

**This is an electronic reprint of the original article.
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

Author(s): Kontinen, Tiina; Onali, Anja; Robinson-Moncada, Sara

Title: Kehitysjärjestöt hybridiorganisaatioina : toiminnan logiikat suomalaisessa ja liberalisoidussa kansalaisjärjestössä

Year: 2015

Version:

Please cite the original version:

Kontinen, T., Onali, A., & Robinson-Moncada, S. (2015). Kehitysjärjestöt hybridiorganisaatioina : toiminnan logiikat suomalaisessa ja liberalisoidussa kansalaisjärjestössä. *Kansalaisyhteiskunta*, 6(1), 97-123.
https://asiakas.kotisivukone.com/files/kyts.kotisivukone.com/KY-lehti/2015-1/KY2015-1_ArtKontinenOnaliRobinson-Moncada.pdf

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

TEEMA-ARTIKKELIT

KEHITYSJÄRJESTÖT HYBRIDIORGANISAATIOINA

Toiminnan logiikat suomalaisessa ja liberalaisessa kansalaisjärjestössä

Tiina Kontinen, Anja Onali ja Sara Robinson-Moncada*

Johdanto

Kansalaisyhteiskunnan tukeminen ja niin globaalin pohjoisen kuin etelänkin kansalaisjärjestöt nousivat nopeasti keskeiseen rooliin kansainvälisessä kehitysyhteistyössä 1990-luvulla, ja niiden uskottiin tarjoavan vastauksen moniin valtiokeskeisessä kehitysyhteistyössä havaittuihin haasteisiin (Hakkarainen ja Kontinen 2007). Viime vuosina tutkimuskirjallisuudessa on yhä enemmän kritisoitu sitä, miten kansalaisyhteiskunnan tukeminen ei ole tuottanut toivottavia tuloksia eikä se ole pystynyt lunastamaan lupauksia oikeudenmukaisempien yhteiskuntien syntymisestä (Banks ym. 2015). Kritiikki on kohdistunut esimerkiksi kehityspolitiikan taustalla olevan kansalaisyhteiskunnan käsitteen sopimattomuuteen erilaisiin yhteiskunnallisiin konteksteihin (Lewis 2002; Datzenberger 2015), ja siihen, että kansalaisyhteiskunnan tukeminen on usein tarkoittanut lyhytaikaisen palveluntarjonnan lisäämistä tasa-arvoisem-

* Tiina Kontinen on vastannut pääosin artikkelin teoreettisesta osuudesta sekä Suomen World Visionin aineiston analyysistä, Anja Onali liberalaisen järjestön aineiston keräämisestä ja analyysistä, ja Sara Robinson-Moncada on osallistunut World Visionin aineiston keräämiseen ja analyysiin. World Vision aineisto on kerätty hankkeessa ”Voimaistava johtajuus kansainvälisessä kehitysyhteistyössä” (2012-2013, rahoittaja Tekes, hanke nro 40489111) ja liberalaista järjestöä koskeva aineisto hankkeessa ”Suomalaiset järjestöt kehitysyhteistyötoimijoina” (2011-2013, rahoittaja Koneen säätiö). Tiina Kontinen (FT) on yliopistonlehtori kansainvälisen kehitystyön maisteriohjelmassa ja Sara Robinson-Moncada (YTM) väitöskirjatutkija Jyväskylän yliopistossa. Anja Onali (KTM, YTM) on väitöskirjatutkija Helsingin yliopistossa.

paan yhteiskuntaan johtavan sosiaalisen muutoksen tukemisen sijasta (Bebington ym. 2008). Tässä artikkelissa lähestymme kehitysyhteistyötä tekeviä järjestöjä organisaatiososiologian näkökulmasta (ks. Watkins ym. 2012). Tavoitteenamme on analysoida järjestöjen toimintaan ja yleisiin ammattikäytäntöihin vaikuttavia logiikoita.

Artikkelissa tarkastellaan kehitysyhteistyön kansainväliseen kenttään kuuluvia kansalaisjärjestöjä hybridioorganisaation näkökulmasta. Hybridioorganisaatio määritellään organisaationa, jonka toiminnassa yhdistyy erilaisia institutionaalisia logiikoita. Artikkelin tavoitteena on kuvata järjestöissä esiintyviä toimintalogiikoita, ja pohtia eri logiikoiden vaikutuksia kansalaisjärjestöjen ammatillisuuden sisältöön sekä yhteistyön muotoihin. Kansalaisjärjestöjen hybriditeettiä voidaan lähestyä toisaalta kolmannen sektorin tutkimuksen, toisaalta institutionaalisten logiikoiden keskusteluista käsin. Kolmannen sektorin tutkimuksessa (Zimmer 2010; Billis 2010; Papakostas 2011) hybridioorganisaation käsitteellä viitataan uudenlaisiin organisaatioihin, jotka yhdistelevät perinteisesti muille yhteiskunnan sektoreille liitettyjä elementtejä, arvoja ja toimintalogiikkoja (Saukkonen 2013, 21). Organisaatiossa voi yhdistyä esimerkiksi kolmannen ja yksityisen sektorin, tai julkisen ja kolmannen sektorin piirteitä. Institutionaalisen organisaatioteorian traditiossa (Greenwood ym. 2008; Powell ja DiMaggio 1991) ja ennen kaikkea institutionaalisten logiikoiden (Thornton ym. 2012) tutkimuksessa hybridioorganisaatio tarkoittaa toiminnassaan erilaisia institutionaalisia logiikoita yhdistäviä organisaatioita (Battilana ja Dorado 2010; Pache ja Santos 2013). Institutionaaliset logiikat – esimerkiksi byrokratia, uskonto ja markkinalogiikka – heijastelevat modernin yhteiskunnan institutionaalisia järjestyksiä (Friedland ja Alford 1991). Logiikat eivät kuitenkaan ole suoraan palautettavissa *kolmeen sektoriin*, vaan viittaavat laajempaan, organisatorista legitimizeettiä määrittävien institutionaalisten rationaliteettien kirjoon (Thornton ja Ocasio 2008).

Artikkelissamme sovellamme institutionaalisten logiikoiden lähestymistapaa kansainvälisessä kehitysyhteistyössä mukana olevien järjestöjen analyysiin. Kehitysmaiden kontekstissa lähestymistapaa on aikaisemmin käytetty bolivialaisten kaupallisten pienlainaorganisaatioiden ja niissä yhdistyvien kaupallisuuden ja kehityksen logiikoiden yhdistymisessä (Battilana ja Dorado 2010), mutta varsinaisten kehitysyhteistyöjärjestöjen tutkimusta institutionaalisten logiikoiden näkökulmasta ei juuri ole. Käytämme esimerkkinä yhtä suomalaista ja yhtä liberialaista järjestöä, jotka jäsennämme erilaisiksi tapauksiksi kehitysyhteistyötä tekevästä järjestöistä (vrt. Yin 2013). Maantieteellisestä sijainnistaan huolimatta ymmärrämme nämä yksittäiset järjestöt kansainvälisen kehitysjärjestöjen organisatorisen kentän jäseninä (Tvedt 1998). Tälle

kentälle on tyypillistä erityinen ”kehitysapurahoituskanava” sekä tietynlaiset kehitysyhteistyölle tyypilliset käytännöt, tavoitteet ja käytetty terminologia. Eri puolilla maailmaa sijaitseviin järjestöihin vaikuttavat samantapaiset institutionaalisen isomorfismin mekanismit (DiMaggio ja Powell 1983), joiden kautta järjestöt muuttuvat tavoitteiltaan ja toimintatavoiltaan samankaltaisemmiksi. Kenttä määrittää sitä, millainen on legitiimi kehitysjärjestö, ja millainen osaminen tekee yksilöistä legitiimin ammattilaisen kehitysjärjestöjen kontekstissa. Tätä kenttää luonnehtivat yhä moninaistuvat suunnittelu-, arviointi- ja raportointivaatimukset (Eyben ym. 2015; Cooke ja Dar 2008). Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön yhteydessä usein toteutettava järjestöjen toimintakyvyn vahvistaminen ilmentää pyrkimyksiä muuttaa olemassa olevia perinteisiä organisaatiomuotoja ja käytäntöjä toisenlaisiksi vastaamaan paremmin modernin organisoitumisen periaatteita (Kühl 2009; Kontinen 2011).

On kiinnostavaa analysoida sitä, miten nämä kansainväliselle kentälle tyypilliset piirteet näkyvät yksittäisten järjestöjen toiminnan logiikoissa. Artikkelissa etsimme vastauksia seuraaviin kysymyksiin: millaisten logiikoiden mukaan järjestöt toimivat, miten erilaiset logiikat liittyvät järjestöjen erilaisiin suhteisiin, ja miten nämä erilaiset logiikat vaikuttavat kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön kehkeytymässä olevan ammatillisuuden sisältöön. Seuraavaksi määrittelemme tässä artikkelissa käyttämämme hybridioorganisaation käsitteen. Sen jälkeen esittelemme tutkimusaineistomme, jonka jälkeen etenemme tutkimustulosten esittelyyn. Lopuksi pohdimme sitä, mitä hybridioorganisaation käsite kertoo kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyöstä ja siihen liittyvästä ammatillisuudesta.

Hybridioorganisaation käsite

Tässä artikkelissa nojautumme hybridioorganisaation määrittelyssä toisaalta institutionaaliseen organisaatiososiologiaan, toisaalta kansalaisyhteiskuntaa koskevaan kehitystutkimukseen. Institutionaalisen organisaatiososiologian peruskysymys on organisatorisen legitimitetin rakentuminen (Meyer ja Rowan 1977; Scott 2008). Institutionaalisten logiikoiden lähestymistapa on puolestaan analysoinut yhteyksiä yksittäisten organisaatioiden, organisatoristen kenttien, ja yhteiskunnan välillä (Thornton ym. 2012). Sen perusajatus on, että yksittäiset organisaatiot neuvottelevat legitimitetistään suhteessa erilaisiin institutionaalisiin logiikoihin. Hybridioorganisaation käsite tässä tutkimustraditiossa tarkoittaa organisaatiota, jonka toiminnassa yhdistyy erilaisia institutionaalisia logiikoita (Pache ja Santos 2013; Battilana ja Dorado 2010). Organisato-

risten kenttien tasolla institutionaalisten logiikoiden tutkimus on esimerkiksi osoittanut, miten hyvinvointipalvelujen kentällä ammattikunnan, valtion, ja markkinoiden logiikat kietoutuvat (Scott 2000), tai millä tavalla esteettinen ja tehokkuuslogiikka sekoittuvat arkkitehtuurin kentällä (Thornton ja Ocasio 2008, 128-129). Kehitysyhteistyön tutkimuksessa kentän tasolla tapahtuva analyysi voisi tarkastella historiallisesti ja rakenteellisesti sitä, millaisia institutionaalisia logiikoita kansainvälisessä kehitysyhteistyössä on ollut, ja miten ne ovat vuosien mittaan mahdollisesti muuttuneet.

Tässä analyysissä keskitymme yksittäisiin järjestöihin suhteessa kansainväliseen organisatoriseen kenttään. Organisaation mikrotasolle keskittynyt aikaisempi tutkimus on analysoinut esimerkiksi sitä, millaisilla strategioilla organisaatiot reagoivat erilaisiin institutionaalisiin logiikoihin (Greenwood ym. 2011; Pache & Santos 2013), millaisia paradokseja eri logiikoista käytännön tasolla syntyy (Jay 2013), ja miten käytännön toiminnassa ja rekrytoinnissa yhdistetään eri logiikoita (Battilana ja Dorado 2010). Jay (2013) tutki energia-alan allianssia, johon kuului niin energia- kuin rahoittajayhtiöitä, kunnallishallintoa ja säätiöitä, ja jonka toiminnassa yhdistyivät julkisen palvelun ja asiakaspalvelun logiikat (mt. 141). Pache ja Santos (2013) analysoivat ranskalaisia työllistämisen organisaatioita, joissa yhdistyi hyvinvointipalvelujen ja kaupallisen toiminnan logiikat. Omaa tutkimuskohdettamme lähinnä on Battilanan ja Doradon (2010) tutkimus kahdesta bolivialaisesta kaupallisesta mikroluotto-organisaatiosta, joissa yhdistyivät pankkitoiminnan ja köyhyden vähentämisen, toisin sanoen *kehityksen*, logiikat.

Erilaisten logiikoiden yhdistäminen vaikuttaa hybridiorganisaation toimintaan ja siellä tapahtuvaan päätöksentekoon. Logiikat määrittävät jokainen omalla tavallaan organisaation legitiimin käyttäytymisen ja pitävät sisällään omanlaisiaan ”itsestään selviä” oletuksia sopivista tavoitteista ja oikeista keinoista (ks. Thornton ja Ocasio 2008; Scott 1994). Käytännön toiminnassa organisaatiot joutuvat navigoimaan erilaisten kilpailevien vaatimusten välissä ja soveltavamaan elementtejä eri logiikoista (Pache ja Santos 2013, 973). Tämä voi aiheuttaa jatkuvia jännitteitä ja kamppailuja (Christensen 2014, 163; Reay ja Hinings 2009), jotka voivat johtaa organisaation julkikuvan ja todellisuuden eriytymiseen (engl. *decoupling*) ja kompromisseihin, mutta toisaalta ne mahdollistavat useiden logiikoiden innovatiiviseen hyödyntämisen (Pache ja Santos 2013).

Institutionaalisia logiikoita yhdistävissä hybridiorganisaatioissa vallitsee jatkuva epävarmuus identiteetistä, menestyksestä ja asiantuntemuksesta, ja ne joutuvat määrittelemään onnistumistaan erilaisiin logiikoihin perustuen. Tämä voi johtaa ”suoriutumisparadoksiin” (engl. *performance paradox*) (Jay 2013, 139),

jossa organisaation toiminta voi yhden logiikan mukaisesti olla onnistunutta, mutta toisen mukaan epäonnistunutta. Myös organisaatiossa tarvittava asiantuntemus voi määrittyä eri tavoin. Esimerkiksi kaupallisten mikroluotto-organisaatioiden yhteydessä oleelliseksi muodostui yhtäältä ammatillisen pankkitoimintaan toisaalta ruohonjuuritason kehitystoimintaan liittyvä asiantuntemus. Jälkimmäiseen sisältyi muun muassa alkuperäiskansojen kielen osaaminen, kyky istua kylätoreilla myöntämässä lainoja, sekä taito hakea takaisinmaksun epäonnistuttua ”lainojen vakuutena olleita sohvia ja tv-vastaanottimia itkevien lasten ja vihaisten koirien keskeltä” (Battilana ja Dorado 2010, 1424). Järjestöjen käytännöissä ilmenevät logiikat siten määrittävät myös millaista on oikea kehitysyhteistyön ammattilaisen asiantuntemus.

Kansalaisyhteiskuntaa koskevan kehitystutkimuksen piirissä hybridin organisaation käsite viittaa myös modernia yhdistystoimintaa ja perinteistä organisoitumista yhdistävään järjestötoimintaan (Fowler 2012, 17-20; Lewis 2002). Organisatorisen kentän näkökulmasta esimerkiksi afrikkalaiset paikallisorganisaatiot pyrkivät kansainvälisen *kehitysjärjestöjen* organisatorisen kentän legitimiiksi jäseneksi ja siten pääsemään osalliseksi kehitysapusysteemin rahavirroista sekä sille tyypillisistä ammatillisista käytännöistä ja terminologiasta (Tvedt 1998; 2002; 2006). Jäsenyyteen liittyy organisaatiomuotojen modernisointi, ja kentällä legitimeiksi nähtyjen toimintatapojen omaksuminen. Järjestöihin vaikuttavat erilaiset isomorfismimekanismit (DiMaggio ja Powell 1983), jotka voivat olla pakottavia, esimerkiksi lainsäädäntöön liittyviä yhdenmukaistumispaineita, normatiivisia, vaikkapa ammatillisista ”hyvistä käytäntöistä” syntyviä, tai mimeettisiä, menestyksekkäiksi oletettujen organisaatioiden matkimista. Etelä-afrikkalaisia HIV/AIDS järjestöjä koskevassa tutkimuksessaan Claeý ja Jackson (2012) osoittivat, miten koersiivinen isomorfismi ilmeni ulkomaisten rahoittajien vaatimuksissa, normatiivinen isomorfismi järjestökentän ammatillistumisessa, sekä mimeettinen isomorfismi niin kutsuttujen kansainvälisten parhaiden käytäntöjen pinnallisen matkimisen kautta. He osoittavat, miten etelä-afrikkalaiset järjestöt ottavat omakseen, kääntävät ja merkityksellistävät uudelleen kansainvälisen kehitysyhteistyön managerialistisia ideoita ja käytäntöjä. Prosessin tuloksena syntyy käytäntöjä, jotka eivät ole selkeästi perinteisiä tai kansainvälisen mallin mukaisia vaan hybridejä.

Afrikkalaisten kansalaisyhteiskuntien erityispiirteitä pohtiessaan Fowler (2012, 13) nimeää hybrideiksi organisaatioiksi yhdistykset, jotka yhdistävät läntistä yhteisen hyvän edistämistä painottavaa kansalaisyhteiskunta-ajattelua järjestöjen yksittäisten jäsenten tulonhankkimistavoitteisiin, tai joiden toiminnassa yleiset kaupalliset intressit sekoittuvat sosiaalisiin arvoihin. Myös Hydén (2013, 178) muistuttaa, että kansalaisyhteiskunnan itsestään selvä olet-

taminen tietynlaiseksi yhdistyselämän alueeksi afrikkalaisessa kontekstissa on ongelmallista. Hän muistuttaa, että esimerkiksi laajan perheen ja vapaan organisoituminen alueet kietoutuvat yhteen, ja että politiikasta tuttu ”Big Men Syndrome” eli yksittäisten ihmisten auktoriteettiin ja lojaliteettiverkostoihin perustuva hallinnon tapa, näkyy myös yhdistyselämässä. Yhdistysten käytännöt ovat usein niiden julkisesta ihmisoikeus- ja osallistamiskursseista huolimatta varsin rajoittuneita ja valikoivia (mt. 179). Tämä valikoivuus näkyy vaikkapa siinä, miten kansalaisjärjestöjen jäseneksi tai hyödynsaajaksi pääseminen voi edellyttää erityistä sukulaisuus-, lojaliteetti- tai vastavuoroisuus-suhdetta järjestön aktiivijäsenten kanssa. Esimerkiksi koulutukseen osallistujat voidaan valita tarpeen sijasta sillä perusteella, kuinka tärkeässä asemassa henkilö on, onko hän aikaisemmin vaikuttanut jollakin suotuisalla tavalla järjestöön, tai onko hänellä sukulaisstatus järjestön työntekijöihin nähden (Kontinen 2007, 124-126). Hydén (2013) muistuttaakin, että on syytä pitää mielessä, että kansalaisyhteiskunta käsitteenä liittyy moderniin markkinatalouteen sekä lakiin perustuvaan järjestykseen, ja edellyttää suhteellista hyvinvointia.

Hybridioorganisaation käsite on siis tässä artikkelissa määritelty siten, että se on organisaatio, joka toiminnassaan yhdistää toisaalta erilaisia institutionaalisia logiikoita, jotka on perinteisesti määritelty modernin yhteiskunnan institutionaalisten järjestysten pohjalta, ja toisaalta sekoittaa erilaisia kansalaisyhteiskunnan järjestäytymislogiikoita ennen kaikkea afrikkalaisessa kontekstissa.

Esimerkkiorganisaatiot: Suomalainen ja liberiaalinen järjestö

Käytämme hybriditeetin analyysissä kahta aikaisemmissa tutkimushankkeissamme keräämäämme laadullista aineistokokonaisuutta suomalaisesta ja liberiaalisesta järjestöstä. Järjestöt eivät tee yhteistyötä keskenään, vaikka liberialaisella järjestöllä on myös suomalainen järjestökumppani. Järjestöt toimivat erilaisissa yhteiskunnallisissa konteksteissa, ja ovat erilaisissa positioissa kansainvälisessä kehitysyhteistyössä. Erilaisista toimintaympäristöistä huolimatta käsitteellistämme nämä kaksi järjestöä illustratiivisiksi esimerkeiksi kehitysjärjestöjen kansainvälisen organisatorisen kentän jäsenistä sillä perusteella, että molemmat saavat rahoitusta kehitysyhteistyökanavasta, toteuttavat kehitysjärjestöille tyypillisiä toimintoja, ja käyttävät kansainvälisesti tunnustettavaa ”kehityskieltä” (Tvedt 2002; 2006).

Oman yhteiskunnallisen ympäristönsä lisäksi molemmat järjestöt legitimoivat olemassaoloaan myös tämän organisatorisen kentän suhteen. Emme lähtökohtaisesti vertaile järjestöjä, vaan käsittelemme niitä tapauksina, jotka

hyödyntävät osittain samanlaisia, osittain toisiaan täydentäviä, kyseiselle organisatoriselle kentälle tyypillisiä logiikoita. Analysoimme siis kahta tapausta, jotka käsitteellistämme organisaatioiksi (Yin 2013, 40). Tapaukset ovat erilaisia maantieteelliseltä sijainniltaan, yhteiskunnalliselta kontekstiltään ja asemaltaan kansainvälisessä organisatorisessa kentässä. Siitä huolimatta, ne ovat esimerkkejä samasta ilmiöstä – kansainvälisen kehitysyhteistyön toiminnan logiikoista. Pitkän tutkimus- ja kehitysyhteistyökokemuksemme perusteella voisimme luokitella molemmat järjestöt tyypillisiksi tapauksiksi (Patton 1990, 170). Suomen World Vision on varsin tyypillinen, kansainvälisen verkoston osana toimiva rahoittajaorganisaatio, ja LIGHT edustaa tyypillistä, kohtalaisen pitkän historian omaavaa afrikkalaista järjestöä. Molemmat ovat osallistuneet kansainväliseen kehitysyhteistyöhön usean vuosikymmenen ajan, ja tuntevat kentän terminologian ja työskentelytavat. Tapaukset valikoituivat myös aineiston saatavuuden perusteella (Yin 2013, 28). Vaikka järjestöjä koskeva aineisto on kerätty erillisissä tutkimushankkeissa, molempia järjestöjä koskeva aineisto kertoo niiden toiminnasta, ja mahdollistaa teoriaan perustuvan analyysin toiminnan logiikoista.

Suomen World Vision on vuonna 1983 perustettu suomalainen kehitysyhteistyötä tekevä kansalaisjärjestö, joka on osa yli 100 maassa toimivaa kansainvälistä federatiivista verkostoa. Suomen World Visionin yleinen tavoite on tukea lasten hyvinvointia. Hyvinvointiin pyritään yhteisöjen voimaantumista tukevilla pitkäaikaisilla yhteisöhankeilla, jotka voivat sisältää monenlaisia toimintoja. Järjestön toimintaan sisältyy kummilapsitoimintaa, hätäaputyötä, vaikuttamistyötä sekä kehitysyhteistyötä. Järjestöllä oli vuonna 2015 Suomessa noin 40 työntekijää. Sen vuosibudjetti on ollut noin yhdeksän miljoonaa euroa, josta noin 50 prosenttia on muodostunut ulkoasiainministeriön rahoituksesta, jota leikataan merkittävästi vuoden 2016 alusta. Vuonna 2013 järjestö rahoitti 19 kumppanijärjestöjen toteuttamaa yhteisökehityshanketta Afrikassa, Latinalaisessa Amerikassa ja Aasiassa. Järjestöä koskeva aineisto on kerätty vuosina 2012 - 2013 voimaantumisen arviointia ja voimaistavaa johtajuutta koskevan tutkimushankkeen yhteydessä (ks. Kontinen ja Robinson-Moncada 2014). Tässä artikkelissa on hyödynnetty nimenomaan hankkeen aikana suomalaisessa organisaatiossa tallennettuja työpajakeskusteluja (n=10) ja yksilöhaastatteluja (n=10).

Liberiaalinen järjestö, jota tässä artikkelissa kutsumme nimellä LIGHT, on vuonna 1977 perustettu liberiaalinen aikuisten lukutaitoon keskittyvä kansalaisjärjestö (ks. järjestön tarkempi esittely Onali 2014). Järjestön perusajatuksen mukaisesti toiminnallisen lukutaidon avulla ihmiset voivat hankkia tietoa ja tulla paremmin toimeen omassa ympäristössään. Tämä antaa ihmisille itse-

varmuutta ja tietoisuutta oikeuksistaan, joiden avulla he voivat osallistua kansakunnan kehittämiseen ja sosiaaliseen muutokseen. Alkuaikoina Liberian opetusministeriö pystyi tukemaan taloudellisesti toimintaa, mutta nyttemmin järjestön rahoitus tulee lähes kokonaan hankemuotoisena ulkomaisilta avunantajilta. Organisaatiolla on useita ulkomaisia yhteistyökumppaneita. Rahoitus vaihtelee rajusti vuodesta toiseen, 200 000 dollarista 400 000 dollariin ja hanke-sopimukset ovat pääasiassa lyhyitä 3-9 kuukauden sopimuksia. Järjestön palkatun henkilökunnan määrä vaihtelee rahoituksen mukana noin 35:stä yli 60:een. Yhteisöissä lukutaitoa edistävät vapaaehtoiset fasilitaattorit, jotka LIGHT on kouluttanut tehtävään. Opetusmenetelmät ja -materiaalit ovat mahdollisimman lähellä ihmisten arkipäivää ja niillä vahvistetaan muun muassa uskallusta käyttää puheenvuoroja julkisissa tilanteissa. Aineisto koostuu tutkijan vetämistä kehittämistyöpajoista, osallistavasta havainnoinnista sekä järjestön työntekijöiden, paikallisten viranomaisten, avunantajien ja yhteisöjen jäsenten haastatteluista (n=53).

Molempien järjestöjen kehitystoimintaa toteuttaa pääasiassa palkattu työvoima, mutta toiminnassa on mukana myös vapaaehtoisia. Esimerkiksi World Visionin työntekijät kohdemaissa ovat usein aloittaneet järjestön vapaaehtoisina kylissä. Palkkatyötä luonnehtii usein vapaaehtoisille tyypillinen, vahva henkilökohtainen sitoutuminen kehitysyhteistyön tavoitteisiin yleisesti, ja järjestöjen toimialaan erityisesti. Taloudellinen resurssipohja muodostuu sekä julkisesta että yksityisestä rahoituksesta. Suomalaisen järjestön tapauksessa rahoitus tulee Suomen valtion kehitysyhteistyöbudjetista sekä yksityisiltä lahjoittajilta tai yrityksiltä, ja esimerkiksi ”toisenlaisten lahjojen” myynnistä. Liberialaisen järjestön rahoitus tulee useista lähteistä, YK-järjestöiltä, Maailmanpankilta, suomalaisilta ja muilta ulkomaisilta kansalaisjärjestöiltä sekä Liberiassa toimivalta rahastolta ja yksityiseltä yritykseltä. Molemmille järjestöille tunnusomaista ovat monenlaiset ja erilaiset tilivelvollisuusmekanismit suhteessa erilaisiin rahoittajiin sekä hyödynsajiin.

Tutkimuksemme sijoittuu institutionaalisen teorian mikrotutkimuksen perinteeseen (Powell ja Colyvas 2008), ja analysoimme logiikoiden ilmenemistä järjestöjen käytännöistä ja työntekijöiden puheessa. Samantapainen laadullinen tapaustutkimus (Stake 2005) on ollut yleinen lähestymistapa institutionaalisia logiikoita yhdistävien hybridiorganisaatioiden aikaisemmassa tutkimuksessa (esim. Pache ja Santos 2013; Battilana ja Dorado 2010). Aineistossamme käsitellään järjestöjen työn eri puolia, kuten johtamista, seuranta, arviointia ja voimaistumista. Analysoimme näitä aineistoja tässä artikkelissa nimenomaan logiikoiden moninaisuuteen perustuvan hybridiorganisaation käsitteen kautta. Analyysimme lähtökohta oli ennako-oletus erilaisista ratio-

naliteeteista. Etsimme työtä ja toimintaa koskevista keskusteluista ja puheesta sekä eksplisiittisiä että implisiittisiä selontekoja siitä, mikä on usein itsestään selvänä pidetty ”oikea” ja ”järkevä” tapa toimia, mihin tavoitteeseen on luonnollista pyrkiä, ja miten erilaisia toimintaan liittyviä suhteita kuvataan. Nimesimme nämä logiikat aineistolähtöisesti, vuorovaikutuksessa kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyötä ja institutionaalisia logiikoita koskevan kirjallisuuden kanssa. Luimme aineistoa ja siinä tyypillisesti käytettyä terminologiaa ennen kaikkea kolmesta näkökulmasta. Ensiksi analysoimme millaisia toiminnan tavoitteita puheessa rakennettiin ja millaisin keinoin tavoitteisiin päästään. Toiseksi, kysyimme sitä millaisia suhteita tuotiin esille ja miten niitä kuvattiin. Kolmanneksi, näiden kysymysten perusteella pohdimme millainen ammatillisuus näiden teemojen hallinnasta muotoutuu.

Tulokset: Kehitysyhteistyöjärjestöjen toiminnan logiikat

Analyysin tuloksena tunnistimme järjestöjen käytännöstä kansainväliseen kehitysyhteistyön kenttään nivoutuvat hankehallinnon, fasilitoinnin, ja varainhankinnan logiikat. Näiden logiikoiden rinnalla aineistossa oli vahvasti läsnä eri toimijoiden välisten institutionaalisten suhteiden logiikka. Järjestöjen työntekijöiden keskusteluissa ja haastatteluissa oikeanlaista toimintaa rakennettiin usein suhteessa toisiin toimijoiden, ja eri suhteissa erilaiset toimintatavat saivat legitiimin aseman. Lopuksi pohdimme tunnistamiemme logiikoiden vaikutuksia kehitysyhteistyön kehkeytymässä olevaan ammatillisuuden logiikan sisältöön.

Hankehallinto: Suunnitelmien toteutus ja läpinäkyvä rahankäyttö

Kehitysyhteistyö on perinteisesti ollut hankemuotoista, ja hankesyklimalli on kansainvälisen kehitysyhteistyön perustyökalu. Järjestöjen dokumentaatio ja järjestöjen työntekijöiden puheessa esiintuodut toiminnan painotukset ja käytetty terminologia kietoutuivatkin vahvasti hankehallinnon ympärille: toiminnan keskeinen rationaliteetti oli suunnitella, toteuttaa ja arvioida kehitysyhteistyöhankkeita tiettyjen yleisesti hyväksytyjen hallintotyökalujen avulla.

Suomalainen järjestö on yksi Suomen ulkoasiainministeriön niin kutsutuista kumppanijärjestöistä, joka saa valtionapua ohjelmakaudeksi. Järjestön kehitysyhteistyöohjelma sisältää laajempien tavoitteiden lisäksi yksityiskohtaiset hankesuunnitelmat; yksittäisiä hankkeita myös seurataan ja niistä raportoidaan säännöllisesti. Hankesuunnitelmat perustuvat loogiseen viitekehykseen

(Logical Framework Approach, LFA), joka on yleisesti käytetty väline kansainvälisessä kehitysyhteistyössä. Kuten yksi haastateltava totesi, verrattuna YK:n kehitysapuorganisaatioihin, järjestöllä ”on samat hankesyklin vaiheet, ja se miten vuositasolla tehdään suunnitelmat ja seurannat, budjetointivälineet”.

Suomalaisen järjestön ohjelmatyöntekijöiden työnkuva muodostui pitkälti hankehallinnosta. Suunnitelmien ja raporttien työstäminen yhteistyökumppaneilta tulevan informaation pohjalta sekä hallintoasioihin liittyvä vuorovaikutaminen kumppaneiden ja rahoittajien kanssa on oleellinen osa jokaista työpäivää. Hankehallinnon laatupaineet tulevat osittain rahoittajalta: ”me raportoidaan ulkoasiainministeriölle, ei siinä riitä puolikas A4 siitä mitä on tehty”. Kansainvälisen verkoston yhteiset hankehallintomallit ja raportointiformaatit auttavat toiminnan kääntämisessä yhteiselle hankehallinnon kielelle. Ennen yhdenmukaisia malleja kumppanijärjestöillä ”saattoi olla 5-10 erilaista systeemiä hallittavissa”. Suomalaiset hankekoordinaattorit kuitenkin kokivat, että indikaattoreiden seurantaan käytettyjen Excel -taulukoiden täyttäminen, alkukartoituksen ja hankesuunnitelman laatiminen oli usein afrikkalaisille, aasialaisille ja latinalaisamerikkalaisille hankekumppaneille vaikeaa. Suunnitelmien ja loogisten viitekehyksen kommentointi sähköpostin välityksellä Suomesta hankkeiden kohdemaihin eri puolilla maailmaa oli myös haastavaa ja nähtiin kumppanien osallistumista rajoittavana. Hankebudjettien mahdollistamat lyhyet seuranta-matkat kentälle nähtiin erittäin tärkeinä tapoina tutustua hankkeen edistymiseen ja hyödynsaajiin.

Hankehallinnon logiikan sisällä riskinä nähtiin se, että toiminnan varsinaiseksi tavoitteeksi muodostuu suunnitelman mahdollisemman tarkka toteuttaminen ja hallinnollisesti erinomainen hanke. Kuten eräs suomalainen hankekoordinaattori totesi: ”nostan hattua paikallisille hankekoordinaattoreille: sulla on hankesuunnitelma, jossa lukee että tän verran pitää saada tehtyä, ja jos sä et saa niin jäät jälkeen tuloksista”. Hankehallinnon logiikka läheni perinteistä byrokraattista logiikkaa ennen kaikkea ulkoasiainministeriön rahoitukseen liittyen: ”tottakai meillä on nämä UM:n vaatimukset josta me ei voida poiketa”. Byrokraattiseen rationaliteettiin kuuluu myös sääntöjen mukainen taloushallinto ja raportointi. Tämän rationaliteetin mukaisesti ideaalihanke on sellainen, joka toteutuu suunnitelmien mukaisesti sekä toimintojen että rahankäytön osalta.

Suomalaiset työntekijät kritisoivat byrokraattista logiikkaa sekä hankehallinnon ja -välineistön jäykkyyttä ja peräänkuuluttivat tilanteiden mukaista joustavuutta. Haastatteluissa ja työpajakeskusteluissa toistui näkemys siitä, että välineet eivät saa alkaa määrätä toimintaa – ”emme tee työtä LFA:ta varten, vaan ihmisiä varten” – eikä itsepintainen suunnitelmissa pitäytyminen saisi olla esteenä oppimiselle ja perusteltujen muutosten tekemiselle. Haastatteluissa

ja työpajakeskusteluissa nousi jatkuvasti esille se, että hankesuunnitelmat ja raportointikäytännöt eivät olleet suomalaiselle järjestölle tärkeitä pelkästään rahoittajille raportoinnin vuoksi, vaan mahdollistivat työn sisällöistä keskustelun ja yhteisten tavoitteiden määrittelyn. Seuranta nähtiin tärkeänä myös hyödynsaajiin kohdistuvan tilivelvollisuuden näkökulmasta: ”Kyllähän se on, ei vaan rahoittajien etu, mutta nitten yhteisöjenkin etu, että meidän työ on tehokasta, olemme isossa vastuussa myös niille yhteisöille, että niitä rahoja käytetään mahdollisimman tarkoituksen mukaisesti.” Ylipäätään raportointi ja siihen liittyvät työkalut mahdollistivat myös oppimisen ja joustavien korjausliikkeiden tekemisen hyödynsaajien kannalta parhaan lopputuloksen saavuttamisen. Myös yhteistyökumppanien välistä oppimista tapahtui välineiden välityksellä ”meillä on reuview toolsit, esimerkiksi kun meille tulee vuosiraportti, niin meillä on sitten kuukausi aikaa kommentoida (...) se on mulle päin myös oppimisprosessi, mulle sisältöoppimista ja heille sitten taas prosessioppimista”, kertoi yksi suomalaisen järjestön työntekijöistä.

Liberiaalinen järjestö LIGHT kohtasi työssään useiden rahoittajien hankehallintojärjestelmiin liittyvät vaatimukset. Kansainvälisten järjestöjen hankkeet ovat yleensä suuria kokonaisuuksia, jotka jaetaan useiden toteuttajien kesken. LIGHT on yleensä hankkeissa varsinaisen yhteisöissä tehtävän työn toteuttaja, mutta apuketjussa voi olla useita kansainvälisiä ja paikallisia järjestöjä, jotka kaikki ovat kansainvälisen organisatorisen kentän jäseniä. Yksittäisille hankkeille on määritelty tavoitteet ja mittarit, joita seurataan tarkasti. Seurantaan käytetään kenttävierailuja, tiedonkeruuta lukutaitopiireistä ja koulutuksista, laaduntarkkailua, raportointia ja ulkoisia arviointeja. Varojen maksatukset on sidottu tuloksiin ja talous- ja toimintoraportteihin. Avunantajat uhraavat paljon resursseja siihen, että paikallinen toteuttaja oppii tekemään raportit kulloistenkin sääntöjen mukaan, sillä yleensä niiden tuottama tieto pitää muokata edelleen seuraavan apuketjun jäsenen, esimerkiksi valtiollisen rahoittajan, tarpeisiin. Kuten kansainvälisen järjestön projektikoordinaattori kertoi haastattelussa:

”Työntekijämme X istuu alas ja neuuoo LIGHTia excellin käytössä ja siinä miten tieto syötetään järjestelmään. Me tarvitsemme tätä tietoa ja on parempi, että he eivät käytä turhan paljon aikaa tehdessään sitä uudelleen ja uudelleen.”

Liberiassa ollaan siirtymässä sisällissotien jälkeisestä jälleenrakennusvaiheesta pitkäjänteisempään kehitysyhteistyöhön. Tämä edellyttää paikallisilta toimijoilta kehitysyhteistyön välineiden tuntemusta. LIGHT ja muut paikalliset järjestöt osallistuvat avunantajien tarjoamiin koulutuksiin, joiden aiheina

ovat taloushallinto, hankehakemusten teko, hankkeen seuranta, raportointi ja arviointi. Myös organisaation kehittäminen ja johtaminen sekä vaikuttamistoiminta ovat suosittuja aiheita. Koulutuksen avulla paikalliset järjestöt oppivat apujärjestelmän ja kansainvälisen kentän terminologiaa ja siten kommunikoimaan sen kanssa. Koulutetut järjestöt puolestaan “kääntävät” (Mosse 2005; Latour 1996, 86) paikallista todellisuutta avunantajille ja toimivat välittäjinä paikallisten yhteisöjen ja apujärjestelmän välillä.

World Visionin ja LIGHTin esimerkit kertovat siitä, miten kansainvälisen kehitysyhteistyön vallitsevat hankemuotoisuus ja hankehallinnon tavat muodostavat keskeisen toiminnan logiikan. Hallintojärjestelmät ja toimintatavat ovat tärkeitä normatiivisen isomorfismin mekanismeja, joita levitetään kansainvälisellä kentällä jatkuvien koulutusten, työpajojen, ja ohjeistusten avulla (Tvedt 1998; Clayé ja Jackson 2012). Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön ammattilistuminen onkin tarkoittanut ennen kaikkea hankkeiden suunnittelun, seurannan ja arvioinnin toimintatapojen ja välineistön kehittämistä, hallinnollista kompetenssia. World Visionin aineiston pohjalta on mahdollista lisätä hallintoa koskevaan ammattilisuuteen myös joustavuuden elementti. Ammattimainen hankehallinto ei välttämättä ole välineistön kirjaimellista soveltamista, vaan joustavaa reagointia erilaisiin tilanteisiin.

Fasilitointi: Yhteisöjen omaehtoisen kehityksen tukeminen

Vaikka hankehallinnon logiikka nousikin usein dokumenteissa ja puheessa esille erittäin voimakkaasti, niin molempien järjestöjen toinen vahva rationaliteetti liittyi toiminnan tavoitteena oleviin muutoksiin yhteisöissä ja ihmisissä. Tavoitteisiin liittyvässä puheessa esiintyi useasti voimaistumisen, yhteisön itsensä auttamisen, osallistamisen ja motivoinnin terminologia. Nimesimme tämän logiikan sen yhteydessä yleisemmin käytetyn termin, fasilitoinnin, perusteella. Käytännössä fasilitointi tarkoittaa esimerkiksi yhteisön sisäisen organisoitumisen vahvistamista, motivointia, koulutuksen järjestämistä ja taloudellisen tuen antamista. Fasilitoinnin logiikka eroaa hyväntekeväisyyden, auttamisen ja palveluntarjoamisen logiikoista. Sen perusajatuksena on edesauttaa ja motivoida yhteisöjä ja yksilöitä itse aktivoitumaan ja organisoitumaan erilaisten ongelmien ja haasteiden ratkaisussa. Järjestön toiminta on tämän logiikan mukaan onnistunutta silloin, kun se on tehnyt itsensä tarpeettomaksi aktivoituaan yhteisöjä ja annettuaan niille välineitä itsenäiseen asioiden muuttamiseen ja vaikuttamiseen.

Suomen World Visionin ja tämän yhteistyökumppaneiden toiminnassa fasilitoinnin logiikka tarkoitti esimerkiksi pitkää suunnitteluvaihetta, jossa yhteisöjä

rohkaistiin analysoimaan omia kehittämishaasteitaan ilman valmiiden mallien tarjoamista. Tämä toimintatapa saattaa erota joidenkin muiden, samoilla alueilla toimivien järjestöjen enemmän hyväntekeväisyyteen pohjautuvista toimintatavoissa. Suomalainen järjestö kertoikin, että äärimmäisissä esimerkeissä se oli joutunut vetäytymään joistakin yhteisöistä suunnitteluvaiheessa kun ”*fasilitointi ei toimi, ja ihmiset jatkuvasti odottavat saavansa jotakin valmista*”. Kyläläiset saattoivat kyseenalaistaa sen, miksi heidän pitäisi käyttää aikaansa pitkäjänteiseen osallistumiseen, suunnitteluun, ja ongelmien tunnistamiseen, kun muutkin ulkomaiset järjestöt olivat toimittaneet kaivoja, kouluja, terveysasemia tai muita palveluita oma-aloitteisesti.

Suomen World Visionin tapauksessa kumppanimaan järjestön vapaaehtoiset ja työntekijät tarjoavat yhteisöissä tukea erilaisten haasteiden tunnistamiseen ja suunnitelmien valmistelemiseen. Suomalainen järjestö osallistuu omalta osaltaan suunnitteluun ja rahoittaa hankkeiden toteutusta oman kehitysyhteistyöohjelmansa puitteissa. Järjestön ohjelmassa keskeisenä tavoitteena on voimaistaminen (engl. *empowerment*), jolla järjestön arjessa tarkoitetaan sekä yksilöllistä että yhteisöllistä aktivoitumisen ja itseluottamuksen kasvun prosessia. World Visionin toiminta tähtää loppujen lopuksi lasten hyvinvoinnin lisäämiseen, joten lasten ryhmät, lasten oikeuksiin liittyvä koulutus, sekä puhtaan veden ja monipuolisen ravinnon takaaminen ovat keskeisiä toimintatapoja. Kummitoimintaan liittyen köyhistä olosuhteista tulevien lasten koulunkäyntiä tuetaan esimerkiksi maksamalla koulumaksut ja koulupuvut. Suomen World Visionin työntekijät tapaavat yhteisön jäseniä lyhytaikaisilla monitorointimatkoilla, mutta pääasiassa yhteisöjen kanssa työskentelevät kohdemaiden järjestöjen työntekijät. Hankkeiden ja ohjelmien onnistuminen riippuukin paljon heidän kyvystään innostaa yhteisöä.

Liberialainen järjestö LIGHT työskentelee yhteisöissä eri puolilla maata. Monen aikuisen liberialaisen koulunkäynti jäi sisällissotien takia väliin, joten aikuislukutaidon edistämiseksi on tarvetta. Aikuislukutaidon edistäminen tapahtuu käytännössä lukutaitopiireissä, joiden toimintatapa on saanut vaikutteita Paolo Freiren pedagogiikasta ja osallistavista menetelmistä. Osallistamisesta on tullut 1980-luvun radikaalien avausten (esim. Chambers 1989) ja sorrettujen pedagogiikan (Freire 2005 [1970]) jälkeen yksi kehitysyhteistyön käytetyimmistä termeistä, joka tarkoittaa yhä useammin jonkinlaisten osallistavien mentelmien käyttöä vaikkapa hankesuunnittelussa kuin todellista vaikutusvaltaa (Cornwall ja Eade 2010; Cooke ja Kothari 2001). Käytännössä osallistaminen tässä tapauksessa tarkoittaa sitä, että yhteisöt valitsevat osallistujat ja fasilitaattorin, joka saa koulutuksen LIGHTilta, sekä lukutaitokomitean, joka seuraa fasilitaattorin työtä ja hallinnoi ohjelmaa. Fasilitaattoreiden koulutuk-

nessa korostetaan ihmisten kunnioittamista ja tasavertaisuutta. Fasilitaattori ei saa asettua ihmisten yläpuolelle, vaan hän kannustaa kaikkia osallistumaan keskusteluun ja oppimiseen. Lukutaitopiirin turvallisessa ilmapiirissä oppijat harjoittelevat kuuntelu- ja keskustelutaitoja sekä tilan ottamista ryhmätilanteessa. Näitä taitoja tarvitaan myös yhteisten asioiden hoidossa ja ne mahdollistavat osaltaan sovinnollisen yhteiselon yhteisöissä, joiden jäsenet ovat kärsineet pitkällisten sisällissotien aiheuttamista traumaista. Oppimateriaalit on laadittu siten, että ne sisältävät aikuisille sopivia ja tarpeellisia aiheita, jotta oppijat voivat soveltaa oppimaansa välittömästi omassa ympäristössään.

Sekä World Visionin että LIGHTin aineistossa ”oikea” toiminta hahmottui omaehtoisen kehityksen ja voimaistamisen tukemisena. Tätä tavoiteltiin World Visionin tapauksessa monenlaisilla yhteisökehityshankkeilla, ja LIGHTin tapauksessa ennen kaikkea aikuisten lukutaitokoulutuksessa. Fasilitoinnin logiikalle on tyypillistä se, että yhteisöjen jäsenten ajatellaan olevan parhaita asiantuntijoita oman elämänsä suhteen. Tämän vuoksi suomalainen järjestö – ja sen kansainvälinen verkosto – eivät tarjoa valmiita ratkaisuja, vaan toimintamalliin kuuluu yhteinen suunnittelu. Paikallisen tiedon arvostaminen ja kuuntelu, sekä ajatus siitä, että kehityshankkeilla pyritään tunnistamaan, aktivoimaan ja edesauttamaan jo olemassa olevia voimavaroja, on tälle logiikalle tyypillistä. Fasilitoinnin logiikka ja sen sisältämät voimaistamisen ja osallistamisen periaatteet ovat yksi kansainvälisen kehitysyhteistyön kentän vallitsevista rationaalisista. Niin esimerkkijärjestöjemme toimintaa kuin osallistamista yleisesti luonnehtii tyypillinen paradoksi, jossa yhteisöjen tietoa toisaalta arvostetaan ja kehityksen nähdään nousevan yhteisön sisältä, toisaalta yhteisölle tyypilliset käytännöt ovat hyvää tarkoittavien ulkopuolisten muutoksen kohteena (Long 2001, 89). Kansalaisjärjestöjen ammatillisissa asiantuntijuusvaatimuksissa fasilitoinnin logiikka ja siihen liittyvä paradoksi näkyvät siinä, että ammatillisuuteen kuuluu osallistamisen ja innostamisen taitoja, paikallisen tiedon arvostamista, mutta toisaalta jonkun aihealueen - esimerkiksi lukutaidon, kasvatustieteiden tai ihmisoikeuksien - asiantuntemus, jonka avulla on tarkoitus suunnata yhteisöjen omaehtoista muutosta.

Varainhankinta: Joustava paketointi ja palvelujen myyminen

Kolmas kehitysyhteistyöjärjestöissä esiintynyt toiminnan logiikka oli varainhankinnan logiikka. Tämän logiikan mukaisen toiminnan tavoitteena on mahdollisemman tuottava varainhankinta ulkopuolisilta rahoittajilta. Valtionavustusten lisäksi kehitysyhteistyötä tekevät järjestöt saavat yhä enemmän rahoitusta yksityisiltä ihmisiltä ja yrityksiltä. Järjestöt voivat myös toteuttaa

yksityisen tai julkisen sektorin toimeksiantoja normaalin tarjouskilpailun kautta, ja olla vaikkapa alihankkijana valtion isoissa kehitysohjelmassa. Varainhankinta tulee tavoitteensa osalta lähelle yksityisen sektorin logiikkaa. Järjestöjen tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa omistajilleen, vaan hankkia rahoitusta toiminnalleen myymällä mahdollisimman paljon järjestön konseptia ja sen pohjalta muokattua tuotetta tai palvelua.

Suomalaisessa järjestössä varainhankinnan logiikka näkyi erilaisten, myytävissä olevien tuotteiden kehittämisenä ja markkinointina. Yksityisille rahoittajille tarvittiin myös nopeaa tietoa heidän lahjoitustensa tuottamasta arvosta esimerkiksi erilaisten menestystarinoiden muodossa. Lisääntyvä varainhankinta- ja markkinointipaine oli aiheuttanut järjestössä erilaisia logiikoita kuvaavia jännitteitä kehitysyhteistyö- ja markkinointitiimien välillä. Yhteisöjen ja yksilöiden elämän ”hyödykkeistäminen” koettiin joidenkin mielestä kehitysyhteistyön logiikan vastaiseksi. Kuten eräs suomalainen haastateltava totesi: ”kentän tarinoilla ei ole mitään itseisarvoa sinänsä – voi antaa tarinan markkinoinnille ja sitten se tuottaa rahaa”. Kriittisten näkemysten mukaan tämä johti väistämättä monimutkaisten prosessien yksinkertaistamiseen sekä nopeiden ja positiivisten tulosten metsästämiseen: ”voimaantumista ei voi pakata ja laittaa lahjakauppaan myyntiin”. Toisaalta, varainhankinta ja siihen liittyvä tuotteistaminen nähtiin välttämättömäksi. Yksityisiltä tuleva rahoitus oli tärkeä osa järjestön toimintaa, ja sitä voitiin käyttää valtionavustusta joustavammin hyvin määriteltäviin yksittäisiin tarpeisiin.

Liberalaisen järjestön riippuvuus ulkoisesta rahoituksesta on erittäin suuri. Järjestö on haavoittuvainen, ja sen toiminta kärsii huomattavasti, jos yksikin rahoittajista vetäytyy yllättäen yhteistyöstä. Tämän vuoksi rahoituspohjan laajentaminen on järjestölle tärkeää. Varainhankintapaineita lisäsi myös se, että järjestön johto koki olevansa vastuussa työntekijöistä ja näiden palkanmaksun jatkumisesta. Yhteinen kokemus oli, että johtajat, henkilökunta ja vapaaehtoiset muodostivat yhdessä LIGHT -perheen, jonka jäsenet pitivät huolta toisistaan. Järjestön johtajalle tämä perhemäisyys tarkoitti sitä, että työsopimusten jatkuvuuden varmistamiseksi uusia hankkeita ja lahjoittajia etsittiin lakkaamatta. Hän totesi työntekijöille: ”me metsästämmme projekteja ja kutsumme teidät sitten takaisin”.

Varainhankinnan tehostamiseksi liberalaisessa järjestössä palveluja oli tuotteistettu siten, että rahoittajille oli tarjolla neljä erilaista toteutus- ja seurantastrategiaa. Ensiksikin järjestö saattoi tukea paikallista ruohonjuuritason organisaatiota toteuttamaan lukutaito-osuuden hankkeessa, joka sisälsi myös esimerkiksi maatalouden tai vesi- ja sanitaatiohuollon kehittämistä. Paikallisen järjestön työntekijät osallistuvat fasilitaattoreiden koulutukseen ja hoita-

vat työn yhteisössä, mutta LIGHT seuraa ja opastaa heitä kuukausittaisilla seurantakäynneillä. LIGHT voi myös hoitaa koko yhdeksän kuukauden mittaisen prosessin, johon kuuluu yhteisöjen identifiointi ja organisointi, fasilitaattoreiden koulutus ja tuki näille sekä lukutaitokomitealle. Kolmas vaihtoehto on, että LIGHT kouluttaa paikallisen järjestön kenttätöntekijät ja fasilitaattorit, jotka tämän jälkeen hoitavat hankkeen itse. Mikäli esimerkiksi avunantaja haluaa toteuttaa lukutaitohankkeen itse, LIGHT voi myös pelkästään kouluttaa fasilitaattorit ja toimittaa materiaalit.

Ensimmäinen sopimus yksityissektorin kanssa saatiin solmittua vuonna 2012, jolloin palmuöljyä tuottava yritys pyysi LIGHTia järjestämään lukutaitopiirejä työntekijöilleen. Liberian luonnonvaroja käyttävien yritysten on sitouduttava kehittämään paikallisyhteisöä, jonka alueella yritys toimii. Tässä olisi valtava potentiaali LIGHTin kaltaiselle toimijalle. Käytännössä toiminta oli kuitenkin haastavaa, sillä yrityksen tarkoituksena oli vain täyttää lain vaatimukset; se ei ollut todellisuudessa sitoutunut siihen, että ihmiset oppisivat lukemaan ja mahdollisesti voimaantuisivat sen seurauksena.

Tulevaisuuden haaveena liberialaisella järjestöllä oli rakentaa oma toimintakeskus, jossa voitaisiin painattaa materiaaleja myyntiin ja myös vuokrata tiloja ulkopuolisille käyttäjille varainhankinnan lisäämiseksi. Monet kehitysmaiden järjestöt toivoisivat voivansa käyttää varoja toimitilojen rakentamiseen sen sijaan, että ne maksavat vuokria yksityisille vuokranantajille. Avunantajat taas ovat sidottuja säännöksiin, joiden mukaan tämän tyyppiset investoinnit eivät ole suotavia, ja toisaalta, monet avunantajat eivät halua sisällyttää tukibudjetteihin vuokran tyyppisiä hallinnollisia kuluja. Tämän johtaa usein tilanteeseen, jossa järjestö pystyy maksamaan vuokran silloin, kun sillä on riittävästi käynnissä olevia hankkeita, mutta hiljaisempina ajanjaksoina vaarana on toimistotilan menettäminen – ja samalla järjestön toiminnan ja uusien hankkeiden saamisen vaikeutuminen.

Varainhankinnan logiikalle oli tyyppillistä toiminnan ja tulosten tuotteistaminen ”myytävään” muotoon. Markkinointiosaaminen ei ole ollut kehitysyhteistyötä tekevissä järjestöissä perinteisesti vahvaa. Kuten suomalaisen järjestön esimerkki osoittaa, monessa tapauksessa työntekijät näkevät varainhankinnan logiikan mukaisen toiminnan olevan arvojen vastaista, ja yhteisöjen ja ihmisten elämän muutoksen tuotteistamisen olevan ristiriidassa muiden rationaliteettien kanssa.

Kehitysyhteistyösuhteet: Toimintatapojen legitimointi

Aineistossa nousi voimakkaasti esille järjestöjen suhteet erilaisiin toimijoi-

hin, ja näiden suhteiden vaikutus siihen, millaisen logiikan mukaista toimintaa pidettiin legitiiminä. Suomalainen järjestön kannalta toimivat suhteet rahoittajaan, Suomen ulkoasiainministeriöön, edellyttivät ammattimaista hankehallintoa ja suhde kansainväliseen World Vision –verkostoon näkyi sitoutumisessa yhteisiin tavoitteisiin, terminologiaan ja yhteisen hankehallintavälineistön käyttöön. Verkosto tarjosi kaikkien toimistojen käyttöön hankesuunnitelma- ja raportointipohjat sekä yhteisesti käytettävissä olevat tulosindikaattorit. Suhteessa suomalaiseen suureen yleisöön ja yksityisiin lahjoittajiin hankehallinnon sijasta tärkeäksi nousi kyky välittää kokemuksia ja onnistumiskertomuksia kehitysyhteistyön kohdemaista. Koska suomalainen järjestö ei itse suoraan työskennellyt hyödynsaajien parissa, ei suhde yhteisöihin noussut yhtä tärkeäksi kuin liberalismissä järjestössä. LIGHTille oli tärkeää, että se oli uskottava ja hyväksyttävä toimija yhteisöissä ja että sen toiminnasta oli hyötyä osallistujille. Suhteiden ylläpito yhteisöihin edellytti sosiaalista vuorovaikutusta ja epävirallista yhteydenpitoa, joka erosi huomattavasti rahoittajien vaatimasta hankehallinnon seurannasta. Lisäksi LIGHT oli suhteessa eri tasojen valtionhallintoon. LIGHT on koko historiansa aikana ollut kiinteässä suhteessa opetusministeriön aikuiskoulutusosastoon. Alkuaikoina järjestö sai myös rahoitusta opetusministeriöltä. Suhdetoiminta ministeriön suuntaan on tärkeää, jotta järjestö voi säilyttää toimilupansa ja asemansa legitiiminä toimijana.

Molempien järjestöjen toiminta sisälsi runsaasti etelä-pohjoinen yhteistyötä ja siihen liittyvää tilivelvollisuutta (Ebrahim 2003). Suomen World Visionin kehitysyhteistyötoiminta perustui kokonaisuudessaan yhteistyöhön kohdemaiden World Visionin toimistojen ja sitä kautta yhteisöjen kanssa. Liberalismin järjestö teki tiivistä yhteistyötä lukuisten ulkomaisten rahoittajien kanssa. Kehitysyhteistyölle ominaiset valtasuhteet sekä niihin liittyvä toiseuden – ”me” ja ”he” erottelujen – tuottaminen tuli esille molemmissa järjestöissä. Suomalainen järjestö piti suhteen tasa-arvoistamista tärkeänä omassa toiminnassaan, ja oli saanut kansainvälisen verkoston kapasiteetin arvioinnissa parhaat pisteet yhteistyösuhteista. Hyvä maine kumppanina liitettiin suomalaisten järjestöjen yleiseksi piirteeksi: ”me ollaan sisäistetty tasa-arvo, eikä meillä ole mitään imperialistista perintöä”, totesi yksi haastateltavista.

Suomen World Visionin rahoittaja-asemaan liittyvä rahankäytön kontrolli, toiminnan monitorointi, ja raportointivaatimukset johtivat kuitenkin usein suhteeseen, jossa suomalainen järjestö joutui määrittelemään raportoinnin muodot ja aikataulut ilman neuvottelua kumppaneiden kanssa. Työntekijät näkivät lisääntyvien raportointivaatimusten ja kansainvälisen verkoston tuottamien yhä uusien raportointiformaattien tuovan ongelmia kenttätyöntekijöille, joilla ”on muutenkin kädet täynnä työtä”, ja joilla ei ole mahdollisuutta kieltäy-

tyä raportoinnista. Raportointi saattoikin usein päätyä siihen, että käytetty terminologia ja välineistö oli ohjeistuksen mukaista, mutta välineistön sisältöä ja tarkoitusta ei välttämättä ollut ymmärretty.

LIGHT on taloudellisesti lähes sataprosenttisesti riippuvainen avunantajista. Järjestön identiteetti ei ole myöskään sillä tavoin vahva, että se voisi itsenäisesti miettiä millainen järjestö se haluaa olla. Tämä johtaa siihen, että eri rahoittajien koulutuksista saadut mallit pyritään toteuttamaan sellaisenaan kyseenalaistamatta niiden sopivuutta oman järjestön toimintaan. LIGHTille tarjotaan monenlaisia malleja siitä, mikä on tärkeää oikean kansalaisjärjestön rakentamisessa. Hollantilaisten järjestöjen apuun liittyy organisaation kehittämismalli, joka lähtee systeemisestä näkökulmasta, jonka mukaan osaamisen kehittyminen on sisäinen, ei-lineaarinen prosessi ja siihen vaikuttavat monet sisäiset ja ulkoiset tekijät (Keijzer ym. 2011). Maailmanpankin hankkeissa taas korostuu suunnitelmien pikkutarkka noudattaminen, toteutuksen laatu ja seuranta. Liberialainen järjestö saa lähes kaikilta avunantajiltaan niin sanottua toimintakyvyn vahvistamista, eli erilaisia koulutuksia ja työpajoja, joissa opiskellaan hanke- ja taloushallintoa, gender -kysymyksiä, vaikuttamistoimintaa ja järjestön johtamista. Nämä ovat apujärjestelmän välineitä, joiden avulla LIGHT pystyy toimimaan paremmin välittäjänä paikallisen toimintaympäristön ja kehitysyhteistyön kentän välillä.

Raportit laaditaan englannin kielellä, joka on Liberian virallinen kieli. Äidinkielenään sitä puhuu kuitenkin häviävän pieni osuus liberialaisista. Kenttähavainnoinnin aikana tuli kuitenkin ilmi, että lukutaitopiireissä ihmiset haluavat oppia lukemaan nimenomaan englanniksi eivätkä paikalliskielellä. Englanti yhdistää kansallisesti ja se on eliitin kieli; se myös avaa ovia ja ikkunoita maailmaan, kuten television, musiikin tai apujärjestöjen maailmaan. Englannin kieli korostuu vallan välineenä avunantajien ja paikallisten toimijoiden kohtaamisissa. Havainnointiaineisto LIGHTin ja sen kumppaneiden yhteisistä työpajoista osoittaa, miten eniten äänessä usein ovat ulkomaalaiset. Ryhmätöiden alkaessa nuoret koulutetut kehitysyhteistyöntekijät helposti tarttuivat fläppipaperin ympärillä tussiin ja alkoivat johtaa keskustelua. Liberialaiset istuivat hiljaa, samalla kun ulkomaalaiset ehdottivat ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Sama toistui myös silloin, kun kansainvälisen järjestön edustaja oli paikallinen – ulkomaalaiset puhuivat ja paikalliset olivat hiljaa. Tämä johtunee ainakin osittain siitä, että ulkomaalaisia aputyöntekijöitä yhdistää kansainvälisen kehitysapukentän kieli, joka on sama maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Tätä ”kieltä” puhuvien on helppo kommunikoida keskenään ja jättää, usein tarkoittamatta, liberialaiset ulkopuolelle. Avunantajat ovat myös tottuneet kirjalliseen ilmaisuun. Suunnitelmat ja raportit ovat pääasia avunantajien ja paikallisten järjestöjen tapaamisissa. Avunantajan työntekijät käyttä-

vät sähköpostia ja olettavat, että heidän viesteihinsä vastataan nopeasti. Liberalaiset taas luottavat ennen kaikkea puhuttuun sanaan, vaikkapa sitten puhelimen välityksellä. Esimerkiksi LIGHTin työntekijät eivät välttämättä vastanneet sähköposteihin kumppaneiden odottamalla tavalla.

Englannin kielen vahva asema ja kirjallisen raportoinnin keskeisyys aiheuttaa väärinkäsityksiä muun muassa siinä, miten avunantajat näkevät paikallisen järjestön sitoutumisen yhteistyöhön. Kyse ei ole vain liberalaisesta ilmiöstä, vaan se on tyypillinen koko kansalaisjärjestökehitysyhteistyön kentälle. Esimerkiksi Sadhvi Dar (2014) on analysoinut samantyyppisiä raportointikieleen liittyviä haasteita intialaisessa järjestössä ja sen tilivelvollisuussuhteissa. Kehitysyhteistyön kentällä englanniksi rahoittajalle kirjoitettu hallinnollinen raportti on paljon merkityksellisempi kuin hyödynsaajien ja toteuttavan organisaation välinen suullinen vuorovaikutus ja tapahtuneita muutoksia koskeva narratiivinen raportointikäytäntö.

Kansainväliselle kehitysyhteistyön kentälle on tyypillistä puhua tasavertaisesta kumppanuudesta, ja pahimmillaan tämä kumppanuuspuhe peittää valtasuhteen aiheuttamat haasteet yhteistyössä (Tvedt 1998). Kehitysyhteistyön toteutuksessa vaikuttavat taloudelliset riippuvuussuhteet ja kolonialismin perinteenä tullut ”isällinen”, paternalistinen asenne (Eriksson-Baaz 2005). Suomalaiset järjestötyöntekijät kertoivat avoimesti hankehallintoon ja kumppanuussuhteeseen liittyvistä ongelmista. Ongelmien nähtiin liittyvän omiin asenteisiin ja toimintatapoihin, mutta kuitenkin suurimmissa määrin kumppaneiden osaamisen puutteeseen. Liberalaisen järjestön työntekijät taas puhuivat avunantajista järjestelmällisesti kumppaneina ja välttivät heidän kritisoimistaan. Avunantajien puolelta sitoutuminen oli kuitenkin hankesyklin mittaista ja esimerkiksi avunantajan maantieteellisten kohdennusten muuttaminen saattoi lopettaa yhteistyön äkillisesti. Liberalaisen järjestön riippuvuus resursseista aiheutti sen, että heidän näkökulmastaan rahoittajien vaatimukset oli täytettävä ilman kyseenalaistamista. Raportit oli laadittava uudelleen, jos niin toivottiin, ja kokouksiin oli lähdettävä silloin, kun avunantaja käski, vaikka omat työsuunnitelmat kärsivät. Siitä huolimatta, että tilanne aiheutti väsymystä ja ärtymystä, toimittiin toiveiden mukaisesti. Avunantaja nähtiin ”pomona”, jota oli toteltava.

Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön ammatillisuus

Viimeinen kysymyksemme oli koski sitä, miten nämä edellä mainitut toiminnan logiikat vaikuttavat kehitysyhteistyötä tekevien kansalaisjärjestöjen kehkeytymässä olevaan ammatillisuuteen. Sekä suomalaisen että liberalaisen järjestön

toiminta perustui ennen kaikkea palkatun työvoiman panokseen. Kehitysyhteistyössä palkkatyö on lisääntynyt viimeaikaisen ammatillistumisen myötä; joskin Afrikassa järjestäytynyt, ulkomaista rahoitusta saava yhdistyssektori on ollut merkittävä työllistäjä jo pitkään. Tämä kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön ammatillistuminen haastaa pohtimaan kehkeytymässä olevan ammatillisuuden ja profession sisältöä. Toisin kuin esimerkiksi lääkärin ammatissa, jossa on pitkän historian aikana muodostunut selkeä koulutuksen ja standardien määrittämä professio (Scott 2000), kehitysyhteistyöntekijäksi voi kärjistäen sanottuna ryhtyä kuka tahansa, eikä muodollisia vaatimuksia ole. Kehitysyhteistyön ammatillisen asiantuntijuuden sisältö muotoutuu jatkuvasti suhteessa kansainvälisen kentän kompetenssivaatimuksiin. Alalla toimii monien erilaisten perinteisten professioiden edustajia. Kuten suomalaisen järjestön edustaja totesi: ”jossain toisissa työpaikoissa ammattikoodi on annettu aika tiukkaan, mutta täällä meillä on varmaan 5-7 erilaista ammatillista kehikkoa eri tavoitteilla, vaikka me ollaan vaan 40 hengen porukka”. Eri ammatillisiin taustoihin liittyi myös kysymys legitiimistä asiantuntijuudesta. Työpajakeskusteluissa tuotiin esille, miten kehitysyhteistyöhankkeita hallinnoivien työntekijöiden keskuudessa ammatillista legitimitettä toi kehitysmaatuntemus ja omakohtainen kokemus asumisesta kehitysmaissa, kun taas varainhankinta ja markkinointi arvostivat toisenlaisia ammatillisia kompetensseja.

Aineiston perusteella näyttää siltä, että kansalaisjärjestön kehitysyhteistyön professioon sisältyvät niin hankehallintoon, yhteisöjen fasilitointiin kuin varainhankintaan liittyvät tiedot ja taidot. Lisäksi, suomalaisessa järjestössä asiantuntemus kehitysmaiden yhteiskunnallisista ja kulttuurisista olosuhteista sekä tiettyjen sisältöalueiden kuten lasten oikeuksien, sukupuolten välisen tasa-arvon tai HIV/AIDS –problematiikan asiantuntemus muodostivat osan professiota. Liberialaisessa järjestössä perusosaaminen muodostui lukutaitokoulutuksen ja yhteisösuhteiden hoitamisen osaamisesta. Ohjelmapäällikkö kuvaili kenttätöntekijöitään seuraavasti: ”He ovat kaikki kouluttajia. He osaavat kouluttaa ja mobilisoida ihmisiä, heillä on taitoa työskennellä yhteisöjen ihmisten kanssa.”

Molemmissa järjestöissä suhteiden hoito kumppaneihin, rahoittajiin, yhteisöihin, yleisöön, ja julkiseen hallintoon oli tärkeä osa asiantuntemusta ja ammatillista osaamista. Liberialaisessa organisaatiossa on työntekijöiden lähimmän tilivelvollisuussuhteen mukaan eriytyneitä toimintoja. LIGHTin toiminnanjohtaja huolehti kontakteista rahoittajiin ja projektipäällikkö kirjoitti raportit. Heidän oli hallittava avun kieli ja toimintatavat ja oltava käytettävissä silloin kun rahoittajat ilmoittivat tarvitsevansa heidän läsnäoloaan kokouksiin, seminaareihin tai matkoille. Maakunnissa toimivat kenttätöntekijät taas kertoivat nauttivansa ihmisten kanssa työskentelystä eivätkä viihtyneet kauaa pääkau-

pungissa. He puhuivat paikallisia kieliä ja tulivat toimeen yhteisöjen ihmisten kanssa. Opetusministeriön suuntaan tiedon kulkua hoiti henkilö, jolla oli pitkät henkilökohtaiset suhteet aikuiskoulutusosaston johtajaan. Opetusministeriön suuntaan oltiin aina kunnioittavia ja varottiin antamasta kuvaa, että järjestö olisi neuvomassa ministeriötä. Tämä on ristiriidassa avunantajien ajaman vaikuttamistyöajatuksen kanssa, jossa oletetaan, että paikallinen kansalaisyhteiskunta ja – järjestöt haastavat viranomaiset ja toimivat vahtikoirina, jotka seuraavat kriittisesti viranomaisten toimintaa. Tässä suhteessa kuitenkin liberaaliselle yhteiskunnalliselle kontekstille tyypillinen hierarkkinen malli on hallitseva, ja sen mukaan toimiminen osa järjestön toimintaedellytysten varmistamista.

Kehitysyhteistyön ammatillistumisesta huolimatta järjestötyössä on voimakkaasti läsnä vapaaehtoiselle tyypillinen henkilökohtainen sitoutuminen, motivaatio ja yhteiseen arvopohjaan sitoutuminen. Suomalaisessa järjestössä puhuttiinkin paljon kutsumusammattista: *”kaikki vähän elää tätä omassa elämässään, arjessaankin sataprosenttisesti, tämä on tällainen kutsumusala, niin se onkin niin että ei tarvitse vahtia, ihmiset on kiinnostuneita ja antaisi kaiken työlleen. Ihmiset antavat enemmänkin kuin tarvitsee”*, pohti yksi esimiesasemassa oleva haastatettava. Työstä etsitään ennen kaikkea merkityksellisyyden kokemusta. Liberaalisen järjestötyöntekijän elämään liittyy paljon enemmän taloudellista epävarmuutta verrattuna suomalaisiin kollegoihin. LIGHTin työntekijät olivat kuitenkin sitoutuneita järjestöön ja monilla oli pitkä työkokemus järjestöstä. Projektirahoituksen päätyttyä monet jäivät järjestöön vapaaehtoisiksi; motivaationa oli useimmiten toive saada uusi työsopimus tai muita vapaaehtoisuuteen liittyviä etuja. Hankkeiden tärkeys elannon hankkimisessa ei sulkenut pois motivoitunutta suhtautumista työhön. Useimmat järjestön työntekijöistä kertoivat saavansa suurta tyydytystä nähdessään ihmisten oppivan ja olevansa intohimoisia työnsä suhteen.

LIGHTin työntekijät ovat perinteisesti nousseet fasilitaattoreista kenttätyöntekijöiksi, siitä projektikoordinaattoreiksi ja – päälliköiksi. Avunantajien vaatimuksesta uusiin ohjelmiin on kuitenkin palkattu työntekijöitä, joilla on korkeakoulututkinto ja joille maksetaan huomattavasti enemmän kuin on ollut tapana. Pitkän linjan työntekijät huomasivat jäävänsä jälkeen ilman korkeakoulututkintoa, ja monet tekivät iltaopintoja yliopistolla. Suoraan yliopistosta tulevat työntekijät oppivat nopeammin apujärjestelmän vaatimat raportointikäytännöt, mutta heillä ei ollut tuntumaa ihmisten parissa tehtävään työhön. Tässä kehityksessä on vaarana, että järjestön sisään alkaa kasvaa jännitteitä siitä, mikä osaaminen on keskeistä organisaation työssä. Jännite apujärjestelmätaitojen ja yhteisöjen fasilitointiosaamisen välillä heijastaa myös ristiriitaa

tilivelvollisuuden suhteen, sillä avunantajilla on yhteisöjä enemmän välineitä käytettävissään suhteessa järjestön vastuuttamiseen.

Johtopäätökset: Kehitysyhteistyöjärjestöt hybridiorganisaatioina

Hybridiorganisaatio tässä artikkelissa määriteltiin organisaatioksi, joka toiminnassaan yhdistää toisaalta erilaisia institutionaalisia logiikoita, jotka on perinteisesti määritelty modernin yhteiskunnan institutionaalisten järjestysten pohjalta, ja toisaalta sekoittaa erilaisia kansalaisyhteiskunnan järjestäytymislogiikoita ennen kaikkea afrikkalaisessa kontekstissa. Analyysin perusteella tunnistimme suomalaisessa ja liberialaisessa kehitysjärjestössä hankehallinnon, fasilitoinnin, varainhankinnan, ja näitä läpileikkaavan kehitysyhteistyösuhteiden logiikat. Sen lisäksi analysoimme sitä, miten erilainen asiantuntemus rakentui järjestöissä niiden ammatillistumisen kontekstissa. Jäsensimme molemmat järjestöt kansainvälisen kehitysyhteistyökentän jäseniksi, ja analyysimme keskittyi ennen kaikkea niihin toiminnan logiikoihin, jotka legitimoivat molempia yksittäisiä järjestöjä tämän kentän suhteen.

Molemmat järjestöt näyttäytyivät hybridiorganisaatioina siinä mielessä, että ne yhdistivät erilaisia toiminnan logiikoita, jotka heijastelivat institutionaalisia järjestyksiä (Friedland ja Alford 1991). Hankehallinnon logiikassa yhdistyivät byrokratian ja joustavan ammatillisuuden logiikat. Näiden logiikoiden yhdistäminen näkyi erilaisten hankehallintovälineiden kehittämisen ja käytössä. Välineissä oli pyrkimys tarkkaan suunnitteluun, läpinäkyvyyteen, mitattavuuteen ja selkeään työnjakoon. Toisaalta, niiden käytössä painotettiin eri kontekstien ja tilanteiden mukaista joustavuutta. Fasilitoinnin logiikka on lähellä perinteistä yhteisön logiikkaa (Thornton ym. 2012). Järjestöjen toiminnassa yhteisölogiikka rakentui kehitysyhteistyökentälle erityisellä tavalla, jossa yhteisö yhtäältä nähtiin itseisarvoisena ja paljon voimavaroja omaavana, toisaalta muuttamisen ja ulkopuolisen tuen tarpeessa olevana. Tämä muutoksen ja asiantilan muuttamisen tarve on yksi keskeisimmistä kehitysyhteistyötä legitimoivista logiikoista. Kehitysyhteistyö voidaan nähdä perustuvan *intentionaalisen intervention* ideaan (Cowen ja Shenton 1996). Varainhankinnan logiikka sisälsi puolestaan elementtejä perinteisestä markkinalogiikasta, mutta oli kuitenkin vahvasti sidoksissa järjestöjen kehitystavoitteisiin liittyviin missioihin. Kehitys- ja markkinalogiikat eivät tapausjärjestöissämme erottuneet yhtä selvästi kuin Battilanan ja Doradon (2010) analyysissä mikrolainaanorganisaatioista, koska järjestöt eivät toteuttaneet mikrolainan tapaista taloudellista toimintaa,

jossa voiton tekeminen olisi ollut toiminnan jatkumisen edellytys. Lähimpänä markkinalogiikkaa oli liberalaisen järjestön pyrkimys tuotteistaa palveluitaan alihankintasopimusten ja toimeksiantojen saamiseksi.

Kehitysyhteistyössä erityisen keskeistä on erilaisten suhteiden logiikka, ja järjestöjen toiminnan legitimointi niin hyödynsaajien, valtion, suuren yleisön kuin yhteistyökumppaneidenkin silmissä. Se, että suomalainen järjestö avoimesti pohti tätä haastetta ja mietti keinoja epätasa-arvoisen asetelman vähentämiseksi, samalla kun liberalainen järjestö systemaattisesti vältti kumppanuussuhteiden kritiikkiä, kertonee enemmän juuri tästä epäsymmetrisestä suhteesta kuin siitä, etteivät liberalaiset järjestöt kokisi olevansa altavastajina kumppanuussuhteissaan. Kumppaneiden erilaisten vaatimusten omaksuminen ja niiden kritiikin toteuttaminen ainakin pintatasolla kuvaa resurssiippuvuuden vaikutusta organisaation identiteettiin, missioon ja rakenteisiin. Vaikka liberalaisella järjestöllä oli vahva lukutaitoon ja freireläiseen pedagogiikkaan liittyvä identiteetti, joutui se jatkuvasti sopeuttamaan toimintatapojaan erilaisten rahoittajien odotusten mukaisesti. Lisäksi molemmissa tapauksissa rahoittajaosapuolet määrittivät käytettävät projektihallintatyökalut ja raportointikäytännöt, ja toivat niiden kautta järjestöihin kansainvälisen kentän yhdenmukaistumismekanismia samalla tavoin kuin Claeyén ja Jacksonin (2012) etelä-afrikkalaisia järjestöjä koskevassa hybriditeetin analyysissä.

Hybridiorganisaatio erilaisten organisoitumismuotojen sekoittumisena näkyi tässä aineistossa lähinnä liberalaisen järjestön käsitteellistämässä perheeksi, jossa johtajalla on vastuu perheen hyvinvoinnista, ja sitä kautta järjestön työntekijöiden palkkaukseen riittävästä rahasta. Tämä lisäsi työntekijöiden läheisyyttä, mutta synnytti myös sellaisia lojaalisuus- ja velvollisuusverkostoja, joita ei ollut palkkatyöhön selkeämmin perustuvassa suomalaisessa järjestössä. Esimerkkiaineistomme perusteella emme päässeet syvemmin käsiksi perinteisten paikallisten organisoitumismuotojen ja kehitysyhteistyön kentän välisiin hybridisoitumismuotoihin. Selvää kuitenkin oli, että Fowlerin (2012) ehdotus afrikkalaisten hybridien kansalaisjärjestöjen toimimisesta toisaalta tulonlähteenä ja työllistäjinä, toisaalta yhteisen hyvän edistäjinä oli relevantti myös liberalaisen järjestön kannalta.

Institutionaalisiin logiikoihin sitoutuva hybridiorganisaation käsite auttaa jäsentämään kehitysyhteistyössä mukana olevien järjestöjen toiminnan dynamiikkaa sekä kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön kehkeytyvää, ”hybridiä” ammatillisuutta, johon sisältyy useiden logiikoiden mukaisia kompetensseja. Järjestöjen kehitysyhteistyöammattilainen hallitsee niin projektihallinnon byrokratian, yhteisön innostamisen, kuin toiminnan tuotteistamisen ja mark-

kinoimisenkin. Järjestöjen missioiden mukainen toiminta yhteisöjen voimaistumisen edistämiseksi vaatii yhteisön innostamiseen, tukemiseen, fasilitointiin ja paikalliskielen taitoon liittyviä kykyjä, jotka ovat erilaisia hankehallinnon, raportoinnin ja hallinnollisen englannin kielen osaamiseen liittyvistä taidoista. Vuorovaikutus liberalalaisen valtionhallinnon tai Suomen ulkoministeriön kanssa edellyttää omanlaisiaan kompetensseja, samoin kuin työskentely yksityisten lahjoittajien kanssa. Ihmisoikeuksiin, maatalouteen, lukutaitoon, kasvatelujärjestelmiin, koulujen rakentamiseen, ja moniin muihin sisältöteemoihin liittyvä asiantuntemus on tärkeää toiminnan tuloksellisten sisältöjen suunnittelun näkökulmasta. Tulosten perusteella ehdotamme, että tärkeä elementti kehitysyhteistyön ammatillisuutta on eri logiikoiden mukaisten toimintatapojen tunnistaminen. Suhteiden keskeisyyden vuoksi myös Rosalind Eybenin (2010) ehdotus kehitysyhteistyöhön liittyvien valtasuhteiden reflektointikyvystä kuuluu ammatillisuuden sisältöihin.

Analyysimme tuloksena tunnistetut logiikat eivät sinällään ole uusia tai yllättäviä. Etenkin hankehallinnon ja fasilitoinnin logiikat ovat olleet pitkään kansainvälisen kehitysjärjestöjen organisatorista kenttää rakentavia elementtejä. Näiden logiikoiden mukaan toimiessaan järjestöt saavat legitimitettä kansainväliseen organisatoriseen kenttään ja sen sisältämiin kansainvälisiin resursseihin nähden (Tvedt 1998). Tuotteistaminen ja varainhankinta ovat kansalaisjärjestöjen kentällä viimeaikaisempia logiikoita, mutta julkisen kehitysyhteistyörahoituksen supistusten myötä ne nousevat yhä keskeisemmiksi. Artikkelimme keskeinen kontribuutio onkin hybridiorganisaation käsite, joka auttaa jäsentämään järjestöjen jokapäiväisessä toiminnassa esiintyviä jännitteitä. Nämä jännitteet usein syntyvät siitä, että järjestö joutuu jatkuvasti kohtaamaan ”suoriutumisparadoksin” (Jay 2013) eli arvioimaan tavoitteitaan, tuloksellisuuttaan ja onnistumistaan useiden eri rationaliteettien näkökulmasta. Ammatillinen kehitysyhteistyön tekijä ja järjestö pystyy erottelemaan ja mahdollisesti myös strategisesti käyttämään eri logiikoita. Yhteistyösuhteissa kumppanin logiikoiden ja niiden erilaisten painotusten ymmärtäminen estää väärinkäsityksiä, ja edesauttaa toiminnan yhteistä suunnittelua. Nopeasti muuttuvissa rahoitusrakenteissa hybridiorganisaatio pystyy joustavasti muuttamaan logiikoiden painotuksia ja vahvistamaan omaa legitimitettiään erilaisissa organisatorisissa ympäristöissä. Uhkana on, että markkina- tai byrokrattisen logiikan mukaisesta toiminnasta tulee itse tarkoitus, ja järjestöjen ihmisten elämän muuttamiseen liittyvät missiot menettävät merkitystään.

Kirjallisuus

- Banks, Nicola & Hulme, David & Edwards, Michael (2015). NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort? *World Development* 66, 707–718.
- Battilana, Julia & Dorado, Silvia (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal* 53 (6), 1419–1440.
- Bebbington, Anthony & Hickey, Samuel & Mitlin, Diana C. (toim.) (2008). *Can NGOs Make a Difference? The Challenge of Development Alternatives*. Zed Books: London.
- Billis, David (toim.) (2010). *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy*. Palgrave: London.
- Chambers, Robert (2008). *Revolutions in development inquiry*. Earthscan: London.
- Christensen, Tom (2014). New Public Management and Beyond. The Hybridization of Public Sector Reforms. Teoksessa Drori, Gili & Höllerer, Markus & Walgenbach, Peter (toim.). *Global Themes and Local Variations in Organization and Management. Perspectives on Glocalization*. Routledge: New York, 161–174.
- Claeyé, Frederik & Jackson, Terence (2012). The Iron Cage Re-revised: Institutional Isomorphism in Nonprofit Organizations in South. *Journal of International Development* 24, 602–622.
- Cooke, Bill & Dar, Sadhvi (2008). Introduction: The New Development Management. Teoksessa Dar, Sadhvi & Cooke, Bill (toim.). *The New Development Management. Critiquing the Dual Modernization*. Zed Books: London. 1–17.
- Cooke, Bill & Kothari, Uma (toim.) (2001) *Participation: The new tyranny?* London: Zed Books.
- Cornwall, Andrea & Eade, Deborah (toim.) (2010) *Deconstructing Development Discourse Buzzwords and Fuzzwords*. Rugby: Practical Action Publishing.
- Cowen, Michael & Shenton, Robert (1996) *The Doctrines of Development*. London: Routledge.
- Dar, Sadhvi (2014). Hybrid accountabilities: When western and non-western accountabilities collide. *Human Relations* 67 (2), 131–151.
- Dar, Sadhvi & Cooke, Bill (toim.). (2008). *The New Development Management. Critiquing the Dual Modernization*. Zed Books: London.
- Datzenberger, Simone (2015). Civil society in Sub-Saharan African Post-Conflict States: A Western Induced Idea(l)? *Austrian Journal of Development Studies* 31(1), 13–29.
- DiMaggio, Paul & Powell, Walter (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2), 147–160.
- Ebrahim, Alnoor (2003). *NGOs and Organizational Change: Discourse, Reporting and Learning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eriksson-Baaz, Maria (2005). *The paternalism of partnership: a postcolonial reading of identity in development aid*. Zed Books: New York.
- Eyben, Rosalind (2010). Hiding Relations: The Irony of ‘Effective Aid’. *The European Journal of Development Research* 22 (3), 382–397.
- Eyben, Rosalind, Guijt, Irene, Roche, Chriss, Shutt, Catherine (eds.) (2015). *The Politics of Evidence and Results in International Development. Playing the game to change the rules?* Rugby: Practical Action.
- Fowler, Alan (2012). Measuring Civil Society: Perspectives on Afro-Centrism. *Voluntas* 23 (5), 5–25.
- Freire, Paulo (2005, alkuper. 1970). *Sorrettujen pedagogiikka*. Toimittanut Tuukka Tomperi. Johdanto ja jälkisanat: Tuukka Tomperi & Juha Suoranta. Tampere: Vastapaino.
- Friedland Roger & Alford, Robert (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. Teoksessa Powell, Walter & DiMaggio, Paul (toim.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press: Chicago. 20

- Greenwood, Royston & Raynard, Mia & Kodeih, Farah & Micelotta, Evelyn R. & Lounsbury, Michael (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals* 5 (1), 317-371.
- Royston Greenwood & Amalia Magán Díaz & Stan Xiao Li & José Céspedes Lorente (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science* 21 (2), 21-539.
- Greenwood, Royston & Olivier, Christine & Sahlin, Kerstin & Suddaby, Roy (toim.). (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage: London.
- Hakkarainen, Outi & Kontinen, Tiina (2007). Kansalaisyhteiskunta - ihmeläkkeestä uusiin mahdollisuuksiin. Teoksessa: Koponen, J. & al. (Eds.), *Kehityksmaatutkimus: johdatus perusteisiin*. Helsinki: Gaudeamus, 307-333.
- Hydén, Göran (2013). *African Politics in Comparative Perspective*. Second edition. Cambridge University Press: New York.
- Jay, Jason (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal* 56 (1), 137-159.
- Keijzer, Niels & Spierings, Eunike & Phlix, Geert & Fowler, Alan (2011). *Bringing the invisible into perspective. Reference document for using the 5Cs framework to plan, monitor and evaluate capacity and results of capacity development processes*. ECDPM. <http://ecdpm.org/wp-content/uploads/2011-5Cs-Framework-Plan-Evaluate-Monitor-Capacity-Development-Processes.pdf> (25.8.2015)
- Kontinen, Tiina (2011). Tansanian kansalaisyhteiskuntaa rakentamassa. Teoksessa Teppo, Annika (toim.). *Afrikan aika. Näkökulmia Saharan eteläpuoliseen Afrikkaan*. Gaudeamus: Helsinki, 157-176.
- Kontinen, Tiina (2007). *Learning challenges of NGOs in development: co-operation of Finnish NGOs in Morogoro, Tanzania*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Kontinen, Tiina & Robinson-Moncada, Sara. (2013). Voimaistava johtajuus liminaalissa organisaatioissa: esimerkkinä kansainvälinen kansalaisjärjestö. Teoksessa: Ansio, Heli & Hirkman, Piia (toim.). *Työ ja johtajuus liminaaltilassa*. Tekesin raportti (6/2013). Helsinki, Finland: Tekes, 15-23.
- Kühl, Stefan (2009). Capacity Development as the Model for Development Aid Organizations. *Development and Change* 40 (3), 551-577.
- Latour, Bruno (1996) *Aramis, or the love of technology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Leskinen, Tapio (2003). *Globaalin auttajan arvot ja moraali. Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta vapaaehtoistyöhön*. Kirkkopalvelut: Helsinki.
- Lewis, David (2014). Heading South: Time to Abandon the 'Parallel Worlds' of International Non-Governmental Organization (NGO) and Domestic Third Sector Scholarship? *Voluntas* . 25, 1132-1150.
- Lewis, David (2002) Civil society in African contexts: reflections on the usefulness of a concept *Development and Change*, 33 (4), 569-586.
- Long, Norman (2001). *Development sociology. Actor perspectives*. Routledge: London.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology* 83 (2), 340-363.
- Mosse, David (2005) *Cultivating Development. An Ethnography of Aid Policy and Practice*. London: Zed Books.
- Onali, Anja (2014). Yksi pehtoori, monta isäntää?: rahoittajien seurantakäytännöt liberalialaisen kansalaisjärjestön näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus* 33(2), 162-174.
- Pache, Anna-Claire & Santos, Filipe (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal* 56 (4), 972-1001.
- Patton, Michael (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Papakostas, Apostolis (2011). More Organization with Fewer People. Teoksessa Wijkström, Filip & Zimmer, Annette (toim.). *Nordic Civil Society at a Cross-Roads. Transforming the Popular Movement Tradition*. Nomos: Baden-Baden.
- Pinkney, Robert (2009) *NGOs, Africa and the Global Order*. New York: Palgrave.
- Powell, Walter & DiMaggio, Paul (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press: Chicago.
- Powell, Walter W. & Colyvas, Jeannette A. (2008). Microfoundations of Institutional Theory. Teoksessa Greenwood, Royston & Olivier, Christine & Sahlin, Kerstin & Suddaby, Roy (toim.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage: London, 276-298.
- Reay, Trish. & Hinings, C.R. (Bob) (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30 (6), 629-652.
- Saukkonen, Pasi (2013). Kolmas sektori – vanha ja uusi. *Kansalaisyhteiskunta 1 (2013)*, 6–31.
- Scott, Richard W. (toim.) (2000) Scott, W. R. (Ed.). (2000). Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, Richard W. (2008) Approaching Adulthood: the Maturity of Institutional Theory. *Theory and Society* 37, 427-442. 22
- Taylor, Marilyn (2010). Transforming Democracy? Teoksessa Taylor, Rupert (toim.). *Third Sector Research*. Dordrecht: Springer, 235-251.
- Thornton, Patricia H. & Ocasio, William (2008). Institutional logics. Teoksessa Greenwood, Royston & Olivier, Christine & Sahlin, Kerstin & Suddaby, Roy (toim.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage: London, 99-129.
- Thornton, Patricia H & Ocasio, William & Lounsbury, Michael (2012). *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Tvedt, Terje (2002). Development NGOs: Actors in a Global Civil Society or in a New International Social System? *Voluntas* 13 (4), 363-375.
- Tvedt, Terje (2006). The international aid system and the non-governmental organisations: a new research agenda. *Journal of International Development* 18 (5), 677-690.
- Tvedt, Terje (1998). *Angels of mercy or development diplomats? : NGOs & foreign aid*. Africa World Press: Trenton.
- Watkins, Susan C. & Swidler, Ann & Hannan, Thomas (2012). Outsourcing Social Transformation: Development NGOs as Organizations. *Annual Review of Sociology*. 38, 285-315.
- World Bank (2015). Can skills training increase employment for young women? : the case of Liberia. Washington, DC : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2015/01/23805000/can-skills-training-increase-employment-young-women-case-liberia> (25.8.2015)
- Yin, Robert K. (2013) *Case Study Research: Design and Methods: Design and Methods*. Fifth edition. Los Angeles: Sage.
- Zimmer, Anette (2010). Third Sector-Government Partnerships. Teoksessa: Taylor, Rupert (toim.) *Third Sector Research*. Springer: New York, 201-218.