sídle v „rozvinuté“ zemi spíše vnímají čas lineárně (následně), jejich kolegové v terénu jsou často z kultur s cyklickým (souběžným) pojetím času. Hall podle těchto pojetí času řadí kultury mezi monochronní či polychronní, a zatímco lidé z monochronních kultur jsou zvyklí pracovat v časových úsecích s harmonogramy a předem určenou uzávěrkou, lidé pocházející z polychronních kultur jsou flexibilní, řeší několik problémů naráz a nezaobírají se tolik časovým plánem (Morgensternová, Šulová, Schöll, 2011, s. 74). A zde vznikají při

spolupráci obtíže, protože místní pracovníci často neberou čekání jako něco nepřírozeného, čemu by se mělo vyvarovat a nemají tak vyhraněné vnímání budoucnosti. Lidé z rozvojových zemí obecně nemají tendenci plánovat dlouho do budoucna, jednak proto, že vnímají čas jinak a za druhé také proto, že žijí v podmínkách, kdy se může prakticky cokoliv ze dne na den změnit: „*V některých zemích, kde my pracujeme (...) oni moc nerozumí úsporám, takže když mají dítě v našem systému podpory, a tak mají hodně, hodně přebytečnou hotovost v daném měsíci, oni to utratí, oni to všechno utratí.*“ (Ivan) Úskalím vyplývajícím pro NGO z vlivu sociokulturních rozdílů během řízení a spravování programů sponzorství dětí v cílové zemi, se blíže věnuji v kapitole 8.5 zaměřené specificky na místních pracovníky a partnery.

Dalším úskalím je fakt, že si stále velká část sponzorů nedokáže představit, v jakých podmínkách sponzorované děti a lidé v rozvojových zemích obecně žijí. Sponzoři tak mají tendence aplikovat etnocentrické vnímání na životní podmínky dítě a hlavně na vzdělávací systém jako takový: „*Jako lidi hodně srovnávají, to jakoby to je docela problém, protože guinejské, guinejská úroveň vzdělávání je hodně nízká proti jiné (...) Každopádně ty děti postupují pomaleji, jo? Tady prostě, když někdo opakuje, tak je to něco hodně jako výjimečného, tam je to úplně běžná záležitost, že prostě každé dítě párkrát jakoby v životě opakuje. (...) To je prostě jako tady, když seberete třicet dětí, tak nevíte, kdo z nich bude doktor, a kdo z nich bude popelář a kdo z nich dostuduje vysokou školu, anebo, kdo ukončí základní, jo? (...) je to úplně to samé, akorát, že ty podmínky pro to vzdělávání jsou tam prostě stokrát horší (...) Že vrátí se domů, nemaj elektrinu, nemaj vodu, musej prostě dělat domácí práce, nemaj si kde dělat úkoly, nemaj svůj vlastní pokojíček, stůl a lampičku, jo? Maj prostě jeden sešit a jednu propisku (...) a někde ani to ne a kolem sebe prostě dalších dvacet sourozenců, který ho nenechaj v klidu. Je to prostě strašně moc věcí, který ovlivňujou to vzdělání v Guinei, a proto prostě spousta dětí opakuje.*“ (Olga)

Eva se také vyjádřila, že je třeba sponzory více vzdělávat, protože se tak dají korigovat jak představy sponzorů o rozvojových zemích, tak i jejich očekávání od programu: „*...i jako kdyby nějakým způsobem vzdělávat a stále (...) vysvětlovat, vzdělávat tu veřejnost. (...) Prostě ti dárci, kteří vlastně do toho sponzorského programu jdou, o té kultuře, toho koho oni podporujou, jak to tam chodí, ale ono to souvisí trochu s těmi očekáváním, protože člověk jako na jedné straně jako rozumí tomu, že jde nějakému černouškovi pomoci, nebo někomu prostě ze Třetího světa, ale když je opravdu v tom sponzorském vztahu, v tom adopčním vztahu, tak vlastně si uvědomujeme, že (...) i tak přistupuje k tomu*

*dítěti jako kdyby to bylo to bílé <stát> dítě, standardně tady u nás (...) Takže vlastně jakoby to vidím, že, že možná opravdu i ty mimovládky jako, které tento program mají, že stále ty dárce vzdělávat o tom, že, že země, v které to dítě podporujete má takové zvyklosti, má takovou kulturu, takhle to u nich chodí a vlastně tím pádem jako kdyby zrealnit ty očekávání a myslím si, že v to momentě může být celý ten program funkčnější.“ (Eva)*

## **6.2. Dopisování mezi dětmi a sponzory**

Průcha interkulturní komunikaci popisuje jako „...procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově anebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifíčnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikačních partnerů.“ (Průcha, 2010, s. 16) Výměna korespondence mezi sponzory a dětmi z rozvojových zemí je rozhodně nejviditelnějším prvkem interkulturní komunikace v rámci programu. Podle Barny existuje šest bloků, které vytváří obtíže v interkulturní komunikaci: rozdílnost jazyků, předpoklad podobností mezi lidmi i navzdory odlišné kultuře, tendence lidí hodnotit, špatné interpretace neverbální komunikace, předsudky a stereotypy a vyšší úzkostnost situace oproti komunikaci s někým z našeho sociokulturního okruhu (Morgensternová a kol., 2011, s. 69). Děti většinou pochází z kultur, které nemají tradici písemného vyjadřování, jde spíše o kultury s orální tradicí vyprávění. Navíc jsou i z kultur s odlišnou představou vytváření vztahů. A to tvoří zásadní překážku při udržování kontaktu mezi sponzorem a dítětem, což potvrdilo hned několik informantů: „*Jo, je to výzva, protože malé děti z, ze základní školy nebo školky ještě nejsou schopné, neumí napsat zatím dopis. Ale když jsou starší, tak nenajdou dost motivace, protože tenhle způsob komunikace není v jejich zemích používán. Jejich kultury jsou spíše verbální, takže spolu mluví, než píšou dopisy. Takže to je opravdu výzva motivovat je a inspirovat k psaní těch dopisů. Ale na druhou stranu, pro nás to je základní podmínkou, jednou ze základních podmínek pro jejich účast v programu.*“ (Martin)

*„Pak jako dárce nám píšou dopisy a my se snažíme jako zase za určité úsilí, které se daří, spíš daří, než nedaří, aby děti odpovídaly na ty dopisy, jo? Zase je potřeba počítat s velkým zpožděním, jo. Ale taky je potřeba počítat jakoby, že ta odpověď je jiného charakteru než si možná dárce představuje. Protože že jo my jakoby vnímáme, že jo tu chudobu, jak to dítě prostě jestli má nějaké plány do budoucna a tak dále, ale to dítě řeší situaci, jestli jako se dneska nají, že jo? Nebo jako ono prostě vůbec není zvyklý jako sdílet naše jakoby, naším způsobem, jak kdy jo? Ale není zvyklý se sdílet a neví jak se*

*sdílet jako s člověkem, který má jednak bílou tvář a je úplně jinej a tak dále, takže prostě je potřeba někdy počítat, že jo, dárce – ale oni jsou většinou rozumný lidi, jo? Ale jako je potřeba počítat s tím, že tam možná dárce nenajde to, co by si jako vysnil, jo? Že si bude dopisovat osobně se svým Josephem někde z buše.“ (Adam)*

Děti také často nemají na takový druh komunikace dostatečnou úroveň jazyka a v mnoha programech navíc nepišou dopisy v rodném jazyce, ale v některé ze světových řečí, kterou se učí v tamním vzdělávacím systému – často v angličtině nebo francouzštině. Jak se například vyjádřila Olga: „...dopis vyžadujeme od šestého ročníku. Ideálně dřív, ale prostě někdy ty děti nejsou schopný napsat ten dopis dřív, protože se teprve tu francouzštinu v té škole učí. Takže někomu to jde lépe, někomu hůře. (...) některý děti pišou dopisy ve čtvrtý třídě a některý třeba až od šestý třídy, takže když prostě neumí psát, tak maluje obrázek.“ (Olga)

Ovšem někdy jim to není ulehčováno i tím, že děti mají psaní dopisů jako povinnost, zatímco spousta sponzorů nepíše vůbec, anebo jen sporadicky: „...děti piší více než sponzoři. My máme pravděpodobně 20 až 25% sponzorů, co pišou dětem a naším cílem je aby jich bylo 100% (...) pišících dítěti.“ (Ivan)

„My se snažíme, aby probíhala, ne každé na to má čas a má o to zájem. Na druhou stranu, že někdo nepíše vůbec. Fajn. My nikoho jako do ničeho nenutíme. Od těch dětí přivezeme jednou ročně dopis, to jo, to je, do toho je trošku nanutíme. A na druhou stranu jsou lidi, který maj zájem s těma dětma komunikovat, ale tak jak jsem říkala, že já komunikuju tady se svýma spolupracovníkama, kteří jsou vysokoškoláci, třicetiletý a nejde to úplně super, tak si dovedete představit, jak to vypadá s devítiletým dítětem. No, zeptáte se ho na čtyři věci, on vám neodpoví na žádnou a napíše tam a to ještě někdo píše, že jo, protože oni třeba v deseti, jedenácti, do dvanácti neumí psát, tak tam napíše, že chce kolo, čímž adoptivního rodiče, sponzora tak akorát pěkně naštvě. No ale, takže probíhá ta komunikace.“ (Iveta)

Na druhou stranu to může být ovlivněno i tím, že někdy si ani sponzoři nejsou jistí co psát: „...často chtějí sponzoři vědět, co bych měl psát? A my jim řekneme: jen jim řekněte o svém životě, jak jste se stali sponzory, jak vypadá váš život, a zeptejte se na život dítěte. My je v tom neomezujeme.“ (Dana) Podle Ivana je ale dopisování dobrý prostředek jak ukázat sponzorovi dopad jeho pomoci na život dítěte: „My silně věříme, že je důležitý, aby sponzor měl nějaký vztah k dítěti, tak aby věděli, že to dělá rozdíl.“ (Ivan)



V některých NGO se tedy rozhodli věnovat více pozornosti vysvětlování fungování programu sponzorství a hlavně dopisování dětem: „Ale dělají to rádi (...) jsou vedené k tomu (...) že to je dar, že toho sponzora mají a proto se cítí vděčné a jakoby i ta listová korespondence, že i když ji nerozumí, když by jí nerozuměly ty mladší děti, jako, jako dopisování si, ale rozumí tomu, že to je ten koncept toho, že jako já poděkuji. (...) a vlastně my píšeme, totiž my to taky jakože v některých projektech, které děláme, tak hromadně. Že když přijdeme na tu monitorovací cestu, tak vlastně doneseme dopisy s sebou. A vlastně pročteme s každým dítětem ten dopis, jestli porozumělo tomu, co mu sponzor píše, trošku dovysvětlíme a vlastně spolu píšeme hned i odpovědi. Takže – a se mi zdá v tom trošku pomáhají i ty buď učitelé nebo vedoucí projektů, nebo kdokoliv. A vždy je tam vlastně to vysvětlení, že, že jsi tu proto, protože ten sponzor ti pomáhá to vzdělání mít, anebo být v tom dětském domově a tvoje povinnost je teď mu opravdu poděkovat.“ (Eva)

Podle Olgy, dokonce větší důraz na porozumění u dětí vedl i k dalším kvalitativním změnám v programu: „A to je to vylepšení, který vlastně teďka jste mi připomněla, který teďka řešíme, protože ty děti přesně – nemaj vůbec žádnou inspiraci, co psát. (...) a ty dopisy který vlastně téměř jsou pořád stejný (...) jsou takový jakoby hodně formální, protože oni v životě si s nikým nedopisovali, nikdy nemalovali jo? Tady od nás, u nás už prostě od jednoho roku už prostě něco tam čará dítě a furt prostě má ty pastelky k ruce a furt něco tvoří, tak tam prostě najednou v pátý třídě někdo přišel, dal mu pastelku a řek namaluj obrázek, prostě někomu. (...) No a teď jsme vymysleli to, že připravujem takový materiál, který by měl jakoby tu adopci ukázat právě v tom kontextu a zároveň představit ty hlavní témata, problémy, které v té Guinei jsou, skrze příběhy těch dětí (...) a při přípravě toho materiálu jsme měli, připravili vlastně seznam otázek, který jsme kladli těm dětem a zjistili jsme – někteří koordinátoři se na to připravovali, takže jim to už rozdali předem a některý děti na to spontánně odpověděly písemně. A najednou vlastně jsme zjistili, že sme se od nich dozvěděli strašně moc věcí, takže teď jsme vylepšili náš program v tom, že sme připravili prostě 20-30 otázek, které jsou rozdělený prostě třeba po pěti nebo po sedmi otázkách a (...) při každém dopisování se vždycky jakoby předloží tomu dítěti těch sedm otázek, na které jakoby ono odpoví formou dopisu a při dalším se mu zase dá další jakoby seznam. (...) Takže tohle je teďka naše nové vylepšení, že doufáme, že prostě ty dopisy budou jako pro ty sponzory tady přínosnější v tom, že se i něco jako dozví víc jako, ne jenom o výsledcích toho dítěte, ale třeba i o prostředí, ve kterém žijí nebo o jejich životě a tak.“ (Olga)

Jak je tedy vidět každá NGO se snaží s úskalími vyvstávajícími ze sociokulturních rozdílů vyrovnávat po svém. Kvalita dopisů a dopisování mezi dětmi a sponzory je totiž pro některé sponzory důležitým měřítkem kvality celého programu a spokojený sponzor, který získává z dopisů dojem, že program má skutečně na dítě pozitivní efekt, pak má tendenci tuto informaci šířit ve svém okruhu rodiny, přátel a známých, což zvyšuje šance NGO získat potenciálně nové sponzory pro další děti.

## 7. Sponzor a cílová skupina

Jelikož jsou sponzor a cílová skupina programu dva klíčové prvky celého programu, hlavním úskalím s nimi přímo spojeným je věnována celá kapitola<sup>62</sup>. Konkrétně byly informanty zmiňovány tři aspekty důležité pro dobré fungování programů sponzorství dětí – ochrana (především dětí, ale i sponzorů), vliv očekávání obou těchto skupin a především také otázka darů jako taková. Informanti často zmiňovali důležitost nevytváření závislosti cílové skupiny na darech a probrala se i úzce související otázka darů navíc, které děti mohou od sponzorů obdržet, a návštěvy dětí. Návštěvy dětí jsou spojeny s otázkou daru, protože někteří informanti explicitně zmínili, že i akt návštěvy, společné trávení času, vytváření vztahu sponzora a dítěte jako takového považují za formu daru. Následující tři podkapitoly jsou tedy zaměřeny na tyto aspekty a úskalí, které z nich vyplývají.

### 7.1. Ochrana

Potřeba ochrany jak dětí v programu, tak i sponzorů byla jedním z nejčastějších témat zmíněných informanty. Základním prvkem ochrany je, že spolu děti a sponzoři nekomunikují přímo, ale dopisy jsou distribuovány před NGO, která je i otevře a zkontroluje. Ochrana se především týká poskytování osobních údajů, vhodnosti obsahu pro dítě a někdy i snahy ochránit sponzory před dodatečnými žádostmi o pomoc: „*Ano, kontrolujeme to. Jsou tu dva problémy. Vyhnout se sdílení jejich adresy a telefonních čísel. A zkusíme kontrolovat žádosti o dodatečnou pomoc, která může přijít od dítěte donorovi.*“ (Martin)

„*...naše děti jsou všichni přeživší. Oni žijí v zemi – většina našich dětí jsou sirotci. A oni se naučili přežít s téměř ničím. (...) Protože oni maximálně využijí každou příležitost, která je jim dána, takže jestli my jim dáme přímý kontakt na sponzory, oni jim budou říkat příběhy a oni budou doufat, že můžou dovést sponzora (...) víte, aby poslal nějaké peníze nebo poslal více podpory. A to je něco, co nechceme, nechceme sponzory, kteří jsou skutečně velmi štedří, aby byli tlačeni ke zdi.*“ (Dana)

Ovšem otázkou je, jestli se zamýšlí i nad tím, proč se v dopisech takové žádosti objevují. V některých kulturách (např. v Ghaně) totiž nejsou vztahy mezi lidmi budované na sdílení osobních informací, ale spíše na reciprocitě ve formě pomoci (Yuen, 2008, s. 48).

---

<sup>62</sup> Stejně tak jako u sociokulturních rozdílů se i jejich vliv samozřejmě projevuje v dalších úskalích zmíněných v následující kapitole.

Nejvíc mě ale překvapilo, že Benova NGO dokonce komunikaci mezi sponzory a dětmi téměř nedovoluje, pouze sponzora informuje o vývoji situace dítěte skrze svůj zabezpečený informační portál: „*Ne, my [to] nedovolujem z dôvodu ochrany dětí, nedovolujem priamu komunikaci mezi sponzorem a dítětem. Ale dělali jsme, děti posílaly vánoční přání každý rok sponzorovi, ale oni – je to uděláno takovým způsobem, že (...) my dostaneme všechny ty přání z Indie a potom je posíláme přímo sponzorů, takže tady není žádná možnost pro sponzora kontaktovat ty děti.*“ (Ben)

Děti se snaží NGO při dopisování chránit především, co se týká planých slibů, nebo dezinterpretace některých prohlášení sponzorů jako slibů. NGO se také snaží poučovat sponzory o tom, jaký je vhodný obsah dopisů a o jakých věcech by se neměli zmiňovat či jaké fotografie či obrázky by neměli k dopisům přikládat: „*No, riziko by mohlo být v tom, že by mu třeba mohli naslibovat (...) že ho vezmou sem na návštěvu do <stát>, což by mohli koneckonců, ale my to rozhodně nedoporučujem a nedoporučujem jim ani jako povídat moc o těch vymoženostech toho našeho světa jako, protože ty děti po tom zatouží, přesně po tom lepším životě, po těch vymoženostech tý naší civilizace. (...) myslím, že ty naši sponzoři jsou celkem rozumní, a že když, když znají (...) ty poměry jaké tam fungujou, tak, tak věděj jako (...) jak s ním můžou mluvit a co to dítě je schopný pochopit a co ne. Třeba Vánoce nebo vánoční dárky to jim nic moc neřekne. Prostě je potřeba, aby ten člověk, když teda se má potkat s tím dítětem, aby se trochu přepnul na tu vlnu toho nepálskýho poměru a nebánil tady o tom, jak my se tady máme krásně.*“ (Alena)

„*Všichni dárci dostanou dopis s doporučeními, co by mohl dopis obsahovat. Takže jim radíme nevystavovat své osobní detaily ze života. Ale radši, ať sdílí fotku rodiny, nějaké obecné informace o dětech, někdy děti píšou ty dopisy. (...) takže píšou o sobě – ale není to o ekonomické stránce jejich života.*“ (Martin)

„*...my vlastně píšeme hromadné, hromadnou připomínku nebo výzvu k tomu, aby napsali dopisy sponzoři (...) a tam vždy tak pár vět jakoby znova, takových vzdělávacích dáme (...) vždy píšeme, že prosím vás nepišť o drahých dovolených, na kterých jste byli, nepišť o atraktivních destinacích, kde jste se vyskytli, protože to tomu dítěti nijak nepomáhá, ale pišť o tom k čemu to dítě může, s čím se dokáže ztotožnit. A to například, napišť spíš o tom, že jak jste se měli s rodinou v létě, jo? Co byly vaše nejkrásnější společné rozhovory s rodinou v létě. Prostě jakoby spíš o těch vztazích hovořit, anebo může to být – o snech můžou mluvit, jo? (...) sny mají i ty děcka, to neznamená, že to někdo – jakože ne vždy se to splní a tak. Takže toto stále – nebo na Vánoce, jo, že nemluvte o tom, jaké*“

*dárky jste dostali, anebo se neptejte ty, jaký dárek dostaneš, jo? Ale, pište například o našich tradicích (...) jak my vlastně ty Vánoce prožíváme, jako zeptat se jak je vy prožíváte, co je vaše tradice, kultura. Takže toto jakoby stále znova píšeme a potom – a toto jakoby i sledujeme, když ty dopisy přichází od sponzorů, tak to tak trošku sledujeme, jestli to nepřehnali jakoby. (...) ještě co tak jakoby sledujeme, aby nedávali <stát> sponzoři sliby, které nemohou splnit, jo? A to jsou takového typu a to je znova, někdy to – podle mně si to ten pisatel neuvědomuje, jo? Že to jsou takové ty naše vyplnění těch hluchých míst v tom dopise, že strašně rád by sem se na tebe přijel podívat, doufám, že se mi podaří přijet. A přál by sem si, aby si mě jednou přijel navštívit. A vlastně jakoby, ale ten dopad těch slov, někdy si neuvědomují ti sponzoři, že to dítě může říct, ale on mi napsal, že chce, aby sem přišel. Ale (...) sponzor vyjádřil přání, že to by bylo super, kdyby možná někdy náhodou. Takže vysloveně toto jako říkáme, že toto nedělejte.“ (Eva)*

Cenzura a kontrola komunikace sponzorů a dětí jsou hlavními nástroji pro ochranu. Některé NGO se i veřejně hlásím ke specifickým standardům na ochranu dětí vztahujících se k fundraisingu a PR anebo programům sponzorství dětí. Ovšem někteří informanti se vyjádřili i tak, že korespondenci mezi dětmi a sponzory necenzurují, ale raději sponzorům ukazují jaká je „realita“: „Naše zásada je – necenzurovat. Ani na jednu ani na druhou stranu. Je to otázka, že jo? Naděláme si tím spoustu problémů a už jsme měli případy, že ty adoptivní rodiče se na základě těch dopisů, který dostávají od těch dětí, řekli, kdepak toto já už podporovat nebudu. Na druhou stranu, takhle to vypadá. (...) Ta situace taková je.“ (Iveta)

Důležitým faktorem ve snaze chránit obě strany je i rozvoj informačních technologií v 21. století. S nástupem sociálních sítí se totiž již u některých NGO objevilo dilema, jak reagovat na snahy některých sponzorů komunikovat s dětmi online: „I když například s těmi úplně našimi nejstaršími dětmi někteří sponzoři se samozřejmě tak popárovali přes Facebook, ale znova, jakože my jsme to – tím že ty děcka známe a oni už jsou, myslím, že už i ty vztahy, opravdu to se stalo (...) s takovými dětmi a sponzory, kteří jsou už dlouhodobě v tom programu, už to mají, jakože ten vztah odzkoušený, rozumějí tomu, to co ten vztah může poskytnout, dát, co nedá nikdy ten vztah a tím pádem je to takové bezpečné. Ale určitě bychom to nedělali jakoby se začínajícími sponzory anebo se začínajícími dětmi. Anebo v některých případech dětí určitě ne.“ (Eva)

„...já si myslím, že jedna z těch věcí, na kterou se díváme (...) prvky ochrany dětí, které jsou kritické, aby byly ve hře. (...) Jestli jdete zpět, opravdu můžete jít 10-15-20 let zpět, bylo více běžné pro lidi komunikovat skrze dopisy. Teď to, to není ten případ, lidi spíše

*používají buď sociální média nebo (...) e-mail. Očekávají mnohem více plynulou formu komunikace, takže tahle idea sponzorství, v kterém (...) budujete vztahy mezi sponzorem a sponzorovaným dítětem, že to prostředí v jakém se lidi zapojují a je očekáváno, že se zapojí do vztahů a jak oni očekávají, že budou komunikovat, to se změnilo během nedávných let dramaticky. Takže je to méně centralizované (...) v kontextu sponzorství dětí to opravdu otvírá dveře pro hodně obav týkajících se ochrany dětí. My stále pracujeme v modelu, kde, kde zakazujeme tento typ přímého kontaktu mezi sponzory a jejich dětmi a to je ochrana na obou stranách toho vztahu (...) Nicméně (...) oni očekávají tyhle druhy okamžitých odpovědí a okamžitého přístupu, ale kvůli těm obavám v rámci ochrany dětí, to je určitě něco, co nejsme schopni zprostředkovat, nemáme vůli v tuto chvíli zprostředkovat. Takže to, to je výzva, která, která roste. Je to pro lidi snazší a snazší se spojit a navzájem se najít. Je to opravdové, tahle digitální výzva (...) takže my se musíme ujistit, že máme v místě vhodné pojistky k ochraně dětí...“ (Lukáš)*

Ochrana se samozřejmě také týká poskytovaných informací veřejnosti a tedy potencionálním sponzorům. Například některé NGO se rozhodly nezveřejňovat fotografie dětí v programu a ukazují je pouze až budoucímu sponzorovi, poté co si vybere dítě na základě cílové země, věku a pohlaví – o tom více v podkapitole 8.4. David zmínil riziko zneužívání dětí v rámci programu obecně: „...když slyšíme něco o zneužívání dětí, potom, potom zasáhneme pokud, pokud o tom víme. Oni, oni museli podepsat politiku na ochranu dětí a my na to dohlížíme. Že (...) s těmi dětmi je zacházeno správně. Ale to je (...) také výzva, protože víte (...) oni ne, oni nám to neřeknou. Ale co, co my taky děláme je, že pošleme několik dobrovolníků, takže oni vidí, jak pracují a to je, to je dobrá zpětná vazba, kterou dostáváme od našich dobrovolníků. Oni pracují v programu, s těmi dětmi, takže to je docela dobrý. Další, další věc je, jestli tu je (...) něco, co lze udělat, musíme najít řešení s, s řídicím orgánem té, té kongregace, normálně.“ (David)

Některé z NGO se také snaží dostat děti, které skončily v sirotčincích zpět k rodinám, pokud to podmínky umožňují, popřípadě se od možné podpory sirotčinců distancují: „...v posledních letech jsme se snažili dostávat děti zpět k některému z rodičů, pokud stále žijí. Takže pokud nejsou (...) úplní sirotci. To může být, to může být obtížné, ale to...je to výzva přivádět je domů zpět k rodičům a máme některé programy, speciálně v Peru, kde ti, ti rodiče, samotné matky (...) normálně to jsou, to jsou samotné matky (...) všechny ty rodiny [nejsou] (...) v nejlepším, v nejlepším stavu. Ale snažíme se, také je znovu spojit. Takže to je jedna z [věcí], kde se můžeme stále zlepšit a měli bychom se zlepšit.“ (David)

*„... my nevedeme sirotčince nebo školy nebo něco takového, děti jsou všechny v různých školách. S provozem sirotčinců taky nesouhlasíme. Protože co se stane v Indii (...) v některých případech rodiče dají dítě do sirotčince nebo internátu, ztratí zájem o děti a takže předpokládají, že někdo jiný se o dítě postará. Takže my ne, my neschvalujeme takový druh situace.“ (Ben)*

Jak je vidět, v rámci programů sponzorství dětí z rozvojových zemí je mnoho faktorů, týkající se ochrany zúčastněných stran. K ochraně se také často vztahují etické kodexy, standardy a dohody dodržované těmito NGO, příkladem můžou být Standardy soukromých dobrovolných organizací (viz příloha F).

## **7.2. Očekávání**

Očekávání sponzorů a cílové skupiny je něco, co silně ovlivňuje fungování i dopad programu sponzorství dětí. Jak můžete vidět v tabulkách v kapitole 5, úskalí spojená s očekáváním, především sponzorů, ale i cílové skupiny<sup>63</sup> patřila k informantům velmi často zmiňovaným. Očekávání sponzorů ovlivňují možnosti fundraisingu a PR, spokojenost sponzorů i cílové skupiny je důležitá k udržení programu a v případě cílové skupiny i zaručení pozitivních dopadů programu. Očekávání se odrážejí ve způsobu a míře participace obou stran, velmi otevřeně se také projevují v dopisní komunikaci mezi sponzory a dětmi.

### **7.2.1. Očekávání sponzorů**

Programy sponzorství dětí jsou velmi specifickou formou individuálního dárcovství, která vyžaduje poměrně hodně péče o dárce. „Individuální dárcovství je svébytným a specifickým nástrojem fundraisingu, který se například od psaní grantů liší především vysokou mírou emocionality a potřebou systematického a dlouhodobého budování vztahu s jednotlivými podporovateli.“ (Boukal, 2013, s. 77) V případě programů sponzorství dětí je tento vztah budován především skrze kontakt s dítětem z rozvojové země a poskytování podrobných informací o dítěti a jeho rodině, popřípadě i dění v jeho komunitě. Někteří kritici dokonce tvrdí, že sponzorství je způsob pomoci vytvořený tak, aby uspokojil nejdříve potřeby dárců a až potom potřeby dětí.<sup>64</sup> Pravdou je, že informanti zmiňovali očekávání a informovanost sponzorů více než očekávání cílové skupiny, ovšem to může být při nejmenším částečně způsobeno tím, že velká část informantů

---

<sup>63</sup> Z důvodu různého pojetí programů NGO používám termín cílová skupina, který zahrnuje děti v programu, popřípadě i jejich rodiny či komunitu, pokud nejde o individuální sponzorství dítěte.

<sup>64</sup> New Internationalist (1989b): Letters to God [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://newint.org/features/1989/04/05/god/>

pracuje především ve sponzorské zemi nebo sídle NGO, organizace programu v cílové zemi je do velké míry ponechána místním pracovníkům a partnerům. Větší zaměření informantů na sponzory a fundraising a PR je tedy svým způsobem přirozené, protože mnoho informantů tráví velkou část své pracovní doby komunikací s (potenciálními) sponzory. Jak praví Boukal „individuální dárci jsou potencionálním zdrojem vysokých příjmů, je-li o ně správně pečováno“ (2013, s. 78) a pro mnohé NGO jsou tyto programy důležitým nebo dokonce hlavním zdrojem financí, je pro ně tedy důležité, aby byli jejich dárci spokojeni a pokračovali tedy v podpoře programu. Využití kontaktu s dětmi pomáhá NGO narušit psychologickou bariéru, která u lidí ovlivňuje motivaci pomáhat: „Psychologické distancování může záviset na vzdálenosti v čase i prostoru. (...) Časový bias je kombinován s dalšími faktory široce oslabujícími hodnotu zachraňování, statistických životů. (...) Naše reakce se také liší v závislosti na rozsahu, v jakém jsme už sami citově zapleteni s těmi, kdo byli zasaženi. To je zřejmé v případě naší větší starosti o naši rodinu a přátele, spíše než cizí lidi.“ (Glover, 1990, s. 288-289) A tyto programy ať už záměrně či ne rozhodně apelují na rodičovské instinkty (viz kapitola 8.3). Kontakt s dítětem dává sponzorovi konkrétní jméno, kontakt se skutečnou osobu, fotografii s konkrétním dítětem, nevidí jen statistiky či bezejmenné masy potřebných či zasažených lidí. A co víc mají vztah: *„Ty očekávání se mi zdá, že – takto, že na jedné straně vlastně ty očekávání ve všeobecnosti si myslím, že to je ten vztah, o který jde v tom (...) programu, je jeho silnou stránkou (...) a je vlastně zároveň slabou stránkou. A to tak jakože častokrát je (...) naše silná stránka může být zároveň naše slabá stránka. No a v podstatě opravdu já si myslím, že proč je atraktivní ten, ten program, je pro ten vztah, který se tam vytváří.“* (Eva)

Pro získání darů od jednotlivců je důležité, aby byly zasaženy nejdříve jejich emoce a poté jim byly předloženy logické důvody, proč podporovat (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 42). Programy sponzorství dětí toto pravidlo fundraisingu splňují velice dobře. Ovšem s emocionální a finanční investicí sponzorů přichází také mnohá očekávání od programu a vztahu s dítětem jako takovým. Informanti se často zmiňovali o nerealistických očekáváních sponzorů, často se vážících na neznalost podmínek, v kterých děti žijí a neuvažování nad tím, jak moc se liší každodenní život chudé osoby v rozvojové zemi. I dnešní době mají lidé v „rozvinutých“ zemích tendenci připisovat chudobu především nedostatku adekvátně vysokého příjmu, protože již nevnímají, co vše další těmto lidem schází a co považují za základní a přirozeně se vyskytující – služby, infrastrukturu, čistou vodu, bezplatné základní vzdělání apod. Někteří také zdánlivě zapominají, že děti



vyrůstající ve velmi problémovém prostředí, budou potřebovat více podpory a péče než děti s relativně stabilním rodinným zázemím. Očekávání také především v podmínkách střední Evropy ovlivňuje již samotná volba názvu programu, protože v něm často figuruje slovo „adopce“, což u sponzora evokuje daleko bližší vztah, než ve většině případů může s dítětem reálně mít: „Slovo adopce na jedné straně otevírá peněženky sponzorů, na druhé straně u nich ale logicky vytváří k podporovanému dítěti citové pouto. A to začíná být problém. Lidé z charity často mluví o nevhodném chování dárců. Nejde přitom o nic jiného, než že sponzor roli adoptivního rodiče přijme a zahrnuje dítě přízní, navštěvuje je, posílá mu dary, peníze bokem, nebo ho dokonce zve k sobě domů.“<sup>65</sup> NGO tedy musí vynaložit hodně času a energie na to, aby udržovaly v co největší rovnováze očekávání sponzora a očekávání cílové skupiny s fungováním a dopady programu v místě implementace: „*Na tom se musí neustále pracovat (...) aby vlastně ta očekávání nebo potřeby na z jedné strany se setkaly s těmi potřebami té druhé strany no...*“ (Adam) „*...komunikace se zdá dobrá z našeho úhlu pohledu, (...) pro naše projektové partnery, je to někdy těžké rozumět očekáváním sponzorů, protože samozřejmě jsou rozdílné, různé kulturní pozadí a zahrnuje různé porozumění, ale obvykle máme docela dobrou komunikaci a jestli sponzoři mají dotazy o jejich dítěti, my posíláme e-maily tam a zpět a hledáme řešení nebo odpovědi. Takže, takže to jde docela dobře.*“ (Zuzana)

Informanti například často zmiňovali nerealistická očekávání sponzorů v souvislosti s dopisní korespondencí mezi sponzorem a dítětem: „*To je typické, že ty očekávání sponzorů jsou, že to dítě moje mi bude psát dopisy, na jaké jsem zvyknutý od <stát> dítěte, když jde na dětský tábor, jo? Že to budou dlouhé dopisy, že to budou dopisy plné událostí, co se děje v životě toho dítěte. (...) Ale znova na naší straně je třeba říci, ale víte co, zkuste se vžít do jeho situace, ono neprožívá takové životní události jako my. Ono když má prázdniny, to znamená, že, že je doma u své rodiny, pokud tu rodinu má, anebo u nějakých příbuzných a že vlastně asi pomáhá (...) na políčku a v podstatě jeho prázdniny se skládají z toho, že nechodí do školy. Anebo když přijdou vánoční prázdniny anebo teda Vánoce jako takové. Jeho Vánoce se skládají z toho, že po půl roce toho, co jedl jen ugali a zeleninu, má kuře, jo? A to je ten zlatý hřeb těch Vánoc pro něj a jiné vám nenapíše, on si neplánuje lyžovačky, nějaké dovolenkové (...) destinace. A jakoby to je stále to, co, co musíme jako kdyby zrealňovat znova ty představy, jo? Že, že jeho život je*

---

<sup>65</sup> Horáček, A. (2008): Adoptované otazníky [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://www.czech-press.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3342:adoptovane-otazniky-sp-1595684585&catid=1690&Itemid=148](http://www.czech-press.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=3342:adoptovane-otazniky-sp-1595684585&catid=1690&Itemid=148)

*velmi stereotypní, velmi monotónní, velmi stejný a v podstatě nemá velmi o čem psát. (...) toto je vysloveně očekávání, které stále, stále znova jakoby na ně narážíme. Někdy i taková úplně jednoduchá věc jakože děti, čím jsou mladší děti, tak ta angličtina není taková dobrá, takže píšou velmi jednoduché věty. Samozřejmě jako ty děcka už jsou starší, jsou na středních školách, tak píšou delší dopisy a tam je to už lepší, tam už vidím, že i ten sponzor je takový spokojenější.“ (Eva)*

Neznalost podmínek v rozvojové zemi se také odráží především v etnocentrickém vnímání vzdělávacího systému a neustálé snaze některých sponzorů porovnávat vzdělávání se situací ve své zemi: „*Je to vždy zklamání, že, že ten posun akademický není takový rychlý, není takový výrazný jako je to u dětí tady (...) prostě si pamatuju taky na jednoho sponzora, že řekl, ale však tu matematiku měl před půlrokem lepší, než ji má teď a (...) má teda, že pocit, že celý systém špatný, že či vůbec on má to dítě podporovat, jo? (...) tolik jiných komponentů, vlastně jakoby do toho přichází, že a v jakém období byla ta rodina? Proč se (...) zhoršilo? A, no a také samozřejmě jakože to stále znovu vysvětlujeme, že ty, ta startovací pozice, kterou tyto děti mají, když přichází, ty africké děti, když přichází do školy, kterou mají, je úplně jiná jako ta startovací pozice <stát> děti takže i ty výsledky potom jako se nemohou srovnávat, jo? (...) například máme prostě jeden ten program, kde ty děti jsou opravdu sirotci a byly opravdu posbírané z ulice. A takže to znamená, že v tom jejich předškolním věku, jejich starostí bylo přežít, jo. To bylo to, prostě abych si našel jídlo, aby mě nikdo prostě nezabil, neunesl a to bylo to. To nebylo, jakože maminka si se mnou večer čte pohádky a mě se rozvíjí fantazie, anebo mě učí barvy a a tak dále. A tím pádem vlastně oni jsou opravdu jako kdyby akademicky prostě, ani ne akademicky, ale mentálně jsou prostě jako kdyby pozadu v tom rozvoji. A vlastně když přichází do té školy, oni musí jako kdyby na všechno naběhnout.“ (Eva)*

Důležitou změnou v očekáváních sponzorů dnes je i rychlejší komunikace díky rozvoji informačních technologií, sponzoři tak dnes očekávají, že budou mít ke všemu téměř okamžitý přístup. NGO tedy musí vysvětlovat, proč takový přístup nelze nebo přímo nechtějí poskytnout: „*Nebylo tu něco tak bezprostřední jako sociální média nebo e-mail (...) vždy tam byla v komunikaci latence. Sepíšete dopis a pošlete jim to, trvalo by jim to člověku napsat, odpovědět a a poslat to zpět a jo, byla tam latence, která byla zabudovaná do komunikačních vzorců. Ted' to není ten případ. (...) je tu nulová latence, víte. Lidi očekávají jaksi celou dobu okamžitý přístup, a že ten, ten typ očekávání (...) na určité úrovni působí i na sponzorský vztah (...) my stále pracujeme v oblastech, kde*

*jedinou komunikací, kterou ta komunita má s vnějším světem je skrze satelit (...) rádio nebo něco takového.“ (Lukáš)*

Podle Zuzany se sponzoři někdy ani důsledně nezajímají o fungování programu a pouze předpokládají, jak by to mělo vypadat: *„Myslím, že veřejné povědomí by mohlo být lepší, ve způsobu jak organizace, ve všech organizacích, které dělají sponzorství, informují sponzory o způsobu, jak se to dělá, takže sponzoři mají od sponzorství realistická očekávání. (...) Mnoho sponzorů je překvapeno, když zjistí, že jejich, jejich sponzorované dítě neobdrží celou částku, v hotovosti nebo ta rodina neobdrží celou částku. A musíme jim vysvětlovat, co děláme s těmi penězi, ale většina organizací to dělá, že nedají peníze dítěti a lidi to nikdy nezpochybňují. Oni, oni si jen myslí, že jejich sponzorství jde přímo dítěti a ve skutečnosti většinou to nejde přímo dítěti. (...) my bychom v tom mohli být více transparentní.“ (Zuzana)*

Adam zmínil, že kladou důraz právě na transparentci v oblasti nákladů, tak aby sponzor neměl nějaká nerealistická očekávání o tom, jak jsou jeho peníze využity: *„A co se týče nákladů, tak to je myslím další jakoby věc, že jo, je to otázka zásadního rozhodnutí co udělat s náklady a my jako jdeme tou cestou nebo že jo, myslím si jako vhodná nebo správná cesta, je velmi transparentní a otevřít – říct prostě jako stojí to tolik na naší straně a pak to něco stojí na straně těch administrativních lidí, kteří jsou na místě a tohle jakoby nějakým způsobem dát nedat nedat to někde malými písmeny že jo na konci smlouvy, ale někde jakoby zřetelně jakoby kolik to je a tak dále a proč to je. Ale už my jakoby nemáme v práci s tím problémem jako, lidé jakoby chápou, že jakoby za určitý produkt je potřeba zaplatit teda.“ (Adam)*

Důležitým momentem je z hlediska očekávání i náhlé přerušení sponzorství dítěte, protože NGO musí sponzorovi vysvětlit, co se stalo, ale zároveň je pro ně důležité, aby s dítětem neodešel z programu i sponzor a ideálně v programu pokračoval s jiným dítětem nebo NGO podporoval jinak: *„Ale každý vztah s sebou nese ty očekávání a a čím ten vztah je jakoby hlubší tak o to bolestivější když se se stane to, že dítě odejde z programu anebo dárce z nějakého důvodu prostě přestane podporovat. Tak zase je to zklamání na straně dítěte anebo na straně sponzora, jo? No, ale například to očekávání sponzora je, že vždy ho to překvapí, když dítě například odejde z projektu a ty důvody, proč u nás odchází děti z projektů, jsou – když dostuduje, tak to je ten dobrý výsledek, že dostudoval a super, jo? Jsme ho někam potáhli do budoucnosti, ale ty důvody proč odchází, například když (...) máme šest programů (...) a jeden z nich je vlastně blízko Kibera slumu. A teda ty děti, které tam chodí, jsou vysloveně z toho slumu a pro tyto rodiny je úplně typické, že*

*ony se často stěhují, jo? (...) A odchází z toho programu, ale tím pádem se ruší ten vztah s tím sponzorem. (...) V tu chvíli si, až jako víš, když se toto stane, když komunikuju sponzorovi, vaše dítě odešlo z programu, kvůli tomu, že teda se rodina přestěhovala, tak najednou si i sponzor i i my tady uvědomujeme, že (...) toto jsem nečekal, jo? (...) Dítě, s kterým jsem budoval vztah a vlastně odchází, jo? Ale myslím si, že tím, jak my se snažíme jako kdyby těm sponzorům to komunikovat, že ale toto je situace chudých lidí. (...) Takže myslím si, že to už tak jakoby porozuměli (...) ti kteří jsou už v programu dlouhodobě, už s tím počítají a dokonce už máme i dobré výsledky v tom, že když dítě odejde, že neodchází sponzor...“ (Eva)*

Ovšem jak ilustruje případ v NGO Dany, ne vždy je možné udržet si po odchodu dítěte dárce: *„Je to velmi bolestivé, pokud musíte informovat sponzora, jako jsme museli před pár měsíci. Student zaútočil na jiného studenta nožem a musel opustit program a školu. A co se stane poměrně pravidelně je, že naše dívky otěhotní. Často velmi mladé, někdy v 15. Tohle jsou věci, kterým <stát> lidi snadno neporozumí, někdy. Ale až dosud naše zkušenosti byly velmi pozitivní. Také se sponzory, když jim to vysvětlíte, oni to přijmou a jsou velmi nápomocní. (...) jako ten sponzor toho chlapce, co zaútočil na jiného s nožem, ona řekla, že nechce pokračovat a za to ji nemůžete vinit.“ (Dana)*

Druhým extrémem je, že někteří sponzoři mají tendenci starat se o „své“ dítě velmi důsledně: *„...například prostě jsme měli sponzora, (...) a on řekne: já budu dávat ne 25 euro měsíčně, budu dávat týdně, ale chci, abyste mému dítěti zabezpečili kroužky (...) že já to tomu mému dítěti jakože zaplatím, jo? Ale vy to zabezpečte. A vlastně jako to znova jsme museli, jako byla tam taková obava, že jestli neztratíme toho sponzora úplně, ale, ale na druhou stranu jsme si řekli, že jsme strašně rádi za tu vaši štědrost a za ten váš zájem, za to že chcete do toho dát víc, ale jak my to vysvětlíme ostatním rodinám v komunitě, že tomuto dítěti ano, ale dalším 30, které jsou v programu ne. (...) vlastně jakoby znova musíme, tak stále znova nastavovat to zrcadlo toho, že tam žijí komunitně a potom ne ani ty děti, ale možná ty maminky se naštvou, jo? Že a můj sponzor, proč mému dítěti toto nedal, jo? A přesně tam je žárlivost, je tam závist. Takže, že si to nemůžeme dovolit (...) Když přijdeme prostě do, do na pracovní cestu, tak vlastně vždy vyzveme sponzora, aby napsali dopisy, protože dopisy odnášíme no a potom samozřejmě přichází celá ta otázka: a můžeme poslat ještě toto a toto a mému dítěti toto? A jsou to takové, jakože speciální dary: fotbalový míč, fotbalový dres, školní taška a znova – jak my si můžeme dovolit přijít před tu třídu a říci tobě ano a tobě sponzor nic neposlal, jo?“ (Eva)*

Na jednu stranu tedy potřebují angažované sponzory, ale na druhou stranu nechtějí, aby se angažovali příliš a podporovali tvorbu závislosti cílové skupiny na pomoci. NGO se tedy snaží s těmito nedostatky v porozumění bojovat především skrze vysvětlování kontextu sponzorům, diskuzi se sponzorem a vzděláváním veřejnosti o situaci v rozvojových zemích. Ovšem není to jen o (ne)znalosti místních podmínek a potřebě sponzory vzdělávat, Ivan se vyjádřil, že musí být kladen větší důraz na to, aby sponzor pochopil dopad, který na dítě má: *„Pro nás (...) hlavním zlepšením, které bychom viděli je komunikace zpět ke sponzorům skutečného dopadu, jaký mají na děti. Někdy opravdu nerozumí tomu rozdílu, který dělají.“* (Ivan)

Za klíčové faktory k uspokojení očekávání sponzorů také považují mnozí informanti snahu o transparentci a upřímnost: *„Musím taky říct, že ne-nemíváme jako zklamané dárce, i kdy i když se něco stane v té zemi, co ne-nečekali, ale vidí, že že jakoby ze všech stran, jak z té místní, místní pobočky přijdou informace, něco nebylo v pořádku, něco se stalo, co se nemělo stát, jo.? My to předáme, vidí, že prostě tam není nic skrytého.“* (Adam)

*„Ale myslím, celkově jsou naši sponzoři extrémně spokojeni s naším programem, protože je udržujeme velmi dobře informované. A jsme velmi upřímní. Když máme v programu problémy, informujeme je o těch problémech. Nikdy se netváříme, že všechno je dobře, všechno je v pořádku. A to je to, proč nám důvěřují.“* (Dana)

Některé NGO se snaží vše vysvětlovat sponzorům i v osobním kontaktu, i když ne vždy to stačí: *„... je to těžký jakoby zprostředkovat a vysvětlovat. Daří se nám to, když ten rodič naváže s náma kontakt, tak já mám možnost prostě mu tady tohleto celé vysvětlit a většinou jako má pochopení. Někdy ten rodič ty informace přijímá a ozve se prostě naštvanej třeba až za těch deset let, že teda tohle (...) se mu nelíbí a že teda jako už s tím končí a že je frustrovanéj. Ale to jsou spíš jako výjimky, jo. Ale stává se to a je to prostě díky tomu, že ten člověk nezná prostě, v jakých podmínkách to dítě funguje. A k tomu slouží setkání pro adoptivní rodiče, k tomu slouží naše informativní dopisy, materiály a maily, které posíláme – ale ne všichni je čtou. Ne všichni na ty setkání chodí (...) kdo prostě chce, tak si domluví osobní schůzku a můžu jakoby mu zodpovědět všechny dotazy, ale ne každý toho využije. Což někdy je škoda, no.“* (Olga)

Ovšem je třeba podotknout, že na konci dne nejsou děti v rozvojových zemích, tak odlišné od dětí „na Západě“. Každé má jiné motivace, zájmy či aspirace. Nikdo tedy nemůže sto procentně zaručit, jaký život dítě i s možnostmi získat vzdělání, v dospělosti povede.

### 7.2.2. Očekávání cílové skupiny

Očekávání na straně cílové skupiny jsou více spojeny především s porozuměním fungování programu a sociokulturními rozdíly. Podle výpovědi informantů cílová skupina často způsobu fungování programu sponzorství porozumí: „*Já si myslím, že ho právě velmi chápou. Přemýšlím, jestli někdy byl vůbec vysvětlovaný nějak komplexně. (...) vlastně ty děcka, které chodí do těch našich programů, oni tomu rozumí, že oni jsou tam proto, protože vlastně mají nějakého zahraničního sponzora. (...) dokonce se ptají ‚Do you have a sponsor? Do you have a sponsor? I have a sponsor.‘ (...) zdá se mi, že rozumí tomu konceptu, že spolu s tím jde to, že že píšou dopis tomu sponzorovi.*“ (Eva)

Ale na počátku se musí místní komunitě vše dobře vysvětlit: „*Na začátku určitě, no, protože, když slyšeli (...) my používáme i ve francouzštině jako název adopce na dálku a ono se to jakoby správně jakoby jmenuje parrainage (...) kmotrovství (...) v podstatě, když jsme poprvé těm rodinám jako představili, tak měli strach, že to dítě odvezeme sem. Takže jako, to byla jediná obava.*“ (Olga)

„*Snažíme se zmírňovat očekávání komunit. Takže čemu jsme porozuměli, díky našim rozsáhlým zkušenostem s prací s komunitami, neslibujeme věci, které nemůžeme splnit (...) jako organizace. Takže vždycky, když si komunity buď nejsou jisty tím, co my přinášíme nebo mají otázky, <org.> je tu vždy, aby to vysvětlila, protože máme nejen kanceláře v sídle, (...) máme také komunitní kanceláře v těch komunitách, v kterých pracujeme, které jsou otevřeny komunitám, aby přišly a ptaly se a byly kritické (...) Snažíme se, pomáhat komunitám lépe tomu rozumět.*“ (Alex)

Očekávání se totiž vytváří už momentem, kdy NGO vstoupí do života cílové skupiny: „*Když přijdete do komunity a řeknete, že máte tenhle projekt, který chcete s nimi dělat, obvykle očekávání budou vysoká, protože tohle jsou chudé komunity, se kterými pracujeme. Takže jako <org.> my se snažíme vysvětlit velmi dobře, že tohle je ten typ projektu, který přinášíme, a toto je jak to pomůže komunitě a takhle to bude pracovat.*“ (Alex)

Je nutné podotknout, že i tvorba programu samotná může vést ke zklamání očekávání cílové skupiny, pokud se představa o potřebách a prioritách cílové skupiny mezi NGO a místní komunitou liší. I přes změnu diskurzu vnímání chudoby v rozvojové spolupráci jako multidimenzionální záležitosti se definice chudoby užívané organizacemi a to jak chudobu pocítují místní obyvatelé, může poměrně velmi lišit. Zatímco my máme tendenci vnímat chudobu jako nedostatek v oblasti materiální (finance, služby, infrastruktura atd.), „chudí obvykle mluví o hanbě, méněcennosti, bezmoci, ponížení,

strachu, beznaděži, depresi, sociální izolaci a neschopnosti vyjádřit to, co prožívají.“ (Corbet, Fikkert, 2012, s. 61) I Dichter upozorňuje, že „co se zdá, že má největší význam při definování chudoby samotnými chudými, je stupeň kontroly, který mají and svými životy. Může to být bezpečí, vědomí, že jestli se stane něco špatné, máte záchrannou síť. A bezpečí může být země, hodně dětí nebo bezpečné spojení.“ (2003, s. 27) Chudoba je tedy především otázkou kontroly, možností a příležitostí, něco co poškozují důstojnost a sebevědomí zasažených osob. Je tedy důležité, aby místní lidé měli pocit, že jsou jejich potřeby skutečně vyslyšeny a NGO měly zároveň pocit, že má jejich činnost dlouhodobý dopad na rozvoj komunity. V případě programů v oblasti vzdělávání je ovšem důležité působit více na vnímání situace místními, protože na rozdíl od oblastí jako je zemědělství nebo zdravotnictví, účinky vzdělání se neprokazují tak rychle a spousta rodin tedy stále nevidí význam takové investice financí, času a lidských zdrojů: „Člověk s krátkodobým horizontem rozhodování má nadto menší motivaci studovat, protože očekává, že období, kdy bude moci využívat výhody plynoucí z lepšího vzdělání, je výrazně kratší. Kratší horizont rozhodování je rovněž v souladu se snahou velké části rodičů neposílat své děti do školy a zaměstnat je doma a na poli, jakmile jsou schopné udržet pětilitrový kanystř a nosit dříví. A to i přesto, že jejich životní perspektivy a potenciální přínos do rodinného rozpočtu by mohl být v budoucnu vyšší.“ (Bauer a kol., 2008, s. 45) I když ne vždy je vzdělání viděno chudými rodinami jako priorita, jeho důležitost se časem potvrdí, jak ilustruje komentář jedné osoby z Nigérie: „V Nigérii, jestli nejste vzdělaní, nemůžete dostat práci a žádná práce určuje pozici ve společnosti. Naši rodiče nechodili do školy, a tak jsme nyní chudí. Vzdělání to může změnit.“ (Narayan a kol., 2000, s. 240) Důležitost změny postoje rodičů ke vzdělávání vyjádřila i Alena: „...ta negramotnost (...) hlavně v těch odlehlejších vesničkách je strašně vysoká. Oni rodiče (...) sami nemaj vzdělání, takže první problém, který jsme my museli za ty roky překročit, byl ten, že jsme museli přesvědčit ty rodiče, aby ty děti posílali do školy. Protože oni sami nemaj vzdělání tak si říkaj prostě my sme se bez toho vzdělání obešli a na poli jako nepotřebujeme umět anglicky, nepotřebujeme jako umět matematiku víc než si spočítají svoji úrodu, takže to, to už jsme, to už jsme pokořili tuhle překážku, takže už rodiče pochopili, že to vzdělání pro ty děti je, dobrá budoucnost...“ (Alena)

Programy sponzorství dětí tedy svým způsobem podporují povědomí rodin o důležitosti vzdělání, takže se snižuje riziko, že další generace dětí vyroste do dospělého života v chudobě, popřípadě že se úroveň chudoby rodiny do budoucna zhorší. Příspěvek programu ke zvyšování důležitosti vzdělání potvrzuje i výpověď Olgy: „...už máme za

*sebou dalo by se říct první odrostlou generaci, vlastně ten projekt trvá už jako téměř 15 let (...) Máme tam spoustu (...) mladých lidí, kteří naopak tím, že v tom programu strávili tolik času a už jsou vlastně dospělý a uvědomují si ten přínos, který jim to dal, tak se zase starají o ty mladší generace, takže některé pracují v rámci těch našich škol a nebo prostě dobrovolně pomáhají vlastně s péčí o ty menší děti, které jsou momentálně v adopci.“*  
(Olga)

Také je důležité vzít v potaz, že lidé v rozvojových zemích mají tendenci spíše žít kolektivně. Vzdělání pro jednu osobu v rodině tedy nebývá viděno jako priorita, což ovlivňuje i to, že většina NGO nedává peníze (nebo jejich většinu) přímo rodinám: *„Dostávají i (...) malý kapesný, (...) samozřejmě, pro nás by to bylo nejjednodušší, kdybysme jim dali takhle do ruky peníze, nemuseli (...) nějak složitě tam dopravovat všechny ty věci. (...) ale oni by s tím neuměli šetrně naložit. Oni by to nepoužili, přesně na ty potřeby toho dítěte do školy a použili by to třeba jakoby na to aby se užívali. Že by si koupili pytel rýže...“* (Alena)

To může být samozřejmě viděno některými rodiči negativně, protože mohou pociťovat, že někdo rozhoduje za chod jejich rodiny. Je tedy velmi důležité, aby místní pracovníci či partneři v případě nespokojenosti některého z rodičů či poručníků dokázali taková praktická rozhodnutí vysvětlit. Samozřejmě je ovšem také na rodině, jestli chce v takovém programu participovat. Tomu, jak vnímán dar jako takový je věnována následující podkapitola. Podle Alexe je důležité lidi zapojit a důkladně vše vysvětlovat: *„...první záležitostí je konstantně zapojovat komunity, senzibilizace komunit je jednou z klíčových komponent sponzorství dětí, protože (...) to je komunitní projekt, potřebujeme neustále zapojovat komunity. Takže ano, oni se ptají (...), proč bereme fotky dětí, ‚proč berete ty fotky‘ (...) a potom když jim vysvětlíme, že tyto fotky jsou pro potenciální sponzory, kteří budou podporovat <org.>, aby byla schopna dělat programovou práci, zlepšila životy komunit a oni tomu rozumí.“* (Alex)

V případě komunikace dětí se sponzorem, ať už ve formě dopisování či návštěv, je důležité dávat si pozor na očekávání, která mohou vzniknout dezinterpretací komunikace nebo konceptu: *„Protože děti mohou zvýšit svá očekávání, mohou dostat (...) nějaké sliby, které nebudou naplněny, mohou rozumět jinak zprávě od sponzora a (...) začnou tvrdit, že jim bylo nabídnuto něco získat, ale nic takového tam není. Takže to vytváří hodně, to může vytvořit hodně problémů.“* (Martin)

Pro některé může být kontakt se sponzorem i impulsem tomu, že by chtěli studovat v dárcovské zemi: *„Pak samozřejmě je otázka, že ty studenti často chtějí studovat, přijet*



*studovat sem. Ale je to taky z toho důvodu, že v Guinei prostě neexistuje jakoby nějaké odbornější vzdělání, je tam vlastně ten základní stupeň, jako bakalářské studium. A dál vlastně nemají možnost moc jakoby se vzdělávat a studovat, proto vlastně hodně studentů, kteří chtějí jakoby si to vzdělání prohloubit, tak musí cílit prostě do jinejch zemí, což jakoby je nákladná - a znamená to odliv právě těch hodně chytrých lidí... No a samozřejmě pak spousta lidí, kteří to zkouší jako tou dobrodružnou cestou, ale to taky díky tomu, že prostě tam ty lidi nemaj ty informace o tom jak to tady jakoby je, takže vlastně neděláme osvětu jenom tady, ale i vlastně tam (...) do čeho jdou případně, jestli se proto jako rozhodnou. (...) já jsem pro podporu vlastně rozvoje toho vyššího vzdělávání přímo v té zemi...“ (Olga)*

Lze tedy říci, že očekávání obou stran mohou být různá a jejich adresování je klíčem k dobrému chodu každého programu.

### **7.3. Otázka daru**

Boukal definuje dar jako něco cenného či žádoucích, co je skrze darování dobrovolně převedeno z vlastnictví dárce do vlastnictví obdarovaného bez jakékoli přímé protihodnoty (2013, s. 80) Ovšem jak upozorňuje Riegel jen málo darů je opravdu jednosměrných, většinou jde o formu směny s někdy až úzkostlivě sledovanou reciprocitou (2007, s. 82). Podle Murphyho jsou „reciproční transakce jsou druhem ekonomické směny, ale jsou také osobní záležitostí; dochází k nim mezi dvěma lidmi, mezi nimiž existuje vzájemná vazba, a slouží k posílení tohoto vztahu. V tomto smyslu má dávání darů ekonomickou hodnotu a význam, ale symbolizuje také vztah mezi dárce a příjemcem.“ (2004, s. 138)

Problém je, že organizace někdy zapomínají, že i v humanitární a rozvojové spolupráci je potřeba reciprocity, jinak dary snadno vedou k pocitu ponížení. Reakce místních lidí tedy může být i prevencí: „...neopětované dary můžou motivovat příjemce k odchýlení od dárce nebo pomoci samotné, ať už jde o zachování sebevědomí, potvrzení autonomie nebo k vyrovnání poměru výsledků k vstupům.“ (Carr, McAuliffe, MacLachlan, 1998, s. 196) To se může projevat různě od odmítání převzetí pomoci až po vyžadování platby za aktivity. Proces darování by měl obsahovat vyjednávání, zdravý „zápas“ o podmínky, které vnesou do celého procesu více rovnosti a reciprocity (Slim, 2008, s. 5). Že dar ve většině případů nebývá pouze altruistickou snahou pomoci, vyplývá i z toho, jak je či byl v různých kulturách nazýván. V latině a řečtině byly dary asociovány se slovem *dosis*, které lze použít i ve významu jed (Anderl podle Mauss, 1999, s. 129) a

v germánských jazycích vznikl paradox, kdy das Gift v německém jazyce znamená jed, zatímco v anglickém jazyce je gift dárek. Na to upozorňuje i Mauss: „Nebezpečí, jež představuje darovaná či předávaná věc, není bezpochyby nikde tak citelné jako v nejstarším germánském právu a jazycích. To vysvětluje dvojznačnost slova gift v těchto jazycích jako celku – na jedné straně dar, na druhé jed.“ (1999, s. 129) I když lidé dávání mohou považovat za jednoduchý akt pomoci, realita je mnohem složitější. K tomu, abychom si uvědomili komplikovanost darování, ani nemusíme jít do hloubky. Již odmala nás dospělí učí, že když něco dostaneme, musíme poděkovat. Pokud nás někdo například pozve na oběd nebo nám dá dárek k narozeninám, cítíme potřebu mu to oplatit, protože jen děkuji, se nám často nemusí zdát adekvátní. Ale proč je tomu tak? Darování totiž není bez závazků a často není ani rovnoprávné, proto máme potřebu svoji pozici zlepšit dalším darem, jinak se cítíme dlužní, zavázáni. Dokonce i vděčnost lze považovat za nástroj vyrovnávání vztahů formou oplacení přízně druhému (Weiner, Granaham podle Křivohlavý, 2007, s. 28). Člověk, který nás obdaroval nad námi má moc, aniž by ji chtěl. Ani největší akt altruismu toto břímě jen tak nesejme. V extrémní podobě lze tento souboj moci zaznamenat u praktiky zvané potlač: „Mezi náčelníky a vazaly, mezi vazaly a poddanými se těmito dary ustavuje hierarchie. Dát znamená dokázat svou převahu, být něco víc, být výš, magister; přijmout a neoplatit či neoplatit větší měrou znamená podřídít se, stát se zákazníkem a sluhou, stát se malým, upadnout (minister).“ (Mauss, 1999, s. 146) I když v naší společnosti nemá darování tak explicitní konotace, neoplcení darů nás i nadále staví do podřízeného postavení a i když se na jednu stranu darování jeví jako dobrovolné, na stranu druhou, ale dar obdarovaného člověka zavazuje (Mauss, 1999, s. 133). Dary jsou samozřejmě v různých kulturách vnímány odlišně, i to musí mít člověk na paměti, pokud pracuje v jiné zemi. Např. v Ghaně jsou žádosti o dary považovány za základ budování vztahů (McDonic podle Yuen, 2008, s. 44). Tyto rozdíly ovlivňují samozřejmě očekávání obou stran či význam snah NGO o ochranu dětí i sponzorů (viz výše).

Darování ve smyslu pomoci potřebnému bylo ukotveno i v rámci různých náboženství. V křesťanské tradici se především uchytilo pojetí darování podle arcibiskupa Ambrože z Milána: „Chudému nedarujete svůj majetek. Předáváte mu, to co je jeho. Neboť co bylo dáno pro společné užití všemi, jsi uzurpoval pro sebe.“ (Singer, 2015, s. 26) Toto pojetí parafrázoval i papež Benedikt XVI.: „Nemohu ‚darovat‘ druhému

ze svého, aniž bych mu nejprve dal to, co mu podle spravedlnosti patří.“<sup>66</sup> S tím souvisí pojem almužna jakožto dávání daru chudým. Například to, co je dnes známo pod pojmem almužna – v judaismu tzedakah a v islámu sadaqa, původně znamenalo pouze spravedlnost (Mauss, 1999, s. 33). Pojetí almužny se tak zdeformovalo, že je v dnešní době slovo almužna často vnímáno i negativně. Jacques Ellul dokonce zašel tak daleko, že almužnu označil za Mamonovu perverzi darování, která posiluje nadřazenost dávajícího a svazuje příjemce, požaduje od něj vděčnost a ponižuje (Lupton, 2011, s. 34). V podmínkách NGO je proces darování navíc prakticky vzato profesionalizovanou záležitostí se psanými pravidly, databázemi a honem za efektivitou a hospodárností. Na jednu stranu je to pro profesionální fungování nezbytné, na stranu druhou přílišné zaměření na technickou stránku věci poškozuje ještě více vztahy s cílovou skupinou. Podle Luptona se lidé tolik soustředí na vytvoření hospodárné a transparentní charity, že přehlídnu cenu lidské důstojnosti a tím vznikají toxické vztahy (2011, s. 53-54). Naše cílová skupina totiž na konci dne není žádná cílová skupina nebo jména v databázi, jde o skutečné lidi se skutečnými potřebami, názory a pocity. Dávání je v prvé řadě o moci a ta většinou chudým lidem schází. I Slim upozorňuje, že humanitární posedlost s dáváním by lidi neměla odvádět od potřeby měnit politiky a mocenské struktury (2008, s. 7) S dáváním a dary je spojena i otázka vzniku závislosti na pomoci a subsidiarity. „Princip subsidiarity zavazuje na jedné straně jednotlivce, aby své postavení jako subjektu hájil pokud možno ‚z vlastní iniciativy a vlastním přičiněním‘. Ale zavazuje také sociální sféru, aby mu k tomu v solidární subsidiaritě vytvářela nutné podmínky.“ (Anzenbacher, 2004, s. 217) Ve zkratce – neměli bychom tedy dělat to, co s větší či menší podporou zvládnou místní obyvatelé v našich cílových zemích sami. Subsidiarita je také klíčovou hodnotou v pomoci lidem žijícím v chudobě, protože podporuje jejich pocit kompetence, soběstačnosti a důstojnosti. „Subsidiarita respektuje důstojnost lidské osoby, v níž spatřuje subjekt, který je vždy schopný dávat něco druhým.“<sup>67</sup> Je vnímána i jako důležitý princip z hlediska pomoci lidem v humanitární práci a rozvoji nebo i sociální práci či sociální politice. Spoluúčast, aktivní participace a kooperace jsou klíčová slova téměř všech snah o rozvoj. Spoluúčast cílové skupiny nemá být jen prostředkem na dosažení cíle, ale jde o legitimní cíl sám o sobě. (Corbet, Fikkert, 2012, s. 159) Navzdory tomu se stále mnoho NGO zaměřuje na dávání a ať už záměrně či nezáměrně na dělání věcí pro

---

<sup>66</sup> Benedikt XVI. (2009): Caritas in Veritate [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.radiovaticana.cz/clanek.php4?id=11492>

<sup>67</sup> Ibid.

lidi. Jak upozorňuje Lupton lidé mají stále tendenci odpovídat na chronickou potřebu stejně jako na krizi, což vede k toxickým výsledkům v podobě závislosti, klamání a zbavení moci (2011, s. 56). Dávání je pochopitelné v případě krize, ovšem pokud jde o chronickou situaci, dávání nic nevyřeší. Vedle toho, že může být dar zvolen špatně, se také organizace často příliš soustředí na samotný dar, ne na lidi do darování zapojené: „Věci, které dáváme, se staly centrálním fetišem naší práce a dostáváme se k tomu, že k lidem, kteří je obdrží, se chováme jako k sekundárním objektům.“ (Slim, 2008, s. 1) Ovšem co se špatným darem? „Navzdory zkušenosti očekáváme, že ostatní budou přesně vědět, co chceme, a že nám to dají. Nevyhnutelné zklamání je jasné. (...) Rituál vyžaduje, aby byly nespokojenost a zklamání skryty. Zavazujeme se být vděčnými příjemci.“ (Riegel, 2007, s. 87-88) V podmínkách rozvojové spolupráce se takřka pravidelně stává, že nechtěné dary příjemci prodají a z peněz si pořídí, co potřebují, nebo změni jejich způsob využití.

Dalším problémem je v podmínkách NGO i otázka vlastnictví takového daru, NGO jsou na jednu stranu z pohledu cílové skupiny dárce, na stranu druhou samy dostaly dar od někoho jiného a hrají tedy prostředníka, dárce i příjemce zároveň. „Dary jsou emocionálně i politicky komplikované. Něco darovat je mnohem obtížnější než jsme připraveni přiznat. To je důvodem proč milionáři nechávají svá jména na jejich nemocnicích a operách a proč my necháváme naše loga na vodních nádržích.“ (Slim, 2008, s. 4) Moc dárců tedy přetrvává v darech i dlouho po darování, obzvláště pokud jsou s nimi spojeny požadavky a povinnosti stanovené NGO nebo původním dárce. Lukáš se během rozhovoru zamyslel nad pojetím daru v jejich NGO: „*Pokud (...) to není vhodné adresováno, může to taky zachovávat nezdravou dynamiku dárce a příjemce, že to může udržovat představu, že chudoba je striktně zakořeněná v ekonomických příčinách. My věříme, že chudoba není jen ekonomický problém (...) ‚rozvojový svět‘ je plný příkladů, kde, kde lidé přijdou a snaží se adresovat ekonomické nesrovnalosti (...) přijdou a postaví v místě latríny a přijdou po letech zpět a ty latríny nejsou dávno používány jako latríny, ale jako kurníky nebo jsou používány na skladování krmení a takové věci. (...) nebyly tam vyřešeny žádné problémy co se týče pohledu na svět (...) Jestli pracujete v komunitě, kde lidé mají náhled na svět, ten pocit, že oni byli stvořeni nebo předurčení aby trpěli, že to je jejich život, že si ani nezaslouží ani nejsou schopni dosáhnout v životě něčeho jiného, potom nevidíte udržitelnou změnu. Můžete, můžete tam lít zdroje, finanční zdroje, ale (...) pokud někdo nevěří, že změna je možná, změna se nikdy nestane. (...) komunikujeme našim sponzorům, že (...) ten největší dar, který můžou poskytnout svému*

*sponzorovanému dítěti nebo někomu jinému, aby více pomohli, ten ten pocit vztahu, ale potom taky (...) ty dopisy a povzbuzení. Pro dítě dostávat od někoho dopis jim dává konzistentně zprávu, že na nich záleží, že jsou významné, že jsou důležité, že se za ně modlí sponzor, to dítě to přesvědčuje, že na něm záleží. To začne tvarovat pohled na svět toho dítěte a začne to trást tím, v co věří, že je schopen dosáhnout a jaká může být trajektorie jeho života.“ (Lukáš)*

### **7.3.1. Potřeba nevytváření závislosti vs. extra dary**

Co se týče provozování programů sponzorství, tedy dávání finančního či materiálního daru<sup>68</sup> dětem, rodinám nebo komunitám, většina informantů se vyjadřovala ve smyslu, že je důležité, aby u místní populace nevznikala závislost na pomoci, nebyli jen pasivní příjemci pomoci, ale participovali a přejímali zodpovědnost – tento názorový diskurz je prominentní v sektoru humanitární asistence a rozvojové spolupráce obecně. Ovšem všechna předchozí desetiletí diskurzu pomoci založené především na dávání pomohla v některých oblastech a zemích posílit pasivitu místních. To a sociokulturní rozdíly nakonec vede ke komplikacím při tvorbě programů v duchu participativního diskurzu: „...jako hodně často pozoruješ (...) ty místní jako, jediný co tak jsou ochotní se nechat nakrmit, jo? Anebo jako, když jim ty peníze dovezeš, tak to jó jako a oni je utratí, ale prostě jak po nich chceš jakoukoli práci, tak se šprajcujou a ty si většinou ne-netroufneš jako jim něco říct, jo? Protože tím pádem by sis [zkazil] tu tvoji reputaci zpátky v Evropě, jo. A to, to je častý, to prostě vidíš pomalu jako (...) většina těch neziskovek našeho rozsahu jako to takhle tak dělá.“ (Tom)

Dagmar přiznala, že program mají hlavně jen kvůli rodinám, které už se nedokáží sami jakkoli podpořit: „...kdybychom nenašli žádnou další rodinu v potížích, první volbou by nebylo sponzorství dětí, ale jestli tam není nikdo v rodině, kdo je fit a zdravý a schopný pracovat a tohle bude jediný způsob, jak pomoci, potom bychom to udělali znovu (...) kromě jiného, je to velmi drahý způsob jak pomoci rodině. Když jim dáte půjčku 150 nebo 200 liber, možná okolo 300 dolarů, potom můžou založit malý obchod a zaplatí peníze zpět za rok nebo dva a můžou se o sebe postarat, to je mnohem zdravější způsob, pro každého, je to pro nás mnohem levnější, ale taky je to pro ně mnohem zdravější, protože potom nejsou závislí...“ (Dagmar)

---

<sup>68</sup> Záleží, jestli se v rámci programu peníze dávají rodině nebo dítě či komunita využívá až věci a služby, do kterých byly investovány.

V Benově NGO se dokonce rozhodli postupně přesouvat pozornost od sponzorství dětí k mikro financování: „...snažíme se snížit množství peněz utracených na sponzorství dětí a zvýšit mikro finance, protože s mikro financemi, když rozdáte peníze, tak se vrátí zpět. Když dáte sponzorství dětí, peníze jdou pryč, takže teď se snažíme, co se snažíme udělat je přesunout nebo zaměřit se na mikro financování, protože rozdáme půjčky a půjčky jsou splaceny do dvou let. A tak pokaždé, pokaždé když peníze přijdou je to, je to znovu půjčeno. Takže to dává, dává to taky lidem více sebeúcty. Matky mají více sebeúcty, než když jen berou dary.“ (Ben)

Martinova NGO se snaží vyhybat se situaci závislosti aktivním zapojení lidí v programu: „My očekáváme, vedle dopisů a (...) školních vysvědčení, očekáváme, že se setkají s knězem nebo jeptiškou, oni přispívají několikrát za rok, nějakou dobrovolnou prací. Takže to je taky nápad, že vysvětlit jim, že můžou také podporovat nějak program. Takže to není jenom, že oni obdrží pomoc, ale oni taky dávají něco ze sebe, takže je to mnohem lepší vyhnout se té situaci závislosti na pomoci.“ (Martin)

Olga dokonce zpozorovala, že na sebe místní pracovníci přebírají nechtěně funkci běžně zastávanou rodiči, ovšem jestli to patří do jejich kompetencí, už moc neřeší: „...sociální práce, takže na těch koordinátorech fakt jako leží hodně práce a v podstatě v mnoha školách, co jsme konstatovali, nekontaktují, když je nějaký problém, nekontaktují rodiče těch dětí, ale kontaktují koordinátora. Že vlastně škola zná více koordinátora, než rodiče. (...) Je to tak. To sme konstatovali. Zatím jsme to jako nějak neřešili, jestli jestli prostě to je něco co bychom měli řešit anebo jestli to prostě spadá do jejich kompetencí. <Rodiče> Tak ty s k tomu stavěj... No já bych neřekla, že nemaj zájem prostě, neuvědomují si prostě všechny, všechny věci kolem toho. Oni sami – většina těch dětí vlastně, nebo většina těch rodičů těch dětí jako do školy nechodili, takže sami neví jakoby, ale už prostě si uvědomují, že proto jejich dítě je lepší, aby do školy chodilo než ne.“ (Olga)

Vykonávají v takovou chvíli pracovníci pouze „sociální práci“ nebo zároveň i posilují závislost rodiny a školních výsledků dítěte na jejich přítomnosti? Není to „dělání rozvoje“ pro rodinu na místo rozvoje s rodinou? Kam se vytratila potřeba budování soběstačnosti a zvyšování povědomí? Nejen to jsou otázky, které v takové situaci mohou vyvstat, ovšem odpověď na ně již leží na dané NGO či dalších organizací s výskytem podobných situací. Uznávám, mít místní pracovníky, kteří jsou v pravidelném kontaktu s dětmi a rodinami, je zajisté pro dobrý chod programu důležité – neznamená to ovšem, že by tito pracovníci měli suplovat roli rodičů.

Je tak trochu ironií, že zároveň se snahou dosáhnout nevytváření závislosti, mnohé z NGO informantů povoluje poskytování darů navíc. Ačkoli je třeba uznat, že mnohé NGO se tyto dary snaží omezovat, tak aby například nepodporovaly vznik žárlivosti (ovšem na 100 % tomu přirozeně zabránit nejde), je otázkou jak moc reflektují nad vlivem takového daru na jejich politiku propagování nezávislosti, soběstačnosti a rozvoje. Nemám tím na mysli jen velikost či cenu daru, ale i jeho symbolický význam, co tím dává lidem, kteří ho obdrželi, najevo, protože i přes všechny proklamace o vytváření vztahů, pomoci bližnímu, předávání lásky a znamení, že někomu na těm lidem záleží, je to stále dar relativně bohatého chudému, člověka „ze Západu“ někomu v rozvojové zemi. Dárku od „adoptivního rodiče“ dítěti, které často má rodiče, kteří jsou toho všeho svědky. Již v podkapitole 7.2 se probralo, jak je lidmi jejich chudoba často vnímána – je tedy otázkou jestli některé z těchto darů v realitě víc neškodí i když třeba ne dítěti, kterému je darován, ale jeho rodině, především rodičům či dalším lidem, které ho vychovávají. Jak upozorňuje Lupton dávání „dokonce i to nejdobrosrdečnější, správně motivované – tak nevinné jako dávání vánočních hraček potřebným dětem – může vymoci nechtěnou daň na důstojnosti rodiče.“ (2011, s. 33) Vždy tedy záleží, jak dobře zná NGO lidi, kterým pomáhá a co za aktivity si tedy na základě této znalosti může dovolit. Většina informantů se vyjádřila, že dárky navíc povolují, ovšem každá NGO si sama specifikuje za jakých podmínek.

*„Takže, to to záleží na, na té zemi znovu a taky na to jestli (...) je tam speciální potřeba v rodině a využijí speciální dárek, dar, potom, potom mluvíme s projektovým partnerem a zjistíme, co co je potřebné. Obvykle se zkusíme zeptat sponzorů na obecný dar pro všechny děti, jako podpořit narozeninovou oslavu pro všechny děti ve škole nebo podpořit vánoční oslavu pro všechny děti v, v programu sponzorství.“ (Zuzana)*

*„Takže naše dárková politika – my hodně limitujeme dárky, které můžou být poslány od sponzora jejich sponzorovanému dítěti (...) v případě, kdy jde sponzor ve skutečnosti navštívit to sponzorované dítě, máme k dárkům trochu jiný přístup (...) Když návštěvník přijde, v některých kulturách může být vyžadováno nebo rozuměno, že tam bude nějaký druh recipročního daru, který by byl dán, ale naši místní zaměstnanci se ujišťují, že že ty dárky jsou vhodné a a kulturně vhodné pro ten kontext.“ (Lukáš)*

Co mají téměř všechny společné je, že se snaží omezovat či zakazovat individuální dary a pobízejí sponzory k tomu, že pokud chtějí něco dát, mělo by to být pro všechny. I když ne vždy je to jednoduché sponzorům vysvětlit: *„Ale znovu, je to těžké pro mnoho našich starších sponzorů, kteří nám pomáhají už snad 12 let, pochopit proč nemůžou dávat nějaké dárky jejich dětem.“ (Zuzana)*

Dávání kolektivních dáreků je svým způsobem prevence před žárlivostí mezi dětmi nebo v komunitě a také prevence možného konfliktu mezi rodiči a místními pracovníky, pokud by se domnívali, že mají na něco navíc také nárok: „*A na druhou stranu nechceme, aby děti byly rozlišovány, rozdělovány, kdo má standardní úroveň pomoci a ti, kteří dostávají víc zdrojů od konkrétního dárce. Chceme se vyhnout takové situaci, protože lidi můžou být závistiví, můžou být podezřívaví. Proč, ptají se, proč můj kolega dostane víc? Takže možná vy jste vzal ty peníze? A můžou se na něco takového zeptat jeptišky.*“ (Martin)

„*...oni prostě rozdají třeba kola patnácti dětem v té komunitě, tak oni třeba někteří rodiče, kteří nedostali, tak maj pocit, že si ty koordinátoři třeba nechali ty prostředky na ty pro, pro kola pro ty jejich děti, který nedostaly, jo? Nechápu to, že tady to je dobrovolný, že tady prostě někdo to kolo zaplatí a někdo ne, někdo už jako na to nemá. Takže jakoby tohle vzniká no, ale to prostě je žárlivost a prostě lidé jsou podle mě všude stejní, jako je to jako i tady je to prostě stejný, co to je to nějaký normální problém, kterej nevidím, že by byl nějak jakoby zásadní, kterej nám trošku jako ztěžuje práci, protože pak třeba ty rodiče udělají něco na truc jako...*“ (Olga)

NGO se také často snaží, pokud to jde řešit dárky navíc nákupem dárku místním pracovníkem až na místě, protože je to levnější a lze lépe ovlivnit, co se koupí (z hlediska vhodnosti). NGO se tedy potřebují skutečně zamyslet nad tím, jestli finanční či materiální dary v rámci sponzorství či dárky navíc od sponzora považují za vhodné a užitečné, jestli zapadají do jejich hodnot a představ o pomoci, (ne)závislosti a soběstačnosti i jaká je jejich hlavní motivace – skutečně je to pro obdarovaného nezbytné nebo se spíše snažíme vyhovět sponzorovi či potřebám naší NGO vykazovat „činnost pomoci“? Jak přiznává Dichter „zatímco mnoho organizací stále krmí a šatí a dává léky, ví lépe než kdy předtím, že dávání v dlouhodobém výhledu nepomáhá.“ (2003, s. 261). A v případě programů sponzorství dětí o dlouhodobý výhled přeci jde, vždyť některé děti a komunity jsou v něm i deset let a více.

### **7.3.2. Přímý kontakt sponzora a dítěte**

Ačkoli snad všichni se shodnou na tom, že návštěva dítěte v zemi sponzora je naprosto nevhodná, názory na otázku, zda lze dovolit takto přímý kontakt mezi sponzory a dětmi v cílové zemi, se poměrně liší napříč NGO provozujícími tyto programy. I mezi mými informanty se názory na navštěvování dětí lišily. Někteří informanti o možnosti návštěv hovoří jako o možnosti sponzora, a potažmo i veřejnosti, přesvědčit se, že program funguje, že dítě existuje a prospívá. Ukazuje se tedy zde snaha uspokojit očekávání



sponzorů a využít návštěvy jako fundraisingový nástroj, protože sponzor za prvé sám sdílí zážitky se svým okolím a za druhé NGO může jeho návštěvu využít k napsání článků, natáčení rozhovoru či vyvěšení fotografie z návštěvy na vlastní webovou stránku či sociální síť a podpořit tak svou míru transparence a kredibility v očích veřejnosti:

*„ Tak jakože my vždy jsme, jako že to je u nás jasné ano. Prostě, že můžou a když se vlastně, když jakýkoliv sponzor náš navštíví ať už s námi anebo sám, že je na dovolené a my zabezpečíme teda ten, to spojení, tak jakože vždy ho žádáme, že prosím vás, že prostě přijďte, uděláme spolu rozhovor, dáme to na web, dáme to prostě do newsletterů (...) to je to nejlepší, když (...) prostě tam jde, to není nějaký představitel (...), to je ten sponzor, který si to sám zažije, který vidí, že aha opravdu ty děti tu jsou, opravdu ten projekt tady funguje, opravdu jsem se s tím mým dítětem potkal a to je jako kdyby ta nejlepší, nejlepší kredit, který mi můžeme jako kdyby té naší práci dát vůči těm jiným dárcům, jo? Takže to, to je vždy jasné ano.“ (Eva)*

Taková návštěva podle některých informantů může i sloužit sponzorovi jako příležitost ke vzdělání o kontextu života v dané zemi, povědomí, které podle mnoha NGO sponzorům i veřejnosti obecně tolik chybí (viz kapitola 6): *„ ...každopádně poznání té jiné reality Evropanovi obecně (...) může ho to přivést jako k pochopení vlastně celého toho prostředí a celého toho kontextu toho projektu a i třeba nějak jakoby pozitivnější, aktivnější přístup tady k tomu. Takže já určitě podporuju jednorázové návštěvy země v Africe, protože si myslím, že to napomůže vlastně k pochopení toho kontinentu a k, k vyvracení prostě předsudků, které ty lidi maj, že ač prostě můžeme vysvětlovat a popisovat naše zkušenosti, tak stejně jako to člověk nepředá, jako úplně tak do hloubky.“ (Olga)*

Vyvstává zde ovšem také otázka ochrany dětí a komunit, v kterých žijí a také jaký má vůbec taková návštěva emocionální efekt na dítě, popřípadě i vztahy v komunitě: *„Můžeme rozumět, že dárci cítí, že chce setkání, vyjádřit svou, svou lásku nebo jakékoliv emoce dítěti, ale co to je pro dítě? To dítě, které může potkat jednou dárci, jednou za život, co, co to má pro něj znamenat? (...) jak se ostatní lidé chovají, když se ví, že bylo jednou navštíveno a pak už nic? Takže to je, to jsou naše úvahy a to je proč velmi zřídka dárci mohou navštívit dítě.“ (Martin)*

Ovšem podle Dany mají návštěvy na děti pozitivní efekt: *„Ale je to obvykle velmi emocionální setkání. A zjišťuju, že je to velmi pozitivní, má to pozitivní efekt na naše studenty. Ti, kteří byli navštíveni, se cítili – můžete téměř vidět, jak rostou, jak se cítí*

*potom sebevědomější, ten pocit, že nemám rodiče, ale někdo urazil celou tu cestu jen, aby mě viděl, aby mě potkal, to je velmi, že to jim hodně pomáhá.“ (Dana)*

Možná úskalí vyplývající z návštěvy utvrzují některé NGO v jejich rozhodnutí, že podporovat návštěvy dětí v programu není vhodné, navzdory tomu, že by to bylo pro některé sponzory atraktivní, obzvláště v dnešní době, kdy je cestování dostupnější. V některých zemích také hraje otázka úroveň bezpečnosti, kterou prostě nedokáže sponzorovi NGO zajistit a samotné náklady na cestu. Martin mimo jiné také zvažuje, jak vlastně náklady na takové cesty sponzorů plýtvají zdroji, které by mohly být využity lépe, i když cesty si sponzoři hradí sami. „*Toto taky není doporučováno pro dva hlavní důvody. Protože to je velmi nákladné pro dárce a my vždy nabídneme, ať zváží, jestli tu není lepší způsob jak ty peníze utratit. (...) protože návštěva, ty útraty jsou podobné jako postavit pro dítě dům, jo? Plus minus jít dolů do Afriky, cestovat tam, je to částka asi 2000 euro. Takže v těch zemích, to je také množství, jaké, za jaké si můžete postavit dům.“ (Martin)*

V NGO, které návštěvy dětí podporují, se samozřejmě snaží dbát na ochranu dítěte i místní komunity (např. dítě by nemělo být o samotě se sponzorem, požádat předem o svolení rodiny k návštěvě, sponzor by neměl dávat během návštěvy lidem peníze) a prevenci vzniku konfliktů vyplývajících ze sociokulturních rozdílů: „*...nedovolíme lidem jen tak se tam ukázat, oni musí v podstatě (...) můžete říci dopředu zažádat, než skutečně navštíví jejich, jejich sponzorované dítě. Požadujeme, že naši zaměstnanci je doprovodí k těm dětem, aby se ujistili, že všechny z těch, z těch standardů na ochranu dětí jsou ve hře.“ (Lukáš)*

„*...sponzor, který nás chce navštívit, musí dát výpovědní lhůtu 3 až 6 měsíců (...) nejprve musíme žádat o povolení té rodiny dítěte. Jestli chtějí přijmout návštěvu. A pokud ano, potom to zorganizujem s kolegy (...) potom řekneme sponzorovi: můžete navštívit. A taky, když podporovatel dorazí na návštěvu, jsme s ním (...) po celou dobu, my nenecháme podporovatele samotného s dítětem. Protože někteří podporovatelé (...) dávají peníze komunitě, dítěti a to, to je proti tomu v co věříme (...) Protože dávání jedné rodině 100 dolarů například nepomůže celé komunitě. Pomůže to (...) rodině, které je to dávno dočasně, ale ne, je to proti tomu, jak vidíme rozvoj jako <org.>. Takže my taky nechceme, aby podporovatelé na příklad dávali rodinám své telefonní číslo nebo jejich adresy. A to je taky abychom chránili děti...“ (Alex)*

Zuzana již bohužel dokonce zažila, že se sponzor prostě vydal dítě navštívit, aniž by kohokoli předem upozornil, což považuje za nepřijatelné: „*...zjistili jsme, zvláště s našimi partnery v Evropě, protože jsou tak blízko, někdy lidi prostě jdou (...) takže to*

*je, to je velký problém někdy, ale (...) podle mého názoru sponzor musí navštěvovat s projektovým partnerem a neměl by být nechán o samotě s dítětem. Ale, není to jednoduché to vysvětlit některým lidem. Ale máme, nemáme mnoho sponzorů, kteří navštěvují, možná jednou za rok někdo jde.“ (Zuzana)*

Některé NGO se také snaží navštěvující sponzory zapojit do své činnosti na místě: „...uděláme jednou za rok takovou, říkáme tomu pracovní návštěva, a pozveme všechny sponzory, kdokoli se může připojit. A je to taková kombinace poznávačka Ugandy samozřejmě, když už tam člověk de, takže národní parky a práce ve vesnici, aby to bylo takový vyvážený. Jede tam asi pět nebo prostě kolik má čas lidí, z toho našeho týmu a ty sponzoři, kteří jsou tam prvně, ty adoptivní rodiče se prostě přidají do nějakýho týmu, aby mohli pomáhat, protože to je vlastně jediný jak nahlídnout do života těch dětí, takže tímto způsobem nabízíme návštěvu dětí...“ (Iveta)

V otázce možnosti navštěvování dětí sponzory je tedy potřeba, aby každá NGO zvážila mnoho faktorů: úroveň bezpečnosti pro turisty v zemi, ochranu dětí a jejich komunit, jaká jsou očekávání sponzora i dětí a komunity od takové návštěvy, jestli je schopna sponzora předem proškolit a snížit tak rizika, jestli by měla NGO v úmyslu takové návštěvy využívat pro potřeby fundraisingu a public relations, jaké mohou být sociokulturní implikace takové návštěvy (např. některé komunity mohou mít návštěvy spojené s předáváním darů, může vyvstat riziko ze zvýšené pozornosti věnované jednomu dítěti a rodině nebo třeba mohou mít výhrady k návštěvě dívky mužem) atd.

## 8. Fungování programů sponzorství dětí

Vedle úskalí týkajících se přímo sponzorů a cílové skupiny a úskalí vyplývajících z interkulturních rozdílů byla nejvíce informanty zmíněna rozličná úskalí přímo se vážící na fungování programů sponzorství dětí. Tato kapitola obsahuje 7 podkapitol týkajících se aspektů programů sponzorství dětí, ve kterých vystávají četná úskalí – tvorba programu; provoz; fundraising a public relations; výběr dětí; kooperace s místními pracovníky a partnery; lidské zdroje ve sponzorských zemích; chyby, podvody a s nimi spojená otázka pravdivosti informací.

### 8.1. Tvorba programu

Množství úskalí, kterým program sponzorství dětí může čelit, se odráží především od toho, jak byl daný program vytvořen, jaké má NGO cíle, jak se snaží propojit své hodnoty s praktickou činností atd. Informanti se zmiňovali hlavně o důležitosti volby místa, kde program implementovat a místních lidí v něm zapojených, jestli a jak je program relevantní pro kontext daného místa, jak moc se místní lidé podíleli na jeho tvorbě, jestli tedy nejde jen o implementování vlastních „dovezených nápadů a řešení“. Ani v dnešní době některé NGO nad relevancí využití tohoto typu programu tak důsledně neuvažují, což ilustruje komentář Toma: *„Konkrétně třeba v Lehu, v hlavní městě malého Tibetu to vypadá tak, že tam má adoptovaný dítě už úplně každá a to znamená i ty bohaté rodiny a kolikrát se tam člověk setká s takovou tou komickou situací, jak po 10 letech přijede donor a dozví se, jak se daří tomu dítěti, komu platí a zjistí, že ta rodina je mnohem víc bohatší než on, že má větší barák, tři tři auta a tak dál.“* (Tom)

NGO využívajících programů sponzorství dětí se většinou těmi to programy snaží pomáhat řešit dvě věci – vzdělávání dětí v rozvojových zemích, respektive míru školní docházky dětí z chudších rodin, a životní podmínky komunit žijících v chudobě. Záměrně zde nepíší, že řeší chudobu, protože si uvědomují, že jde o multidimenzionální záležitost s mnoha příčinami i důsledky, které nelze vyřešit jedním relativně izolovaným programem v několika vesnicích či školách. Podpora zisku vzdělání je často považována za jeden z klíčových nástrojů k snižování extrémní chudoby některých obyvatel rozvojových zemí. „Vzdělání dobré kvality umožňuje lidem číst, usuzovat, komunikovat a dělat informované volby.“<sup>69</sup> (Wroe, Doney, 2004, s. 36) Vzdělání je také viděno jako

---

<sup>69</sup> Usuzovat ve smyslu anglického „to reason“, tedy schopnost přemýšlet a vytvářet úsudek, především za pomoci logiky a racionálního myšlení.

investice do ekonomického rozvoje a zvýšení stability země (Straková, 2011, s. 4). Ovšem otázkou je, jestli je vzdělávání, ke kterému se snaží NGO zajistit vybraným dětem přístup a za které sponzoři i rodiny platí, skutečně kvalitní. Například ve spoustě škol vzdělávání probíhá především formou opakování informace po učiteli, chybí zde podpora samostatného přemýšlení, natož kritického přemýšlení. Někteří žáci se i přes několik let studia naučí jen číst, psát a vykonávat základní početní operace. Otázkou také je, jak je vzdělávání relevantní místnímu kontextu, především možnostem dalšího vzdělávání a živobytí v lokalitě. Pro budoucnost a hlavně přítomnost mnohých rodin žijících v podmínkách (extrémní) chudoby je důležitější, aby se potomek naučil zemědělství či řemeslu, ne aby se dítě „učilo“ i deset let v přeplněné třídě druhý či třetí jazyk, chemii nebo dějepis. Ani úroveň vybavení a fyzický stav škol často nepodporují potřebnou kvalitu. Opakování ročníků a předčasné ukončení školní docházky tedy na mnohých místech není neobvyklým jevem. Všechny tyto jevy můžou NGO spatřit již během budování programu ve vybrané cílové zemi, protože jejich místní pracovníci a partneři velmi často přesně takovými vzdělávacími podmínkami prošli a koordinátoři z dárcovské země často efekt těchto nedostatků vidí na jejich praktických kompetencích i způsobu uvažování (viz podkapitola 8.5). Některé NGO se rozhodly zaměřit i na otázku kvality vzdělávání přímou podporou rozvoje škol či stavbou škol vlastních (viz kapitola 9). Dá se říci, že školy jsou dobrým nástrojem k zvyšování gramotnosti, která je klíčovou schopností ve snižování zranitelnosti chudých komunit, ovšem otázkou je, jestli podporují skutečně i vzdělávání, které je viděno jako klíč k přerušení cyklu chudoby (Narayan a kol., 2000, s. 240-241). Je také důležité zdůraznit, že školy jsou místem, kde se vedle znalostí a kompetencí předávají i sociokulturní vzorce a hodnoty, prosazování našeho typu vzdělávání tedy může být potenciálně pro místní komunity i škodlivé, narušovat její vlastní strategie zvládání situace chudoby (Hokrová, Táborská a kol., 2008, s. 29). Pro každou NGO je tedy důležité, jak svůj program sponzorství dětí pojme a jestli chce skutečně ovlivnit příčiny i následky chudoby a kvalitu vzdělávání nebo „jen“ zprostředkovat dětem možnost pravidelné školní docházky. Takové rozhodnutí je důležité obzvláště pokud se zde bavíme o investici částek v řádech sta tisíců či dokonce milionů, které by šly pro tyto cíle využít efektivněji i hospodárněji. I jedna z vůdčích osobností tzv. efektivního altruismu, Peter Singer připomíná, že „když jsou zdroje omezené a vzdělání je pro budoucnost dětí tolik důležité, toto plýtvání znamená, že mnoho lidských bytostí nedosáhne svého plného potenciálu.“ (2015, s. 155) Důležitost širě pojetí programu potvrdila i Olga: „...*my se snažíme adopci na dálku organizovat, jak všude*

*uvádím, v celkovém kontextu, to znamená, že já osobně si myslím, že samotná adopce na dálku, jakožto zaplacení částky a posláni dítě dítěte do školy, že to nestačí a nemá smysl. Jakože to prostě nevede k nějakým jakoby výsledkům. My sme vlastně za těch 16 nebo skoro už 17 let zjistili, že pokud tam prostě není nějaká celková péče o to dítě, vlastně dobrá organizace v té zemi, která bude zajišťovat jako dobrý průběh toho projektu, tak fakt teda radši jako dělat jiné projekty. Takže v podstatě nás adopce vedla k tomu, že jsme začali stavět vlastní školy. Které jsme financovali z počátku právě z toho procenta, 25%, který jako nejde na dítě, ale který jdou na náklady toho projektu a plus na projekt pro celkovou komunitu. Tak sme vlastně tady z toho začali financovat vlastní školy (...) s cílem poskytovat kvalitnější vzdělání a bezplatné vzdělání.“ (Olga)*

Zatímco někteří z informantů mají programy hlavně zaměřené na rozvoj dítěte, popřípadě i jeho rodiny, podle Lukáše jsou sice takové programy dobré pro dítě, ale jeho NGO nevyhovuje, že nemají vliv na prostředí, v kterém dítě žije, a proto volí komunitní přístup: „...jedna z těch, těch věcí, kterou vidíme je trochu limitující v rámci přístupu zaměřeného na rozvoj dítěte, je znovu, to, to je, může být efektivní ve zvednutí dítěte z chudoby, ale typicky to nezmění podmínky, v kterých to dítě žije, takže, takže dítě (...) jak jsou jednou zvednuty z chudoby typicky se často stěhují pryč z jejich, jejich komunity narození. Jestli tam není čistý zdroj pitné vody nebo tam není udržitelný přístup ke vzdělávání, opravdu jsme nezměnili podmínky chudoby uvnitř komunity. Takže přístup zaměřený na rozvoj dítěte může být efektivní ve zvedání dětí z chudoby, ale jak jsou nové děti rozeny do chudoby, nezmění to vůbec podmínky chudoby uvnitř té komunity. Přístup zaměřený na komunitní rozvoj, který upřednostňujeme a ke kterému se kloníme, je model, kterým se vlastně snažíme změnit podmínky chudoby výbavou komunitních vůdců, výbavou náboženských vůdců, výbavou rodin uvnitř komunity k adresování problémů chudoby uvnitř jejich, v jejich středu. Toto nám typicky dovoluje (...) v časovém rámci zhruba 10 let efektivně opustit komunitu, ne, že všechny projevy chudoby budou kompletně odstraněny v té době, ale komunita tu práci průběžně vlastní. Oni, oni pokračují s adresováním problémů chudoby ve své komunitě...“ (Lukáš)

I po rozhodnutí NGO, jaký program jsou schopny implementovat z hlediska zaměření a rozsahu, zde zůstává otázka, kde to mohou dokázat. Vystává zde totiž ironická situace, protože z hlediska financování a uspokojování očekávání dárců pomoc spíše bude lépe fungovat v zemích, kde je potřeba nejméně, zatímco riziko, že bude fungovat nejméně efektivně, bývá vyšší v těch zemích, kde je to potřeba nejvíc (Ridell, 2014, s. 29). Ovšem z hlediska dopadu, by dobře strukturovaný program měl potenciál

udělat největší rozdíly v rozvoji ve vesnicích a regionech, které jsou na tom nejhůře. Lukášova NGO se snaží zaměřovat právě na ty nejobtížnější regiony, kde je pomoc potřeba nejvíce: „*Je tu taky další úroveň výzev spojená s (...) máme tendenci pracovat v zónách, které jsou regiony nebo zóny, které byly typicky považovány místními autoritami za těžší místa k práci, takže víte, když jdeme do nějaké zóny, nehledáme nebo neorganizujeme nutně náš kemp jen tam, kde to bude snadné pracovat, ale pracujeme s místními autoritami a ty říkají, víte, my máme lidi, kteří pracují v regionu jedna, dva a tři, ale nemůžeme nikoho dostat do regionů čtyři, pět nebo šest. Tyto jsou typicky regiony, kam jdeme, čtyři, pět a šest, a ty jsou často zónami, kde lidi nepracují, protože to může být velmi obtížné se tam dostat, můžou být velmi velmi odlehlé, jak jsem zmínil dříve, někdy možnost pro technickou komunikaci může být velmi velmi limitovaná.*“ (Lukáš)

Každá NGO se tak již na počátku musí rozhodnout, jestli věří ve své kapacity (především lidské zdroje), své partnery a schopnosti fundraisingu a PR natolik, že si může dovolit riziko práce v odlehlých a relativně více zanedbaných místech vybrané země nebo raději naváže partnerství se školami a organizacemi ve městech nebo relativně méně chudých a lépe dostupných oblastech. Rozhodnutí NGO také ovlivňují její hodnoty a dosavadní geografické zaměření, například NGO založené na křesťanských hodnotách mají často tendenci pracovat primárně s lokálními náboženskými strukturami dané země, jiné NGO preferují navázání vztahů s řediteli několika škol nebo několika pečlivě vybranými komunitami, v rámci, kterých chtějí dlouhodobě působit. Omezení kapacit vlastní NGO si dobře uvědomuje i Dana, jejíž NGO se zaměřila na podporu školy, ke které má dobrý přístup a zároveň je tedy schopna i uspokojivě informovat sponzory: „*A pro nás je opravdu skvělé, že můžeme cestovat tam a zpět a opravdu se snažit a vytvořit to spojení. Myslí si, že je to velké plus naší organizace, ale myslím, že je to možné jen pro stovku nebo možná sto padesát studentů. Nemůžeme to dělat ve větším rozsahu. (...) Nemáme velkou organizaci se zaměstnanci.*“ (Dana)

Ben mi sdělil, že jejich NGO se snaží efektivně kombinovat podporu dítěte i jeho rodičů, tak aby nemuseli být v programu déle, než je nezbytně nutné k posílení socioekonomického postavení rodiny: „*... když vezmeme dítě do sponzorství, během dvou let ta matka, matka dostane půjčku, aby si koupila krávu a potom za dva roky poté by měla být v pozici, kdy nepotřebuje sponzorství, takže my přesuneme sponzorství na další dítě. Takže maximum, maximum, to dítě by mohlo být v programu 5 let, kromě (...) dětí vdov nebo s jedním rodičem, kde (...) můžou pokračovat v programu až asi do 18.*“ (Ben)

S úrovní a kvalitou vzdělávání a životními podmínkami v místě souvisí také potenciál práce s místními zaměstnanci a místními lidmi obecně, protože komunity, které pomoc potřebují nejvíc, jsou zároveň i ty které spíše budou trpět nedostatky ve většině klíčových charakteristik, které jsou důležité pro zajišťování doručení efektivní pomoci (Riddell, 2014, s. 29). S tím souvisí i další důležitý bod k zamyšlení a tím je míra spolupráce místních lidí na tvorbě a chodu programu. Tom, jehož NGO klade velký důraz na aktivitu místních, potvrzuje, že není jednoduché zvolit vhodného partnera: *„Určitá nevýhoda je ta, že prostě musíš mít jako komunitu, která to umí, která je ochotná pracovat, že jo? (...) Že vlastně ty musíš mít nějakýho partnera, který je schopnej pobrat vůbec co po něm chceš a co to je a jak to funguje. A je ochotnej – protože klasická adopce můžeš jít kamkoli do [nejzapadlejší oblasti] jako, prostě těm místním jenom řekneš, že jim doneseš prachy, oni řeknou jo, jo chceme, ale (...) prostě tady už se většinou zavazují už k těmhle nějakým mechanismům tam, musí to být schopní pochopit a a to už není úplně jednoduchý – a musí jako kdyby pracovat, že jo? Mít na víc.“* (Tom)

Zapojení místní populace je totiž extrémně důležité, pokud má být dopad takového programu dlouhodobý. Jak se vyjádřilo i mnoho informantů, je důležité, aby nebyla u místních lidí vytvářena závislost (viz podkapitola 7.3), ale byli naopak podporováni v rozvoji vlastních kapacit, aby si časem dokázali pomoci sami, protože jestli musí být rozvojová asistence nepřetržitě poskytována, tak nedělá to, co by podle definice měla (Dichter, 2003, s. 196). Tomova NGO svůj program sponzorství tedy vytvořila tak, aby byl její místní partner maximálně zapojený do jeho chodu, čímž jim navíc odpadlo placení provozních nákladů často u programů sponzorství dětí kritizovaných: *„...rozhodnutí zůstává u nich, protože ta škola, ten management se musí nadřít k tomu, aby zajistili to bez-bezplatný vzdělání, jo? (...) Protože my když sme začínali jako vůbec mluvit vůbec s tou školou o adopci, tak oni nám na začátku řekli, že jenom 10%. No a potom to probrali podruhé a potřetí a nakonec to končili, že žádali o 70%, když to mělo být klasickou adopcí, jo? To je jasný, tak kdo by nechtěl něco zadarmo, že jo? Když se to rozdává, nejsou z toho ty povinnosti, tak tak to je jasný, že [chtějí] všichni, že jo. A tak tak jsme jim potom předložili tady (...) ten jako kdyby systém a zatím je to na 30% jo? Že vlastně jich maj adoptovanejch 30 %, jako školní docházky. (...) oni, jako kdyby si dobře zvaží, jako pro koho se nadřou a pro koho ne. Jo. A nám jako odpadaj veš-veškerý režijní náklady, který bysme museli zvažovat, jestli ta adopce má cenu nebo nemá cenu a tak dál.“* (Tom)



U Adama se rozhodli pomoci program vybudovat, tam kde již existuje snaha místních lidí lokálním dětem podobným způsobem pomáhat: „...tam prostě je to někdy tak, že ty programy vznikly tak, ne tak, že by někdo jako seděl a přemýšlel, jak bysme jako mohli dostat západní peníze sem do naší země, jo? Ale že někdo jakoby se díval na děti, (...) na nějakou opravdu třeba nouzi, jo? (...) A z hlediska jeho osobního postoje a řekněme i teda jeho víry, prostě si prostě říkal: no s tím něco musíme udělat, jo? A řekněme, že se i modlil a nějakým způsobem se jako rodil nápad, že a jednak tam samozřejmě nebylo těžký vymyslet (...) adopci, to není zas nic nového a vlastně začali jakoby programy, kde často ze začátku do toho vlastně místní lidí dávali svoje peníze, neměli žádné partnery. Byli zakladatelé pobočky, kteří opustili dobře placenou pozici a vlastně žili z úspor, jo, a vlastně pomáhali těm dětem, dělali takovouhle práci a pak se tam prostě kolem nich začali objevovat jakoby lidé, kteří řekli, my vám v tom pomůžeme a to je typický pro <org.>, jo? Že vyhledává místní lidi, kteří mají určitou vizi a mají jako touhu pomoci v něčem, co viděj, že je důležitý. A tam potom přijdou i vlastně peníze, ale na začátku nejsou peníze, na začátku je jakoby snaha těch místních lidí udělat něco pro ty lidi, který jsou na tom ještě hůř a to pak samozřejmě funguje nejlíp, jo?“ (Adam)

I Eva zdůraznila, že je pro ně naprosto zásadní, aby prvotní impulz a motivace program provozovat přišly ze strany místních: „... my bílí se přidáváme k tomu, co vy domácí spolu se rozhodnete vytvořit. (...) tak oni vlastně vyhledali lidi, kteří už začínali něco dělat, takže naše projekty, kromě jednoho (...) vlastně vedou všechno (...) domácí lidi – a teda to vzešlo od nich, jo? Že oni řekli, my chceme pomoci naší komunitě, my cítíme zodpovědnost, že potřebujeme tyto děti dát do školy a prostě těmto pomoci a my se jakoby přidáváme, k tomu a chceme i chceme jít spolu s nimi na této cestě. Protože nechceme, aby to bylo opačně (...) aby tam nebylo to, že to my jsme ti, kteří vám všem jdeme pomoci nebo ten status toho, že já nahoře bílý vím jak na to u vás, takže to jako, tomuto nevěříme určitě. A taky to musí být jejich, oni musí cítit tu zodpovědnost, to zaangażování, tu potřebu a my chceme být ti partneři, toho, co co oni dělají. Pomáhat jim no.“ (Eva)

Lukášova NGO klade důraz na posilování místní kapacity, pouhé pořízení místních pracovníků vše neřeší: „...naši zaměstnanci pracují hodně s, snažíme se vybavit, ty vůdcovské struktury, které jsou už přítomné v kterékoli dané komunitě. (...) většina dětí je narozena do situace, kde oni, oni mají pečovatele, to je, víte, autorita nebo vůdcovská struktura, která je přítomna v životě dítěte. Děti zapsané do školy, to je to je další autorita, ty ty školy a ty domovy nebo v komunitách, které mají, víte, komunitní představitele a tyhle typy věcí, takže <org.> my pracujeme v komunitách, snažíme se být po boku těch

*rodičů toho dítěte nebo se snažíme být po boku učitelů a ředitelů jejich škol. Jsme po boku vesnických vůdců (...) vybavit je, aby měli lepší postavení a uspokojovali potřeby dětí uvnitř, uvnitř jejich komunity. Oni usnadňují pomoc těm lidem, kteří tam budou přítomni, v tom životě dítěte a dalších generaci životů dětí a v nadcházejících letech, ty struktury, které se se přirozeně vyskytují a jsou už v místě, v kterých a skrze a s kterými máme tendenci pracovat v těch místech.“ (Lukáš)*

Martinova NGO se snaží udržovat vztahy i s dospělými absolventy programu: *„Taky je (...) několik míst, jsou tam asociace s bývalými účastníky programu. Organizované jaké grass-roots iniciativy lidmi pocházejícími, kdo byli v programu. Takže taky máme dialog s těmito iniciativami, to je pro nás důležité.“ (Martin)*

Kooperace s lidmi, kterým chceme pomoci, je naprosto zásadní pokud chceme porozumět jejich potřebám, tradicím a životním stylu a jaké schopnosti a zdroje již mají. Je důležité, aby organizace uznaly, že nemají odpovědi na vše a potřebují dostatek času na budování vztahů s místními partnery a komunitami pokud má dojít ke změnám a učení (Isbister, 2010, s. 155). Navíc, aby byl rozvoj v místě trvalý a udržitelný, místní lidé se s ním musí ztotožnit, musí ho brát za vlastní (tzv. ownership) a aby se s ním ztotožnili, musí být aktivity dobře adaptované místnímu kontextu. Protože i přes všechnu snahu NGO, jsou ony i její pracovníci stále cizinci, a takový cizinec je podle Simmela „...připoután k určitému (...) okruhu (...) jeho postavení v něm je však zásadně určeno tím, že k němu od počátku nepatří, že do něj vnáší vlastnosti, jež v něm nemají a ani nemohou mít svůj původ.“ (2006, s. 26) Pochopení místního kontextu je důležité tedy i z důvodu interkulturních rozdílů, například pokud se křesťanská NGO rozhodne pracovat v muslimské zemi, nebo pokud se střetává v jednom místě několik kultur či etnik. Tvrzení, že se dělá komunitní rozvoj, ještě neznamená, že NGO s komunitou skutečně spolupracuje, nedostatečné porozumění místnímu kontextu by mohlo vést k poškození dané komunity. Jak upozorňuje Dichter, lidé občas zapomínají, že opravdové klíče k rozvoji leží v institucích, postojích, zákonech a lidských zdrojích, ne v samotném „dělání“ rozvoje, kterému se organizace tak intenzivně věnují, obzvláště pokud jde o „dělání“ věcí pro ostatní. (2003, s. 185) Dopad také často bývá definován izolovaně od komunity a to často takovým způsobem, aby bylo pro dárce, co nejsnazší ho kontrolovat a měřit (Isbister, 2010, s. 150). Je tedy důležité se zamyslet, jestli NGO nepodporuje program postavený na tom, co považuje za pozitivní dopad, nebo skutečně do hloubky konzultovala s cílovou skupinou. Je zde tedy mnoho potenciálně negativních faktorů, které musí mít každá NGO během přípravy svého programu na paměti.

## 8.2. Provoz programu

Provoz programů sponzorství dětí je často vnímáno jako jejich úskalí, i informanti často zmiňovali vysoké náklady provozní, administrativní či složitou logistiku a technické propojení sponzora a dítěte. Mnoho organizací se snaží držet své provozní náklady nízko: „...neživíme žádnou kancelář, děláme to všichni ve svém volném čase a z domu, takže my máme takový minimální administrativní poplatky nebo náklady. Potřebujeme, co potřebujeme tak je udržovat nějak webové stránky, nejvíc nám asi spolkně poštovné, když rozesíláme lidem jednak tu poštu z Nepálu, jednak když jim rozesíláme doklady o darech, darovací smlouvy tak bych řekla, že asi největší část na tom spolkně (...) ta pošta plus nějaké kancelářské potřeby, to potřebujeme, ale právě, že se snažíme to udržet v nějakých rozumných výškách.“ (Alena)

„Naše administrativní náklady jsou limitovány na 10% našeho příjmu z darů. Takže závisíme jen na soukromých dárcích, takže tito soukromí lidé, ne ne instituce, ne vlády, takže my obdržíme naše zdroje ze soukromých darů a náš limit nákladů je 10% ze získaných darů. Neutratíme víc než 10%.“ (Martin)

„My se snažíme teda ty náklady držet strašně nízko, protože my je vlastně nemáme kalkulovaný v tom ročním poplatku tady těch, těch lidí, který se těch dětí ujmou. (...) A tím pádem ty naše náklady jsou úplně minimální. Ted' momentálně platíme dvěma (...) spolupracovníkům, což jsou kluci, který prošli tím programem.“ (Iveta)

„Pro nás, administrativní náklady jsou, řekněme 85% našich zdrojů, ve skutečnosti skoro 86% zdrojů jde naší partnerské organizaci a nevím jak, když vezmou ty peníze, nevím to procento, které oni použijí...“ (Ivan)

Alex mi sdělil, že se jeho NGO momentálně snaží aktivně snižovat provozní náklady ve svém programu sponzorství dětí: „Takže máme projekt teďka, který pilotujeme v příštím roce. A ten projekt najde a sníží náklady na sponzorství dětí. (...) například normálně cestujeme dvakrát ročně, abychom posbírali zprávy, takže chceme posbírat zprávy za jednu cestu, takže ušetříme (...) Potom taky způsob, (...) jak posíláme reporty, tak chceme sesbírat příběhy v komunitách, případové studie a poslat je k nám do <místo>, takže nemusíme tisknout reporty, takže to ušetří při nejmenším náklady za tisk stejně jako jiné náklady. (...) došli jsme k porozumění, že to (...) je drahé dělat tento model a snažíme se najít způsoby jak to pro nás udělat jednodušejí a levněji.“ (Alex)

I v jiných NGO se snaží stále pracovat na zlepšování administrativní stránky programu: „...my jsme si vyvinuli a pořád vyvíjíme vlastní databázový systém, jo? (...) bez kvalitního systému administrativního to podle mě nelze dělat vůbec. (...) ve chvíli, kdy si ho sestavíte,

*tak (...) musíte být přihlášení na úřadu na ochranu osobních údajů a a další věc je, že potom ta databáze nebo ten systém ví všechno a kdyby teoreticky, já nevím, nastala nějaká, kolaps počítače nebo něco tak ta <org.> prostě by byla úplně jako řekněme, opravdu jako vážných potíží, jo? Čili čistě technicky se řeší určitý zabezpečení a zálohování, jo?“ (Adam)*

Podle Bussarda a Dobové jsou „...příliš nízké administrativní náklady jsou běžnou, jakkoliv falešnou, náhražkou efektivity programu. (...) programy s dostatečně financovaným zázemím a managementem mají často lepší výsledky ve zmírňování chudoby u většího počtu dětí než ty, které slibují ‚zaslat každé euro dětem‘. Stejně jako každý jiný ‚byznys‘ se ani sponzoring dětí neobejde bez nákladů na účetnictví, audity, terénní návštěvy, marketing, management, školení a kancelářskou režii.“ (2012, s. 77) I Adam se vyjádřil, že adekvátní provozní náklady jsou potřeba k provozu kvalitního programu: „...vlastně ten program je náročný administrativně, což si lidé nemusí jako nutně uvědomit, že to prostě zvenku není tak vidět, ale když se nad tím člověk zamyslí tak na to přijde velmi rychle (...) ta podstata věci je v tom, že vy (...) spojíte vlastně dárce, někdy dokonce i více dárců tady někde z Evropy, kteří prostě kde na ně máme adresy, máme internet (...) spojíme s dítětem, které někde bydlí, jeho adresa je třetí plechová chatrč od mostu doleva, jo? (...) druhý fakt je, že samozřejmě se pracuje s malými částkami peněz to znamená, že vám obrovsky naroste účetnictví (...) jednak lze udělat chybu, že jo, při tolika jako položkách, druhá věc je mít v tom pořádek a třetí věc pokud to chcete dělat eticky opravdu správně, tak jako řekněme dítě skončí v programu, jako přesně potřebujete vědět, kdy naposled dostalo podporu pakliže dárce nám zaplatil dopředu tak mu nabídnout vrácení toho přebytku (...) samozřejmě umožníme pochopitelně (...) toto nechat do rezervy, což je vždycky dobrý mít rezervy aby bylo možné vykrýt nějaké výpadky anebo na jiný program, to záleží na rozhodnutí dárce. (...) Což je zase daňová záležitost, kterou, která, kterou je potřeba to nějak ošetřit čili tohle je obrovský administrativní jako kolotoč, který prostě neuděláte po večerech někde jako dobrovolnický, což znamená, že musíte mít náklady, jo?“ (Adam)

Někteří informanti mají také zvýšené náklady z hlediska času i financí i díky zhoršeným logistickým podmínkám v místě programu: „Tím že, tím že ty naše školy jsou v hodně odlehle oblasti, tak tam vlastně to narůstá, narůstají ty náklady díky tomu, že je to vzdálené. Pak se třeba ještě musí zaplatit, když ta škola není poblíž toho autobusu, tak se musí zaplatit nějakí nosiči, kteří to ještě odnesou do těch škol, takže tímhle tím nám (...) jakoby vznikají náklady.“ (Alena)

„Když oni nám něco pošlou, tak to taky de třeba dva měsíce, stojí to docela dost peněz, takže my teďka fungujeme hodně přes internet, že hodně materiálů posílají elektronicky. (...) Jinak teda příležitostně vždycky, když někdo jede, tak prostě ty věci vezme, ale pošta odtud tam je prostě problematická...“ (Olga)

### Technické propojení sponzora a dítěte

NGO často pracují v odlehlých či po technologické stránce nedostatečně vybavených oblastí. To samozřejmě ovlivňuje kvalitu propojení a možnosti vytváření vztahu sponzora a sponzorovaného dítěte, což může ovlivňovat jejich očekávání: „Lidi nemají mobil nebo (...) digitální přístup na dosah ruky a tak víte, je to jiné, jiná forma komunikace a tak to – někteří sponzoři určitě mají nerealistická očekávání, zjišťuju, většina lidí, víte, když jim to vysvětlíte (...) oni nemají s tím problém a určitě to akceptují, jsou ochotní pracovat uvnitř takových parametrů. (...) Většina míst, víte, nemá přístup k Internetu a takovým věcem. Mnoho z nich dokonce nemá telefonní věže (...) to představuje další výzvy, kde komunitní pracovníci můžou pracovat v komunitě, kde mají přístup k e-mailům (...) jen každé tři týdny, když musí jít do regionální kanceláře...“ (Lukáš)

Ovšem nelehké technické propojení sponzora a dítěte paradoxně organizacím pomáhá, protože jim to umožňuje lépe kontrolovat komunikaci a chránit děti v programu navzdory dnešní době sociálních sítí a očekávání okamžitého přístupu: „Komunikace mezi (...) dítětem a sponzorem, to může být zlepšeno. Nyní, protože jedno z míst, kde pracujeme, mají (...) nedostatek [možností] elektronické komunikace je, je velmi chudá, takže musíme dělat hodně ručně psané korespondence a i když to může být hodně pomalé, ten problém, který nyní vidíme je (...) při přesun[ui] přímo k elektronické komunikaci e-mailem nebo dalšími sociálními médii někdy jsou děti sponzory žádány o příliš věcí.“ (Ivan)

Na jednu stranu je tedy komunikace technicky komplikovaná, ale zároveň se NGO vyhne dalším úskalím vyplývajícím z online komunikace.

#### **8.2.1. Podpora provozních nákladů zadarmo?**

Dichter upozorňuje, že pro zaplacení režii je potřeba nejen hodně peněz, ale i hodně dárců (2003, s. 264). Důsledky nedostatečného množství sponzorů se projevují například i v programu NGO Olgy: „...my sme měli asi téměř 700 adoptovaných dětí, momentálně máme asi 400 a to už jsme skoro jakoby na hranici toho abysme to udrželi v těch 25% jako, co maj na náklady. Když jsme měli těch 700 dětí, tak nám to umožňovalo vlastně

*zřizovat ještě ty školy, že tam vlastně pokrylo to náklady toho projektu a navíc nám tam zbývaly peníze vždycky na konci roku, které jsme mohli investovat do zřízení nebo do stavby prostě nějaké nové školy. A to momentálně nám jakoby nezbývá. Takže 75% jde přímo na potřeby dětí a 25% na pokrytí prostě všech nákladů tady, které se týkají adopce a tam na místě. Takže čím více adoptovaných dětí, tím více nám to prostě umožňuje jakoby i věnovat nějaké peníze z těch 25% na projekt na podporu projektu celé komunity.“ (Olga)*

Organizace se tedy musí čím zaměřovat i na své vlastní přežití, otázkou je které zaměření převažuje: „V současné době je až příliš často logika podpory, no, uděláme alespoň nějaké dobro. Když jsme s tím spokojeni jako s naším laťkou, když si říkáme, že dávání pomoci je lepší než žádná pomoc, máme tendenci investovat nevhodně (...) Co kdyby ta logika byla, budeme to dělat lépe, než kdyby se rozdávaly peníze přímo? NGO by musela prokázat, že dělají více dobra pro chudé, než chudí můžou udělat sami. Samozřejmě, dávání hotovosti nevytvoří veřejné statky jako vymýcení nemoci nebo budování silných institucí, ale mohlo by to stanovit vyšší laťku pro to, jak pomáháme individuálním rodinám zlepšit jejich životy.“<sup>70</sup> Jak upozornil Tom: „*Nevýhoda adopcí je, hlavní a klíčová, že je to podpora provozních nákladů. To znamená ty vlastně jako tej instituci, (...) jako vlastně platiš provoz. Čili tím už si jako kdyby ty místní [kaziš], jo? (...) Prostě oni dostávají prachy jako zadarmo, kazí se jejich povědomí o ceně peněz a kazí se respekt jako kdyby vůči prostě lidem ze západu.“ (Tom)*

Programy technicky často podporují provozní náklady na straně NGO i na straně místních partnerů, místní partneři jsou na těchto příjmech často závislí. Oproti tomu Tomova NGO dává peníze od sponzorů místnímu partnerovi na to, aby je investoval do sociálního podnikání a z vydělaných peněz podporoval vzdělání chudých dětí. Zodpovědnost za využití financí je tedy na místním partnerovi, který není na organizaci závislý: „...*když ty peníze jdou do investic na jejich straně, tak vlastně jako my můžeme kdykoliv zvednout kotvy a odejít, jo? (...) A té škole to konkrétně vlastně jako neudělá jako příliš velkou škodu jako v porovnání, když vezmeš, že třeba adoptuješ 50% nebo 100% prostě docházky těch dětí, tak v ten moment jak jim odstříhneš 100% provozních nákladů (...) ta škola prostě je vedená k samostatnosti, že oproti klasické adopci (...) ten způsob jako v průběhu těch 10 let zajistí, že ty peníze budou investovaný do nějakýho sociálního podnikání, a když jako kdyby máš prostě klasickou adopci a v rámci 10 let ty vzděláš jedno dítě, tak v rámci té rozvojové adopce ta škola v rámci 10 let bude mít*

---

<sup>70</sup> Sun, J. (2014): Should you donate differently? [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [https://www.ted.com/talks/joy\\_sun\\_should\\_you\\_donate\\_differently/transcript?language=en](https://www.ted.com/talks/joy_sun_should_you_donate_differently/transcript?language=en)

*nainvestovaný do sociálního podnikání a a vlastně a už může prostě zajišťovat to vzdělání samostatně bez ohledu na nás, jo?“ (Tom)*

Je tedy na zvážení každé NGO jestli svůj přístup, svoji koncepci programu považuje za něco, co je slučitelné s důležitostí nevytvářet závislost místních na pomoci, kterou mnozí informanti tak často zmiňovali (viz podkapitola 7.3).

### **8.3. Fundraising a PR programů sponzorství dětí**

Programy sponzorství dětí jsou svým zaměřením formou individuálnímu dárcovství, čili bývají založené na vytváření osobního vztahu mezi dárci a nevládní organizací, kterou podporují (Boukal, 2013, s. 77). Co se týče fundraisingu a PR, programy sponzorství dětí jsou z hlediska potencionálního dárce velmi atraktivní, protože se veřejnosti prezentují jako sympatická a jednoduchá řešení komplexních problémů chudoby formou podpory jednoho dítěte (Rabbitts, 2013, s. 143). Programy se také skrze propojení s konkrétními lidmi částečně vyhýbají problémům vyplývajícím z nedůvěry některých lidí v dopad humanitární a rozvojové spolupráce, popřípadě lidem ovlivněným množstvím negativních zpráv o situaci v rozvojových zemích v masmédiích. Riddell upozorňuje, že medializace selhání i jednotlivých projektů může mít silný efekt na postoje k pomoci, jelikož podporuje pocit lidí, že když daný projekt nefungoval, tak ani další pravděpodobně nebudou (2014, s. 12). Toto propojení s jedním konkrétním dítětem také zvyšuje vůli potencionálního sponzora pomoci, podle Glovera bývá představitivost lidí paralyzována, pokud jsou ve hře velká množství lidí, kterým je třeba pomoci, protože máme pocit, že naše snahy nebudou mít efekt, že pomůžeme pouze kapce v moři (1990, s. 289). Zaměření na jedno dítě<sup>71</sup> tedy pomáhá překonat psychologickou bariéru, pocit, že problémy jsou natolik velké, že s nimi nedokážeme nic dělat: „... *tak většinou ta výtka je, že (...) když by on se zapojil jako ten (...) sponzor, když by se zapojil do toho programu, takže by mu vadilo, že pomůžeme jen tomu jednomu dítěti (...) že je to prostě taková kapka v moři. Což je pravda, ale tak aspoň, aspoň nějaká kapka pomoci. Takže lidi, kteří mají vyloženě problém s tímhle (...) tak radši nám pošlou peníze ne na konkrétní dítě, ale pošlou prostě peníze třeba na stavbu školy, aby měli pocit, že to poslouží jako celé komunitě nebo více dětem (...)* Ale zase jsou naopak lidi, kteří chtějí mít vyloženě tu konkrétní vazbu, tu zpětnou vazbu, že prostě poslali peníze, dostali fotku toho dítěte, který obdrželo ty věci, které byly nakoupeny za ty jeho finance.“ (Alena)

---

<sup>71</sup> Potažmo jednu komunitu, ale v centru pozornosti dárce bývá i poté hlavně „jeho“ dítě.

Podle Ricarda je důležité dát utrpení tvář, protože jinak je pro nás utrpení druhých abstrakcí, něčím, co je nám vzdálené, až když vidíme výraz tváře, slyšíme hlasy, potom se všechno změní (2015, s. 43). Všechno se změní, protože se najednou musíme vyrovnávat se svými emocemi. Člověka vždy zasáhne nejvíce to, co vidí na vlastní oči. „Z našich pěti smyslů, zrak nám dává nejdetailnější informace (...) Většina z nás se na něj spoléhá natolik, že zanedbáváme ostatní smysly. ‚Vidět znamená věřit‘ je tak mocná idea, že ji mnozí lidé přijímají jako pravdivou.“ (Lacey, 2009, s. 6) Protože sponzorství ukazuje konkrétní případ chudoby, Lukáš program označil za důležitý instrument její dehumanizaci: „...lidi můžou dehumanizovat chudobu, když se dívají na statistiky, když se dívají na programy, dívají se na vládní programy a dívají se na (...) miliony peněz, které jsou v pomoci, které jsou utráceny na programy na zmírnění chudoby a může to být velmi, velmi jednoduché dehumanizovat ty, co žijí v chudobě. Sponzorský model dovoluje, opravdu vyžaduje, že, že dárce se už nedívá jen na oběti chudoby, jaksí tu neškodnou skupinu lidí bez tváří, ale skutečně je to nutí, vyžaduje to od nich uznat chudobu v životě jednotlivce a tak pro naše dárce je to mnohem více transformativní zkušenost, spíše než jen psaní šeku lidem, které nikdy nepoznají, s kterými se nikdy nesetkají nebo, nebo nikdy nebudou opravdu zasahovat hluboko do jejich života (...) Skutečně to buduje hodnotu a buduje hodnotu těch, co žijí v chudobě, zlidšťuje to...“ (Lukáš)

Využití konkrétních dětí je navíc dobré v tom smyslu, že se NGO i sponzor soustředí na současnou situaci, což je dobré i z hlediska PR. Například Boltanski upozorňuje, že by organizace při obhajobě své práce neměly zapomínat na lidi, kteří trpí v současnosti, ne se pouze odkazovat na oběti minulé a upozorňovat na utrpení budoucí (2010, s. 192). Navíc z hlediska fundraisingu a PR jsou děti ideálním „terčem“ kampaní. Fotografie dětí reprezentují zranitelnost, závislost a nevinnost (Zarzycka, 2016, s. 29). Fotografie a videa (obzvláště malých) dětí v nás vyvolávají až rodičovské instinkty, McDougall dokonce usuzuje, že by naše tendence k altruismu k lidem mimo náš nejbližší kruh mohly být dědictvím evoluce, protože v minulosti se o děti starala celá širší skupina, ve které žily, ne pouze matka a otec (Ricard, 2015, s. 172). Idea sponzorství (nebo u nás dokonce „adopcí“) je úzce spojena s rodičovstvím, úkolem sponzora je totiž nejen dítě (do určité míry) finančně zabezpečovat, ale i si s ním vytvářet vztah, dítě tedy působí na naše emoce (Zarzycka, 2016, s. 35). Do určité míry je tedy pochopitelné, pokud mají sponzoři vysoká či nerealistická očekávání. Tento pocit ještě umocňuje způsob, jakým bývají děti prezentovány, na fotkách, které v drtivé většině případů sponzor vidí jako první, je dítě samotné a často ani nelze říct, kde by mohlo být foceno, nebo jen velmi



vágně. Podle Manzo je reprezentace nejenom o tom, co vidíme, ale i to co ne a tím, co v případě fotografií dětí vybraných pro sponzorství chybí, je jakákoliv vizuální indikace toho, že děti ve skutečnosti už patří k nějakým dospělým, lokální kultuře, místním pomáhajícím organizacím, že nejsou samy (2008, s. 643). Toto zobrazení ať už nechtěně či záměrně zvyšuje dojem jejich zranitelnosti. Jak již bylo zmíněno, emoce hrají roli v našem rozhodování a vůli někomu cizímu pomoci. Podle Sloviců mají lidé tendenci darovat více, pokud se zpráva zaměří jen na jedno dítě a nic jiného (Singer, 2009, s. 46-47). Můžeme sice darovat peníze na síť proti komárům, ale to, že nevidíme a neznáme dítě, kterému to potenciálně pomůže, v nás nevyvolává takovou emocionální motivaci jako vědomí, že pomáháme tomuto konkrétnímu dítěti, jehož tvář známe (Singer, 2015, s. 6). Podle Sloviců rozhodování ovlivňuje hlavně afektivní systém (emoce) a poradní systém (schopnost uvažovat), ovšem uvažování trvá déle než emoční odpověď a proto rozhodnutí založená na poradním systému nevedou k okamžité akci (Singer, 2009, s. 48-49). Ovšem nejsou to jen krátkodobé emoce, co nás ovlivňuje, naše rozhodování leží o něco hlouběji v tom, v jakém jsme rozpoloženi v momentu rozhodování. To se týká i rozhodování o tom, zda chceme někomu pomoci, podle Blesse a Fiedlera je naším prvotním motivem k pomoci ostatním jestli si tím sami zlepšíme své rozpoložení (Baek, Reid, 2013, s. 635). Baek a Reid na základě studie zaměřené na vliv formulace reklamní zprávy a rozpoložení člověka na ochotu sponzorovat dítě došli k závěrům, že pokud je zpráva formulována v podporujícím zaměření a člověk je v pozitivní náladě, má příznivější postoj ke sponzorství než člověk, kterému byla ta samá zpráva předložena v špatné náladě, ovšem formulace zprávy v preventivním zaměření u lidí s dobrou či špatnou náladou výrazně rozdílnou úroveň naklonění sponzorství nezpůsobila, obě skupiny reagovaly stejnou měrou<sup>72</sup> (2013, s. 635). I když přílišné působení na emoce sponzora bývá kritizováno, např. Wells vnímá využití melodramatu a vyvolání soucitu jako důležitou součást pro budování solidarity veřejnosti s vzdálenými druhými (2013, s. 279). Záleží tedy na každé NGO, co ještě považuje za přijatelné a v souladu s jejími standardy. Programy sponzorství se ve své podstatě poměrně úspěšně vyhýbají mnoha zábránám k darování, které lidé běžně mají: pomáháme pouze jednomu konkrétnímu

---

<sup>72</sup> Podle Higginse máme dva základní typy samoregulační orientace – podporující zaměření (promotion focus) a preventivní zaměření (prevention focus) – zatímco první typ je spojený s naší potřebou pečovat, druhý je mimo jiné zaměřený spíše na potřebu zabezpečení (Baek, Reid, 2013, s. 636). Lee a Higgins tvrdí, že podporující zaměření vede k zaměření člověka na vnímání přítomnosti či absence pozitivních výsledků, dosažení zisků, zatímco při preventivním zaměření je pozornost především zaměřena na přítomnost či absenci negativních výsledků, vyhýbání se ztrátám (Ibid.).

jasně identifikovanému dítěti, za které se cítíme až „rodičovsky“ odpovědní, což je v našich očích i spravedlivý podíl na pomoci chudý a pomoc jednomu dítěti také nevytváří pocit, že je to zbytečné, protože sledujeme jeho rozvoj (Singer, 2009, s. 69). Taková kritéria běžně projekty a programy v rozvojových zemích nesplňují. A jak je známo dar získáme, pokud to, co nabídneme, odpovídá potřebám dárcce (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 68).

Ovšem ani sebelépe vytvořený sponzorský program nedokáže překonat bariéru peněz. Peníze jsou dle Marxe univerzálním prostředkem separace mezi lidmi (Singer, 2009, s. 57), Simmel je dokonce označuje za „vulgární“ jelikož můžou být ekvivalentem pro všechno a tedy i to nejvznešenější stahují na úroveň toho nejnižšího (2006, s. 16). Lidé tedy mohou mít pocit, že si „kupují“ dítě a vztah. To co je prvotním cílem pro program sponzorství – zisk zdrojů pro pomoc konkrétním lidem, je zároveň i úskalím, protože vznik smysluplného vztahu mezi sponzorem a dítětem na základě převodu peněz je vlastně proti našim kulturním normám a může to nahrávat pocitům nespokojenosti nebo nesplněných očekávání u sponzorů (Yuen, 2008, s. 50). V rámci humanitární a rozvojové spolupráce navíc často chybí na straně dárců skutečný závazek – peníze sice jdou na druhou stranu světa, ale dárci nejde s nimi, pouto mezi dárcem a obdarovaným je tedy spíše minimální a abstraktní (Boltanski, 2010, s. 18), což vůbec celému procesu darování a problematice vnímání daru neprospívá. Co se týče fundraisingu a PR v kontextu programů sponzorství dětí, informanti často zmiňovali úskalí týkající se obtížnosti zisku a udržení dárců a nedostatečnou propagaci. Několik informantů se vyjádřilo, že je pro ně obtížné sponzory získat a udržet v takovém množství, aby podpořili všechny děti v programu nebo měli více peněz na komunitní projekty: *„No tak samozřejmě těch dětí je potřebnejch mnohem víc než jsme schopni sehnat sponzorů. Takže my bychom potřebovali sehnat více peněz, abychom mohli podpořit více dětí.“* (Alena)

*„Každý rok, okolo 15% sponzorovaných mladých lidí opouští program, protože dosáhnou věkový limit nebo dokončí střední školu. Takže naše hlavní výzva je udržet dárci, kteří sponzorují, udržet je aktivní a povzbudit je k tomu, aby vzali zodpovědnost za nové dítě.“* (Martin)

*„Další výzva ve skutečnosti, je, že jsme si všimli, že během let sponzorování dětí, že počet lidí, kteří jsou ochotní sponzorovat takovým způsobem děti, klesá. Protože u <org.> sponzorství dětí dělá minimálně 60% celkových příjmů, tak je, je to velmi důležité pro <org.>, ale potřebujeme diverzifikovat způsoby, jakými hledáme peníze, takže se nezaměřujeme jen na jeden zdroj příjmů.“* (Alex)

Někteří informanti se také vyjádřili k nedostatku propagace, protože na to nemají čas, zdroje a mnohdy ani lidi: „*Tady by se prostě uživilo mnohem více lidí a ten projekt by mohl fungovat skvěle a kdyby sme měli možnost investovat více prostě času a energie do propagace a do předávání toho, co děláme, tak si myslím, že i jakoby sme měli mnohem víc jako těch (...) podporovatelů, ale jediná vlastně naše taková nevýhoda je, že vlastně je nás tady málo a nemáme dostatek těch kapacit na to, abysme dobře a ve velkym ukázali jako co všechno za tím je no.*“ (Olga)

Na druhou stranu někteří informanti nemají pocit, že by jí potřebovali více: „*...tak klíčový jsou webový stránky (...) principiálně je to tak, že ten program (...) adopcí není neznámý, takže lidi vědí, že to existuje a ta možnost, že budou vědět, pro koho jsou jeho prostředky určené, tak to je velmi jaksi populární a takže v tom smyslu není problém s motivací, vlastně lidi sami vyhledávají a vlastně hledají potom organizace, které se jim jeví z nějakého pohledu jako solidní. Proto my třeba i klademe důraz na to, abychom rozhodující věci týkající se těch programů a měli na webu transparentně.*“ (Adam)

Ovšem koncept sponzorství dětí i jak programy vše prezentují je stavěno pokud možno jednoduše a efektivně, tak aby dárci vše snáze pochopil a byl více motivován, lidé nemají obecně tendenci dělat podrobný průzkum než se rozhodnou darovat. To jak bývá situace chudých lidí z rozvojových zemí v propagačních materiálech popisována, často neodráží plnou realitu podmínek chudoby v zemi. Zjednodušené marketingové zprávy tedy mohou v důsledku vyvolávat v dárcích nerealistická očekávání. I na to si musí dávat NGO pozor.

### **8.3.1. Program sponzorství dětí jako nástroj fundraisingu?**

Vzhledem k tomu, že je v dnešní době velká část programů sponzorství dětí zaměřována na komunitní rozvoj a i u těch organizací, které jsou zaměřeny tradičně na podporu dítěte, platí částečně provozní náklady – často jak na straně dárcovské země, tak i v místě fungování programu v rozvojové zemi, kde navíc jejich celková výše může být zcela signifikantní pro existenci partnerské organizace – nachází se otázka, zda jde „jen“ o nástroj fundraisingu? Na takové konotace je pohlíženo často negativně a stále se upozorňuje na výhody programu pro dítě, s kterým dárci komunikuje. Ovšem je otázkou zda se tyto údajné výhody pro dítě a náklady na udržování komunikace a reportování sponzorovi skutečně přinejmenším vyrovnají s výhodami z hlediska fundraisingu? Jak lze hodnotit efektivitu takového programu? Jako hospodárné řešení se to často nejeví. Navíc pokud jsou peníze využity na komunitní programy, role dětí se spíše nebezpečně podobá prostředku k uspokojení potřeb dárců. Například Standardy soukromých dobrovolných

organizací jednoznačně stanovují, že členové InterAction, pro které nejsou programy sponzorství primárním zaměřením, nesmí tyto programy používat jako čistě fundraisingový nástroj (viz příloha F)<sup>73</sup>. Ironií je, že je specifikováno, že se to týká členů, kteří se na sponzorství dětí nesoustředí. Cílem fundraisingu jako takového je získat od každého dárcce co nejvíce financí, přičemž propagační materiály a poselství NGO musí být použity tak, aby naplnili racionální i emocionální potřeby dárců (Bussard, Dobová, 2012, s. 303). Je tedy těžké tyto programy v dnešní době jako nástroj fundraisingu nevidět. O tom víc, když mi i někteří informanti sdělili, že pokud by měli jinou alternativu, tak by skrze tento program peníze nevybírali. Ovšem změnit metodu znamená riziko poklesu zájmu dárců i potencionálních dárců, kteří už programy sponzorství znají, mají je ozkoušené a vyhovují jim: „V ActionAid jsme nemohli selhat se sponzorstvím dětí, ale cokoliv jsme zkusili, nemohli jsme uspět s ‚Sousedem vesnice‘, méně nákladným systémem, kde dárci byli propojeni s vesnickým projektem spíše než s konkrétním dítětem. Neuspěli jsme, protože ‚Soused vesnice‘ byl produkt, který veřejnost nechtěla koupit, i když šlo o skvělý a zcela vhodný nápad v podmínkách rozvoje.“ (Burnett, 2002, s. 138) I Olga toto riziko poklesu příjmů pociťuje: *„Jako my sme to řešili hodně, jestli teda jako pokračovat v tom nebo ne a ty koordinátoři pořád v tom vidí jako obrovský prospěch, protože tím, že třeba my máme adoptovaných 400 dětí, tak díky tomu třeba chodí do školy 800 dětí. (...) Když zrušíme adopci a budem vybírat peníze na stavbu škol tak nebudeme mít prostředky na to, abychom tu školu jakoby nějak bezplatně zajistili, jo? Aby tam prostě mohly děti chodit bezplatně a hlavně lidi nedávaj peníze na stavbu školy, jsme si zjistili minulý rok. Prostě daj, oni zaplatí radši konkrétnímu dítěti všecy dárky, zaplatí mu počítač, kolo, pytel rýže, prostě všechno, co se nabídne, ale ty samé peníze, když jsme mu navrhli, aby teda letos nepřispěl na dárek, ale přispěl na školu, tak ne. Na dárkách jsme vybrali 400 000 (...) během jednoho měsíce a na školu jsme vybrali za půl roku asi 30 000. A to jsme udělali mnohem větší kampaň (...) to jsme jako oslovili jako i lidi mimo. Prostě lidi nechtěj přispívat na stavbu škol, která by byla prospěšná, jako mnohem více lidem, ale radši prostě sledujou to konkrétní dítě. (...) Ale je to i mezi našimi dárci, kteří nám důvěřujou. (...) My sme si právě mysleli, že jim navrheme tak 400 000 nám na stavbu školy stačí, tak neposílejte na dárky letos, protože oni pošlou i pro další děti, třeba někdo má adoptovaný jedno dítě ale pošle jako peníze na dárky pro deset dětí, jakože navíc ještě. (...) Ale ty samé lidi, když jsme je oslovili jako na školu, tak ne. (...)*

---

<sup>73</sup> InterAction (2014): InterAction PVO Standards [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://www.interaction.org/document/interaction-pvo-standards>

*Takže pro nás prostě ten projekt adopce na dálku je složitý, ale zároveň nám umožňuje jakoby realizovat další věci.“ (Olga)*

Ovšem například v NGO, kde pracuje Tom, se podařilo zkombinovat koncept sponzorství dětí se sociálním podnikáním, ale program teprve zkouší v malém rozsahu. Dá se říci, že se NGO svým úspěchem tak trochu chytily do pastí, protože názory veřejnosti o tom, jak má vypadat pomoc a co jsou ochotni podporovat, se významně liší od toho, jak se mezitím vyvinuly diskurzy v rozvojové spolupráci: *„Tak jako kdyby řeknu vesměs jako typická adopce prostě je úspěšnej způsob fundraisingu (...) pro individuálního dárce jako je to supr způsob jak někoho podporovat, protože je pro něj dobře vizuální a dobře ho vidí a dokáže si představit, co to je, a spoustu lidí má adoptovaný dítě, jo? To znamená, že je taková ta prostě vlna prostě, když už má soused (...) dítě, tak já ho budu mít taky, že jo? Což jako u jakýchkoliv dalších nových produktů jako rozvojové pomoci to není úplně dobrý. Nebo jako to nefunguje tak dobře a tak jednoduše.“ (Tom)*

### **8.3.2. Soutěživost jako snaha o přežití?**

Nevýhodou pro fundraising a PR je fakt, že NGO je mnoho a je i mnoho takových, které mají podobné zaměření. Z hlediska fundraisingu a PR tedy NGO musí zaujmout prakticky ty samé potencionální skupiny dárců. Získat je, je technicky otázkou přežití každé NGO. I Dichter podotýká, že dnes více méně všechny organizace rozvojové spolupráce řeší konkurenci a mnohé se i snaží najít konkurenční výhody nad ostatními (2003, s. 182). Hraje zde také roli vnitřní úsilí uspět tam, kde jiní byli neúspěšní a lidé i organizace tedy mají často tendenci si případné metody a nápady vedoucí k potencionálnímu úspěchu střežit před možnou konkurencí (Carr, McAuliffe, MacLachlan, 1998, s. 55). Zvláštním způsobem to působí i na PR, protože si málokterá NGO dovolí kritizovat jinou byť konkurenční NGO veřejně. *„Často se však jedná o velmi pragmatický důvod: NGO bojují o veřejné prostředky ať už od vlády či jednotlivých dárců a nikdo dopředu neví, kolik jich bude. Snížení kredibility jedné organizace by mohlo znamenat snížení kredibility všech, protože individuální dárci často nerozlišují a špatné zprávy je mohou demotivovat.“ (Princová, 2012, s. 124)* Olga se během rozhovoru otevřeně k existující soutěživosti v sektoru NGO vyjádřila: *„A sme tak (...) převálcování prostě velkejma organizacema, který prostě jedou hodně ve velkym, ale nemyslím si, že prostě by to třeba dělaly líp než my. Že neznamená, že velká organizace má jakoby všechno lepší (...) spíš si myslím, že to může fungovat jakoby naopak no. Ale je to těžký*

*prostě třeba se dostat nějak jakoby do médií (...) Jenom si myslím, že je škoda, že prostě ten neziskový sektor je takový jako bych řekla odraz toho (...) volného trhu nebo tržního hospodářství (...) Že vlastně tam jakoby existuje jakási jakoby soutěživost, konkurence. Není to o tom, že prostě já jsem získal nějakou know-how, tak prostě to předám tobě, protože ty působíš támhle prostě v Ugandě, mohlo by se ti to hodit, jako jo? A třeba my tady ty organizace, co sídlíme tady, tak tohle běžně takhle mezi sebou jako máme. Ale když to prostě ty neziskovky prostě si hodně chrání svoje know-how (...) což my přijde prostě škoda, myslím si, že to tam jakoby nepatří.“ (Olga)*

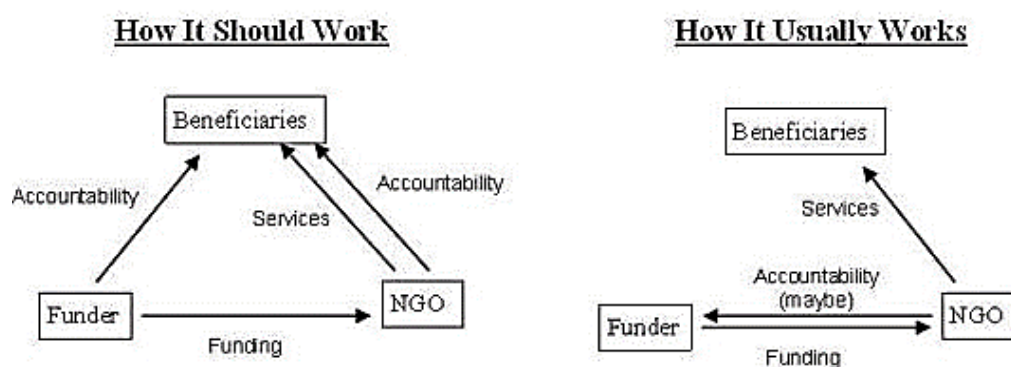
Tato tendence NGO k soutěživosti je vlastně vedlejším efektem snahy udržet se v sektoru a získat co nejvíce zdrojů na svůj chod. S touto snahou udržet dostatek dárců a dobrým fungováním projektu je provázáno několik pojmů, již zmíněných v kapitole 2: transparentnost (transparency), odpovědnost (accountability), efektivnost (effectiveness) a hospodárnost (efficiency). Pokud se podaří NGO všechny čtyři splnit, neměla by mít se ziskem zdrojů žádné větší problémy, neboť prokazuje, že se zdroji zacházet umí a cíle programu naplňuje. Kontroly, monitorování, evaluace a audity se staly zásadní součástí fungování programů v rozvojové spolupráci. Jak pravil Adam: „... to jako je práce, kterou je potřeba udělat, když ji neuděláte tak přesně jakoby že jo začnete nahrávat takovým těm pocitům lidí, že kdo ví jak to je a jestli vůbec ty peníze jsou využity a tak dále, jo? Musí v tom být jakoby úplný, úplný pořádek, jo.“ (Adam)

Ovšem organizace si musí dát pozor, aby jejich snah přežít nedominovala nad jejich cílem efektivnosti. (Dichter, 2003, s. 182) Informanti se čas od času zmínili o potřebě transparence, potřebě ujišťovat se, že peníze jsou, kam mají a je s nimi dosahováno stanovených cílů (efektivita), popřípadě o svých vysokých výdajích na provoz, které brání hospodárnosti programu. Málo, spíše implicitně se zmiňovali v jakémkoli kontextu o jejich odpovědnosti vůči lidem, kterým pomáhají.<sup>74</sup> Určitě je to způsobené i tím, že informanti sídlí ve sponzorské zemi a nedostanou se tak často do přímého kontaktu s místními zaměstnanci a partnery, natož s lidmi, kterým pomáhají. Na druhou stranu je otázkou, jak moc nad svou odpovědností vůči cílové skupině přemýšlí? Nad odpovědností vůči svým dárcům uvažují intenzivně určitě, což dokazuje i jejich nekončící snaha reportovat, kontrolovat, být transparentní apod. Cílem odpovědnosti je držet organizace odpovědné za své činy vůči různým zainteresovaným stranám. Ovšem jak upozorňuje Hilhorst, odpovědnost není z hlediska organizace pouze procesem

---

<sup>74</sup> Výjimkou byl Alex, který byl explicitní v tom, že podporují místní v tom, aby se ptali a byli kritičtí vůči jejich činnosti.

legitimizace její akce, je také jedním z procesů přisuzující NGO význam (2003, s. 126). Míra odpovědnosti každé NGO ovlivňuje i její kredibilitu. Například problémy s odpovědností směrem k cílové skupině začínají již u fundraisingu a PR: „Fundraising probíhá mimo vnímání příjemců pomoci. Příjemci často nemají představu o tom, jak jsou líčeni nebo jak fundraiseři popisují jejich situaci, jejich problémy a jejich potřeby. Zkazky, které mohou krátkodobě motivovat podporu ze strany dárců, často v dlouhodobém měřítku škodí kvůli zkreslenému vnímání situace v podobě předsudků nebo zklamání dárců.“ (Mihálik a kol., 2012, s. 61) Pro NGO provozující programy sponzorství dětí je ale obtížné sponzorství propagovat aniž by apelovaly na rodičovskou zodpovědnost za děti a „západní“ představy o zprostředkování a odbornosti (Rabbitts, 2013, s. 161). Odpovědnost je úzce propojena s mocí a kontrolou (Isbister, 2010, s. 151), tu má vedle NGO především dárci, který poskytl zdroje. NGO tedy tráví spoustu času prokazováním fungování programu dárci. Vůči komunitám existuje jen velmi málo mechanismů skutečně zajišťující odpovědnost NGO, protože audity, akreditace, dokonce i evaluace jsou procesy zaměřené především na informování dárců a podporovatelů (Isbister, 2010, s. 151). O odpovědnosti dárci ani nemluví. Algosa na tento paradox upozorňuje (viz obrázek č. 1): „Realizátoři programu by měli být odpovědní vůči zamýšleným příjemcům, ale ve skutečnosti jsou odpovědní vůči dárcům. Problém hlavního zprostředkovatele mezi dárcem a obdarovaným je složen z dezinformace a nesladěných zájmů mezi dárcem a konečným příjemcem. Máme tendenci si myslet, že dárci by měli držet financované organizace odpovědné – ale kdo drží odpovědné dárci? Jestli je nevládní organizace blíže příjemcům než dárci, možná nevládní organizace bude v lepší pozici určit, jak dobře program uspokojuje potřeby příjemců.“<sup>75</sup>



Obrázek č. 1 – Odpovědnost v rozvojové spolupráci (podle Algosa)

<sup>75</sup> Algosa, D. (2010): Truth in advertising: ChildFund, Kiva, and Bolsa Família [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://algosa.org/2010/09/25/truth-in-advertising-childfund-kiva-and-bolsa-familia/>

„Nejméně odpovědnosti existuje vůči příjemci pomoci. Pro ‚chudé‘ pomoc zůstává povahou dar a to takový, který je pravděpodobně méně předvídatelný než narozeninové dárky dětem. (...) našel jsem vděčné příjemce, kde naše peníze udělaly nějaké dobro, ale stěží, pokud vůbec jsem byl zpochybňován příjemci, kteří nedostali, na co si mysleli, že mají nárok, způsobem jakým mě zpochybňují moji studenti, když nedodrží služby, ke kterým si myslí, že jsem smluvně vázán...“ (de Haan, 2009, s. 21) NGO by tedy neměly zapomínat na to, že i jejich cílová skupina by měla mít adekvátní úroveň informací a prostoru vyjádřit nespokojenost a nesouhlas. To se týká i samotného fundraisingu, „...vztah mezi fundraiserem a příjemcem pomoci je stejně citlivý jako vztah mezi fundraiserem a dárcem.“ (Tekień, Howiecka-Tańska, 2012, s. 305).

#### **8.4. Výběr dětí**

Výběr dětí je v programu sponzorství dětí velmi citlivou záležitostí, vzhledem k tomu, že tento proces může vážně změnit vztahy v komunitě, v které dítě žije anebo vztahy ve škole, do které dítě chodí. Výběr také ovlivňuje vztahy uvnitř rodiny: „Pro organizaci je velmi náročný proces výběru dítěte, pokud má být citlivý k samotnému dítěti a k jeho rodině. Vždyť takový sociální pracovník předurčuje osud toho dítěte, protože jeho život bude jiný než život ostatních sourozenců. Ti za něj ovšem musí v době, kdy je ve škole, všechnu domácí práci udělat.“ (Princová, 2012, s. 123) Výběr dětí také ovlivňuje úspěšnost programu, protože v případě nejasných kritérií a způsobu volby se totiž může snadno stát, že budou vybrány jiné děti, než bylo zamýšleno, obzvláště se může projevit vliv osobních vztahů v komunitě. Poté, co NGO zajistí způsob výběru dětí do programu, je důležité jak zamýšlí zprostředkovat propojení dětí s potencionálními sponzory. Forma jakou jsou děti nabízeny ke sponzorství, částečně ovlivňuje, jaké děti si sponzoři vyberou – jaké dítě si vybere skutečně, ale převážně závisí na motivaci sponzora a jestli jde do výběru již s nějakými preferencemi. Během rozhovorů s informanty byly nejčastěji zmiňovány úskalí jako způsob volby dětí do programu, dělba dětí na podporované a nepodporované, relativně vyšší fluktuace dětí v některých programech a vliv vzhledu a věku dítěte na volbu.

##### **8.4.1. Výběr dětí do programu**

I když způsob, jakým NGO vybírají děti do programu, se může poměrně lišit, mezi společné znaky, často patří zaměření na potřebnost dětí a jejich rodin a důraz na zapojení místních lidí do procesu volby. Každá NGO samozřejmě potřebuje mít souhlas rodin se zapojením do programu a poskytováním informací sponzorovi a focením jejich dětí.



Podle Dichtera výběr dětí není jen otázkou potřebnosti, ale i dostupnosti, protože volbu ovlivňuje geografická, časová a technická dostupnost a také priority a zájmy NGO, která program provozuje (2003, s. 262-263). To potvrzuje i výpověď Zuzany: „*Jaké děti by měly být, mohou být součástí programu sponzorství a znovu to záleží na, na zemi a na kontextu, ale vždy je to záležitost rodinné situace (...) a ta rodina musí souhlasit s tím, že jsou součástí programu, takže (...) Oni musí souhlasit s psaním dopisů sponzorovi a souhlasit s focením jejich dětí...*“ (Zuzana)

NGO informantů se snaží nechat výběr dětí na místních pracovnících a partnerech, maximálně jim stanoví, že musí dbát na kritérium potřebnosti a často je také povolen jen výběr jednoho dítěte v rámci rodiny: „*Takže mezi těmito lidmi, jeptiškami a kněžími, kteří, kteří žijí v místním prostředí, oni poznají ty, kteří jsou na nejnižší úrovni, kteří hladovějí, kteří jsou nemocní a (...) setkají se s nimi ve zdravotních střediscích, setkají se s nimi ve (...) výživových střediscích, někdy se s nimi setkají ve škole nebo přímo v obci, kde žijí.*“ (Martin)

„*...my nabíráme děti ve škole po tom, co máme komunitní setkání s vůdci, komunitní setkání s tradičními vůdci a správnými orgány školy. Co děláme, my jdeme do škol a školy nejdřív identifikují nejvíce zranitelné děti ve škole, taky se kvalifikují kterékoli děti, které jsou z komunity, kterou <org.> vybrala (...) snažíme se vzít jakékoli dítě v rozsahu let, který potřebujeme.*“ (Alex)

Že to není vůbec jednoduché, ilustruje popis náboru dětí v Ivetině NGO: „*...to je vůbec jako problém sám o sobě jak k tomu přistoupit, jak ty děti vybírat, protože tak jak to vidím já, nemusí být to jaká je realita. Takže to máme založený na srovnávání. Postupem času sme vyvinuli takový systém, vůbec neohlásíme (...) že budeme nabírat nové děti (...) A uděláme takovou schůzku, kde jsou jednak všechny ty rodiny, který už v tom projektu jsou i děti, i jejich rodiny (...) a zároveň ty nové žadatelský rodiny (...). A máme takový žebříček, například děti bez rodičů, to je taková priorita, kdy nemaj prostě žádný zastání. (...) Takže se zeptám, kdo tady z toho chumlu těch dvou set nových žadatelů je opravdu jako bez rodičů, je tam s babičkou. Oni vystoupí, vyselektuju dejme tomu patnáct dětí a já se zeptám toho zbytku, těch dalších dvě stě padesáti, jestli to je tak? Oni je znají, je to jejich komunita.(...) Takže oni se tam mezi sebou tak trošku pohádaj, kdo koho a to já jsem slyšela a sousedka kdesi cosi a řeknou kdepak tady těch pět ne, ty maj jako někde nějakýho rodiče. (...) Pak kdo je teda, má jednoho rodiče, ale ta situace je velmi špatná. V Ugandě takovýto základní, že musí mít půdu, aby se mohli uživit. (...) jak už ty žadatelé, nebo ty který tam jsou, tak si to vlastně vybírají sami.*“ (Iveta)

NGO se také v rámci snížení rizik v programu často snaží klást důraz i na aktivitu dětí nebo jejich rodičů: „...učitelé, kteří jsou námi zaměstnaní, kdo se starají o naše studenty, jsou také ti, co je identifikují. A oni hledají studenty, kteří jsou potřební (...), jsou to sirotci nebo mají rodiče, kteří jsou velmi chudí a nezaměstnaní. A hledají studenty, kteří jsou inteligentní, kterým se vede při zkouškách dobře a kteří jsou pracovití. Nebere líné studenty nebo studenty, kteří si nevedou dobře ve škole. Všichni studenti pochází z velmi chudého sociálního zázemí, takže není divu, že mají problémy, ale chceme podporovat – nemůžeme podporovat všechny studenty, takže vybíráme ty, kteří jsou schopní to zvládat navzdory problémům.“ (Dana)

Dichterův argument o potřebnosti versus dostupnosti dětí lze ilustrovat i na výpovědi Olgy, jejíž NGO se rozhodla nevybírat děti z úplně nejchudších rodin a stanovila si i pravidlo geografické dostupnosti: „...postupem času třeba i zkušenostma jsme zjistili, že nebudeme, na začátku jsme vzali úplně ty nejchudší a to byla s nima nejtěžší spolupráce, protože i jejich rodiče vlastně ten přístup měli takový jako hodně laxní. Jako dalo by se říct nezodpovědný, že si neuvědomovali tu důležitost a to bylo hrozně těžký jako předat těm, těm lidem. Takže dneska, protože těch dětí je opravdu hodně, tak fakt vybíráme už jako rodiny, kde máme jistotu, že ta rodina bude spolupracovat a nejsou to třeba úplně jako děti žebráků a a rybářů, prostě úplně těch nejchudších, ale jsou to prostě chudí, který si nemůžou dovolit vlastně zajistit to, to školné nebo prostě to, aby ty jejich děti mohly chodit do školy, ale zároveň si uvědomují důležitost a spolupracují. Dodávají nám ty informace a dohlížejí na to, aby to dítě chodilo do školy, což pro nás je úplně zásadní, protože když těch dětí je pak hodně, tak se to nedá sledovat. (...) A já jediný teda, co co řeším je, že kvůli tomu, abysme ty školy udržely, protože ty naše školy jsou na nevýdělečným základě, takže chceme, aby vlastně ty děti pocházely z toho okruhu kolem těch škol. Když vlastně pak dojde k nějaké adopci, tak to adoptované dítě vlastně finančně tu školu jakoby podporuje, udržuje a umožní nějakému dalšímu dítěti chodit bezplatně. (...) vybírají to koordinátoři ve spolupráci s komunitou. A to je nejlepší prostě taková nějaká samokontrola....“ (Olga)

Že je riziko výběru dětí, které kritéria nesplňují, reálně dokazuje i výpověď Aleny: „V tom samotným procesu jsme měli ze začátku občas problémy, když jsme ještě pořádně neznali to, to prostředí těch škol tak občas nám tam třeba se objevilo dítě, který bylo ne úplně potřebné, třeba to byly děti vod ředitele školy nebo dítě od učitelky. Ale potom to neprošlo tím sítem toho našeho nepálského kolegy, který na to přišel (...) Známe i tu komunitu, komunita zná už nás a opravdu ví jako co, co projde a co neprojde.“ (Alena)

Dagmar mi sdělila, že se snaží omezit zneužití výběru dětí zapojením místní osoby i partnerské organizace, která není přímo z komunity: „...*máme komunitní pracovníci (...)*Ona je většinou ta osoba, která doporučuje, které děti sponzorovat, ale taky jsme nechtěli, aby čelila členům komunity, kteří by za ní chodili a ptali se jí ‚proč jste vybrala tuto rodinu a ne moji rodinu?‘ A tak, co se děje, je, že ona ví o pár rodinách, které potřebují tu pomoc a ona řekne komunitnímu pracovníkovi v <org.>. A <org.> je mimo židovskou komunitu, její terénní pracovník přijde a navštíví. A ta komunita věří, že to jsou oni, kdo vybírají, která osoba je sponzorována a která ne. Takže to znamená, že my na ni neklademe tlak komunity, doufám, protože to není ona, kdo vybírá – to byl jiný problém, který jsme viděli v minulosti, že když jeden člen komunity je viděn, že hodně přemýšlí o dostávání pomoci, vede to k hodně diskomfortu a tlaku a může to také znamenat, že jsou sponzorováni špatní lidé, jen protože jsou s nimi přátelé, nebo něco.“ (Dagmar)

Fluktuace dětí v některých programech může ovlivňovat jejich fungování z důvodu náhlého přerušení kontaktu mezi sponzorem a dítětem (viz podkapitola 7.2). Tuto fluktuaci je, ale mnohdy těžké ovlivnit: „...*nemůžeme zabránit všem problémům. Mnoho našich student, dívky otěhotní, chlapci někdy jdou do iniciační školy nebo se začnou chovat násilnický a musí být odstraněni z program. Nemůžem zabránit všem problémům, ale děláme, co můžeme.*”<sup>76</sup> (Dana)

„...*co pořád jako ladíme, řešíme tabulky, pořád srovnáváme, jestli ty děti jsou opravdu v této třídě, co se stalo v rodině, jestli on se neodstěhoval, teda. A pořád dokola tohlecko vlastně kontrolujeme proti sobě.*“ (Iveta)

NGO se tedy snaží dělat maximum pro výběr těch „správných“ dětí, ovšem pro každou organizaci jsou kritéria, jaké děti chtějí v programu subjektivní. Za jediné objektivní kritérium lze považovat potřebnost, ale i ta není vnímána všemi NGO stejně. Úskalí jsou tedy ve výběru dětí pro program stále přítomné, i když se NGO snaží vybalancovat potřebu zvolit ty správné děti pro program a zároveň neničit vztahy v komunitě i v rodině dítěte.

#### **8.4.2. Výběr dětí sponzory**

Co se týče volby dětí sponzory, proces volby je ovlivněn NGO a jejím rozhodnutím, co vše o dítěti zveřejní na své webové stránce nebo ve složkách dostupných potencionálním zájemcům. I když má poměrně hodně NGO stále tendenci vystavovat na svých webových stránkách fotografie dětí, často i s popisy jejich života, což je někdy přirovnáváno

---

<sup>76</sup> Do kontroverzních „iniciačních škol“ chodí chlapci na obrázku.

k „výběru z katalogu“, čím dál více NGO se snaží těmto praktikám vyhýbat a rozhodly se, že nebudou zveřejňovat fotografie doposud nevybraných dětí, které jsou v programu a dají potenciálním sponzorům na výběr jen základní kritéria – věk, pohlaví, země původu – a konkrétní děti přidělí podle svého uvážení: „*No my jsme se rozhodli, že nebudeme děti vystavovat na našem webu, jakože je kupují jak v katalogu, a bojovali jsme s tím, jo? Že na začátku úplně rázně jsme řekli, že toto není naše cesta. Protože chceme znova jako kdyby i ty naše dárci nějakým způsobem vychovat si v tom, že když jdu pomáhat, tak pomáhám a je jedno, jak ten člověk vypadá, protože to opravdu není podstatné, jo? A potom určitě bychom některé děti, jakoby se nikdy se k té pomoci nedostalo, takže toto jsme řekli, že ne (...) když lidi vyplní ten náš (...) formulář, že mají zájem o adopci dítěte, takže už jsou připraveni podporovat kohokoliv, že už vysloveně jsou nastavení, já chci pomáhat a nevybírám si, že jo? (...) Takže to úplně super (...) z toho máme radost, to jako kdyby okamžitě vstupujeme do takové dobré spolupráce. Ale vlastně mají v tom formuláři možnost si (...) – že teda dáme vybrat, že pohlaví a dáváme jim vybrat věk.*“ (Eva)

„*My obvykle vybereme dítě, v některých případech oni můžou mít preferenci pro chlapce či dívku nebo konkrétní věkovou skupinu, ale ve většině případů my vybereme dítě.*“ (Ben)

Tato praktika omezuje i vliv vzhledu dětí na pravděpodobnost jejich výběru. V minulosti byly programy sponzorství kritizované za jejich využívání „hezkých“ dětí, roli vzhledu ve výběru dítěte sponzorem (viz kapitola 3). Glover upozorňuje, že naše reakce se skutečně liší v závislosti na vzhledu, jako extrémní příklad uvádí, že děti s vizuálně odpuzujícími fyzickými deformitami mají nižší pravděpodobnost, že vzbudí u lidí ochrannou reakci než děti, které vypadají normálně, ale jsou mentálně retardované (1990, s. 289). I informanti potvrzují, že vzhled a věk stále může hrát ve výběru roli, i když je stále více sponzorů, co si nechce dítě vybrat a nechá volbu kompletně na NGO: „*... ta preference taková je, jo, jakože já vím, že když jim pošlu ty naše nejmenší děti, které přišly do programu, a když se zadaří fotka, tak jakože to, to jako je mi jasné, že neodmítnou, že to prostě určitě potvrdí, jo? O dost hůř se například přidělují děti, které jsou středoškolské (...) už to není ta holčička, která jakože se mi líbí, to je pomalu jak náš domácí mazlíček, jo? Takže ano, je to pravda, ale ale asi znova je to, já si myslím, že hodně práce musí právě ten člověk, který toto administruje (...) jako vysvětlovat a pomoci porozumět tomu dárci, že že a zrovna tento chlapec šestnáctiletý vás potřebuje možná ještě víc než to pětileté děvčátko, protože to pětileté děvčátko možná, že protože je takové milé, jakože získá nějakého sponzora a tento chlapec ne a tenhle vás hrozně potřebuje. Poslední 2-3 roky a potom prostě on začne pracovat a začne žít, ale on potřebuje – takže*

*jakoby je to hodně o tom, o tom že, o té komunikaci a (...) tím poskytnutím tomu, té informace, ten takový celkový, ten komplexnější pohled na věc. Ne jen to, že že prostě mám takovou pěknou fotku nalepenou na ledniče...“ (Eva)*

Sponzoři také často berou v potaz vlastní rodinnou situaci: „*A to asi taky hodně záleží na tom sponzorovi, někteří maj pocit, že chtějí mít třeba maj doma dva kluky, tak chtěj mít naopak holčičku nebo naopak maj holčičku, já nevim, pětiletou, tak si chtějí taky ještě v Nepálu pořídit pětiletou holčičku.*“ (Alena)

Jak je vidět vliv vzhledu či věku je stále v procesu volby dítěte přítomný i v 21. století, ovšem roste počet lidí, kteří nemají potřebu dítě volit a chtěli, aby jim NGO přidělila dítě, o kterém si myslí, že to potřebují aktuálně nejvíce. Roste také počet NGO, co ve skutečnosti děti na výběr lidem nedávají, ale předloží pouze k výběru základní kritéria, která by mělo dítě z pohledu sponzora ideálně splňovat. Úskalí týkající se volby dítěte sponzorem tedy klesají.

### **8.5. Místní pracovníci a partneři**

Úskalí spojená se spoluprací s místními pracovníky a partnery se odvíjí hlavně od čtyř faktorů: interkulturní komunikace a kompetencí pracovníků NGO; praktické kompetence a schopnosti místních; důvěry k místním pracovníkům a partnerům a jejich míry zodpovědnosti a samotné motivace a časových možností místních pracovníků – informanti jsou závislí na tom, jak se místní pracovníci své role chopí a jak kvalitně budou reportovat zpět do sponzorské země. Interkulturní kompetence lze definovat jako „...způsobilst realizovat s využitím osvojených znalostí o specifických národních, etnických kultur a příslušných dovedností efektivní komunikaci a spolupráci s příslušníky jiných kultur. Základem interkulturní kompetence je jazyková vybavenost jednotlivce a respektování kulturních specifických partnerů.“ (Průcha, 2010, s. 46).

Interkulturní komunikaci byla již věnována kapitola 6 této práce, kde byly popsány kulturní dimenze podle Trompenaarse, které ovlivňují vztahy a komunikace mezi lidmi z odlišných kultur. Z hlediska (nejen) pracovních vztahů jsou i zde i další kulturní dimenze, které je třeba brát v potaz. Geert Hofstede vymezil pět těchto kulturních dimenzí:

- míru snahy vyhnout se riziku a nejistotě;
- vzdálenost mocenských pozic v kultuře;
- míru individualismu či kolektivismu v kultuře;

- převahu maskulinních či femininních hodnot (například ve skandinávských zemích převažují spíše femininní hodnoty);
- krátkodobou či dlouhodobou orientaci kultur, tedy pokud je efekt aktivit očekáván v krátkodobém intervalu (často např. v Evropě) nebo dlouhodobém intervalu (často např. v Asii) (Nový, Schroll-Machl a kol., 2003, s. 23-25).

Průcha také upozorňuje, že je třeba vnímat, jestli komunikujeme a kooperujeme s lidmi z kultury s explicitním či implicitním komunikačním kontextem (2010, s. 40). U lidí z kultur s explicitním komunikačním kontextem není třeba složitě domýšlet, co tím chtěla osoba říci, odpověď je většinou jasná, zatímco lidé z kultur s implicitním komunikačním kontextem se vyjadřují spíše v náznacích, člověk téměř vždy musí vědět, v jakém kontextu odpověď získává a jak se komunikační partner projevoval neverbálně. Typickým případem můžou být mnohé asijské kultury, kde mají lidé tendenci nesouhlas vyjadřovat v náznacích (např. Japonsko) nebo i tradiční chování Britů. Tento rozdíl je v komunikaci lidí odlišných kultur přímo stěžejní, protože velice snadno umožňuje dezinterpretaci informací a tím pádem i narušuje budování důvěry. Moree také dodává, že je třeba sledovat, jestli je ve vybraném kolektivu spíše orientace na vztah nebo na výkon (2015, s. 59), například důraz na výkon se projevuje větší soutěživostí lidí, zatímco ti, kteří jsou orientovaní na vztahy, preferují před vysokou výkonností dobře fungující mezilidské vztahy na pracovišti. S tím také souvisí, jestli je lidmi v chování preferována spíše asertivita nebo hledání harmonie (Moree, 2015, s. 62). Dobrá znalost kulturních dimenzí či preferencí, které mohou vztahy a komunikaci ovlivňovat, je důležitá pro udržování efektivní spolupráce. Všechny tyto úskalí a komplikace vyplývající ze sociokulturních rozdílů dokazují i výpovědi některých informantů. Nejpalčivěji to někteří informanti vidí u komunikace s místními: *„Problémy... ta komunikace. S nima se vůbec špatně komunikuje a to tyhle ty kluci jsou jako na ledacos zvyklí. Zeptáte se na pět otázek v mailu a oni vám odpoví na jednu a ještě úplně jinou, takže – ano. Nicméně, mám-li to srovnání mezi nima a ostatníma, s kterýma bych mohla pracovat v té vesnici, pánbůh zaplať za tyhle dva. Ty problémy tam jako vždycky budou.“* (Iveta)

*„...mezikulturní komunikace je nevyhnutelně náročná. (...) musíme být velmi, velmi záměrní ve snaze být jasní v rozpoznání toho, že ať už jsem to já, kdo mluví nebo jeden z našich zaměstnanců, co pracuje v komunitě, že pravděpodobně máme rozdílný referenční rámec v tom, jak přistupujeme k té stejné situaci nebo té samé konverzaci (...) Takže my, my se snažíme zůstat k tomu velmi citliví.“* (Lukáš)

„Trvalo to dlouho, než jsme byli schopni komunikovat dobře z dálky. Takže jsme se rozhodli na začátku (...) že se musíme ujistit, že někdo půjde ven na návštěvy na pravidelné bázi. To je částečně, protože kultura v Etiopii je taková, že lidé vám neradi říkají o problémech. Když se jich zeptáte ‚Jak se máte? Co se děje?‘ oni vám řeknou, všechno je v pořádku. Jestliže se jich zeptáte konkrétní otázkou na něco, oni vám řeknou ano, je tady problém s tímhle, ale oni vám často neřeknou o problémech, protože to není etiopská kultura. A to je velmi obtížné (...) z dálky jestli my se jdeme podívat, můžeme se vždy zeptat, co se děje, co je to, potom oni nám řeknou upřímně co je problém, ale trvalo to dlouhou dobu. (...) ten kulturní způsob v Etiopii, zejména vůči bílým cizincům, je říci, že všechno je dobrý a říci jim, že všechno je v pořádku a nezmiňovat ty věci, které jsou problematické. A to je velmi obtížné, pokud nemůžete jít a navštívit a zjistit, co se děje. Takže jsme se museli naučit jak se ujistit, že slyšíme, víte, a být velmi specifický o to, jak se ptáme na věci, o kterých si myslíme, že by mohly být problém, jinak oni vám to nikdy neřeknou. Ale myslím si, že víte, to je kulturní rozdíl mezi tím, co mi očekáváme a co oni očekávají.“ (Dagmar)

„Naučili jsme se, že třeba jakože dát, poskytnout strašně moc času na to, jo? Že ten čas tam plyne úplně jinak, takže prostě jako kdyby poskytnout velmi času na to, aby oni mohli získat účtenky, které potřebujeme, nebo informace. (...) jako musíme se, tak jakože k některým věcem jakože dobývat, potřebujem jim stále znova připomínat (...) ale dostáváme ty informace ano a taky velmi to, velmi pomáhá tomu to, že jezdíme poměrně často. A když nefunguje e-mailová komunikace, je potřeba prostě vzít telefon, telefon, zatelefonovat a dát deadline a – a druhý den to udělat znova a znova zatelefonovat a stále to myslím vážně, stále potřebujeme tyto informace a tak. (...) z té naší strany to znamená udržovat ten vztah, ten vztah s těmi řediteli. Furt prostě to musí být něco živé, to nemůže být jen, že jednou za čas si spolu napíšeme a tak.“ (Eva)

Ovšem Giacalone a Beard upozorňují, že „tradiční“ problém v komunikaci pracovníků z odlišných kultur může být i to, že jedna osoba používá instrumentální styl komunikace, který je k věci, přímý a explicitní, zatímco druhá osoba používá afektivní styl, který je zaměřený na emocionální stránku, snahu vyhnout se konfrontaci či disharmonii (Carr, McAuliffe, MacLachlan, 1998, s. 82) – pokud toto zjištění zkombinujeme s tím, jak odlišné kultury vnímají pracovní vztahy a komunikaci obecně, není zas tak obtížné vidět, proč mají místní pracovníci tendence měnit při konfrontaci předmět konverzace nebo mluvit o problémech obecně. A co víc, snaha naučit takové pracovníky našim pracovním návykům nemusí být vůbec úspěšná, vystavení místních

pracovníků „západní“ pracovní kultuře povede spíše k pluralismu než asimilaci těchto způsobů a hodnot (Ibid., s. 159).

Co se týče praktických kompetencí a schopností, situace je v mnoha NGO ovlivněna kvalitou vzdělávání v cílové zemi. Pokud chce NGO skutečně zaměstnávat místní pracovníky a spolupracovat s místními partnery, musí počítat s tím, že úroveň kompetencí, schopností či znalostí týkajících se administrativy, práce s moderními technologiemi či účetnictví a managementu nebude stejná jako u jejich zaměstnanců v sponzorské zemi, popř. zemi, kde NGO sídlí. Otázka důvěry k místním pracovníkům a partnerům a míry jejich zodpovědnosti a organizací přidělených kompetencí ovlivňuje především správu financí projektu: „... oni smí něco platit v té době, kdy tam nejsem, většinu se snažím zaplatit v té době, kdy tam jsem, napíšu mail, máme tam účet a oni ten účet (...) máme holku, která nám dělá jako účetnictví, prostě zapisuje to do tabulky, protože ty kluci (...) neví jak to mají dělat a pořád to měli nepořádný. (...) Oni v tom mají nepořádek. No tak on přijde k tomu účtování a teď mu tam jéžiš taj mi něco chybí a kdeže cosi jaksi jsme stanovili vod začátku, že nemáš-li účtenku, zaplatíš to ze svýho. (...) Ale tam nešlo nijak jinak a oni prostě tu účtenku nebo já jim, když to vím, že to se takhle stalo, tak nechám, prostě, aby šli a tu účtenku si nějak vyptali jako zpětně nebo tak, takže teď už je to takový lepší. Jinak to jsou věci, který já pořád kolem sebe slyším (...) i když nepřijemnej přístup jako z mé strany, že jo, mě nemá nikdo rád, jak furt kontroluju, jestli někde něco někde.“ (Iveta)

„Je to i samozřejmě o tom, že i ty místní země si musí najít kvalitní zaměstnance, to jako prostě to musí být opravdu lidi, kteří jsou zodpovědní, samozřejmě musí ovládat nějaký počítač, Excel a různé takové věci, no. A zároveň to musí být lidi, který jsou schopný s těmi rodinami být v kontaktu, takže to je – jako opravdu kvalitní koordinátor je, je dar z nebe.“ (Adam)

Rozdíly se ovšem ukazují i na úrovni místních zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, nelze se tedy ani spoléhat na fakt, že se jim podařilo sehnat někoho s vyšším vzděláním: „Máme nějaký povědomí, oni maj jiný povědomí jako, ale jako spíš je klíčový, že je tam pořád nějaká důvěra a že prostě pokud je jakýkoliv nedo-nedorozumění, tak si voláme, nějak si to vysvětlíme. (...) Ale jako kdyby, že bych mohl garantovat úplně plný pochopení, tak jak to chápu já, to mám pořád ty, jako silný pochybnosti. (...) jeden z těch důvodů co tam prostě je, třeba ta neschopnost vůbec chápat rozpočet. (...) Oni třeba jako když jim to fakt někdo doslova úplně nadiktuje, jo, jako co maj prostě, co maj jako když dát prostě do toho, do té tabulky, tak to oni jako třeba zvládnou, jo? Ale prostě to, že by



*byli schopní jako dělat byznys plán nebo nad tím uvažovat, jako vágně, to znamená, že prostě se to dá do tabulky, jak uznáš za vhodný a dáš – budeš to počítat, jak chceš, tak to podle mě vůbec neumí, jo. Samozřejmě jako určitě, samozřejmě všichni jsou vysokoškolsky vzdělání, jo? Jako to je mimochodem jo jako, co tady veškerý vede-vedení jako (...) maj master degree...“ (Tom)*

*„Já vlastně jakoby <org.> převádím peníze na účet partnerské organizace v Guinei a tam vlastně ti místní koordinátoři jsou zodpovědní za to, aby ty peníze šly na všechny ty projekty, na všechny ty děti, který vlastně mají, jo. Posíláme si, já jim pošlu vždycky finanční situaci ke každému dítěti každé každé čtvrtletí, kde maj přesný rozpis, za jaké dítě má být zapláceno (...) veškeré platby na místě závisí na nich a musím říct, že jako zatím s tím nebyl problém.“ (Olga)*

*„Naši mají na starosti finance a spravují si je sami, my posíláme ty peníze na jejich účty – ale dělá se audit (...) součástí té naší monitorovací cesty je i to, že vlastně mluvíme s těmi řediteli projektů o tom, jak spravují finance, které jim posíláme, že to je vždy součástí těch rozhovorů, těch setkání a tak. Takže a právě že nad tím přemýšlím, že kdyby peníze byly jen v našich rukou, že vlastně se, to je takový krok nazpět. Krok nazpět v tom, že jakoby vyjadřujeme těm lidem, že jen odtud potud vám důvěřujeme, že my to víme lépe a že – ano je to nepořádné, jo? Častokrát je to úplně jakože nějaké reportování z jejich směru sem, hrozně komplikované, aby nám dali účtenky (...) Ale jakoby to je součástí toho, že je to učíme, jo? Je to důležité. (...) učíme tomu, prostě té ekonomice těch financí, že jako té správě těch financí. Ale myslím si (...) že bysme je velmi podcenili, kdybychom jim toto právo sebrali. A to je jedna věc. A druhá věc je (...) že se vždy přidáme do takového projektu, který jsme (...) sledovali tak dva tři roky. Jak ten projekt funguje, i z pohledu financí, jak, jak ten ředitel spravuje ty finance, jak spravuje celý ten provoz toho projektu. Nebo má tu schopnost nám reportovat věci a vlastně jakoby k takovýmto jsme se přidali a zdá se mi, že každý z těch, z těch vedoucích těch projektů, tu schopnost má, no. Je jedna, (...) jedna je taková paní, která možná to má trošičku takové slabší, ale, ale je tam ta ochota jakože určitě je tam ten postoj, to nastavení, jo? Že ano chci, jasně, že chci, jen mi povezte, jak to mám dělat? Ale myslím si, že ty ostatní tu schopnost i jakože mají.“ (Eva)*

Motivaci a časové možnosti místních pracovníků informanti také často uváděli, jako důležitý prvek kvality spolupráce. Tyto dva prvky se v jejich očích odráží hlavně na kvalitě reportování o chodu programu a jednotlivých dětech v něm, někteří informanti také explicitně zmínili množství věnovaného času samotným dětem v programu: „...jako

*momentálně projekt běží a myslím si, že fakt jako je dobře organizován vždycky záleží prostě na tom koordinátorovi, který se stará o ty děti, jakou má motivaci, kolik času tomu jakoby věnuje, jaké lidi má kolem sebe, kteří mu s tím pomáhají a podle toho se odráží jako i ty materiály, které třeba od těch dětí chodí některé jsou prostě pečlivěji zpracované, některé jako míň.*“ (Olga)

*„A to je v administraci potom, ve sponzorských programech, víte, kongregace ty výzvy, které oni, oni dělají hodně věcí, víte a my vidíme, že všechno je v pořádku. Ale (...) když dojde na reportování, potom ta kvalita je někdy horší, (...) záleží, to záleží hlavně na, na sestře, kterou mají nebo bratru, který je za to zodpovědný, jejich vůli něco napsat.“<sup>77</sup>*  
(David)

Je také důležité si uvědomit, že i míra kontroly či důvěry ze strany NGO ovlivňuje, jak pracují místní pracovníci a jak fungují programy v komunitě celkově. Jak upozorňují Gergen a Gergen i když využití expertní moci sice může vést ke změně osobních přesvědčení a pocitů, využití nátlaku a odměny produkuje spíše vyhovění než opravdovou změnu, protože lidi budou vyhovovat požadavkům, jen pokud jsou pod dozorem (Carr, McAuliffe, MacLachlan, 1998, s. 60). Co může připadat informantům jako menší motivace nebo její absence by tedy vlastně mohlo být vědomým či nevědomým „mezikulturním odporem“ (Ibid., s. 115).

### **8.6. Lidské zdroje ve sponzorských zemích**

Informanti z některých NGO se vyjádřili k i úskalím spojeným s nedostatkem lidských zdrojů v zemi, kde sídlí, a tím souvisejícím omezeními zejména v oblasti administrace programu a fundraisingu a PR v sponzorské zemi<sup>78</sup>. Hlavním důvodem je často nedostatek financí na zaplacení zaměstnanců, což je částečně i daň za to, že se NGO snaží držet provozní náklady programů sponzorství dětí velmi nízko. Bohužel ve výsledku často nemají adekvátní příjmy na to, aby program řádně administrativně zabezpečili. Obzvláště menší NGO často závisí částečně, anebo zcela na práci dobrovolníků. Odráží se tu tedy vliv tendence lidí zaměřovat nízké výdaje na provoz za efektivnost (viz podkapitola 8.2), což mnoha nevládním organizacím v důsledku ubližuje. Pokud mají být programy sponzorství dětí udržitelné, musí se lidské zdroje zabezpečovat buď za pomoci alternativních zdrojů (granty, nevázané příspěvky, vlastní zdroje apod.) nebo musí některé NGO sebrat odvahu a pokusit se zvýšit poplatky v rámci programu: „Charita bez

<sup>77</sup> Sestra a bratr ve smyslu církevních představitelů v kongregaci.

<sup>78</sup> Nebo zemi, kde mají sídlo, pokud mají sponzory ve více zemích, ale ne i pobočky.

administrativních nákladů je fikce a charita s uměle nízkými administrativními náklady je zranitelná. Toto je třeba jednoduše vysvětlit sponzorům.“ (Bussard, Dobová, 2012, s. 79) To svým způsobem potvrzuje i výpověď Ivety, jejíž NGO dokonce vůbec nezahrnuje provozní náklady do příspěvku na dítě: „*Jistá věc je a co můžu říct stoprocentně je, že to nezvládám a nestíhám. To je jasný, ale na druhou stranu ten tlak ušetřit je, je velkej, my prostě nemáme peníze, s kterýma by se: tak a teď jak si to taj rozdělíme, jak budeme hospodařit, jo? My prostě flikujeme jedno s druhým a ale je to moje vina, čili já za to nemůžu jako někoho vinit.*“ (Iveta)

Dalším důvodem pro nedostatečné kapacity v oblasti lidských zdrojů jsou někdy i nedostačující odborné kapacity v organizaci – znalost fundraisingu a public relations, grantového managementu, schopnost práce s dobrovolníky apod.: „*No asi z naší stránky hodně čas a propagace, na to nemáme moc lidí a nemáme na to (...) nějaké speciální odborné vzdělání, takže my bysme spíš potřebovali do týmu [někoho], kdo umí pořádně ten marketing a to PR, no možná potom by se dalo sehnat víc těch peněz.*“ (Alena)  
„*Neumím získat žádný granty nebo takový ty podpory jako s kterýma prostě... Několikrát jsem to zkusila, ztratila jsem na tom nervy, připadala jsem si jako blbec a stejně jsme nikdy nic nedostali. Takže, to jsem taky vypustila.*“ (Iveta)

Je to tedy zásadní otázka pro sebereflexi, zdali mají NGO kapacity na to hledat a získávat finance na zabezpečení chodu programu z jiných zdrojů, nebo zvýší příspěvky, zkusí pozměnit strukturu fungování nebo se pokusí sehnat na některé práce dobrovolníky, které si proškolí. Někteří informanti již nad otázkou využívání dobrovolníků přemýšleli, ale jejich vztah k využívání dobrovolníků je poněkud ambivalentní: „*...Tak jednak teda ne pro tu administrativu, protože ta administrativa je taková, že vlastně zaučení člověka je docela dlouhá, dlouhý proces a pochopitelně ve chvíli, kdy mu umožníte přístup do těch databází, tak to už musíte si být jistá, že že prostě tam nevymaže něco. (...) A pak máme některý jednodušší práce, tam tam by využití dobrovolníků bylo možné – ale jinak máme teda armádu dobrovolníků na překlady, jo? Že je potřeba vlastně tony překladů a dřív jsme, ze začátku jsme museli platit jako za překlady, dneska teda díky bohu už jako máme opravdu kvalitní překladatele a ne, nevydáme teda za to žádné prostředky. Pak máme teda i takové polo-dobrovolníky, kdy nám někdo dělá účetnictví nebo daňový poradce za peníze, který vůbec neodpovídaj jako tržní realitě.*“ (Adam)

U menších NGO je vedle finančních zdrojů obtížná také otázka delegování rolí a pravomocí, protože malé programy bývají většinou nastartovány velmi úzkou skupinkou lidí či jednotlivci s partnery v zahraničí, kteří na nich pracují převážně sami i roky, což

může vést k tomu, že jsou v chodu programu natolik zainteresovaní, že je pro ně obtížné představit si, že nebudou mít nad některým z aspektů přímou kontrolu: „...by to bylo dobrý, kdyby ta organizace měla nějakýho, jak to mám říct, výkonnýho manažera. Protože já jsem hodně v terénu. Támhle přednáška, tamto... to nikdo neobstará. To musím dělat já. Čili, jednání s lidma všude možně a v Ugandě – to nikomu nepředám. Ale tady tu práci, i když teďka si taky myslím, že to nepředám, protože ty děti znám, že jo? Jakoukoli informaci, když on mě napíše nějakou jednu, prostě vytržený ze souvislostí, tak já vím, kam to mám zařadit nebo koho se mám zeptat a kde to ověřit. Ten člověk by s tím neuměl pracovat, ale dostal by se do toho, (...) jenže takovýho člověka, kterýho si představuju na to já, nezaplatíme. (...) Já věřím na to, že, když od někoho chci kvalitní práci, tak mu prostě za to musím dát kvalitní, kvalitní plat, jinak to nebude fungovat.“ (Iveta)

Absence a nedostatky v oblasti lidských zdrojů ve sponzorské zemi, popřípadě zemi, kde NGO sídlí, tedy vznikají z důvodu ekonomických, psychologických i nedostačujících kapacit a schopností pracovníků již v programu pracujících. Zabezpečení lidských zdrojů je něco se musí promýšlet nejen při tvorbě programu, ale i za chodu, protože od tohoto faktoru se přímo odvíjí potenciál růstu programu (počtu sponzorovaných dětí, zisk dalších finančních zdrojů) a hlavně také udržitelnost, efektivnost a hospodárnost takového programu.

### **8.7. Chyby, podvody a pravdivost informací**

Jedním z identifikovaných úskalí, které může vážně narušit fungování programu i jeho image u veřejnosti jsou nechtěné chyby v administraci programu, podvody a riziko výskytu nepravdivých informací o situaci sponzorovaných dětí a jejich komunit. Dalším faktorem ve vzniku těchto úskalí jsou i sociokulturní rozdíly, protože někdy mají pracovníci NGO tendenci generalizovat chování lidí v cílové zemi: „Protože oni, že – to musíš dobře znát – že v té rozvojové zemi jsou většinou jako mistři v tom, že prostě se tě snaží obalamutit, že chápou, co po nich chceš, ale oni to v 90% vůbec netuší.“ (Tom)

Problémy týkající se chyby lidského faktoru či snahy o podvádění se častěji vyskytují v prvních měsících a letech fungování programu, později už jejich pravděpodobnost klesá, protože se NGO poučí ze svých zkušeností a vedle případné obměny místních pracovníků či přerušení stávajících partnerství a hledání nových, také nastaví většinou i nové procedury a standardy. Danina NGO například měla obtíže s místními pracovníky v počátku jejich programu: „...sponzoři byli žádáni platit za studenty, kteří ve skutečnosti před více než půl rokem opustili školu a lidé kdo se o ně

*starali si toho ani nevšimli, že ti studenti tam nebyli. Takže sponzoři byli žádáni platit za studenty, kteří ani nebyli ve škole a to byla velká katastrofa. (...) A když se to stalo, řekli jsme, že je to neakceptovatelné, neakceptovatelné a nyní máme lidi, kteří jsou spolehliví – když jedno dítě chybí jeden den, dozvíme se to.“ (Dana)*

*„Potom další věc by byla, ujistit se, že zdroje jsou náležitě používány a teď ve všech místech, kde pracujeme, je to vždy výzva. (...) Máme dobrý pocit z toho, co děláme, ale vím, že tu je plýtvání v některých částech světa.“ (Ivan)*

Několik informantů si vybavilo situace, kdy skutečně došlo k podvodu nebo zneužití svěřených financí. Takové situace mohou vážně narušit vztahy NGO se sponzory, jak ilustruje i zkušenost Eviny NGO: *„...to byl ten náš první projekt, který teda byl úplně na začátku. A tam vlastně jsme jakoby zjistili, teda potom, že teda ten ředitel to nespravoval dobře a tam jsme vlastně museli úplně ukončit spolupráci. (...) on nám nechtěl ukázat, nahlídnout do těch financí, teda těm mým kolegům. A tak už to bylo takové zvláštní (...) A tím pádem jsme jako ukončili tu spolupráci a polovinu dětí jsme vlastně z toho projektu sebrali – a ten vede bílá žena (...) myslím, že doteď to má dopad na ty sponzory, kteří byli zapojení tehdy v tom projektu. (...) chtějí s námi být v nějakém kontaktu, a chtějí podpořit ty naše aktivity, ale je to tak silně poznamenalo, že že říkali, že a jaký mám, jakou máme jistotu, že to nebude v jiném projektu, že? (...) jakože my můžeme říci to, co děláme, (...) co se snažíme dělat proto, aby se to nestalo, ale jako nemůžeme dát ruku do ohně, že se to nestane znova. (...) Protože jsme lidi a já nevím (...) jako děláme všechny opatření, aby se to nestalo. Takže, takže tam to vysloveně nezafungovalo, a z toho jsme se hrozně moc poučili. Právě proto jsme to těch jiných projektů vstoupili (...) trvalo nám to dva tři roky, než jsme si prostě prověřili partnera a tak dál.“ (Eva)*

Ovšem často je obtížné i odlišit, zdali se skutečně jednalo o snahu NGO podvést nebo „pouze“ o snahu redistribuovat zdroje, tak jak považují místní pracovníci a partneři za vhodné či dokonce přirozené. Je těžké něco takového rozlišit, protože zde figurují sociokulturní rozdíly ve vnímání potřeb, priorit, vztahů v komunitě apod. Je tedy na každé NGO, aby se pokusila proniknout do příčin chování svých místních pracovníků a partnerů, pokud tedy nezvolí jako řešení ukončení spolupráce a hledání jiných osob.

*„Pak dostávají školní pomůcky, ty byly původně taky součástí toho školního, ale museli jsme to vyčlenit, protože je několikrát nedostali a vedení školy si to tam nějak, něco. Prostě ty peníze použili na něco jiného. (...) moje zkušenost je, moje práce prostě v Africe bylo vždycky hlídat ty peníze, jo. Takže já sem byla možná přehnaně, ale prostě super na*

*to opatrná a jediný bylo tady ty školní pomůcky, který byly zahrnutý. Možná někdy jsme tam měli v tom třeba školní svetry, pak jsme zjistili, že z 80 dětí 15 ten svetr nedostalo. Tak takhle dojdete k tomu, že všechno z toho vyčleníte, to co de, samozřejmě obědy, no tak. Ale to zas nám ty děti řeknou.*“ (Iveta)

Je tedy také důležité, aby každá NGO měla jasně stanovená kritéria, jací mohou být partneři v místě fungování programu: „...změnili jsme během těch let – abychom se ujistili, že ty organizace, s kterými jsme partneři, jsou formální NNO v jejich zemi a mají správní radu (...) jeden způsob jak udržovat, ujistit se, že nekradou peníze přímo jednotlivci. (...) někdy příliš peněz pro děti ne vždy skončí [tam, kde mají]. Najdou způsob, jak využít peníze na věci nebo pro členy rodiny (...) což je pro nás frustrující. (...) stali jsme se velmi pečliví, co se týče toho, komu pošleme peníze...“ (Ivan)

Několik informantů se ovšem vyjádřilo i obecně k otázce dostupnosti a hlavně pravdivosti informací o dětech a komunitě, v které žijí. Mít ty „správné informace“ je totiž důležité pro prevenci chyb, podvodů a celkové transparentci programu: „Mít stoprocentně pravdivý informace. Jakým způsobem je získat, nemám na to žádné, žádné recept. Na jednu stranu by se asi dalo říct, že čím víc času tam člověk stráví, tím víc do toho vidí, ale podle mé zkušenosti to není tak úplně pravda, protože pokud tam strávíte delší dobu, oni [vás] vtáhnou do všech těch jako jejich problematik a to je tak strašlivě složitý, oni tomu nerozumí taky. Kdo komu tam to závidí a proč tamten řekl vo tamtom (... ) Takže nakonec je možná lepší udělat svoji práci a odjet, mít od toho prostě odstup, aby člověk s nima jako tímhle tím způsobem mohl, mohl jednat. Takže ano, ideálně já bych si přála mít stoprocentně pravdivý informace, s kterými můžu pracovat.“ (Iveta)

Neustálá kontrola informací a účtů a podpisy smluv a dohod jsou základním řešením v mnoha organizacích: „Každé dítě má vlastní záznam a všechno co obdrží je reportováno v tomto formuláři odděleně pro každé dítě. Oni potvrdili, co dostali a taky to je potvrzené, když doručí dopis nebo vysvědčení za rok. Máme vlastní databázi, tady v <stát>, která nám dovoluje monitorovat jejich aktivity, co se týče psaní dopisů a doručování zpráv. Takže to monitoruju a informuju ty, co distribuují pomoc, informujeme je, pokud tam jsou nějaké resty.“ (Martin)

Na programech sponzorství je ovšem zajímavé, že i samotní sponzoři mohou přímo přispívat ke kontrole fungování programu, protože sledují dítě dlouhodobě a tudíž si snáze všimnou, pokud nějaké informace nebo fotografie nesouhlasí: „...adopce má jednu jako výhodu, že když si ten dárcer to dítě podporuje, tak ho i sleduje v určitém vývoji a ten dárcer, když by něco nebylo v pořádku, tak to jako docela jako postřehne, jo? Že něco

*nehraje a to jsme si uvědomili, když nám vlastně psal dárce, že taj píše dívenka z Ugandy něco o svém bráchovi, ale podle profilu ona má jenom sestry a tak jako co se to děje. Takže jsme jako si říkali jejda, vyšetříme, zjistíme. A tak jsme se ptali v Ugandě a oni říkají: no tady máme dva miliony sirotek AIDS a vlastně většina rodin zejména křesťanských má takový čtyři jako sirotky doma. (...) Takže to ona tady teď psala tady jako o bratrovi, který není bratr, ale žije s nima a pro mě to byla taková hezká jakoby zkušenost, že jsem si uvědomil, že ten dárce si všimne věcí, kterých i my bysme si nevšimli, že jo? My nebudem studovat zpátky ten profil. Ten dárce, ale ví, že jo? Protože on dostal profil toho dítěte, ví kdo je jeho rodina, co dělá jeho maminka. I když by najednou se tam psalo o tatínkovi, ale předtím v profilu by bylo, že žádný tatínek není, že jo, tak ten dárce to postřehne, když tam je. Takže to je tam jakoby určitá kontrola, která podle mě teda reálně funguje.“ (Adam)*

Dá se říct, že množství či závažnost chyb a podvodů také odráží především nastavení programu v jeho počátcích a kvalitu vztahů a komunikace mezi NGO a místními pracovníky. I když se NGO často snaží o prevenci, ne vždy se dá všechno ovlivnit.

## 9. Vliv externích podmínek na programy sponzorství dětí

V předešlých kapitolách byla popsána úskalí, která mají svůj původ v přímo ve způsobu, jakým je sponzorství dětí koncipováno a jak funguje v oblasti práce se sponzory a dětmi, popřípadě v interkulturních rozdílech objevujících se během kooperace různých lidí v programu. Vedle těchto úskalí ovšem existují i některá, které je mnohem obtížnější ovlivňovat. Externí podmínky<sup>79</sup> se samozřejmě ovlivňují i s úskalími již zmíněnými v předešlých kapitolách. NGO působící v rozvojových zemích se musí vypořádávat s vlivem tamního kontextu na chod programu. Programy sponzorství dětí se samozřejmě adaptují na podmínky konkrétní země již při jejich tvorbě. Základní okolností, která je přímo ovlivňuje vznik a chod programů je stav místních škol, především jejich kapacita, vybavení, dostupnost učitelů, bezpečí, hygienické podmínky a možnosti stravování dětí. V některých zemích se tato situace zhoršila paradoxně se zavedením bezplatné základní docházky dětí: „Většina afrických zemí v posledních několika letech zrušila školné a učinila základní školu povinnou pro všechny děti. Tím se sice mnohonásobně zvýšil počet zapsaných dětí do škol, ale vyvstal nový problém, a to s dokončením docházky. Vysoký počet dětí, i přesto, že se do školy zapíšu, základní vzdělání nedokončí. (...) I když se děti do škol dostanou, kvalita výuky je tak bídná, že se leckdy stěží naučí číst a psát. Přeplněné třídy, nedostatek učebnic, učitelů a také chybějící základní hygienické vybavení.“ (Straková, 2011, s. 3) Na příkladu vzdělávání v jižní Americe Rivero upozorňuje, že k vytvoření poctivého a pevného základu vzdělávání je potřeba zlepšovat vedle obsahu výuky mimo jiné i výživu dětí, jejich zdravotní stav a příležitosti k zaměstnání pro jejich rodiče (Randel, German, Ewing a kol., 2000, s. 182). Drtivá většina NGO je ovšem z hlediska finančních a lidských zdrojů poměrně malá, nedokáže tedy řešit v rámci svých programů takové rozsáhlé kvalitativní propady. Mnoho NGO informantů pouze spolupracuje s vybranými školami v oblastech, kde působí, ovšem někteří konstatovali, že je někdy třeba podpořit je alespoň dalšími službami: „*Například my jsme dlouho pracovali na Srí Lance (...) ty děti skutečně chodily do státních škol, ale oni jsou na takové úrovni, že oni nutně potřebují doučování. A do určité míry to i děti v severní Indii (...) takže my jsme zajišťovali to kvalitní doučování...*“ (Adam) „*Normálně státní školy nemůžou poskytovat obědy, ale oni chodí tři sta metrů, řeknu, od školy, prostě takový centrum, tam jsme vybudovali takovou kuchyňku (...) aby prostě ty*

---

<sup>79</sup> Externími podmínkami se zde rozumí, všechny faktory, jejichž vývoj je nezávislý na vůli NGO, která program sponzorství provozuje, v zemi, kde se tato NGO rozhodla působit.



*děti dostaly najíst něčeho pořádnýho. Oni opravdu ty chudáci, který nemaj doma nic moc, stravu, tak na tomhle tom vyrostou...“ (Iveta)*

*Některé NGO se, ale odhodlaly postavit raději školy vlastní: „... existují dva druhy škol, státní, které jsou sice bezplatné, ale stejně vlastně rodič musí zajistit školní uniformu, pomůcky, musí rezervovat jakoby lavici a židličku, prostě je to nějaký poplatek a to stále jakoby je překážkou pro mnoho lidí. A soukromé, kde se platí klasicky školné. Prostě ani jedna nezaručuje, že vlastně poskytuje kvalitní vzdělání, je to vždycky o těch jako lidech, kteří tam působí a těch ambicích, které mají a pro nás prostě bylo jednodušší v oblastech, kde jsme měli velké skupiny jako těch adoptovaných dětí zřídit vlastní školu, kde budeme moct ovlivnit vlastně výběr těch učitelů, budeme moct ovlivnit jako i prostě duch té výuky, třeba výchovu k nenásilí a budeme, když vlastně nám vypadne nějaký sponzor nebo nebude-li nějaké dítě třeba dlouho adoptované, tak mu můžeme zajistit, že do té školy může chodit bezplatně. Takže to byla, to byl hlavní cíl jakoby i vlastně co se týče čistoty i nějakých jakoby preventivních programů a dalších prostě věcí, které nám umožnili se o ty děti lépe starat.“ (Olga)*

*Ovšem vedle kvality škol a výuky v nich je důležitá i uplatnitelnost absolventů. „západní“ koncept vzdělávání totiž v důsledku zejména v rurálních oblastech narazí na trh práce. Pokud se tedy podařilo podporovanému dítěti studovat velmi dobře<sup>80</sup>, má tendenci v dospělosti odejít do měst nebo i do zahraničí, protože neví, jak své kvalifikace uplatnit na vsi: „Takže v těch horách ta pracovní příležitost opravdu moc není (...) to je možná taky trošičku úskalí toho, toho, že získají to vzdělání, že utíkají za prací do měst. Ale zase naopak, když má aspoň jeden člen v té rodině to vzdělání a jde za prací do města, tak může finančně podporovat tu svoji rodinu, která opravdu jako živoří a žije jen z toho, co si vypěstují na polích a co tak různě vyměňej (...) nebo odchovávají kozy a prodávají kozy. Takže vyloženě tím zemědělským stylem života, tak zas – ten vzdělanější člen rodiny může, já nevim, třeba průvodcovat turistům nebo si zařídit nějakou menší krámkou v Kathmandu a ty finance potom zase samozřejmě si hrozně žijou komunitním životem, takže oni jako mají tu zodpovědnost za celou rodinu...“ (Alena)*

I přes veškerou pečlivost při přípravě a provozu programů jsou zde stále okolnosti, které nelze předvídat. Nejčastěji se informanti setkali s vlivem rozhodování státních orgánů a místních autorit, které mohou změnit podmínky pro fungování programu

---

<sup>80</sup> Ovšem i v opačném případě může být problém, pokud člověk vychodil jen základní školu, popřípadě i střední, která ovšem neměla dostatečný důraz na praktické kompetence (např. zemědělství, řemeslo, ruční práce,...).

prakticky kdykoli: „...v Bangladéši by se to mohlo stát ze dne na den, že vás zakážou jo? Že už tam měli jakoby takový, že tam nějaký děvčata požádaly o křest a jo? Byly pokřtěny a samozřejmě byly tam potom nějaký velký vyšetřování, ale jako závěr těch vyšetřování bylo, že je nikdo teda ani nepřesvědčoval, ani nenutil, že ony byly už plnoletý, že se jednoznačně rozhodly samy (...) něco jako naše hejtmanka, ale tam to je ještě silnější pozice než tady, ta když pak navštívila ty programy, tak byla úplně dojatá (...) i od té doby teda všude chválí ty programy, no. Ale ta samá komise by mohla zakázat tu práci z nějakého důvodu, jo?“ (Adam)

„...my jsme židovská organizace a chceme vybírat děti na základě toho, že jsou z židovské komunity a etiopské autority by chtěly, abychom vybírali děti z jejich seznamu, oni chtějí, aby si sponzoroval jen další dítě na seznamu. Takže s tím jsme měli nějaké technické problémy to zorganizovat. (...) děti, které jsme vybrali ke sponzorství, jsou z rodin, které jsou chudší a mají mnoho problémů, problémem je, že etiopské autority jsou pomalé v registraci nových dětí na ten seznam a nechtějí, aby sis vybíral, kterou rodinu sponzorovat.“ (Dagmar)

„...prostě vláda přišla a řekla jako, že soukromý školy jsou moc bohatý a že jako kdokoliv provozuje soukromou školu, tak musí 25% dětí poskytnout vzdělání zdarma. (...) najednou ze dne na den (...) 25% daň na provoz.“ (Tom)

Ovšem faktorem, který dokáže podmínky změnit doslova ze dne na den je také nutnost reagovat na důsledky událostí vyžadující humanitární asistenci: „...bylo to velké zemětřesení loni. Spousta lidí, i v té naší oblasti, přišlo o domy. Žijou v provizorních takových plechových boudách (...) Takže třeba jsme domluvili s nima to, že v podzimní distribuci těch věcí jsme zmenšili počty sešitů (...) a ty ušetřené finance jsme dali potom, jsme jim koupili (...) deky a svetry, aby ty děti měly na, na tu zimu, aby to mohly v těch plechových boudách trošku líp přečkat.“ (Alena)

„Jo, pak tam vypukne Ebola a sedm měsíců prostě je škola zavřená (...) což se podepíše hodně na tom na to vzdělávání. Tady kdyby děti nešly sedm měsíců do školy, nevím, jak by to vypadalo, kdyby pak jako nastoupily a měly navázat na to, co, co bylo téměř před rokem. Že jo, pro ně je to strašně dlouhá doba, jo, politický nepokoje, je tam toho prostě hrozně moc, co co to ovlivňuje a tady samozřejmě se to těžce chápe, protože některý lidi jakože jo „dám vám tam ty peníze a chci“ a berou to tak, že to dítě se nesnaží třeba. (...) My se to snažíme ovlivnit tím, že se snažíme vytvářet ty školy, dohlížet na to, ale nejsme jediným jako prvkem ovlivňujícím.“ (Olga)

Ovšem někdy se i tyto dva vlivy setkají a NGO musí hledat alternativy: „*V Nepálu nám třeba zakázali stavět domy (...) pro ty lidi po zemětřesení, protože bysme je postavili jako špatně, jo? (...) raději ty lidi nechají jako prostě bez přístřeší, jo? (...) a tak samozřejmě můžete to dát jako projekt a ke schválení jenomže to, že jo, zatím ty lidi umřou (...) než vám to schválej. (...) teď tam se staví dům, tak, že jsme tý rodině jako dali peníze a ta rodina si staví dům. A teď, ale oni ty peníze dostávají, až když jako postaví základy, tak dostanou peníze, jo. Jo ale je to jako dar tý rodině, takže a myslím si, že to rozhodnutí té vlády je – nemyslím si, že by tam stavěly neziskové organizace špatné domy, ale ta vláda, vláda to chce mít pod kontrolou. A chce být jakoby tím nositelem té pomoci, ale přitom to nezvládá jako administrativně.*“ (Adam)

Adam dokonce přiznal, že byla jedna ze škol, kterou začali před lety podporovat, vystavena tlaku místního organizovaného zločinu: „*...prostě v Nepálu se objevila v podstatě jako mafie, která chtěla výpalné (...) Že věděli: tady oni mají peníze, no. (...) A jako v Nepálu, když vám pohrozí jako, že vám unesou děti, tak to tam jednoduše neplatí moc – nebo jak bych to řekl – prostě to bylo hodně vážný, jo? Že jako ředitel, který tam byl, tak rezignoval a kupodivu (...) schopná ochotná na jeho místo nastoupit žena, jo, přitom ona taky má děti, teda už trochu větší no. A šla do toho, ty lidi, co hrozili, jsou už dneska za mřížema (...) jako to prostě jste nevěděla, jako jestli do měsíce neskončí prostě ta práce no.*“ (Adam)

Každá NGO také často nepůsobí ve zvolené komunitě nebo geografické oblasti izolovaně. Některé spolupracují s místními organizacemi, někdy i dalšími mezinárodními organizacemi, popřípadě se mezi sebou znají alespoň neformálně. Bohužel některé se také naopak musí vypořádávat s dědictvím organizací, které působily v místě před nimi: „*...jeden z těch problémů v židovské komunitě je, že se stali celkem závislí na pomoci zvenčí, protože ta americká organizace pracovala hodně skrz darování peněz a dávání jim věcí než aby povzbudili lidi k nezávislosti, a to si myslíme, že není dobrý způsob jak pobídnout lidi.*“ (Dagmar) Tvorbu a fungování programu sponzorství dětí tedy může ovlivňovat i mnoho faktorů, které lze ovlivnit jen do určité míry

## 10. Diskuze

### Zodpovězení výzkumné otázky

Výzkumná otázka položená informantům zapojeným v tomto výzkumu zněla: Co by se podle vás dalo zlepšit v programu sponzorství dětí v tom, jak fungují v 21. století? Na tuto otázku téměř polovina informantů odpověděla, že očekávání sponzorů, dalších pět zmínilo nízké povědomí sponzorů o podmínkách v cílové zemi a další úskalí se již objevovala třikrát a méně (potřeba ochrany – hlavně dětí, vysoké provozní náklady, vysoké administrativní náklady, technické propojení sponzora a dítěte, zisk a udržení dárců, očekávání dětí – popř. rodin a komunit, závislost na kvalitě práce místního koordinátora, neadekvátní přístup jiných organizací v místě, plýtvání zdroji, často změna podmínek dítěte bez změny širších podmínek). Jelikož informanti nejsou terénními pracovníky, ale koordinátory (či osoby jinak přímo zasahující do chodu programu) dává to docela smysl, že je první napadne jejich práce se sponzory. Dalším nejčastějším okruhem byla otázka nákladnosti provozu a technické stránky udržování kontaktu sponzora a dítěte. Úskalí, které by se zaměřovala spíše na cílovou skupinu a fungování programu v terénu bylo málo. Až poté, co jsem se začala doptávat, se dostaly do popředí i okruhy týkající se cílové skupiny, mezi nejčastěji zmíněná úskalí patřila potřeba ochrany (hlavně dětí, ale i sponzorů), vliv darů navíc na komunitu (riziko žárlivosti), sociokulturní rozdíly, očekávání dětí (popř. i rodin a komunit), riziko vzniku závislosti na pomoci, riziko podvodů, chyb a otázka pravdivosti informací, až po těchto opět následovala očekávání sponzorů, vysoké administrativní náklady, závislost na kvalitě práce místního koordinátora, nedostatek lidských zdrojů, vztahy s místními pracovníky (důvěra), návštěvy dětí. Poté, co se informanti v první otázce vyjádřili o práci týkající se sponzorů, se tedy jejich pozornost přesunula i na cílovou skupinu a fungování programu na místě. Když jsem všechny reakce informantů sloučila, do popředí se jasně dostala potřeba ochrany (11 informantů), očekávání sponzorů (11 informantů) a vliv darů navíc na komunitu (hlavně riziko žárlivosti, 9 informantů). Dalšími častými úskalími byly sociokulturní rozdíly, očekávání dětí (popř. i rodin a komunit), vysoké administrativní náklady, nízké povědomí sponzorů o podmínkách v cílové zemi – všechny byly zmíněny 7 informanty. Dalo by se říci, že v odpovědích se odrážejí oblasti práce, kterým se informanti pravděpodobně běžně v rámci programů sponzorství věnují – kontrola a zprostředkování dopisní komunikace, řešení dotazů na dary, neustálý kontakt se sponzory v naději, že budou program NGO podporovat co nejdéle (a tedy své dárcy potřebují

spokojené), komunikace s místními pracovníky o chodu programu a cílové skupině. Na základě zmíněných úskalí (které sloužily jako kódy) jsem pak vytvořila kategorie, které reprezentovaly daná úskalí šířeji a sloužily jako kostra výzkumné části této práce, konkrétně šlo o výběr dětí, očekávání sponzorů, očekávání cílové skupiny, externí podmínky, tvorbu programu, provoz programu; fundraising a public relations; lidské zdroje ve sponzorské zemi; ochranu dětí i sponzorů; místní pracovníky a partnery; interkulturní rozdíly; chyby, zneužití a pravdivost informací; návštěvy dětí; dary. Co se týče obvykle užívaných opatření NGO, jde především o vedení podrobných záznamů a neustálou kontrolu informací; cenzuru dopisní komunikace; budování programu v komunitách, kde již byli lidé aktivní předtím; neformální vzdělávání sponzorů o realitě života dítěte; limitování nebo nepovolení možností darů navíc; stanovení pravidel a limitů pro přímý kontakt sponzora a dítěte; důraz na vysvětlování chodu programů sponzorům i cílové skupině; u některých NGO se také projevuje snaha aktivně budovat důvěru a předat část odpovědnosti a moci místním pracovníkům a partnerům. Zajímavé je, že opatření se týkají především cílové skupiny, místních pracovníků nebo sponzorů. Pokud jde o oblasti týkající se přímo chodu NGO v jejím sídle (nedostatek lidských zdrojů či chybějící kapacity, fundraising a PR, technická stránka provozu programu apod.), organizace najednou jasné odpovědi a naplánovaná opatření nemají. Vypadá to, že se organizace tolik soustředí na to, aby program co nejlépe fungoval „v terénu“, na vlastní potřeby jim už nezbyvá čas, energie ani kapacity. Ovšem otázkou je jak kvalitně můžou svůj program budovat, když ho staví na někdy relativně slabých (či slábnoucích) základech existence a dobrého fungování své vlastní NGO. Během zpracovávání těchto výsledků a jejich analýzy mě napadlo několik dodatečných úvah:

- Pokud se podíváme na potřebu NGO chránit sponzory před žádostmi navíc, využití dopisování pro komunikaci sponzora a dítěte a otázku vnímání daru v různých kulturách jako takovou, není možné, že by NGO podceňovaly význam takových „extra“ žádostí z hlediska sociokulturních rozdílů?
- Pokud se podíváme na vztahy s místními pracovníky (podkapitola 8.5), popřípadě náhled na lidi z cílových zemí obecně, není možné, že NGO dezinterpretují nedostatek motivace, lenost lidí nebo třeba i snahy o podvody? Nehrají zde opět vliv sociokulturní rozdíly a momentální rozložení moci v procesu darování (= provozování programu)?

- Lze opravdu považovat za hlavní kritérium výběru dětí potřebnost, pokud se při výběru dětí přihlíží k motivaci rodičů spolupracovat? Často jsou právě děti, jejichž rodiče nemají požadovanou motivaci, nejvíce potřebné nebo dokonce zranitelnější než jiné – některé NGO se tedy svým způsobem mohou k těm skutečně nejpotřebnějším dětem obracet zády. Kdyby byla potřebnost skutečně hlavní kritérium, nemohla by ho jen tak snadno přebít otázka motivace rodičů. Jsme tedy opět u dilematu potřebnost versus dostupnost? Budou tyto děti z nejhudších rodin vyloučeny z rozvojových snah nebo mají přístup k alternativním aktivitám? Neříkám, že s důrazem na snahu rodičů nesouhlasím, jen by mě zajímalo, kde vlastně leží priority – Vzdělat všechny? Vzdělat ty chytré? Vzdělat ty, co si to zaslouží? Vzdělat ty, jejichž rodiče se snaží? Vzdělat ty co mají největší pravděpodobnost dokončit školu? A jak si vedou priority NGO vůči jejím hodnotám a poslání?
- „Jejich dítě“, „adopce na dálku“, „adoptivní rodič“ atd. – některé NGO svou rétorikou pravděpodobně popohání ve sponzorech rodičovské instinkty – jde o ty samé, které pak tvrdí, že sponzoři mají nerealistická očekávání? Je zde snaha to nějak řešit?

Ovšem na takové otázky a úvahy už si musí každá NGO odpovědět sama, pokud ji tedy taková úvaha zaujme. Já určitě nejsem v pozici na ně odpovídat.

#### Podobné akademické práce v ČR

V rámci volby tématu a přípravy výzkumu jsem se snažila ověřit si, že žádný student o mnou zvoleném tématu zatím nepsal. Celkem jsem našla a prošla 37 prací z různých institucí vyššího vzdělávání (ročníkové, absolventské, bakalářské a diplomové práce). K hledání jsem využila internetové katalogy určené přímo hledání akademických prací, nebo přímo webové portály vysokých škol. Většina prací byla zaměřena na podobná témata: jak si sponzoři vybírali děti, motivace a očekávání sponzorů, lidí zapojených do programu, zkušenosti sponzorů s programem, vztahy a komunikace mezi sponzory a dětmi; popis fungování programů u jednotlivých NGO, srovnávání a evaluace programů vybraných NGO, porovnávání konkrétních programů sponzorství dětí s alternativními programy, marketingové strategie u konkrétních NGO; Průzkumy veřejného mínění o programech; Práce popisující sponzorství dětí obecně s příkladem činnosti konkrétních NGO se stručným zhodnocením programu, které je spíše kompilací citací z různých

informací z webových stránek a knih. Úskalím programů sponzorství dětí se tedy zatím nikdo cíleně ve své závěrečné práci nevěnoval. Nižší uvádím informace o pracích, které byly mému tématu nejpodobnější:

- Kateřina Dederová – Kontrolní mechanismy projektu sponzorování dětí /adopce na dálku/ a motivace dárců (2009, diplomová práce, Univerzita Karlova)
  - Výzkum v této práci se zaměřuje na kontrolní mechanismy projektů, evaluaci a cíle projektů, zapojení komunit a komunikaci s dárci v případě čtyř českých NGO, dále také obsahuje výsledky dotazníkového průzkumu motivace sponzorů k účasti v programu. I když využívá Standardy soukromých dobrovolných organizací (viz příloha F) v podstatě se informantů podrobně ptala na fungování jejich programů, takže jde spíše o popis toho, jak fungují, i když se jí některými otázkami podařilo dotknout i pár úskalí. Navíc výsledky výzkumu jsou 8 let staré.
- Vladimír Duba – Etická vhodnost a správnost projektu Adopce na dálku (2010, diplomová práce, Jihočeská univerzita)
  - Posuzování projektu v Indii z úhlu pohledu katolické teologie a vlastní zkušenosti s programem a s návštěvou místa. Práce je zaměřena na etickou stránku fungování programu, já se ovšem rozhodla zaměřit více na praktické fungování těchto programů.
- Petra Čechová – Fenomén adopce na dálku v současné české společnosti (2014, diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni)
  - Výzkumy zaměřené na sociodemografické proměnné vstupující do programu, motivy sponzorů, jak sponzoři a realizátoři vnímají tyto programy, představy realizátorů a sponzorů o světě, ve kterém děti žijí. V případě této práce jde tedy především o vnější a vnitřní motivace sponzorů i realizátorů k účasti a jejich názory týkající se účelu těchto programů a životních podmínek v cílové zemi, ne o vznik a fungování programu jako takového.
- Nora Walterová – Podpora vzdělávání dětí z rozvojových zemí (2012, diplomová práce, Univerzita Karlova)
  - Autorka se sice snaží zabývat i riziky, ve výsledku jde ovšem spíše o kompilaci názorů vyjádřených skrze média, zhodnocení vlastní zkušenosti se sponzorstvím (včetně návštěvy dítěte) a rozhovorů s pracovníky tří NGO, kteří, ale spíše reagují na kritiku z médií.

- Marie Hokrová – Sponzorování dětí z rozvojových zemí (2005, ročníková práce, Univerzita Karlova)
  - Především jde o obecný popis programů, kapitola zaměřená na hodnocení realizace a efektů sponzorství je spíše jen popis úskalí na základě kritických článků o programech sponzorství dětí ze zahraničí.
- Petr Matějů – Projekty sponzorování dětí z rozvojových zemí: vyhodnocení přístupu českých NGO působících v Africe k negativním dopadům projektů (2009, diplomová práce, Univerzita Karlova)
  - Osm let starý průzkum v 8 českých NGO. Práce se sice týká možných negativních dopadů, ale informantům bylo položeno 11 specificky zaměřených otázek, některé navíc mají dle mého názoru poměrně zaujaté znění, ne-li přímo kritickou konotaci.

### Limity této práce

Jedním z limitů je fakt, že jsem se ptala pouze pracovníků z NGO, kteří většinou pracovali v sídle organizace a přicházeli do styku především se sponzory a místními pracovníky a partnery. Do kontaktu s místní komunitou se dostávali maximálně díky monitorovacím a jiným cestám do cílové země a také skrze kontrolu dopisů mezi dítětem a sponzorem. Je tedy samozřejmostí, že nebudu výsledky svého výzkumu generalizovat, jak již bylo zmíněno v kapitole 4, validita i reliabilita výzkumu mají své omezení. Je zde stále mnoho dalších aktérů, jejichž hlas mnohými výzkumy nebyl vyslyšen, jejich úhel pohledu nebyl zmapován, jmenovitě místní komunity a místní pracovníci a partneři, možná i samotné děti, popřípadě jejich rodiny. Výsledky samozřejmě také do jisté míry ovlivňuje i tom jak dlouho informanti pro organizací pracují nebo jaká je přesná náplň jejich práce – tedy kolik času reálně věnují přímo programům sponzorství, někteří informanti zároveň NGO vedou nebo jsou v čele oddělení v rámci NGO. Dalším limitem je, že se mi nepodařilo dohodnout rozhovor s některou z velkých NGO, které program provozují od první poloviny 20. století. I jejich úhel pohledu by se vzhledem k tomu, v jakém rozsahu program provozují, lišil, pravděpodobně by se mohla vyskytnout i jiná úskalí. I formulace výzkumné otázky je svým způsobem limitující. NGO sice věděly už z e-mailu, že mě zajímá otázka úskalí, ale byla zde obava, že kdybych se zeptala přímo na úskalí, informanti nebudou tolik otevření a budou mít tendenci stavět se do lepšího světla, což se



reálně občas u informantů-mužů<sup>81</sup> stávalo, když jsem se pokoušela na některé věci doptat. Na druhou stranu formulace otázky ve smyslu, kde je prostor pro zlepšení nemusí nutně evokovat, že prostor pro zlepšení je i prostor, v kterém se nám objevuje riziko či úskalí. S každým započítím rozhovoru jsem tak mohla jen doufat, že si informanti popis výzkumu z e-mailu skutečně přečetli – což předpokládám, že udělali, pochybuju, že by naprosto naslepo souhlasili s rozhovorem, ovšem také záleží, jak dlouho uplynulo mezi dohodnutím rozhovoru a samotným rozhovorem – a věděli, že moje práce se má týkat rizikových oblastí, úskalí. Poslední limit, který bych chtěla zdůraznit, byl relativní nedostatek času z obou stran, v retrospektivě si tedy dovolím říct, že pokud bych výzkum mohla dělat znovu, snažila bych se jít víc do hloubky a tedy i dělat trochu delší rozhovory a dělat rozhovory přes Skype je trochu nejisté, protože člověk hodně závisí na kvalitě přenosu. Také si pořád nejsem při děláni rozhovorů tak jistá, takže se mi občas stane, že zbytečně příliš odběhnu od tématu, ale jak se říká chybami se člověk učí.

#### Jaké další otázky vyvstaly?

- Jaká je reálně odpovědnost organizací, ale i dárců vůči podporovaným komunitám, respektive jaké mají komunity možnosti, aby byl jejich postoj hájen? Je systematicky mapován i dopad vnímaný v komunitě? (viz podkapitola 8.3)
- Zajímavé by také bylo podívat se hlouběji na vztahy mezi NGO a místními pracovníky, jaký je vliv sociokulturních rozdílů a jaké jsou nejčastější „třecí plochy“ ve snaze kooperovat. Možná by to pomohlo pracovníkům k efektivnější interkulturní komunikaci. Existují sice knihy o práci s lidskými zdroji a interkulturních rozdílech, ale v drtivé většině se týkají o převážně „západních“ zemí nebo několika silných ekonomik v Asii. (viz podkapitola 8.5).
- Jaký mají vliv dary pro děti a dopisování na jejich rodiče? Ujišťuje se NGO, jak jsou dary a koncepce programu obecně komunitou vnímány, jaké jsou kulturní zvyklosti týkající se tvorby vztahů a darování u dané populace? Ví NGO, proč lidé v komunitě na pomoc reagují, tak jak reagují, nebo se jen domnívají, že to ví a že jejich postup je správný? (viz kapitola 6)

---

<sup>81</sup> Nejde zde o žádný genderový stereotyp, skutečně mohu konstatovat, že ženy byly při rozhovorech, někdy až překvapivě, upřímné a otevřené, zatímco mezi muži neměla zábrany mluvit i o problémech tak polovina.

## Závěr

Tato práce se zabývala pojmenováním úskalí spojených s programy sponzorství dětí v rozvojových zemích a aktivitám ke zmírnění možných negativních dopadů. K dosažení tohoto cíle jsem využila empirický výzkum založený na rozhovorech s osobami pracujícími pro NGO provozující programy sponzorství dětí. Výzkum byl inspirován postupy kvalitativních metod, konkrétně jsem využila polostrukturované rozhovory s otevřenými otázkami, které byly následně kódovány a kategorizovány. Každá vzniklá kategorie představuje jeden okruh úskalí. Celkem jsem udělala 15 rozhovorů s lidmi z ČR i zahraničí.

V první kapitole byly stručně popsány humanitární asistence a rozvojová spolupráce, jak jsou spolu propojené a jak šířeji souvisí s programy sponzorství dětí, ale také se sociální a komunitní prací. Následně bylo ve druhé kapitole nastíněno, jaké jsou pro NGO podmínky fundraisingu a PR a to z toho důvodu, že programy sponzorství dětí lze svým způsobem řadit mezi metody fundraisingu. Ve třetí kapitole jsem se věnovala programům sponzorství dětí obecně, jak fungují, jaký byl jejich historický vývoj, jaké jsou u nich obecně viděny výhody a nevýhody a také jak byly v minulosti kritizovány v médiích. Ve čtvrté kapitole jsem podrobně popsala metodologii svého výzkumu. Na to navazuje šestá kapitola věnovaná shrnutí výsledků kódování a kategorizace dat z rozhovorů a nejčastěji zmíněných úskalí. Další čtyři úzce provázané kapitoly byly věnovány analýze výsledků výzkumu: Kapitola sedm je zaměřená na sociokulturní rozdíly a interkulturní komunikaci, která je při provozu těchto programů nevyhnutelná. Zvláštní pozornost byla věnována vnímané odlišnosti dárcovské země a cílové země a komunikaci mezi dětmi a sponzory formou dopisů. V kapitole osm byla pozornost zaměřena na sponzora a dítě a to především na jejich potřebu ochrany, jejich očekávání a také na samotný akt darování, ať už šlo o fungování programu obecně nebo o dary navíc a návštěvy dětí. Kapitola devět je podrobně zaměřena na celkové fungování programu, konkrétně jsou zde probrány jednotlivé okruhy úskalí vztahující se k životnímu cyklu celého programu: tvorba programu, technická stránka provozu programu, fundraising a PR, výběr dětí, kooperace s místními pracovníky a partnery, nedostatky v lidských zdrojích v sídle a na závěr rizika vzniku chyb, podvodů a otázka pravdivosti informací. V desáté kapitole jsou stručně probrána úskalí, která lze obtížně ovlivnit, protože jsou externího původu. V desáté kapitole proběhla diskuze nad výsledky výzkumu. Dovolím si zde stručně říci, že na základě svého výzkumu jsem zjistila, že za nejčastější úskalí

jsou informanty především považována očekávání sponzorů, nízké povědomí sponzorů o podmínkách v cílové zemi, potřeba ochrany (hlavně dětí, ale i sponzorů), vliv darů navíc na komunitu, sociokulturní rozdíly, očekávání dětí (popř. rodiny či komunity) a vysoké provozní (i administrativní) náklady. Při řešení nejen těchto úskalí se NGO vydávají hlavně cestou intenzivní kontroly a vedení podrobných záznamů, cenzury dopisů, stavění programu již od počátku na aktivních místních lidech, neformálním vzdělávání sponzorů, limitování možnosti darů a hlavně také spoustou vysvětlování, pokud dojde k nedorozumění či nepochopení. Dá se říci, že spousta potencionálních úskalí z let minulých přetrvala (vysoké náklady, otázka výběru dětí, dávání darů navíc, dopisování, atd.), ale vynořila se i nová, především s rozvojem sociálních sítí na Internetu a změně diskurzu k více komunitním programům se zachováním budování vztahu s jedním dítětem. Ovšem je nutné mít na paměti můj výzkum je limitován (viz kapitola 10) a ani není možné, aby byly jedním výzkumem pokryty všechny faktory a úhly pohledu, které do hodnocení možných úskalí mohou vstupovat a tudíž nelze závěry tohoto výzkumu zobecňovat, validita a hlavně reliabilita jsou zde omezené.

Co se týká možného využití tohoto výzkumu, jelikož sloužil spíše jako prvotní náhled do tématu úskalí v rámci sponzorství dětí, vyvstalo zde několik dalších otázek či námětů, na které by se mohl zaměřit další výzkum (viz kapitola 10). Výzkum popsaný v této práci tedy může posloužit jako inspirace (nejen) dalším studentům. Dále tato práce může poskytovat poměrně dobrý startovní bod pro sebe-reflexi praktik mnohých NGO v ČR a na Slovensku, které tyto programy provozují. Během rozhovorů mi někteří informanti řekli (nebo dokonce poděkovali), že už dlouho neměli příležitost se nejen nad svým programem takto zamyslet a také projevit upřímný zájem o výsledky. Součástí dohody na rozhovoru samozřejmě bylo, že jim práci zašlu a v případě informantů, kteří nerozumí česky, ji přeložím do angličtiny. Tudíž bude tato práce potenciálně dostupná i v cizím jazyce k přečtení širšímu publiku. V neposlední řadě si tuto práci mohou přečíst i lidé z NGO, kteří o tvorbě programu sponzorství dětí uvažují nebo zvažují různé varianty práce v zemích, kde působí – do jedné takové NGO už jsem dokonce slíbila svoji práci zaslat. Rozhodně se do budoucna ani nebráním případné tvorbě nějakého článku na toto téma nebo příspěvku na blog. Na závěr této práce si už jen dovolím parafrázovat Petera Singera, protože tato slova by si podle mě měl opakovat kdokoli, kdo se rozhodne „jít pomáhat“: neměli bychom se zaměřovat jen na dopad, jaký máme právě teď, nebo za měsíc či za rok, ale na dopad jaký budou naše činy mít v nejdelším možném výhledu, kdy lze předpovědět důsledky našich činů (2015, s. 118).

## Seznam použitých zkratk

- ACHP – Arcidiecézní charita Praha
- ČR – Česká republika
- DG DEVCO – Generální ředitelství Evropské komise pro mezinárodní spolupráci a rozvoj
- DRM – Management rizik katastrofy (Disaster Risk Management)
- DRR – Snižování rizik katastrofy (Disaster Risk Reduction)
- ECHO – Generální ředitelství Evropské komise pro humanitární pomoc a civilní ochranu
- EU – Evropská Unie
- FAO – Organizace pro výživu a zemědělství
- ICRC – Mezinárodní výbor Červeného kříže
- IFRC – Mezinárodní federace společností Červeného kříže a Červeného půlměsíce
- IDPs – Vnitřně vysídlené osoby (Internally Displaced People)
- Int. – Mezinárodní (International)
- NGO – nevládní organizace
- OCHA – Úřad pro koordinaci humanitárních záležitostí OSN
- OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
- OSN – Organizace Spojených Národů
- UN-OHRLLS – Úřad Vysokého představitele pro nejméně rozvinuté země, vnitrozemské rozvojové země a malé ostrovní rozvojové státy OSN
- UNDP – Rozvojový program OSN
- UNDRO – Úřad koordinátora pro pomoc při katastrofách OSN
- UNISDR – Úřad Organizace spojených národů pro snižování rizika katastrof
- UNHCR – Úřad Vysokého komisaře pro uprchlíky OSN
- UNICEF – Dětský fond OSN
- USA – Spojené státy americké
- WASH – Voda, sanitace a hygiena
- WCED – Světová komise OSN pro životní prostředí a rozvoj je udržitelný rozvoj
- WFP – Světový potravinový program
- WHO – Světová zdravotnická organizace

## Seznam použitých zdrojů

- Algozo, D. (2010): Truth in advertising: ChildFund, Kiva, and Bolsa Família [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://algozo.org/2010/09/25/truth-in-advertising-childfund-kiva-and-bolsa-familia/>
- Anderson, L. (1998a): The Miracle Merchants [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/business/9803150063\\_1\\_korotoumou-interpreter-bakary-kone](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/business/9803150063_1_korotoumou-interpreter-bakary-kone)
- Anderson, L. (Ed.) (1998b): Relentless Campaigns of Hollow Promises [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/news/9803150404\\_1\\_child-sponsorship-worst-cases-children-marketing-myth](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/news/9803150404_1_child-sponsorship-worst-cases-children-marketing-myth)
- Anzenbacher, A. (2004). *Křesťanská sociální etika: Úvod a principy*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.
- Baek, T. H., Reid, L. N. (2013). The Interplay of Mood and Regulatory Focus in Influencing Altruistic Behavior. *Psychology and Marketing*, roč. 30, č. 8, s. 635-646.
- Bauer, M. (Ed.) (2008). *Vzdělání na dosah. Sborník zkušeností a vzpomínek z projektu Adopce na dálku Arcidiecézní charity Praha*. Praha: Triton.
- Bell, D. A., Carens, J. H. (2004). The Ethical Dilemmas of International Human Rights and Humanitarian NGOs: Reflections on a Dialogue between Practitioners and Theorists. *Human Rights Quarterly*, roč. 26, č. 2, s. 300-329.
- Bendová, H. (2013): Měkké aspekty rozvojové spolupráce [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://www.rozvojovka.cz/download/docs/221\\_rozvojovka-mekke-aspekty-rs-v3-web-1.pdf](http://www.rozvojovka.cz/download/docs/221_rozvojovka-mekke-aspekty-rs-v3-web-1.pdf)
- Benedikt XVI. (2009): Caritas in Veritate [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.radiovaticana.cz/clanek.php?id=11492>
- Boltanski, L. (2010). *Distant Suffering: Morality, Media and Politics*. New York: Cambridge University Press.
- Boukal, P. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Burnett, K. (2002). *Relationship Fundraising: A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bussard, A., Dobová, B. (2012). Adopce na dálku jako metoda fundraisingu – zkušenosti nadace Integra. In Mihálik, J. (Ed.), *Fundraising bez hranic: Získávání darů pro humanitární pomoc a rozvojovou spolupráci* (s. 73-79). Bratislava: PDCS.
- Carr, S., McAuliffe, E., MacLachlan, M. (1998). *Psychology of Aid*. London, New York: Routledge.
- Collier, P. (2009). *Miliarda nejchudších: Proč se některým zemím nedaří a co s tím*. Praha: Vyšehrad.

- Corbet, S., Fikkert, B. (2012). *Keď pomoc škodí: Ako zmierniť chudobu bez ublíženia chudobným a vám samotným*. Bratislava: Porta Libri.
- Cox, D., Pawar, M. (2006). *International Social Work: Issues, Strategies, and Programs*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- České fórum pro rozvojovou spolupráci (2016): Co je zahraniční rozvojová spolupráce (ZRS) [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.fors.cz/rozvojova-spoluprace/ceska-politika/pojem-zahranicni-rozvojove-spoluprace/>
- De Haan, A. (2009): Aid: the drama, the fiction, and does it work? [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://repub.eur.nl/pub/18705>
- Dellios, H. (1998): For Sponsors, Image And Reality Worlds Apart [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/business/9803150056\\_1\\_scf-child-sponsorship-despair-and-hope](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/business/9803150056_1_scf-child-sponsorship-despair-and-hope)
- Dellios, H., Anderson, L. (1998): Myth Vs. Reality In Africa [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/business/9803150057\\_1\\_letters-school-bag-children-federation](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-15/business/9803150057_1_letters-school-bag-children-federation)
- DG DEVCO (2017): About International Cooperation and Development - DG DEVCO [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [https://ec.europa.eu/europeaid/general\\_en](https://ec.europa.eu/europeaid/general_en)
- Diffen (nedatováno): Effective vs. Efficient [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://www.diffen.com/difference/Effectiveness\\_vs\\_Efficiency](http://www.diffen.com/difference/Effectiveness_vs_Efficiency)
- Dichter, T. W. (2003). *Despite Good Interventions: Why Development Assistance to the Third World Has Failed*. Amherst, Boston: University of Massachusetts Press.
- Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
- Dušková, L. (Ed.) (2011). *Encyklopedie rozvojových studií*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Dušková, L., Šafaříková, S. (2015). *Kvalitativní metody pro rozvojová studia*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- ECHO (2016a): Humanitarian Aid [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid\\_en](http://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid_en)
- ECHO (2016b): Resilience [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid/resilience\\_en](http://ec.europa.eu/echo/what/humanitarian-aid/resilience_en)
- Elliott, M. (2010): Child Sponsorships: Are they effective aid? [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://marianne-elliott.com/2010/05/child-sponsorships-are-they-effective-aid/>
- European Year of Development (2015): EU development aid [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://europa.eu/eyd2015/en/content/eu-development-aid>
- Fieldston, S. (2014). Little Cold Warriors: Child Sponsorship and International Affairs. *Diplomatic History*, roč. 38, č. 2, s. 240-250.

- Glover, J. (1990). *Causing Death and Saving Lives: The Moral Problems of Abortion, Infanticide, Suicide, Euthanasia, Capital Punishment, War and Other Life-or-death Choices*. London: Penguin Books.
- Haughton, J., Khandker, S. R. (2009). *Handbook on Poverty and Inequality*. Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hilhorst, D. (2003). *The Real World of NGOs: Discourses, Diversity and Development*. London, New York: Zed Books.
- Hokrová, M., Táborská, S. (Eds.) (2008). *Globální problémy a rozvojová spolupráce: Témata, o která se lidé zajímají*. Praha: Člověk v Tísni, společnost při ČT.
- Horáček, A. (2008): Adoptované otazníky [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://www.czech-press.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3342:adoptovane-otazniky-sp-1595684585&catid=1690&Itemid=148](http://www.czech-press.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=3342:adoptovane-otazniky-sp-1595684585&catid=1690&Itemid=148)
- Chicago Tribune (1998): About This Special Report [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-22/business/9803280087\\_1\\_special-report-children-federation-chicago-tribune](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-22/business/9803280087_1_special-report-children-federation-chicago-tribune)
- ChildFund Int. (2017): History [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://www.childfund.org/about-us/history/>
- ICRC (1979): The Fundamental Principles of the Red Cross: commentary [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://www.icrc.org/eng/resources/documents/misc/fundamental-principles-commentary-010179.htm>
- IFRC (nedatováno a): About disaster management [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.ifrc.org/en/what-we-do/disaster-management/about-disaster-management/>
- IFRC (nedatováno b): What is a disaster? [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.ifrc.org/en/what-we-do/disaster-management/about-disasters/what-is-a-disaster/>
- InterAction (2014): InterAction PVO Standards [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://www.interaction.org/document/interaction-pvo-standards>
- Isbister, J. (2010). Whose impact, and is it all about impact? In Horton, K., Roche, Ch. (Eds.), *Ethical Questions and International NGOs: An exchange between Philosophers and NGOs* (s. 147-156). Dordrecht, Heidelberg, New York, London: Springer.
- Kaufmann, J.C. (2010). *Chápající rozhovor*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Kinsey, M. (2013): The pros and cons of child sponsorship – an outsider’s perspective [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://www.developafrica.org/blog/pros-and-cons-child-sponsorship-%E2%80%93-outsider%E2%80%99s-perspective>
- Kopřivová, J. (2009). Podpora dítěte, pomoc komunitě – Adopce na dálku. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 4, s. 26-28.

- Křivohlavý, J. (2007). *Psychologie vděčnosti a nevděčnosti: Kudy vede cesta k přátelství?* Praha: Grada Publishing.
- Lacey, N. (2009). *Image and Representation: Key Concepts in Media Studies*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillian.
- Lupton, R. D. (2011). *Toxic Charity: How Churches and Charities Hurt Those They Help (And How to Reverse It)*. New York: Harper-Collins Publishers.
- Manzo, K. (2008). Imaging Humanitarianism: NGO Identity and the Iconography of Childhood. *Antipode*, roč. 40, č. 4, s. 632–657.
- Marx, G. (1998): Programs Help, Frustrations Arise [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-22/business/9803280083\\_1\\_charity-sponsorship-program-children-international](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-22/business/9803280083_1_charity-sponsorship-program-children-international)
- Mauss, M. (1999). *Esej o daru, podobě a důvodech směny v archaických společnostech*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Médecins sans Frontières (2017): MSF Charter and principles [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.msf.org/en/msf-charter-and-principles>
- Mihálik, J. (Ed.) (2012). *Fundraising bez hranic: Ziskávání darů pro humanitární pomoc a rozvojovou spolupráci*. Bratislava: PDCS.
- Moree, D. (2015). *Základy interkulturního soužití*. Praha: Portál.
- Morgensternová, M., Šulová, L., Schöll, L. (2011). *Bilingvismus a interkulturní komunikace*. Praha: Wolters Kluwer.
- Murphy, R.F. (2010). *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Narayan, D. (Ed.) (2000). *Voices of Poor: Crying Out for Change*. New York: Oxford University Press.
- New Internationalist (1982b): Mountains of Paper [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://newint.org/features/1982/05/01/mountains/>
- New Internationalist (1989a): Simply... Why You Should Not Sponsor A Child [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://newint.org/features/1989/04/05/simply/>
- New Internationalist (1989b): Letters to God [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://newint.org/features/1989/04/05/god/>
- Nováček, P. (2003). *Mys dobré naděje: Partnerství pro rozvoj jako globální environmentální výzva*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Nováček, P. (Ed.) (2014). *Rozvojová studia – vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Nový, I., Schroll-Machl, S. (Eds.) (2003). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press.



- OECD (2016): Official development assistance – definition and coverage [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.oecd.org/dac/stats/officialdevelopmentassistancedefinitionandcoverage.htm>
- OCHA (2015): Reference Guide: Normative developments on the coordination of humanitarian assistance in the General Assembly and the Economic and Social Council since the adoption of General Assembly resolution 46/182 [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/April%202015%20OCHA%20REF%20GUIDE.pdf>
- OCHA (nedatováno): Cluster Coordination [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.unocha.org/what-we-do/coordination-tools/cluster-coordination>
- Plewes, B., Stuart, R. (2006). The Pornography of Poverty: A Cautionary Fundraising Tale. In Bell, D. A., Coicaud, J. M. (Eds.), *Ethics In Action: The Ethical Challenges of International Human Rights Nongovernmental Organizations* (s. 23-37). Cambridge: Cambridge University Press.
- PRIA (2016): About Public Relations [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://www.pria.com.au/aboutus/what-is-public-relations/>
- Princová, K. (2009). Místo sociální práce v mezinárodní pomoci a spolupráci. *Sociální práce/Sociální práce*, č. 4, s. 63-70.
- Princová, K. (2012). *Úvod do zahraniční pomoci s důrazem na etiku jejího poskytování*. Olomouc: Caritas – Vyšší odborná škola sociální Olomouc.
- PRSA (2017): About Public Relations [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://apps.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/>
- Průcha, J. (2010). *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- Rabbitts, F. (2013). „*Nothing is whiter than white in this world*“: *Child Sponsorship and the Geographies of Charity* (disertační práce). Exeter: The University of Exeter.
- Randel, J., German, T., Ewing, D. (Eds.) (2000). *The reality of Aid 2000: An Independent Review of Poverty Reduction and Development Assistance*. London: Earthscan Publications.
- Ricard, M. (2015). *Altruism: The Power of Compassion to Change Yourself and the World*. New York, Boston, London: Little Brown & Company.
- Riddell, R.C. (2014): Does foreign aid really work? An updated assessment [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://devpolicy.org/publications/discussion\\_papers/DP-33-Does-foreign-aid%20really-work-an-updated-assessment.pdf](http://devpolicy.org/publications/discussion_papers/DP-33-Does-foreign-aid%20really-work-an-updated-assessment.pdf)
- Riegel, K. (2007). *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Salgado, R. G. (2013): The State of Art of Humanitarian Action: A Quick Guide on the current situation of Humanitarian Relief, its Origins, Stakeholders and Future [on-line].

Dostupné 9. 4. 2017 z <http://euhap.eu/upload/2014/09/the-state-of-art-of-humanitarian-action-2013.pdf>

Silverman, D. (2005). *Ako robiť kvalitatívny výskum: Praktická príručka*. Bratislava: Ikar.

Simmel, G. (2006). *Peníze v moderní kultuře a jiné eseje*. Praha: Sociologické nakladatelství.

Singer, P. (2004). *One World: The Ethics of globalization*. New Haven, London: Yale University Press.

Singer, P. (2009). *The Life You Can Save: Acting Now to End World Poverty*. New York: Random House.

Singer, P. (2015). *The Most Good You Can Do: How Effective Altruism Is Changing Ideas About Living Ethically*. New Haven & London: Yale University Press.

Slim, H. (2000). Dissolving the difference between humanitarianism and development: the mixing of a rights-based solution. *Development in Practice*, roč. 10, č. 3 & 4, s. 491-494.

Slim, H. (2003): Marketing Humanitarian Space: Argument and Method in Humanitarian Persuasion [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.hugoslim.com/Pdfs/Marketing.pdf>

Slim, H. (2008): The Grammar of Aid [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.hugoslim.com/Pdfs/The%20Grammar%20of%20Aid.pdf>

Slim, H. (2011): A Necessary Good [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.hugoslim.com/Pdfs/A%20Necessary%20Good%20.pdf>

Stalker, P. (1982a): Please do not sponsor this child [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://newint.org/features/1982/05/01/keynote/>

Straková, N. (2011). V hlavní roli chudoba. *Rozvojovka*, č.3, s. 3-4.

Sun, J. (2014): Should you donate differently? [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [https://www.ted.com/talks/joy\\_sun\\_should\\_you\\_donate\\_differently/transcript?language=en](https://www.ted.com/talks/joy_sun_should_you_donate_differently/transcript?language=en)

Šedivý, M., Medlíková, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing.

Šimková, K. (2014). Od katastrof ke snižování primárních rizik a k odolným komunitám. In Princová, K. (Ed.), *Dvojí riziko v humanitární pomoci* (s. 17-35). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Tackett, M., Jackson, D. (1998): The Low-cost Leader [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://articles.chicagotribune.com/1998-03-22/business/9803280089\\_1\\_child-sponsorship-children-international-young-children-work](http://articles.chicagotribune.com/1998-03-22/business/9803280089_1_child-sponsorship-children-international-young-children-work)

Tejkalová, A. (2007). Mediální stereotypy o rozvojových zemích. In Králová, D., Medková, B., Mráčková, J. (Eds.), *Novinář, rozvojová spolupráce a humanitární pomoc: Příručka*

rozvojového vzdělávání pro studenty mediálních oborů (s. 34-35). Praha: Člověk v Tísni, společnost při ČT.

Tekieň, K., Hlowiecka-Tańska, I. (2012). Etika fundraisingu ve vztahu k příjemcům pomoci. In Mihálik, J. (Ed.), *Fundraising bez hranic: Získávání darů pro humanitární pomoc a rozvojemou spolupráci* (s. 303-315). Bratislava: PDCS.

The Sphere Project (2011). *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response*. Rugby: Practical Action Publishing.

UNISDR (nedatováno): What is Disaster Risk Reduction? [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://www.unisdr.org/who-we-are/what-is-drr>

United Nations Office for Outer Space Affairs (2015): Emergency and Disaster Management [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.un-spider.org/risks-and-disasters/emergency-and-disaster-management>

UN-OHRLLS (2017): Criteria for Identification and Graduation of LDCs [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://unohrlls.org/about-ldcs/criteria-for-ldcs/>

Wells, K. (2013). The melodrama of being a child: NGO representations of poverty. *Visual Communication*, roč. 12, č. 3, s. 277-293.

Wroe, M., Doney, M. (2004). *The Rough Guide to a Better World*. London: Rough Guides.

Wydick, B., Glewwe, P., Rutledge, L. (2013). Does International Child Sponsorship Work? A Six-Country Study of Impacts on Adult Life Outcomes. *Journal of Political Economy*, roč. 121, č. 2, s. 393-436.

Wydick, B., Rutledge, L., Chu, J. (2009): Does Child Sponsorship Work? Evidence from Uganda using a Regression Discontinuity Design [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://eml.berkeley.edu/~webfac/bardhan/wydick.pdf>

Yuen, P. (2008). „Things that Break the Heart of God“: Child Sponsorship Programs and World Vision International. *Totem: The University of Western Ontario Journal of Anthropology*, roč. 16, č. 1, s. 40-51.

Zarzycka, M. (2016). Save the child: Photographed faces and affective transactions in NGO child sponsoring programs. *European Journal of Women's Studies*, roč. 23, č. 1, s. 28-42.

Zidek, P. (2011): 'Adopce na dálku nejsou fér, vzdělání potřebují i ošklivé děti' [on-line]. Dostupné 9. 4. 2017 z [http://relax.lidovky.cz/adopce-na-dalku-nejsou-fer-vzdelani-potrebuji-i-osklive-deti-plz-/zajimavosti.aspx?c=A110806\\_203952\\_moje-penize\\_sk](http://relax.lidovky.cz/adopce-na-dalku-nejsou-fer-vzdelani-potrebuji-i-osklive-deti-plz-/zajimavosti.aspx?c=A110806_203952_moje-penize_sk)

## Seznam tabulek, grafů a obrázků

### V hlavním textu:

Tabulka č. 1 – Harmonogram výzkumu (tzv. Ganttovo schéma), s. 40

Tabulka č. 2 – Úskalí zmíněná v odpovědi informantů na hlavní výzkumnou otázku (vytvořeno autorkou), s. 41

Tabulka č. 3 – Úskalí zmíněná v odpovědi informantů na vedlejší a doplňkové dotazy (vytvořeno autorkou), s. 42

Tabulka č. 4 – Úskalí zmíněná v odpovědi informantů na všechny dotazy (vytvořeno autorkou), s. 43

Obrázek č. 1 – Odpovědnost v rozvojové spolupráci (podle Algosa) (dostupné 9. 4. 2017 z <http://algoso.org/2010/09/25/truth-in-advertising-childfund-kiva-and-bolsa-familia/>), s. 95

### V přílohách:

Tabulka a: Počet let zkušeností informanta s programem sponzorství dětí v dané organizace, s. XII

Graf a: Pozice informanta v rámci organizace, s. XII

Graf b: Organizace informantů podle počtu aktuálně sponzorovaných dětí, s. XIII

Graf c: Země původu organizací, s. XIII

Obrázek a: Země, kde organizace informantů působí (dostupné 27. 3. 2017 z [https://www.amcharts.com/visited\\_countries/](https://www.amcharts.com/visited_countries/), státy vyznačeny autorkou), s. XIV

## **Přílohy**

### **A. Základní kodexy a standardy humanitární asistence**

#### **Etický kodex pro Mezinárodní hnutí červeného kříže a červeného půlměsíce a nevládní organizace pro pomoc při katastrofách (1994)<sup>82</sup>**

10 principů:

1. Humanitární imperativ má vždy přednost.
2. Pomoc je dána bez ohledu na rasu, náboženské vyznání nebo národnost příjemců a bez jakéhokoli nepříznivého rozlišování. Priority pomoci jsou kalkulovány pouze na bázi potřeby.
3. Pomoc nebude využívána pro podporu konkrétních politických nebo náboženských stanovisek.
4. Budeme usilovat o to, abychom nefungovali jako nástroje vládní zahraniční politiky.
5. Budeme respektovat kulturu a zvyklosti.
6. Budeme se pokoušet budovat odpověď na katastrofu založenou na místních kapacitách.
7. Budeme hledat způsoby, jak zapojíme příjemce do managementu pomoci.
8. Pomoc musí usilovat o snížení budoucích zranitelností vůči katastrofám, jakož i uspokojovat základní potřeby.
9. Držíme se odpovědnosti vůči těm, kterým se snažíme asistovat a těm, od kterých přijímáme zdroje.
10. V našich informačních, propagačních a reklamních aktivitách budeme uznávat oběti katastrof jako důstojné lidské bytosti, ne beznadějně objekty.

#### **Základní práva a principy podle příručky Sphere projektu (2011)<sup>83</sup>**

Tři společná práva: právo na život s důstojností, právo přijímat humanitární pomoc, právo na ochranu a bezpečnost (s. 21).

Principy ochrany: Nevystavujte lidi dalšímu poškození v důsledku svých činů; Zajistěte přístup lidí k nestranné pomoci – v poměru k potřebám a bez diskriminace; Chraňte lidi před fyzickou a psychickou újmou vyplývající z násilí a nátlaku; Pomáhejte lidem

---

<sup>82</sup> Zdroj: ICRC (1994): Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and Non-Governmental Organizations (NGOs) in Disaster Relief [online]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-1067.pdf>

<sup>83</sup> Zdroj: Uveden v seznamu zdrojů. Viz s. 132.

domáhat se svých práv, získání dostupných opatření k nápravě a zotavit se z účinků zneužití (s. 29).

Základní standardy: Humanitární akce soustředěná na lidi, koordinace a spolupráce, vyhodnocování, plánování a odpověď, výkon, transparentnost a učení, výkon humanitárního pracovníka (s. 50).

### **Hlavní humanitární standardy (Core Humanitarian Standard, 2014)<sup>84</sup>**

1. Humanitární odpověď je vhodná a relevantní
2. Humanitární odpověď je efektivní a dobře načasovaná
3. Humanitární odpověď posiluje místní kapacity a vyhýbá se negativním dopadům
4. Humanitární odpověď je založena na komunikaci, participaci a zpětné vazbě
5. Stížnosti jsou vítány a řešeny.
6. Humanitární odpověď je koordinovaná a komplementární.
7. Humanitární aktéři se neustále učí a zlepšují
8. Zaměstnanci jsou podporováni, aby mohli dělat svou práci efektivně, a je s nimi zacházeno spravedlivě a nestranně
9. Zdroje jsou spravovány a používány zodpovědně k zamýšlenému účelu

### **B. Udržitelné rozvojové cíle (Sustainable Development Goals, SDGs) pro období 2015 – 2030<sup>85</sup>**

- Cíl 1: Vymýtit chudobu ve všech jejích formách všude na světě
- Cíl 2: Vymýtit hlad, dosáhnout potravinové bezpečnosti a zlepšení výživy, prosazovat udržitelné zemědělství
- Cíl 3: Zajistit zdravý život a zvyšovat jeho kvalitu pro všechny v jakémkoli věku
- Cíl 4: Zajistit rovný přístup k inkluzivnímu a kvalitnímu vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny
- Cíl 5: Dosáhnout genderové rovnosti a posílit postavení všech žen a dívek
- Cíl 6: Zajistit všem dostupnost vody a sanitačních zařízení a udržitelné hospodaření s nimi
- Cíl 7: Zajistit přístup k cenově dostupným, spolehlivým, udržitelným a moderním zdrojům energie pro všechny

---

<sup>84</sup> Zdroj: Core Humanitarian Standard (2014): the Standard [online]. Dostupné 9. 4. 2017 z <https://corehumanitarianstandard.org/the-standard>

<sup>85</sup> Zdroj: Informační centrum OSN v Praze (nedatováno): Seznam všech cílů OSN [online]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.osn.cz/seznam-vsech-cilu-osn/>

- Cíl 8: Podporovat trvalý, inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny
- Cíl 9: Vybudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci a inovace
- Cíl 10: Snížit nerovnost uvnitř zemí i mezi nimi
- Cíl 11: Vytvořit inkluzivní, bezpečná, odolná a udržitelná města a obce
- Cíl 12: Zajistit udržitelnou spotřebu a výrobu
- Cíl 13: Přijmout bezodkladná opatření na boj se změnou klimatu a zvládnání jejích dopadů
- Cíl 14: Chránit a udržitelně využívat oceány, moře a mořské zdroje pro zajištění udržitelného rozvoje
- Cíl 15: Chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit s lesy, potírat rozšiřování pouští, zastavit a následně zvrátit degradaci půdy a zastavit úbytek biodiverzity
- Cíl 16: Podporovat mírové a inkluzivní společnosti pro udržitelný rozvoj, zajistit všem přístup ke spravedlnosti a vytvořit efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních
- Cíl 17: Oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj a posílit prostředky pro jeho uplatňování

### **C. Cíl udržitelného rozvoje č. 4**<sup>86</sup>

- 4.1 Do roku 2030 zajistit, aby všechny dívky a chlapci ukončili bezplatné, rovnoprávné a kvalitní primární a sekundární základní vzdělání, které bude mít odpovídající a efektivní studijní výsledky
- 4.2 Do roku 2030 zajistit, aby všechny dívky a chlapci měli možnost kvalitního rozvoje v raném dětství, aby měli přístup k předškolní péči a vzdělání tak, že budou připraveni pro základní vzdělávání
- 4.3 Do roku 2030 zajistit rovný přístup všech žen a mužů k cenově dostupnému a kvalitnímu odbornému, učňovskému a vyššímu vzdělání, včetně univerzitního

---

<sup>86</sup> Zdroj: Informační centrum OSN v Praze (nedatováno): Zajistit rovný přístup k inkluzivnímu a kvalitnímu vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny [online]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.osn.cz/sdg-4-zajistit-rovny-pristup-k-inkluzivnimu-a-kvalitnimu-vzdelani-a-podporovat-celozivotni-vzdelavani-pro-vsechny/>

- 4.4 Do roku 2030 výrazně zvýšit počet mladých a dospělých, kteří mají příslušné dovednosti včetně technických a odborných, které budou předpokladem pro zaměstnání, důstojné pracovní zařazení a pro podnikání
- 4.5 Do roku 2030 eliminovat genderové nerovnosti ve vzdělávání a zajistit rovný přístup ke všem úrovním vzdělání a odborné přípravy pro znevýhodněné – osoby se zdravotním postižením, původní obyvatelstvo či ohrožené děti
- 4.6 Do roku 2030 zajistit, aby všichni mladí a značná část dospělých mužů i žen dosáhli čtenářské a matematické gramotnosti
- 4.7 Do roku 2030 zajistit, aby všichni studenti získali znalosti a dovednosti potřebné k podpoře udržitelného rozvoje, mimo jiné prostřednictvím vzdělávání o udržitelném rozvoji a trvale udržitelném způsobu života, o lidských právech, genderové rovnosti, dále pomocí podpory kultury míru a nenásilí, globálního občanství i docenění kulturní rozmanitosti a příspěvku kultury k udržitelnému rozvoji
- 4.a Vybudovat a vylepšit genderově citlivá vzdělávací zařízení, která budou vhodná pro děti i lidi se zdravotním postižením, a poskytnout bezpečné, nenásilné, inkluzivní a efektivní vzdělávací prostředí pro všechny
- 4.b Do roku 2020 výrazně na celém světě rozšířit počet stipendií pro studenty z rozvojových zemí – zejména těch nejméně rozvinutých, malých ostrovních rozvojových a afrických států – pro zápis do vysokoškolského vzdělávání, učňovské přípravy a vzdělávacích programů v informačních a komunikačních technologiích, technologických, stavebních a vědeckých oborech v rozvinutých i rozvojových státech

#### **D. Úryvek z Kodexu etických standardů (AFP, 1964, upraven 2014)<sup>87</sup>**

Důvěra veřejnosti, transparentnost a konflikt zájmů:

1. Členové se nesmí zapojovat do aktivit, které poškozují jejich organizace, klienty nebo profesi nebo vědomě vytvářet profesi špatnou pověst.
2. Členové se nesmí zapojit do činností, které jsou v rozporu s jejich zmocněním, etickými a právními závazky, které mají vůči své organizaci, klientům nebo profesi.
3. Členové účinně odhalí všechny možné i skutečné střety zájmů; takové odhalení nevyklučuje či naznačuje etickou nevhodnost.

---

<sup>87</sup> Zdroj: AFP (2014): Code of ethical standards [online]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/CodeofEthics.pdf>



4. Členové nezneužívají vztahu s dárcem, vyhlídku, dobrovolník, klienta nebo zaměstnance pro výhody vlastní i organizace.
5. Členové dodržují všechny platné místní, státní, provinční a federální občanské a trestní zákony.
6. Členové rozpoznají své individuální hranice odborné způsobilosti.
7. Členové prezentují a dodávají produkty anebo služby čestně a bez zkreslení.
8. Členové stanoví povahu a účel jakéhokoli smluvního vztahu na začátku a musí být citliví a k dispozici smluvním stranám před, během a po každém prodeji materiálu anebo služeb.
9. Členové nikdy vědomě neporuší práva k duševnímu vlastnictví jiných osob.
10. Členové budou zachovávat mlčenlivost, co se týče všech důvěrných informací týkajících se poskytovatele/vztahů s klienty.
11. Členové nikdy nezneváží konkurenci nepravdivými informacemi.

#### Žádost a péče o dobročinné fondy:

1. Členové se ubezpečí, že všechny žádosti a komunikační materiály jsou přesné a správně odráží poslání a využití prostředků organizací vyžádaných.
2. Členové se ubezpečí, že dárci dostanou informované, přesné a etické doporučení týkající se hodnoty a daňových důsledků jejich příspěvků.
3. Členové se ubezpečí, že příspěvky jsou použity v souladu se záměry dárců.
4. Členové se ubezpečí, že je o všechny zdroje řádně pečováno, včetně včasných reportů o použití a managementu takových fondů.
5. Členové musí před změnou podmínek finančních transakcí od dárců získat explicitní souhlas.

#### Nakládání s důvěrnými a vlastnickými informacemi:

1. Členové nezveřejní důvěrné informace neoprávněným stranám.
2. Členové dodrží princip, že všechny informace o dárcích a možnostech vytvořené organizací nebo klientem, nebo jejich jménem, jsou majetkem té organizace či klienta.
3. Členové musí dát dárcům a klientům možnost odstranit jejich jména ze seznamů, které jsou prodávány, pronajímány nebo vyměňovány s jinými organizacemi.
4. Členové musí při uvádění výsledků fundraisingu používat přesné a konzistentní účetní metody, které jsou v souladu s příslušnými pokyny úřadů.

Kompence, bonusy a nálezné:

1. Členové nepřijmou kompenzaci nebo uzavřou smlouvu, která je založena na procentuálním podílu příspěvků; ani nebudou přijímat nálezné nebo podmíněné poplatky.
2. Členům je dovoleno přijímat kompenzace založené na výkonnosti, jako například bonusy, pouze pokud tyto bonusy jsou v souladu s platnými postupy v rámci vlastní organizace a nejsou založeny na procentu příspěvků.
3. Členové nesmí ani nabízet ani přijímat platby nebo zvláštní ohledy za účelem ovlivnění výběru produktů nebo služeb.
4. Členové nesmí platit nálezné, provize nebo procentní kompenzace na základě příspěvků.
5. Členové musí splňovat zákonné podmínky pro čerpání finančních prostředků v případě, že obdrží finanční prostředky jménem dárce nebo klienta.

### **E. Etický kodex koalice Za snadné dárce<sup>88</sup>**

1. Dárce bude informován o poslání a práci neziskové organizace, o účelu, na který bude dar použit, a o způsobilosti organizace využít dar účelně v souladu s posláním.
2. Dárce bude informován o lidech působících ve vedení neziskové organizace. Rovněž má právo očekávat, že je daná organizace spravována zodpovědně, nezávisle a efektivně.
3. Dárce má přístup k aktuálním výročním a finančním zprávám organizace. Pokud dárce daruje peníze na určitý účel, na tento účel by měly být použity.
4. Dárce obdrží odpovídající poděkování.
5. Dárce bude mít jistotu, že s ním ze strany neziskové organizace bude jednáno profesionálně a v souladu s pravidly slušného chování a žádost o dar a jeho využití bude podána jasným, zřetelným a nematoucím způsobem.
6. Dárce bude mít jistotu, že s jeho osobními údaji a informacemi týkajícími se daru bude zacházeno v souladu se zákonem.
7. Dárce má právo žádat o vymazání svých osobních údajů z databází, které nezisková organizace využívá pro informování dárce, a jistotu, že to nezisková organizace neprodleně udělá.

---

<sup>88</sup> Koalice Za snadné dárce (2017): Etický kodex koalice Za snadné dárce [online]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://www.snadnedarcovstvi.cz/o-koalici/eticky-kodex/>

8. Dárce má možnost pokládat otázky týkající se poskytnutého daru a práce neziskové organizace a jistotu, že na ně obdrží rychlou, pravdivou, úplnou a otevřenou odpověď.
9. Dárce má jistotu, že cíle, vize a poslání NNO neporušují lidská práva či nějak neznevýhodňuje občany.

## **F. Výňatek ze Standardů soukromých dobrovolných organizací<sup>89</sup>**

Standardy soukromých dobrovolných organizací aliance InterAction, bod 7.10:

- 7.10.1 Členské organizace InterAction zapojené do sponzorství dětí použijí řadu na dítě zaměřených přístupů k rozvoji, které podporují vzájemně prospěšné, podpůrné vztahy mezi lidmi z velmi rozmanitých kulturních a ekonomických prostředí. Jejich programy usnadní samostatnost a svépomoc a účast veřejnosti. Budou pravidelně aktualizovat stav každého sponzorovaného dítěte a hlásit výrazné změny, které mají dopad na účast dítěte v programu sponzorovi. Musí se řídit zásadami obsaženými v Úmluvě OSN o právech dítěte.
- 7.10.2 Prostředky plynoucí ze sponzorství dětí musí být využity a zaúčtovány v souladu s programy a účely popsány v žádosti. Kde počáteční žádost, nebo probíhající komunikace sponzorům slibuje nebo naznačuje přínos konkrétnímu dítěti, členové mají k dispozici postupy, které umožní doložit, že sponzorované dítě těží z jakýchkoli programů nebo projektů podporovaných z prostředků sponzorů.
- 7.10.3 Členové zabývající se sponzorstvím dětí přijmou strategie a postupy, které zajistí, aby sponzorované děti a jejich rodiny těžili identifikovatelnými způsoby z příspěvků sponzorů.
- 7.10.4 Členové, kteří slučují sponzorské příspěvky na podporu komunitního rozvoje zaměřeného na dítě, musí zajistit, že každá komunita se sponzorovanými dětmi těží z programů.
- 7.10.5 Členové nikdy vědomě nezaregistrují dítě nebo rodinu již zapsanou u další sponzorské organizace; člen ani nesmí hledat pro dítě více než jednoho sponzora, výjimkou je pokud je tato skutečnost sponzorům jasně sdělena. Pokud je v oblasti riziko mnohonásobného sponzorství dítěte, členové budou hledat způsoby, jak se mezi sebou ke zmírnění rizika zkoordinovat.

---

<sup>89</sup> Zdroj: Uveden v seznamu zdrojů. Viz s. 128.

- 7.10.6 Členové, jejichž hlavním zaměřením je jiné než na programy sponzorství dětí nesmí používat sponzorství čistě jako nástroj fundraisingu, ale usilovat o to, aby jejich sponzorské programy byly v souladu s celkovým posláním a účelem organizace.
- 7.10.7 Členové musí mít jasné zásady a postupy, které respektují soukromí a důstojnost sponzorovaných dětí a jejich rodin. Při zobrazení informací o dětech na webových stránkách pro účely sponzorování, členové musí chránit totožnost dítěte poskytnutím pouze omezených dat (což může zahrnovat jméno, informace o narození, geografické umístění), které jsou kombinovány takovým způsobem, který znemožňuje identifikaci konkrétního dítěte. Členové usilují o ochranu sponzorů před nevhodnými žádostmi od sponzorovaných rodin.
- 7.10.8 Marketingové materiály musí být přesné a aktuální v jejich zobrazení podmínek týkajících se rodiny a dětí zobrazené v těchto materiálech. Propagace žádostí a marketingové materiály, které používají vizuální obrazy požadující finanční příspěvky, musí přesně odrážet současnou práci člena. Pokud se pro žádosti použijí historické snímky (např. zhotovené před více než 3 roky), kontext a rok zhotovení snímku musí být v žádosti jasně identifikován.
- 7.10.9 Členové, kteří shromažďují sponzorské příspěvky na podporu komunitního rozvoje zaměřeného na děti, zaznamená tuto praxi ve všech marketingových materiálech.
- 7.10.10 Členové musí sponzorů jasně sdělit jejich definici přínosu pro sponzorované děti a pravidelně komunikovat sponzorům ukazatele používané při sledování a vyhodnocování těchto výhod.
- 7.10.11 Členové zapojení do projektů komunitního rozvoje zaměřeného na děti musí mít jasně definovaná a zveřejněná kritéria pro vytváření partnerství s komunitami a pro podporu zplnomocnění komunit skrze účast v plánování programů a projektů.
- 7.10.12 Členové musí být schopni poskytovat dohled na financemi a výkonem a sledovat děti na místní úrovni, a to buď prostřednictvím místní pobočky, nebo prostřednictvím partnerství s místními subjekty. Ty musí mít zavedené zásady a postupy pro průběžné sledování a vyhodnocování programu.
- 7.10.13 Členové zapojení do sponzorství dětí by měli vyvíjet politiky, které podporují začlenění dětí se zdravotním postižením a jejich rodin ve sponzorských programech a projektech komunitního rozvoje zaměřeného na dítě.

- 7.10.14 Členové zapojení do sponzorství dětí by se měli usilovat o pravidelné informování sponzorovaných rodin o činnosti organizace v komunitě.
- 7.10.15 Členové pracující s partnery, kteří mají přístup k dětem nebo údajům o dětech musí ověřit, že partneři mají pravidla a postupy na ochranu dětí. Pokud je nemají, členové jim budou pomáhat v tvorbě takových pravidel a postupů.

## **G. Úryvek z Etického kodexu o zobrazování a zprávách (2006)<sup>90</sup>**

Obrazy a zprávy jsou vybírány v první řadě na základě těchto principů: respektování lidské důstojnosti zobrazovaných a popisovaných osob, víra v rovnost všech lidí, přijetí potřeby podporovat férovost, solidaritu a spravedlnost. V souladu s tím v každé naší komunikaci, kde je to uskutečnitelné a přiměřené, se v rámci potřeby zobrazení reality snažíme:

- vybírat obrazový materiál a související zprávy na základě hodnoty úcty, rovnosti, solidarity a spravedlnosti,
- pravdivě představovat jakýkoliv obraz nebo zachytit situaci v jejím bezprostředním, ale i širším kontextu s cílem, aby veřejnost lépe porozuměla skutečností a komplexností rozvoje,
- vyhnout se obrazovému materiálu a zprávám, které potencionálně zobrazují realitu, lidi nebo místa stereotypně, diskriminačně nebo vyvolávají senzací,
- používat obrazový materiál, zprávy a případové studie s plným vědomým a souhlasem zúčastněných stran (případně jejich rodičů či opatrovníků),
- dohlížet na to, aby lidé v situacích prezentování měli možnost sami říci svůj příběh,
- stanovit a zaznamenat si jestli chtějí zobrazované osoby být jmenovány či identifikovatelné a vždy podle toho jednat,
- konat v souladu s nejvyššími standardy v oblasti lidských práv a ochrany zranitelných osob
- konat v souladu s nejvyššími standardy v oblasti práv dětí a v souladu s Úmluvou o právech dítěte, protože děti jsou zobrazované nejčastěji.

---

<sup>90</sup> Zdroj: CONCORD Europe (2006): Code of Conduct on Images and Messages [online]. Dostupné 9. 4. 2017 z <http://concordeurope.org/wp-content/uploads/2012/09/DEEEP-BOOK-2014-113.pdf?1855fc>

## **H. Vzor e-mailu zaslaného potenciálním informantům**

**Verze v češtině:**

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Junová a studuji Mezinárodní humanitární a sociální práci na Univerzitě Palackého v Olomouci. Kontaktuji Vás, protože připravuji diplomovou práci týkající se programů sponzorství dětí („adopce na dálku“).

Moje práce se jmenuje „Úskalí programů sponzorství dětí“ a mým cílem je zmapovat, jaké vnímají výzvy a úskalí těchto programů v 21. století lidé, kteří v této oblasti působí a co organizace dělají proto, aby se případným úskalím vyhnuly, popřípadě omezily jejich vedlejší či nepříznivý efekt, kde vidí prostor pro zlepšení. Chci se tedy zeptat, jestli byste byl/a ochotný/á se mnou udělat rozhovor na toto téma? Předem chci upozornit, že rozhodně není mým cílem zpochybňovat existenci programů sponzorství dětí či sepsat nějakou kritiku proč takové programy nepodporovat, pouze chci zjistit, úhel pohledu lidí z praxe a co by se dalo dále zlepšovat. Víím, že tyto programy byly v minulosti poměrně hodně kritizovány a od té doby ušly organizace v jejich vývoji dlouhou cestu.

Rozhovory potřebuji nahrávat, ale pouze k tomu, abych měla pro analýzu přesné informace a kontext, ne jen pár útržkovitých poznámek na papíru, které lze snadno dezinterpretovat. Nahrávky samozřejmě nikomu pouštět nebudu a přepsaná data z rozhovorů budou tzv. anonymizovaná, to znamená, že v mé diplomové práci nikde nebude figurovat vaše jméno (pouze alias) ani jméno organizace, pouze informace kolik dětí cca podporujete a v jaké zemi působíte. Jelikož jsem momentálně na studijním pobytu v zahraničí, navrhuji rozhovor online, např. přes Skype. Ráda Vám samozřejmě svou práci po dokončení pošlu jako pdf (cca v květnu/máj). Děkuji za čas, který jste věnoval/a pročtení mého e-mailu.

Přeji Vám hezký den,

Lenka Junová

**Verze v angličtině:**

Dear Mrs. X/Mr. Y/Sir or Madame

My name is Lenka Junová and I am a student from Czech Republic (Palacky University in Olomouc, postgraduate course in International relief and social work). I have decided to contact you because I am preparing master thesis about child sponsorship programmes. The name of my dissertation is „Difficulties of Child Sponsorship Programs“. My goal is to map what challenges or difficulties people, who work in this field, perceive there, what could be improved and what they do to avoid or mitigate some side effects of these in the 21st century. I would like to ensure you that the objective of my thesis is not to put together some sort of anti-child sponsorship critique, on the contrary, I would like to hear the perspective of people who know how the programmes work in reality and where they see opportunities for further improvement. Therefore I would like to ask you if you would be willing to talk with me about this topic?

I would like to record the interview (audio) but anonymity of the source will be maintained. The only specifications about my sources, which I will add to my dissertation are: country where the NGO works, how many sponsorships NGO arranges (approximately), if the source was female/male and maybe also if the organisation was founded on religious basis or not (I will not specify concrete religious group). I am currently in France for studies exchange so I would prefer to make an online interview i.e. via Skype. So far the interviews usually took in between 30 min – 1 hour. Since my dissertation will be written in Czech, I will translate the research part into English (or create some summary of the research) after I will finish it (spring 2017) so you could have access to the results as well.

Kind regards,  
Lenka Junová

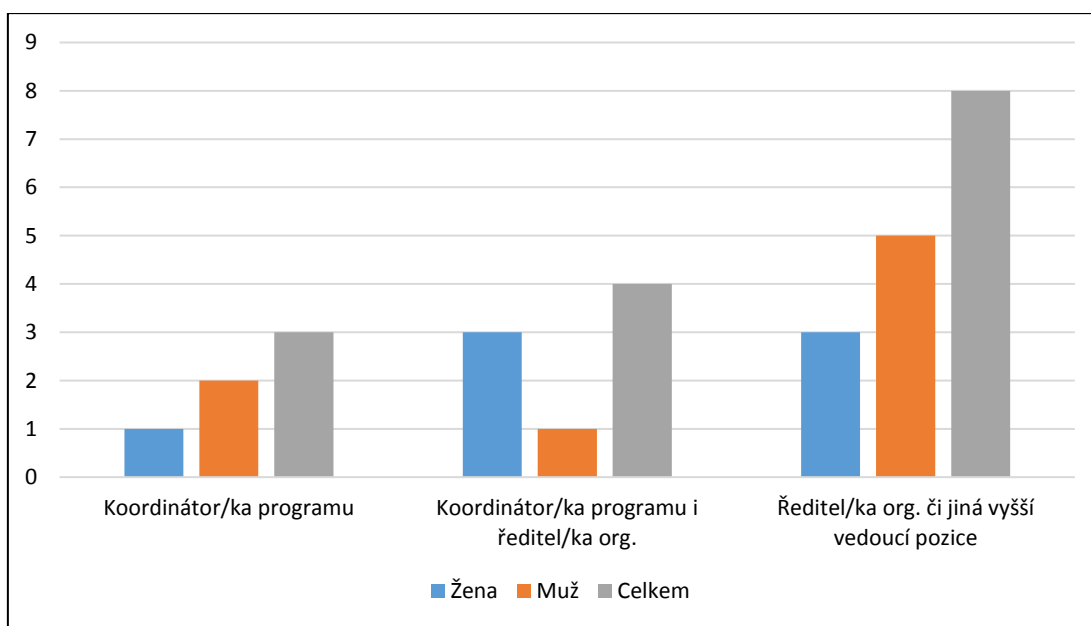
## **CH. Základní informace o informantech a NGO, v kterých působí**

Celkem rozhovory proběhly s 15 informanty z 15 různých organizací, z čehož bylo sedm žen a osm mužů, většina informantů se programu v dané organizaci věnovala mezi 3 až 10 lety (viz tabulka a).

Počet let zkušeností	Žena	Muž	Celkem
3-6 let	4	2	6
7-10 let	2	3	5
11-14 let	1	1	2
15-18 let	0	1	1
19-22 let	0	1	1
Celkem	7	8	

Tabulka a: Počet let zkušeností informanta s programem sponzorství dětí v dané organizace

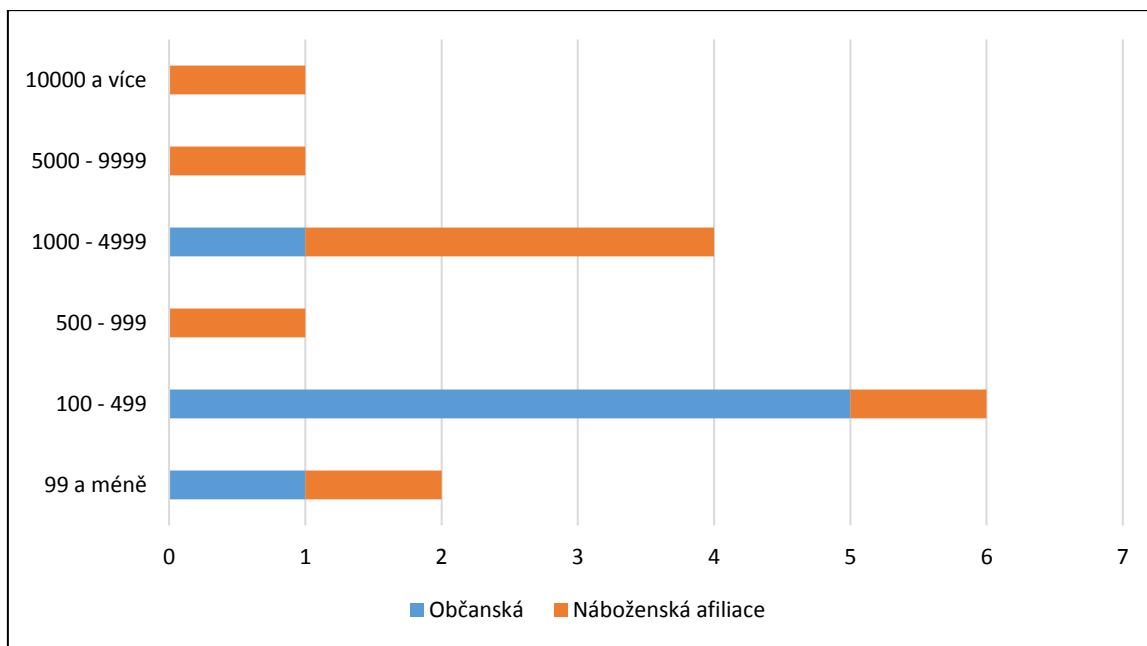
Velká část informantů (12) má vedoucí pozici v rámci organizace (ředitel, nebo vedoucí oddělení u větších organizací, viz graf a)



Graf a: Pozice informanta v rámci organizace

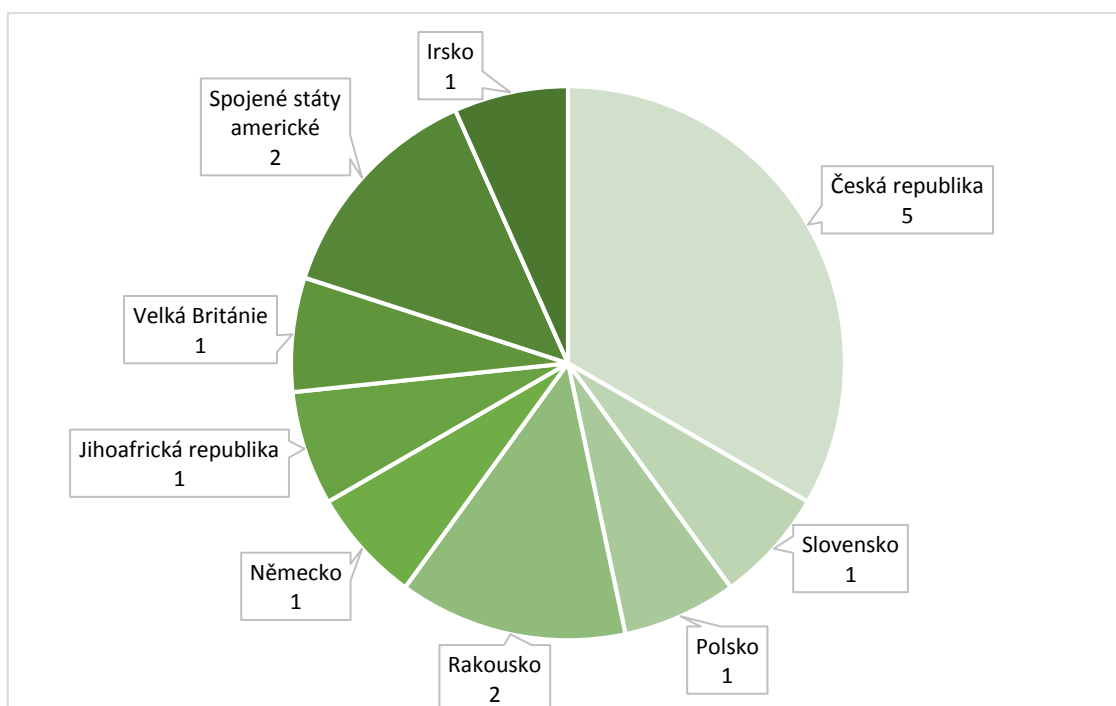
Sedm organizací, v kterých informanti působí, vzniklo na čistě občanském základě, osm organizací je hodnotově, popřípadě i skrze partnery provázáno s nějakým náboženstvím, náboženskou skupinou. Nejčastěji jsou tyto organizace malé a středně velké, malé organizace jsou především občanského základu, zatímco středně velké a velké vznikly s náboženskou afiliací (viz graf b).





Graf b: Organizace informantů podle počtu aktuálně sponzorovaných dětí

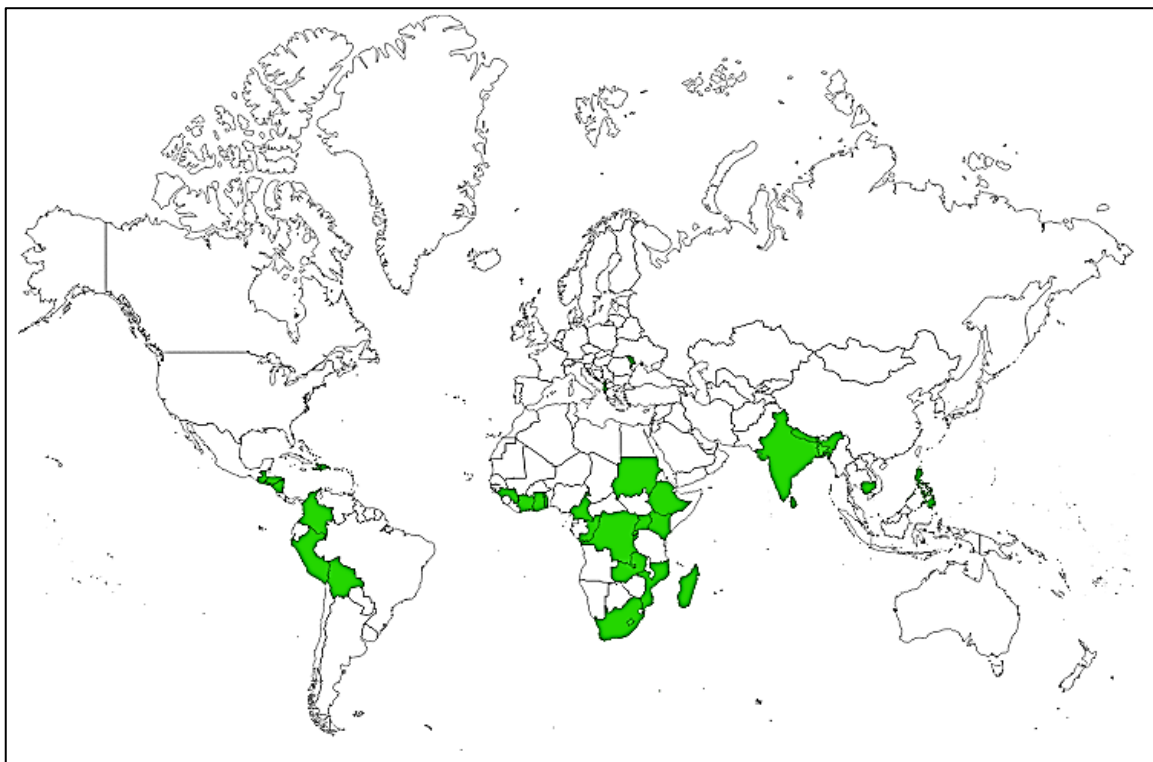
Organizace většiny informantů většinou pochází z evropského kontinentu, dvě z Ameriky a jedna z Afriky (viz graf c).



Graf c: Země původu organizací

Organizace informantů působí v mnoha různých rozvojových zemích (viz obrázek a), v závorce je počet informantů, kteří identifikovali, že tato země figuruje v jejich programu sponzorství dětí:

- Afrika: Pobřeží slonoviny (1), Kamerun (1), Lesotho (1), Konžská republika (1), Madagaskar (1), Súdán (1), Jihoafrická republika (1), Mosambik (1), Zambie (1), Ghana (1), Guinea (1), Burundi (2), Rwanda (2), Demokratická republika Kongo (2), Togo (2), Keňa (4), Etiopie (4), Uganda (5)
- Jižní a Centrální Amerika: Guatemala (1), Honduras (1), El Salvador (1), Kolumbie (1), Bolívie (1), Nikaragua (2), Dominikánská republika (2), Haiti (3), Peru (3)
- Asie: Srí Lanka (1), Nepál (2), Bangladéš (2), Kambodža (2), Filipíny (3), Indie (7)
- Evropa: Albánie (1), Moldavsko (1)



Obrázek a: Země, kde organizace informantů působí