

**JYX**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Kontinen, Tiina; Järvinen, Tomi

**Title:** Kohti metodologista moninaisuutta? Seuranta- ja arviointitiedon ongelmat kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön verkostoissa

**Year:** 2013

**Version:** Published version

**Copyright:** © Kirjoittajat & Hallinnon tutkimuksen seura, 2013

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

**Please cite the original version:**

Kontinen, T., & Järvinen, T. (2013). Kohti metodologista moninaisuutta? Seuranta- ja arviointitiedon ongelmat kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön verkostoissa. *Hallinnon tutkimus*, 32(1), 40-54.

# Kohti metodologista moninaisuutta? Seuranta- ja arviointitiedon ongelmat kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön verkostoissa

Tiina Kontinen & Tomi Järvinen

## ABSTRACT

**Towards methodological pluralism?  
Problems in monitoring and evaluating  
knowledge in the networks of develop-  
ment co-operation of non-governmental  
organisations**

This article examines challenges of monitoring and evaluating knowledge in non-governmental organisations (NGOs) engaged in development co-operation. The article presents central problems of NGOs identified in research literature and describes these problems using the current situation of World Vision Finland as an illustrative example. The problems described include measurement, attribution, accumulation, ownership and multiple interests. Each problem is connected to questions of forms of knowledge and their criteria of validity. The article argues that increased debate on methodological pluralism in knowledge production by NGOs can generate deeper understanding of current NGO challenges, and can suggest solutions. The combination of different forms of knowledge, qualified according to their specific criteria of validity, is proposed as an avenue for finding solutions to problems at hand.

**Keywords:** non-governmental organisations, development co-operation, evaluation methodology

## JOHDANTO

Tässä artikkelissa käsittelemme kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön seuranta- ja arviointitiedon tuottamiseen liittyviä ongelmia. Käytämme esimerkkinä World Vision -järjestöä<sup>1</sup>. Esitämme, että kansalaisjärjestöjen seuranta- ja arviointia koskevassa keskustelussa olisi huomioitava metodologinen moninaisuus ja erilaisten tiedontuotannon muotojen vahvuudet ja rajoitukset. Kehitysyhteistyö on ollut perinteisesti yhtä eniten arvioiduista toiminnoista. Ulkoinen arviointi hankesyklin vaiheena on kansainvälisessä kehitysyhteistyössä ollut yleisenä käytäntönä useiden vuosikymmenien ajan. Kehitysyhteistyön seuranta- ja arviointia koskeva keskustelu on kuitenkin lisääntynyt ja monipuolistunut viime vuosina. Kansalaisjärjestöille kanavoitu julkinen ja yksityinen rahoitus on kasvanut. Yritysten sosiaalisen vastuun strategioita toteutetaan yhä useammin tukemalla järjestöjä. Rahoituksen myötä vaatimukset järjestöjen työn tuloksellisuuden osoittamiseksi ovat kasvaneet. Julkiset rahoittajat odottavat taloudellisen panostuksen vastineeksi tehokkuutta ja konkreettisia tuotoksia. Arvioinnin on näiden vaatimusten mukaisesti oltava mahdollisimman puolueetonta ja mieluummin mitattaviin tosiasioihin perustuvaa. Toisaalta niin yritys- kuin yksityislahjoittajatkin haluavat seuranta-tiedolta kokemuksellisuutta ja koskettavia tarinoita. Erilaiset tiedontarpeet

asettavat mittavia vaatimuksia seuranta- ja arviointijärjestelmille, joiden pitäisi tuottaa sekä kokemuksellista että faktuaalista tietoa.

Niin kehitysysteistyön rahoittajat kuin tavalliset kansalaisetkin törmäävät järjestöjen työtä koskevaan episteemisen ongelmaan (Horton 2010): miten voimme tietää, että kehitysysteistyöhön käytetyt varat tuovat tulosta ja että kehitysysteistyötä tekevien instituutioiden toiminta on ”tarpeeksi hyvää”? Tiedon tarvetta ovat korostaneet niin kehitysysteistyöhön kriittisesti kuin myönteisestikin suhtautuvat kansalaiset ja poliittiset tahot (Koponen & Kontinen 2011). Kehitysysteistyön valtiolliset rahoittajat ovat tuoneet yhä enemmän esille tulos- ja evidenssiperustaista lähtökohtaa hallintoon ja päätöksentekoon (Suoheimo & Uusikylä 2011). Kehitysysteistyötä koskevan tiedon olisi kyettävä vastaamaan kysymykseen erilaisten toimintamallien tehokkuudesta. Tiedon tuottamisen metodologioista onkin käyty kiihtyvää keskustelua. Yhä useampi rahoittaja on nostonut esille satunnaistetut koeeasetelmat tulevaisuuden mahdollisuutena tuottaa luotettavaa tietoa.

Lisääntyvä tarve tuottaa tietoa kehitysysteistyön tuloksista ja vaikutuksista on näkynyt myös kansalaisjärjestöjen toiminnassa. Kansainväliset kansalaisjärjestöt ovat kehittäneet yhä systemaattisempia seuranta- ja arviointijärjestelmiä. Näiden järjestelmien tavoitteena on tuottaa tietoa järjestöille itselleen oppimisen mahdollistamiseksi, rahoittajille tilivelvollisuuden täyttämiseksi sekä lahjoittajille hyvän tarkoituksen toteutumisen osoittamiseksi. Järjestelmissä käytettävien menetelmien valinnassa haasteena on erilaisten tiedonintressien ja tiedon tuotannon muotojen yhteensovittaminen. Lisääntyneen yksityiskohtaisen hallinnollisen raportoinnin on nähty johtavan kasvavaan kontrollisuhteeseen etelän yhteistyökumppaneihin nähden. Kontrollinomainen, rahoittaja-vastaanottajasuhde on puolestaan ristiriidassa järjestöjen arvostaman tasavertaisen kumppanuussuhteen kanssa (Wallace 2007). Kriittisten näkemysten mukaan helposti mitattaviin tuloksiin pyrkiminen johtaa siihen, että järjestöt keskittyvät yksinkertaisiin palveluhankkeisiin, eivätkä pyri kestävään sosiaaliseen muutokseen ja tasa-arvon lisääntymiseen (Mitlin ym. 2007). Muutokseen liittyviä eksplisiittisiä tavoitteita, esimerkiksi voimaantumisen (empowerment) voi olla han-

kala operationalisoida numeerisiksi indikaattoreiksi.

Tiedontuotannon tarpeiden ja käytännön resurssien yhteensovittaminen on myös kasvava haaste. Esimerkiksi suomalaisissa, kansainvälisesti katsoen pienissä tai keskisuurissa järjestöissä seuranta- ja arviointiparadigmoista käydyt keskustelut jäävät usein kauas jokapäiväisen työn arjesta, jota luonnehtivat niukat ajalliset ja rahalliset resurssit (Kontinen 2009; 2011). Seuranta- ja arviointityöskentely pohjautuu tiettyihin hankehallintatyökaluihin, kuten loogiseen viitekehukseen (LFA). Hankesuunnitteluvaiheessa määritellään indikaattorit, joiden muutosta seurataan. Käytännössä seurantatieto on usein pääasiallisesti hankkeen toimintojen toteutumista ja rahankäyttöä koskevaa tietoa. Arviointi on puolestaan lähtökohtaisesti hankesyklin tietyissä vaiheissa toteutettava ulkoinen, yleisiin OECD:n määrittelemiin kehitysysteistyön arviointikriteereihin perustuva toiminto. Kansainvälisessä keskustelussa (Oswald & Taylor 2010) on ehdotettu hallinnollista käsitystä laajempaa seurannan ja arvioinnin määrittelemää, jossa tiedontuotanto seurannassa ja arvioinnissa nähdään jatkumona ja toisiinsa limittyvinä toimintoina.

Tässä artikkelissa pohdimme kysymystä millaisia ovat seuranta- ja arviointitiedon keskeiset ongelmat kansalaisjärjestöjen kehitysysteistyön verkostoissa. Verkoston määrittelemme organisoitumisen muotona sekä toiminnan voimaantumistavoitteita vastaavana mahdollisena arvioinnin lähestymistapana. Käsittelemme ongelmia ja ratkaisuyrityksiä World Visionin toiminnassa. Artikkelin havainnot perustuvat käynnissä olevan tutkimus- ja kehittämishankkeen alkuvaiheen materiaaliin. Artikkelin aineistona on Suomen World Visionissa järjestetyt työpajat (n=4) sekä työntekijöiden haastattelut (n=10). Suomen World Vision on osa kansainvälistä World Vision -verkostoa, jonka 150 000 000 lapsen elinolojen parantamiseen liittyvän tavoitteen kompleksisuus tarjoaa hyvän käytännön esimerkin arvioinnin ja seurannan haasteista verkostoympäristössä.

Artikkeli on luonteeltaan metodologinen keskustelunavaus. Tavoitteenamme on jäsentää toimijoiden kokemuksia ja ristipaineita, jotka syntyvät seurannan ja arvioinnin moninaisista vaatimuksista ja erilaisista tiedontarpeista.

Argumentoimme, että metodologinen pluralismi ja erilaisten tiedontuotannon muotojen ja niihin liittyvien tieto- ja luotettavuuskäsitysten systemaattinen jäsentäminen ovat potentiaalisia työkaluja suomalaisten järjestöjen seurannan kehittämisessä. Pohdimme aluksi kehitysyhteistyön arvioinnille relevanttia verkostokäsitettä. Tämän jälkeen etenemme kansalaisjärjestön seuranta- ja arviointitietoa koskevaan problematiikkaan. Käsittelemme viittä kansalaisjärjestöjen seuranta- ja arviointitietoon liittyvää ongelmaa ja analysoimme sitä, miten ne ilmenevät World Visionissa ennen kaikkea voimaantumisen arvioinnin yhteydessä. Lisäksi pohdimme, millaisia yrityksiä järjestössä on tehty koettujen ongelmien ratkaisemiseksi. Lopuksi ehdotamme metodologisen pluralismin tuomista suomalaisen kansalaisjärjestöjen seuranta- ja arviointia koskevaan keskusteluun. Ehdotamme, että yksi potentiaalinen kehittämissuunta esimerkiksi voimaantumisen arviointiin on lähestymistapa, jossa yhdistyvät numeeristen indikaattoreiden seuranta, verkostoajattelu ja valtalähtöinen analyysi.

## **VERKOSTOLÄHTÖKOHTA KEHITYSYHTEISTYÖN SEURANNASSA JA ARVIOINNISSA**

Verkostoyhteiskunnalla viitataan usein tietoyhteiskuntaan ja tietojärjestelmien mahdollistamaan globaaliin verkostoitumiseen. Verkostoyhteiskunnan käsite nousi laajaan tietoisuuteen Manuel Castellsin teoksen *The Rise of Network Society* (1996) myötä. Verkostoyhteiskunnassa medialla ja tietoverkostoilla on keskeinen rooli tiedon leviämässä, nopeassa verkottumisessa ja ei-hierarkkisten suhteiden rakentumisessa. Kansalaisjärjestöjen työssä it-yhteyksien ja sosiaalisen median mahdollistama verkostoituminen on muuttanut globaalin kansalaisyhteiskunnan toiminnan luonnetta. Nopea tiedonlevitys on mahdollistanut esimerkiksi globaalisti levinneet, useissa maissa samanaikaisesti toteutuneet *Jubileen* kaltaiset kampanjat (de Mars 2005).

Tietoverkostojen kattavuuden lisääntyminen on mullistanut myös perinteisemmän kehitysyhteistyön yhteydenpidon ja tiedonvälityksen mahdollisuuksia. Kuten yksi haastateltavista kuvasi: ”yhteydenpito on mielettömästi helpottu-

nut; vielä on aika paljon hankkeita, missä esimerkiksi nettiyhteydet eivät toimi jatkuvasti, mutta kännykkä toimii melkein joka paikassa, jos nyt ei ihan joka montussa”. Suomen World Visionin perustamisvaiheessa 1980-luvun alkupuolella kummitietoja kuljetettiin pahvilaatikoissa ja kirjeenvaihto tapahtui postitse. Arviointi- ja seurantadokumentit lähetettiin myös postissa. Myöhemmin kuvaan tulivat faksit ja tietotekniikka, mutta aivan viime vuosiin saakka varsinaisessa kenttätyössä seuranta- ja arviointityö on toteutettu lähes yksinomaan manuaalisesti. Tietokoneiden yleistyttyä ja tietoliikenneyhteyksien parannuttua kaikkein syrjäisimmilläänkin seuduilla on seuranta ja arviointi saanut uusia ulottuvuuksia. Dataa voidaan syöttää tietojärjestelmiin paikan päällä ja se on hetkessä analysoitavissa ja käytettävissä ympäri maailmaa. Kuvat ja videoklipit mahdollistavat hyödynsääjien autenttisen ”äänen” kuulemisen ja tarjoavat numeerisen ja kirjallisen tiedon lisäksi kokemusperäistä tietoa ja elämyksellisen elementin. Tiedon keräämisen ja välittämisen tekniset mahdollisuudet ovat olemassa. Näiden verkostoitumismahdollisuuksien käyttäminen on kuitenkin vain yksi osa relevanttia verkostoproblematiikkaa, johon liittyy kysymys sosiaalisista suhteista ja niiden muodostumisesta.

Tässä artikkelissa määrittelemme käsitteen ”verkosto” laajasti. Käsite ei viittaa pelkästään tietojärjestelmien mahdollistamaan verkostoitumiseen, vaan puhumme verkostosta toisaalta sosiaalisena organisoitumismuotona, ja sosiaalisen verkostonäkemyksen mahdollisista vaikutuksista arvioinnin lähtökohtiin kehitysyhteistyössä. Verkostomaisella organisaatiomuodolla (Powell 1990) voidaan tarkoittaa esimerkiksi yhteistyön muodostamista molemminpuolisen hyödyn ja luottamuksen pohjalta. Verkostomainen organisoitumismuoto eroaa hierarkkisesta tai markkinamuotoisesta organisoitumismuodosta. Kehitysyhteistyössä perinteeseen rahoittaja-vastaanottajasuhteeseen eroa tekevä kumppanuus voidaan nähdä pyrkimyksenä kohti verkostomaista organisoitumismuotoa (Kontinen 2007). Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyölle on tyypillistä, että toiminnan tulokset tuotetaan yksittäisen organisaatioiden muodostamissa verkostoissa, joihin kuuluvat järjestöt, rahoittajat, paikallisyhteisön jäsenet,

paikallisviranomaiset ja muut relevantit toimijat.

Kehitysyhteistyön hankehallintomalleissa verkoston jäseniä erotellaan usein termeillä rahoittajat, välittömät ja välilliset hyödynsaajat ja muut asianosaiset (stakeholders). Nämä termit liittyvät hankekeskeiseen lähestymistapaan ja siinä yleisesti käytettyyn LFA-välineistöön. Davies (2005) on huomauttanut, että kehitysyhteistyön toiminnan laadullinen muutos on johtanut siihen, että toiminnan myötä syntyvää muutosta on yhä vaikeampi kuvata yksittäisten, LFA:n tapaisten lineaaristen representaatioiden kautta. Hän (mt. 134) ehdottaa, että tapahtumien ketjun sijasta voisimme ajatella muutosta tapahtumien verkostona. Samalla tavalla välineissä kuvattujen toimijoiden ketjusta olisi syytä siirtyä toimijoiden verkostoon. Davies (2005, 138) näkee, että esimerkiksi kansainvälisten järjestöjen kuten World Visionin laajeneminen on lisännyt verkostonäkökulman relevanssia. Toimijoiden määrän lisääntyminen ja toimintaympäristöjen kompleksisuus ovat kasvattaneet tarvetta analysoida toimijoiden vuorovaikutusta.

Daviesin (mt.) ehdottama verkostonäkökulma pohjautuu ajatukseen, että kaikilla toimijoilla on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa ympäröivään maailmaan. Hankesuunnittelussa ja -toteutuksessa tulisi hänen mukaansa entistä enemmän huomioida toimijat sekä näiden väliset suhteet. Suunnittelussa ei ole hänen mukaansa (mt. 146) oleellista tavoitteiden ja indikaattoreiden tarkka, ”lopullinen” määrittely. Suunnitteluvaiheessa on tärkeintä saavuttaa toimijoiden välille aito sopimus tavoitteiden suunnasta ja tiedon keräämiseen sitoutumisesta. Davies (mt.) toteaa, että ”informaatiota kaukaisista muutoksista ei voi saada käskemällä”. Tiedon keräämisen teknisen välineistön tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää sosiaalisen verkoston sitoutumista välineiden käyttöön ja niiden mahdolliseen edelleen kehittämiseen yhteistyön edetessä.

Erilaiset muutoskäsitteet toiminnan taustalla vaikuttavat myös arviointilähestymistavan valintaan. Davies (2004; 2005) ehdottaa verkostonäkökulman käyttämistä kehitysyhteistyön arvioinnissa. Muutoskäsitteet vaikuttavat arviointivälineistöihin ja kerättävän arviointitiedon luonteeseen. Kehitysyhteistyössä yleisesti käytössä oleva suunnittelu-, seuranta- ja ar-

viointiväline LFA perustuu muutoskäsitteeseen (Davies 2004, 104), jossa muutos nähdään lineaarisena, hierarkkisten tasojen kautta etenevänä prosessina. Seuranta- ja arviointitiedon määrittely ja kerääminen noudattelevat mallin muutosajattelun rakennetta. Seurantatietoa kerätään jokaiselle hierarkkiselle tasolle muodostutettuihin indikaattoreihin perustuen. Verkostonäkökulma ottaa etäisyyttä ”hankekeskeiseen” näkemykseen, ja pitää tärkeänä toimijoiden välisiä molemminpuolisia suhteita sekä suhteiden muutosten seuranta. Analyysi perustuu toimijoiden ja näiden välisten yhteyksien analyysiin. (Davies 2005, 145–147.) Verkostonäkökulmaan pohjautuvassa analyysissä voidaan huomioida vaikkapa valtasuhteiden muutokset, jotka liittyvät oleellisesti esimerkiksi voimaantumistavoitteisiin.

World Vision on esimerkki verkostomaisesti rakentuneesta organisaatiosta. Se on itsenäisten lapsilähtöistä kehitysyhteistyötä tekevien toimijoiden federalistinen verkosto, johon kuuluu kansallisia toimistoja, *National Office*, tukitoimistoja *Support Office* sekä kansainvälinen toimisto, *World Vision International*. Kansainvälinen toimisto vastaa verkoston koordinaatiosta ja keskeisten periaatteiden sopimisesta sekä niiden noudattamisesta ohjelmatoiminnassa. Jo toimistojen nimistä voi päätellä, että kansallisten ja tukitoimistojen välillä on rahoitussuhde, joka määrittää tietynlaisen valtasuhteen. Tukitoimistojen ensisijainen tehtävä onkin hankkia rahoitusta ohjelmamaiden kansallisille toimistoille. Kansalliset toimistot suunnittelevat ja toimeenpanevat kehitysyhteistyöohjelmia yhteisten periaatteiden mukaisesti ja yhteistyössä kansainvälisen verkoston ja tukitoimistojen kanssa. Kansainvälinen toimisto, tuki- ja kansalliset toimistot muodostavat toimijoiden verkoston, jonka jäsenet ovat toisaalta autonomisia organisaatioita, toisaalta erilaisten suhteiden kautta sidoksissa toisiinsa. Raha, ohjeistukset, raportit ja ideat liikkuvat verkoston jäsenten välillä, ja luovat molemminpuolisen vaikuttamisen suhteita toimijoiden välillä (vrt. Ebrahim 2003).

Ohjelma-alueilla kansallisen World Visionin edustajat verkostoituvat lisäksi paikallishallinnon, relevanttien viranomaistahojen ja kansalaisyhteiskunnan edustajien kanssa. Kansalaisyhteiskunnan edustajat voivat olla yksilöitä,

yrityksiä, kansalaisjärjestöjä tai niiden muodostamia verkostoja. World Vision -verkoston keskinäiset suhteet voidaan esittää yksinkertaisen organisaatiokaavion avulla. Käytännössä verkosto kätkee sisälleen useita ammattilaisten verkostoja ja tekee yhteistyötä lukuisien muiden verkostojen kanssa poliittiseen vaikuttamiseen, ammatilliseen kehittymiseen ja käytännön työn toteutukseen liittyen. World Visionin sisällä on eri kehitysyhteistyön teemoista kiinnostuneiden ammattilaisten verkostoja. Esimerkkeinä voi mainita gender-, vammais-, koulutus-, ilmasto- ja terveysteemojen vertaisryhmät, *Communities of Practice*. Suomen World Visionilla on myös vakiintuneiden yksityislahjoittajien verkosto, joka sisältää noin 14 000 kummiä sekä yritysyhteistyökumppaneita.

Eri verkostoilla – niin World Visionin sisällä kuin ulkoisilla – on erilaisia rooleja seuranta- ja arviointitiedon tuottajina ja käyttäjinä. Verkostoilla on erilaisia tiedon tarvetta koskevia tavoitteita ja intressejä, ja heillä on erilaiset käsitteet siitä, millaista on ”oikea” ja ”tarpeellinen” tieto. World Visionin organisatorinen verkosto jakaa yhteisen tavoitteen. Lapsilähtöisen työn tavoitteena on lasten elinolojen pysyvä paraneminen yhteisöissä ja perheissä. Tavoite on ilmaista seuraavasti: 150 000 000 lapsen, erityisesti kaikkein haavoittuvimmassa asemassa olevien, hyvinvoinnin pysyvä paraneminen vuoteen 2016 mennessä (WVC). Verkosto on parhaillaan luomassa indikaattoreita ja seurantamekanismeja kokonaistavoitteen toteutumisen arvioimiseksi. Lasten hyvinvointia seurataan yhteisten määrällisten ja laadullisten tavoitteiden, *Child Wellbeing Target*, pohjalta. Muutosta arvioidaan koulutukseen, terveydentilaan, perheiden ja huoltajien toimeentuloon ja subjektiivisen hyvinvoinnin kokemiseen sekä sosiaaliin suhteisiin liittyvien indikaattoreiden avulla. Verkoston yhteisen seurannan tukena on yli sadan indikaattorin kokoelma, jota yksittäiset ohjelmat voivat hyödyntää.

Miten tällaisessa moniulotteisessa verkostossa voitaisiin arvioida tuloksia kestävyysnäkökulmasta? Suomen World Visionin ohjelmastrategiassa vuosille 2012–2014 esitetään, että pysyvän ja kestäväen myönteisen yhteisömuutoksen taustalla on voimaantuminen, *empowerment* (WVC, 19–20). Voimaantuminen on ilmiönä moniulotteinen. Siihen liittyy niin

yksilöllisiä kuin yhteisöllisiäkin aspekteja. Voimaantuminen ilmenee sosiaalisissa suhteissa (Järvinen 2007; Siitonen 1999) ja arvioinnin verkostonäkökulma onkin potentiaalinen lähtökohhta voimaantumisen seuraamisen kehittämiseksi. Voimaantumisen arvioimiseksi olisi tavoitettava esimerkiksi instituutioihin, toimintaympäristöön, motivaatioon, ongelmanratkaisukykyyn, tehokkuususkomuksiin ja itsetuntoon liittyviä ilmiöitä (Alsop & Heinsohn 2005; Fetterman 2001; Järvinen 2009). Voimaantuminen on ollut vuosikymmeniä yksi kehitysyhteistyön keskeisiä käsitteitä, mutta sen seuranta mahdollistava määrittely on jatkuvan määrittelyn alla. Voimaantumisessa kehitysyhteistyön kontekstissa yhdistyy rakenteelliset, valintoja mahdollistavat tekijät sekä toimijoiden kykyihin ja toimijuuteen liittyvät tekijät. Englanninkielinen, kehitysyhteistyössä käytetty termi *empowerment*, on laaja ja voi kuvata niin yksilön, yhteisön kuin kansakunnankin tasolla tapahtuvaa prosessia sekä siihen johtavia ulkoisia tukitoimintoja, voimaistamista. Suomenkielisessä kirjallisuudessa on eroteltu termit voimaantuminen ja valtaistuminen. Edellinen on viitannut yksilön toimijuuteen ja jälkimmäinen rakenteissa ja valtasuhteissa tapahtuviin muutoksiin. Tämä suomenkielinen erottelu ei ole kovin relevantti kansainvälisen kehitysyhteistyöjärjestön ympäristössä toimittaessa. Tärkeämmäksi nousee termin *empowerment*, jolle harvoin on paikalliskielistä käännöstä, kontekstuaalinen määrittely. Näissä määrittelyissä yksilön voimavarat ja ympäristön mahdollistavat rakenteet yhdistyvät kokonaisvaltaiseksi käsitteeksi.

Suomen World Vision onkin asettanut tavoitteekseen kontekstuaalisten voimaantumisten määrittelmien ja niihin pohjautuvien voimaantumisen todentamisen menetelmien kehittämisen. Kehittämistyön alkuvaiheessa on pohdittu voimaantumisen ohjelmateorioita sekä seuranta- ja arviointityön haasteita ja olemassa olevien välineiden mahdollisuuksia. Seuraavaksi esittelemme sitä, miten kansalaisjärjestöjen seuranta- ja arviointityön yleiset ongelmakohdat ovat nousseet esille esille World Visionin kehittämistyön yhteydessä.

## KANSALAIJÄRJESTÖJEN SEURANNAN JA ARVIOINNIN KESKEISET ONGELMAT

Yksi seurannan ja arvioinnin peruskysymyksistä on arviointitiedon luonne ja sen luotettavuus. Arviointi toimintana perustuu lähtökohtaisesti käsitykseen, että arviointitieto on systemaattisempaa ja luotettavampaa kuin ihmisten jokapäiväinen tieto, *common sense* (Shadish ym. 1991, 41). Tämän luotettavan tiedon tuottamisen tavoista on olemassa erilaisia käsityksiä. Jokainen arviointilähestymistapa sisältää eksplisiittisen tai implisiittisen teorian tiedosta; ontologiasta, epistemologiasta ja metodologiasta. Shadish ym. (mt. 42) huomauttavat, että mikään paradigma ei ole välttämättä lähtökohtaisesti paras, ja että arvioinnin lähestymistavan valintaan liittyy tiedon muotojen priorisointi. Arviointitiedon tarkoitus nähdään usein *epävarmuuden vähentämisenä* sopivin keinoin. Shadish ym. (mt. 315–322) esittävät, että tähän epävarmuuden vähentämiseen pyritään useampien metodologisten lähestymistapojen kautta, ja että uudemmat arviointiteoriat soveltavat metodologista pluralismia.

Arvioinnin ”paradigmasodat”, jotka pohjautuvat erilaisiin käsityksiin tietämisen ja ymmärtämisen luonteesta, ovat olleet läsnä myös kehitysyhteistyön arvioinnissa (Roche 2010, 137). Metodologiset kiistat esimerkiksi kontrolloitujen koeasetelmien ja laadullisten, osallistavien menetelmien kesken ovat ilmeisiä. Menetelmiä ei ole puolustettu pelkästään tietoteoreettisin argumentein, vaan erilaisia tiedontuotannon muotoja on perusteltu myös eettisten näkemysten pohjalta. Esimerkiksi osallistava lähestymistapa pohjautuu konstruktivistiseen tietoteoriaan ja pitää ihmisten ja yhteisöjen ”omaa”, subjektiivista tietoa luotettavana sekä eettisesti perusteltuna valintana (ks. Chambers 2008). Koeasetelmaan perustuvat arviointiasetelmat lähtevät perinteisemmästä tietoteoriasta, ja tiedon luotettavuutta perusteellaan sen objektiivisuudella. Koeasetelmaa on puolestaan kritisoitu ryhmien valintaan liittyvien eettisten ongelmien pohjalta.

Epävarmuuden vähentäminen on kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön arvioinnin tavoite. Mahdollisimman varmaa tietoa yhteistyön tuloksista kaipaavat niin rahoittajat, järjestö itse, kohdeyhteisöt kuin järjestöjen työlle lahjoi-

tuksia antavat tavalliset kansalaisetkin. Horton (2010) esittelee kansalaisjärjestöjen työtä koskevan ”episteemisen ongelman” ja sen potentiaalliset ratkaisut. Episteeminen ongelma lähtee tavallisen kansalaisen huolesta: miten voin tietää, että tukemani järjestön työllä on tarpeeksi hyviä tuloksia. Se laajenee yleisemmäksi kysymykseksi järjestöjen tuottaman tiedon luonteesta. Keskeinen kysymys on, miten voimme tehdä tuloksista sellaisia päätelmiä, joiden meillä on hyviä syitä uskoa olevan päteviä. (Horton, 2010, 88.) Episteemisen ongelman ratkaisuksi Horton (2010, 99–109) ehdottaa neljää vaihtoehtoa: järjestöjen toimintaa koskevan tiedon avoimempi esillepano, järjestöjen työtä arvioivien riippumattomien instituutioiden perustaminen, yleisten standardien ja ohjeiden kehittäminen ja asian tuntijoiden antamien arvioiden lisääminen.

Järjestöjen arviointikäytännöissä harjoitetaan metodologista pluralismia (Roche 2010, 137), mutta lähestymistapojen tietoa koskevat oletukset jäävät usein implisiittisiksi. Järjestöjen käyttämät hallinnolliset seuranta- ja arviointimenetelmät perustuvat objektiivisen ja mitattavan tiedon luotettavuusnormeihin, jotka ilmenevät esimerkiksi mitattavien indikaattoreiden ja ulkoisten, puolueettomien, arviointien painottamisessa. Myös tavallisen kansalaisen on Rochen (mt.) mukaan helppo ymmärtää lukumääriin ja prosentteihin perustuvaa tietoa. Järjestöjen työn kannalta mitattavien indikaattoreiden käyttö seurannassa ja arvioinnissa saattaa johtaa siihen, että ne ohjaavat toimijoita pikemminkin saavuttamaan kyseiset indikaattorit kuin pohtimaan toiminnan suuntaa ja halutun muutoksen toteutumisen – tai toteutumattomuuden – merkkejä (Horton 2010, 102–103).

Seuranta- ja arviointitiedon luotettavuuteen ja tuottamisen tapoihin liittyy monenlaisia keskusteluja. Seuraavassa käsittelemme Chris Rochen (2010, 133–138) esittämää neljää järjestöjen arviointia koskevaa avainongelmaa, ja analysoimme sitä, miten ne ilmenevät World Visionin toiminnassa. Nämä neljä ongelmaa ovat mittaamisongelma, attribuutio-ongelma, tiedon keräytymisen ongelma ja omistajuuden ongelma. Meneillään olevan kehittämishankkeen aineiston perusteella olemme lisänneet viidennen, tiedon intresseihin liittyvän ongelman, joka vaikuttaa niin tiedon oletettuihin muotoihin kuin omistajuuteenkin.

## Mittaamisongelma

*Mittaamisen* ongelma liittyy keskusteluun siitä, millaisia asioita voidaan mitata, sekä käsitteelliseen eroon mittaamisen ja todentamisen välillä. Todentaminen voi tapahtua niin tilastollisen kuin laadullisenkin näkökulman pohjalta. Molemmissa lähestymistavoissa on tiedon pätevyttä, luotettavuutta ja tiedon tuottamisen tapoja koskevia kriteereitä. (Roche 2010, 134). Mittaaminen tämän ongelman yhteydessä voidaan siis ymmärtää laajasti. Mittaamisen ongelma ei koske pelkästään numeerista ja kvantitatiivista tietoa, vaan siihen liittyy myös laadullisen tiedon pätevyyden ja luotettavuuden pohdinta.

Haastatteluissa mittaamisen ongelma nousi esille käytössä olevista indikaattoreista esitetystä lausumissa. Numeeristen indikaattoreiden muotoilu niin, että ne kuvaavat toimintaa ja että yksittäiselle indikaattorille voidaan eri konteksteissa antaa yksi numeerinen arvo, nähtiin ongelmallisena. Osallistavan arvioinnin mahdollisuudet ymmärryksen lisäämisessä ja arviointikohteiden voimaantumisessa nostettiin esille, mutta toisaalta suhtauduttiin varauksellisesti sen ei-objektiivisuuteen. Laadullisten indikaattoreiden kehittäminen nähtiin tärkeänä, koska monista asioista ”meillä on tunne, että on vaikuttettu tähän, mutta ei se välttämättä ole niin tieteellistä”. Erilaisten arviointivälineistöjen lisäksi korostettiin myös vuorovaikutusta seurannan tapana ”tarvitaan mittareita, mutta myös todellista jakamista ja kohtaamista”.

World Vision -verkosto on pyrkinyt pitämään keskeiset seurattavat indikaattorit selkeinä ja seurantajärjestelmiä kehitetään jatkuvasti. Siitä huolimatta indikaattoreiden ja ohjelma-arviointien luonteen vuoksi sosiaalisen muutoksen keskeisiä tekijöitä saattaa jäädä havainnoimatta. Sekä tapausanalyysin kohteena olevan verkoston että muidenkin ammattimaisten kehitysyhteistyöjärjestöjen indikaattorit ovat usein luonteeltaan staattisia ja poikkileikkaavia. Esimerkiksi rokotuskattavuutta on helppo seurata poikkileikkaavasti. Kuvitellaan, että tammikuussa 2010 ”Ukulungassa” 58 % alle kouluikäisistä lapsista oli rokotettuja ja tammikuussa 2012 rokotuskattavuus oli 89 %.

Esimerkissä prosenttilukujen valossa on tapahtunut selkeä myönteinen muutos rokotusten kattavuudessa. Prosentteina ilmaistu

muutos ei kuitenkaan kerro suoraan sitä miten pysyvä tai kestävä muutos on. Tulosten kestävyys on kuitenkin verkoston keskeinen tavoite. Numerot eivät myöskään kerro mitä yksilöiden ja yhteisöjen ajattelussa, asenteissa, arvoissa ja kulttuurissa on tapahtunut. Ratkaisevaa tulevaisuuden kannalta esimerkissämme on vaikkapa se miten rokotuskampanja on mielletty. Ovatko hyödyt niin konkreettisia, että motivaatio lasten rokottamiseen riittää jatkossakin? Onko kampanjalla ollut niin myönteinen arjessa koettava vaikutus, että tarvittaessa yhteisöt voivat jopa vaatia rokotuksia mikäli viranomaiset eivät niitä muutoin järjestä. Onko kampanja ehkä synnyttänyt virallisia tai epävirallisia World Visionista riippumattomia verkostoja lasten hyvinvointiin liittyen?

Numeerinen ja tilannetta kuvaava tekstimuotoinen tieto ei myöskään välttämättä kerro voimaantumisen, jonka ajatellaan olevan pysyvän myönteisen muutoksen taustalla. Seuranta- ja arviointitieto keskittyy usein poikkileikkaavaan kuvaukseen vallalla olevasta tilanteesta. Se ei välttämättä tavoita kovinkaan hyvin arvoihin, ajatteluun, motivaatioon ja muihin voimaantumiseen liittyvissä prosesseissa tapahtuneita muutoksia. (Chanan 2009; Fetterman 2001; Järvinen 2009; Siitonen 1999) Suomen World Vision on ohjelmassaan esittänyt, että voimaantuneet yksilöt ja yhteisöt kykenevät ratkaisemaan ongelmia, hallitsemaan motivaatiotaan vaikeissakin tilanteissa, toimimaan yhteisen edun hyväksi, tunnustamaan paikallisia voimavaroja, asettamaan kehityspäämääriä, vaikuttamaan toimintaympäristöönsä ja luomaan ympärilleen toivon ilmapiiiriä. (Bearsto 2000; Bearsto & Ruohotie 2003; Kuokkanen 2003; Järvinen 2009)

Millaisilla instrumenteilla tällaista ilmiötä voitaisiin ylipäätään tavoittaa? Tähän kysymykseen etsitään vastausta myös World Visionin ja Jyväskylän yliopiston meneillään olevassa tutkimushankkeessa.

## Atribuutio-ongelma

Atribuutio-ongelma liittyy siihen, miten ja missä määrin havaittu muutos voidaan liittää tehtyyn interventioon. (Roche, 2010). Koeasetelmiin perustuvissa arviointilähestymistavoissa tämä ongelma pyritään ratkaisemaan kontrolliryhmän avulla; intervention kohteena olevia ryh-



miä verrataan samanlaisissa olosuhteissa eläviin ryhmiin, jotka eivät ole olleet hankkeen kohteena. Hallinnolliset arvioinnit keskittyvät usein pelkästään hankkeen kohteena olevien ryhmien muutoksiin ja arvioivat niiden pohjalta, onko hankkeen tavoitteet saavutettu. Kysymys attribuutiosta voi jäädä vähemmälle huomiolle; jos indikaattorit kertovat tavoitellusta muutoksesta, muutoksen oletetaan olevan hankkeen tulosta. Attribuutio-ongelmaan liittyy haaste kausaalisuuden todistamisesta; miten voimme varmuudella sanoa että muutos B on intervention A seurausta.

Aikaisemmin mainitun rokotusesimerkin prosenttiluvut eivät sinällään vastaa attribuutiokysymykseen, eli missä määrin tapahtunut muutos johtuu juuri World Visionin ohjelma-toiminnasta ja mitkä muut tekijät vaikuttivat rokotuskattavuuden kasvuun. Yleensä muutokseen vaikuttavat useat eri tekijät. Monivuotiset yhteisökehitysohjelmat eivät toteudu tyhjiössä, vaan yhteisöihin kohdistuu jatkuvia muutoksivaihteluita esimerkiksi valtion taholta, muilta järjestöiltä ja sosiaalisilta verkostoilta. Kuten yksi haastateltava totesi: ”niissä on monta ulkoista tekijää, niin miten sen meidän kontribuution voi edes... miten me voidaan väittää, että muutos on tapahtunut meidän intervention tuloksena”. Seurantatiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä attribuutiokysymys oli noussut esille siten, että jotkut käytetyistä indikaattoreista voivat ”olla kansallisen tason indikaattoreita, vaikea nähdä meidän ohjelman osuus”.

Koeasetelmat ja edellä mainitun tyyppisen seuraamuskausalisuuden menetelmällinen todentaminen vaikuttavat kehitysyhteistyön piirissä usein mahdottomilta toteuttaa. Erityistä osaamista vaativat tutkimukset ovat käytettävissä olevien resurssien ulottumattomissa. Lisäksi kehitysyhteistyötä tehdään avoimissa yhteisöissä, jotka vuorovaikuttavat jatkuvasti muiden yhteisöjen ja viranomaisten kanssa. Yhteisöissä saattaa olla käynnissä useita samanaikaisia kehittämishankkeita. Todellisen maailman kompleksisuus johtaa Rochen (2010, 134) mukaan siihen, että olisi hyödyllistä ajatella attribuution pohtimista enemmänkin epävarmuuden vähentämisenä ja mahdollisena kontribuutiona (vrt. Mayne 2001), kuin kausaalisuuden todentamisena.

Yhtenä tulevaisuuden suuntana kansalaisjärjestöjen arvioinnissa voidaan nähdä erilaisten

kausalliteettien pohtiminen ja kontribuutio-analyysiin perustuvan arvioinnin lisäämisen. Kontribuutioanalyysi on läheisessä yhteydessä teoriaperusteiseen arviointiin (ks. Leeuw 2012), jossa arvioinnin lähtökohtana on intervention muutosteorian ja siihen liittyvien oletettujen kausaalisuus-suhteiden määrittely. Seuraamuskausalisuuden rinnalla lähtökohdaksi voidaan ottaa esimerkiksi realistisen arvioinnin (Pawson & Tilley 1997) generatiivinen kausaalisuus, jossa lähtökohtana on intervention kontekstissa ilmenevät, tuloksia tuottavat mekanismit. Kansalaisjärjestöjen arvioinnissa on kiinnostavaa lähestyä kehityshankkeita tietyissä ympäristöissä aktivoituvien mekanismien kautta sen sijaan, että lähtökohtaisesti lähdetään todentamaan tavoitteiden saavuttamista (ks. Holma & Kontinen 2011). Tätä lähestymistapaa on sovellettu myös meneillään olevassa kehittämishankkeessa, jonka ensimmäinen vaihe on ollut voimaantumisen organisatoristen muutosteorioiden eksplikointi (Kontinen & Robinson-Moncada 2012). Muutosteorioiden yhteydessä on kiinnitetty myös huomiota käsityksiin voimaantumista tuottavista mekanismeista.

### Tiedon keräytymisen ja yhdistelyn ongelmat

Kolmas järjestötyön arvioinnin ongelma on seuranta- ja arviointitiedon keräytymisen tai kasaantumisen ongelma (Roche 2010, 135). Järjestöjen toiminnan tulosten ja vaikutusten arviointi edellyttäisi sitä, että yksittäisten hankkeiden ja ohjelmien tuottamaa tietoa pystyttäisiin yhdistelemään ja saamaan tätä kautta luotettavaa tietoa koko organisaation toiminnan tasolla. World Visionin toimintamuoto on 3–5 hankkeesta muodostuva aluekehitysohjelma, joka voi kestää kokonaisuudessaan viisitoista vuotta. Jokaisella hankkeella on looginen viitekehys, ja tiedon kasaantumista yksittäisistä hankkeista koskevista indikaattoreista ohjelmatasolle ei ole täysin ratkaistu. World Vision on kehittänyt kansainvälisen verkoston käyttöön lasten hyvinvoinnin osa-alueiden kehittämistä mittaavia indikaattoreita, *Compendium of Indicators*. Osa seurattavista indikaattoreista voi olla kontekstisidonnaisia, mutta tiettyjä sovitutuja indikaattoreita seurataan globaalisti tiedon tuottamiseksi koko World Visionin toiminnan

tuloksista. Hankehallinnon yhteinen malli, LFA-taustainen LEAP, joka tarjoaa esimerkiksi raporttien standardimalleja, on omalta osaltaan yhdenmukaistanut tiedon keruuta.

Verkoston kehitysyhteistyöhankkeita ja -ohjelmia toteutetaan erilaisissa kompleksisissa konteksteissa, joista saadun tiedon yhtenäistäminen on haasteellista. Esimerkiksi voimaantumisen voi joissakin yhteisöissä liittyä ennen kaikkea sukupuolia erotteleviin käytäntöihin, toisissa kastijärjestelmään ja kolmannessa kyläyhteisön ja paikallishallinnon välisiin suhteisiin maankäyttöä koskevissa päätöksissä. Erilaisissa suhteissa tapahtuva muutos voidaan määritellä voimaantumiseksi, mutta haasteeksi muodostuu näiden eri muutosten yhteensovittaminen ja niiden yhteisvaikutusta koskevan tiedon tuottaminen.

Tiedon kasaantumisen ja yhdistelyn haasteellisuus onkin johtanut usein siihen, että tilastollista ja yhteismitallista tietoa kerätään panosten ja tuotosten tasolla (Roche, mt.). Esimerkiksi eri hankkeissa käytetyt rahoituksen ja hankkeiden vaikutuspiirissä olevien ihmisten määrä on kohdallisen helppo laskea. Myös tilastot koulutuksiin osallistumisten määrästä sekä kyläkokousten ja niihin osallistuvien määrästä ovat helposti yhdistettävissä ja verrattavissa. Mahdollisten ihmisten asenteissa, käytännöissä, itseluottamuksessa ja elämänlaadussa tapahtuneen pysyvän muutoksen kääntäminen kvantitatiiviseksi informaatioksi on kuitenkin hankalampaa.

Systemaattisia, vaikutusten tasolle purettavia laadullisia arviointilähestymistapoja on kehitetty kansainvälisessä tutkimuksessa. Yksi tällainen lähestymistapa on *Merkittävin muutos*-menetelmä, *Most Significant Change* (Davies 1996). Menetelmän peruseräaateena on, että hanke- ja ohjelma-alueilta kerätään systemaattisesti kertomuksia ihmisten elämässä tapahtuneista muutoksista ja hankkeen mahdollisesta roolista näissä tarinoissa. Kertomusten analyysissä pyritään tunnistamaan yleisempiä muutostrendejä ja hankkeen vaikutuksia. Menetelmän käyttäminen on kuitenkin aikaa vievää ja työvoimavaltaista, ja sitä ei usein ole mahdollista toteuttaa kokonaisvaltaisesti. Myös World Visionilla on ollut käytössä Merkittävin muutos-menetelmä. Haastattelussa todettiin, että sen käyttö ei ole onnistunut toivotulla tavalla, ”väkisin puserretaan joku tarina”. Menetelmästä onkin käytännössä muodostunut indikaattori-

hin perustuvan raportoinnin lisäosa; raporttiin liitetään yksi kuvaava, usein yksilöllinen tarina, ilman että on ollut mahdollista systemaattisesti kerätä ja analysoida tarinoita.

Tiedon keräämisen ja yhdistelyn tueksi World Vision on viime vuodet kehittänyt Horizon -tietojärjestelmän, johon muodoltaan standardoidut seurantaraportit syötetään. Horizon tarjoaa ohjelmatyön keskeiset työkalut, ohjelmadokumentit ja ohjelmista kerätyn seurantatiedon koko verkoston saataville (WVa; WVb). Paikalliset ohjelmatyöntekijät ja tukitoimistojen ohjelmavastaavat voivat seurata hankkeiden tavoitteiden ja budjettien toteutumista. Lisäksi saatavilla on muutuskertomuksia, kuvia ja videoklippejä joiden avulla voidaan tuloksista viestiä yhteisön edustajien ”äänellä”. Järjestelmään syötetään myös rekisteröityjen lasten (l. kummilasten) perus- ja kotikäynneiltä saatavat seurantatiedot. Seuranta- ja arviointi-informaatiota voidaan syöttää järjestelmään myös tekstiviestien avulla.

Viimeisimpien saatavilla olevien tietojen mukaan noin 1400 (noin 85 %) World Vision-verkoston aluekehitysohjelmista käyttää järjestelmää (WVa). Järjestelmään syötettiin 98 % vuosiraporteista sovittuun päivämäärään mennessä. Lyhyen kokemuksen perusteella näyttää siltä, että Horizon on lisännyt aikatauluissa pitäytymistä ja sisäistä sosiaalista kontrollia. Riskitekijänä on pidetty sitä, että kaikille avoin tietojärjestelmä lisää organisaatiokulttuuria, jossa aikatauluissa pysyminen ja raporttien tuottaminen nousee tärkeämmäksi kuin raporttien laatu ja niiden hyödyntäminen työn kehittämisessä. Yksi järjestelmä korvaa eri puolilla verkostoa käytössä olleet 36 erillistä hankehallinnon järjestelmää ja kuusi kummitoimintaan liittyvää järjestelmää (WVa). Tämän lisäksi järjestelmä mahdollistaa WV-verkoston lasten hyvinvoinnin pysyvään paranemiseen liittyvien tavoitteiden globaalin seurannan (WVa; WVc). Järjestelmä tarjoaa verkostolle tekniset mahdollisuudet kumulatiivisen tiedon keräämiseen, mutta ei sinällään ratkaise verkoston sosiaalisen sitoutumiseen liittyviä haasteita.

### Omistajuuden ongelma

Seurantaan ja arviointiin liittyy aina kysymys omistajuudesta, *ownership* (Roche 2010, 135). Omistajuudella viitataan siihen, kenen aloit-

teesta seuranta ja arviointia tehdään ja kenen tarpeet ja intressit ovat tiedon tuottamisen lähtökohtana. Usein käytännön toimijat järjestöissä tekevät eron ”oikean toiminnan” ja monitoroinnin ja arvioinnin välillä, eivätkä tunne jälkimmäisiä omakseen. Seuranta ja arviointi voidaan nähdä teknisenä asiantuntijatyönä, joka on vaikeata ja tavallisen hankekoordinaattorin tietotaidon ulottumattomissa. Seuranta ja arviointi saatetaan kokea jopa uhkaavana; jonakin jossa lähtökohtaisesti etsitään epäonnistumisia ja ongelmia ja jonka tuloksena voi olla rahoituksen vähentäminen tai yhteistyösuhteen lopettaminen.

Seurannan ja arvioinnin kytkös rahoitukseen ja siihen liittyviin suhteisiin vähentää toiminnan omistajuutta. Seurannan nähdään enemmänkin vastaavan rahoittajan kontrollitarpeisiin kuin palvelevan onnistumisten todentamista tai virheistä oppimista. Seurannan ja arvioinnin omistajuuden puutetta kehitys yhteistyössä tyypillisesti vähentää se, että käytettävät menetelmät ovat usein rahoittajalähtöisiä ja ylhäältä päin annettuja (Wallace 2007). Kenttätasolla toimiva henkilökunta harvoin osallistuu menetelmien valintaan tai kehittämiseen, ja välineistön taustalla oleva kehitysprosessi ja logiikka voivat jäädä ymmärtämättä. Tämä johtaa siihen, että raportteja ja matriiseja täytetään, koska ”niin on pyydetty” ilman, että tiedonkeräämisen takana olevaa logiikkaa hahmotetaan selkeästi.

Myös World Visionin verkostossa seurannan ja arvioinnin omistajuuden ongelmia on tunnistettu. Yhteisten, standardisoitujen välineiden kehittäminen tapahtuu keskitetysti, ja omistajuuden puute voi näkyä niin tuki- kuin aluetoimistoisakin. Kuten yksi suomalaisista haastateltavista totesi: ”etenkin kenttähenkilökunnan kannalta on harmillista, että noita indikaattoreita ja matriiseja tulee niin kuin ovista ja ikkunoista, ja heidän pitäisi kaikkia niitä käyttää”, ja toinen pohti: ”ohjeistuksia tulee liikaa eikä kenttähenkilökunta osallisteta, he pitävät niitä vähän taakkana, se varmaan vaikuttaa ihmisten motivaatioihin, kuinka innokkaasti he ottavat näitä mukaan sinne hanketyöhön, kun he on tottunut siihen, että aina tulee kuitenkin joku uusi”.

Omistajuuden ongelmat ovat samalla myös tiedon luotettavuutta koskevia ongelmia. Jos tiedon keräämisestä vastaava henkilökunta ymmärtäisi välineistön logiikan ja siihen liit-

tyvät tiedon keräämisen tavat, olisi tiedon kerääminenkin luotettavampaa – ”ihmiset tietäisi samalla tavalla se kerätään, ja että aina mitattaisi samaa asiaa”. Omistajuuden lisäämisen perusestejä millä tahansa toiminnan alalla ovat olleet osallistaminen ja kouluttaminen. World Visionin kehitys yhteistyötoiminnassa osallistamisella ja yhteisellä tekemisellä on keskeinen rooli. Keskeisimmät toimintaperiaatteet kiteytyvät World Visionin ohjelmatyön lähestymistapaan, *World Vision's Development Programme Approach – WVDPA*.

Lähestymistapa on kahdeksan askeleen polku<sup>2</sup>, jota noudatetaan ohjelmien suunnittelussa ja toteutuksessa. Askeleet ilmentävät WVDPA:n keskeistä periaatetta, kumppanuutta paikallisten toimijoiden kanssa. Kumppanuuksien onnistuminen on keskeisin tekijä myönteisten vaikutusten aikaansaamisessa.

### Moninaisten tiedonintressien ongelma

Neljän edellä esitetyn ongelman lisäksi kansalaisjärjestöt kohtaavat käytännön työssään moninaisten tiedonintressien ongelman. Kansalaisjärjestöjen kehitys yhteistyötä koskevalla seuranta- ja arviointitiedolla on monta käyttäjää, joilla on erilaiset tiedonintressit ja niihin perustuvat käsitykset relevantin tiedon luonteesta.

World Visionin Horizon tiedonhallintajärjestelmä pystyy tuottamaan monenlaista tietoa eri tarpeisiin. Esimerkiksi globaalilla tasolla voidaan seurata lasten koulutukseen liittyviä indikaattoreita, kansalliset toimistot voivat tehdä erilaisia talousanalyyskejä ja tukitoimistot seurata ohjelmien tavoitteiden toteutumista. Järjestelmään haasteet eivät ensisijaisesti liity tiedon määrään ja laatuun vaan sen käyttöön ja vaikutuksiin sosiaalisissa verkostoissa. Tässä mielessä problematiikka sivuaa myös habermasilaisia sosiaalisia tiedonintressikysymyksiä (esim. Pietarinen 2002). Hallinnon tiedon tarpeet pohjautuvat lähinnä tekniseen tiedonintressiin, kun taas voimaantumistavoitteesta kertovan tieto perustuu enemmän emansipatoriseen tiedonintressiin.

Kehitys yhteistyö tähtää sosiaalisissa ja taloudellisissa suhteissa ilmenevään myönteiseen käyttäytymisen muutokseen. Muutoksen arvioinnissa käytettävää tietoa taltioidaan ja analysoidaan World Visionin tapauksessa Horizon järjestelmän avulla. Koska tiedon keruu, tallen-

nus, analyysi ja sen perusteella tehtävät johtopäätökset tapahtuvat käytännössä aina sosiaalisessa kanssakäymisessä, prosessiin liittyy väistämättä jännitteitä. Miten varmistetaan laadukas tiedonkeruu, relevanttien tahojen mahdollisuus kontribuoida, pätevä tiedon analyysi ja tulkinta, kompleksisten ilmiöiden mitattavuus ja se, että tietoa ei manipuloida tarvitsijatahon intressejä mukailevalla tavalla? Onko ylipäättään mahdollista, että kansalaisjärjestö kykenee tuottamaan seuranta- ja arviointijärjestelmänsä avulla tietoa useille eri tahoille, joilla on erilaisia tiedonintressejä sekä tarve saada tietoa eri muodoissa.

Aineisto ja aineistolähteet ovat periaatteessa kuitenkin samoja. Hyödynsaajaa kiinnostaa konkreettinen tieto. Miten tämä auttaa minua, lapsiani, perhettäni tai yhteisöäni käytännössä? Mitä saan vastineeksi osallistumisestani? Paljonko World Visionilla ja heidän kanssaan toimivilla järjestöillä on resursseja ja käytetäänkö ne oikein? Paikallisen hallinnon intressit saattavat olla poliittisesti värittyneitä vaikka se periaatteessa vastaakin kansalaisille järjestettävistä palveluista. Onko ohjelmatoiminta linjassa hallituksen strategioiden kanssa ja lisäävätkö tuotokset kansalaisten tyytyväisyyttä hallintojärjestelmää kohtaan? World Vision – verkostoa kiinnostaa miten ohjelmasuunnitelmat toteutuvat. Onko käytettyjen panosten ja tuotosten suhde sellainen, että sitä voidaan pitää tehokkaana toimintana ja ovatko mahdolliset myönteiset muutokset kestäviä? Lisäksi tietoa tarvitaan yksityisille ja julkisille rahoittajatahoille sekä oman toiminnan kehittämiseen. Yksityisten rahoittajatahojen tiedontarvetta leimaavat usein kokemuksellisuus-, konkreettisuus- ja tehokkuusvaatimukset. Onko antamani taloudellinen tuki mennyt varmasti perille ja mitä konkreettista sen avulla on tapahtunut? Onko se todennettavissa niin vakuuttavasti, että syntyy myönteinen lahjoittajakokemus? Julkisen sektorin tiedonintresseissä taas korostuu objektiivisuus, luotettavuus ja vertailtavuus. Näiden tiedonintressien ja käyttäjätahojen lisäksi esimerkiksi Suomen World Vision tuottaa satunnaisesti tietoa opiskelijoille, medialle ja muille vastaaville tahoille joiden tarpeet ovat varsin kirjavia.

Horizon-järjestelmä pystyy teknisesti vastaamaan edellä mainittuihin tiedonintresseihin. Järjestelmää luotaessa on jo tehty periaatteellisia valintoja. On päätetty esimerkiksi, mitkä

ovat standardi-indikaattorit, joita koko verkosto seuraa, mitä tietoa järjestelmään syötetään ja millaisessa muodossa se on käytettävissä. Kertomusten, kuvien ja videoklippien avulla on mahdollista täydentää ja elävöittää tietoa. Ne saattavatkin usein valaista kehitysprosesseja tilastotietoja paremmin. Sekä tutkija- että rahoittajatahoja askarruttaa kuitenkin se, miten suuri todistusarvo näille tiedon muodoille tulisi antaa. Ovatko ne vain todellista tietoa elävöittäviä kuriositeetteja vai jopa perinteistä arviointitietoa haastavia tietomuotoja? Horizonin tuottaman tiedon lisäksi verkostossa muodostuu mittava määrä hiljaista kokemuksellista tietoa, joka ei saa näkyvää muotoa. Se kuitenkin vaikuttaa käytänteisiin ja virallisista kanavista tulevan tiedon tulkintaan ja käyttöön.

### **JOHTOPÄÄTÖKSET: METODOLOGINEN MONINAISUUS KANSALAIJÄRJESTÖJEN SEURANNAN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUTENA**

Olemme käsitelleet viittä kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön seurannalle ja arvioinnille tyyppillistä ongelmaa ja niiden ilmenemistä World Visionin toiminnassa voimaantumisen arvioinnin yhteydessä. Johtopäätöksissä pohdimme sitä, millaisia ratkaisuyrityksiä edellä esitettyihin seuranta- ja arviointia koskeviin haasteisiin olisi mahdollista kehittää ja esitämme ratkaisujen etsimistä metodologisen pluralismin periaatteiden pohjalta. Roche (2010, 138) on tunnistanut kolmensuuntaisia ratkaisuyrityksiä: tieteellinen mittaamisratkaisu, sopeutuvien systeemien ajatukseen perustuva ratkaisu ja valtapohjainen ratkaisu. Jokaisella ratkaisusuunnalla on omat vahvuutensa ja ongelmansa.

Tieteellisessä ratkaisusuunnassa (Roche 2010, 136) lähtökohtana on se, että edellä esitetyt mittaamis-, atribuutio- ja kerääntymishaasteet voidaan ratkaista paremmalla suunnittelulla. Haasteisiin voidaan vastata lisäämällä standardisointia, parantamalla monitorointia ja antamalla vahvempi rooli organisatorisille tavoitteille. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehittämiskohteen olisivat yhä selkeämmät tavoitteet, tarkemmin määritellyt indikaattorit sekä pätevämmät lähtötilan kartoitukset. World Visionin kansainvälinen verkosto on toteuttanut tällaista ratkaisusuuntaa kehittämällä standardi-

soituja malleja, indikaattoreita ja välineitä koko verkoston käyttöön.

Toinen ratkaisu (mt.) lähtee ajatuksesta, että ympäristöjen, toimintojen ja tavoitteiden kompleksisuutta ei voida poistaa tarkemmalla määrittelyllä. Sopeutuvien järjestelmien malli painottaa jatkuvasti vaihtuviin tilanteisiin sopeutumista sekä arvopohjaisia, demokraattisia neuvottelun ja oppimisen tapoja. Tilivelvollisuus tässä lähestymistavassa viittaa lähinnä arvuskollisuuden säilymiseen, ja reaaliaikaisen palautteen antamiseen. Seuranta- ja arviointitiedon laatu ja pätevyys koetellaan dialogin ja vertaiskeskustelujen pohjalta. World Visionin työntekijöiden haastatteluissa ilmeni, että ihmisten väliset kohtaamiset, neuvottelut ja tuntemuksiin perustuva toiminnan etenemistä koskeva *hiljainen tieto* on tärkeä osa työntekijöiden omaa seurantatoimintaa, jossa asioiden etenemisen suunta varmistetaan dialogeilla ja oman kokemuksen kautta.

Kolmas Rochen (mt.) ehdottama ratkaisusuunta on poliittinen tai valtaan perustuva ratkaisu. Toiminnan tärkeimpänä tuloksena tässä lähestymistavassa nähdään yhteisöjen voimaantuminen ja olemassa olevien valtasuhteiden haastaminen. Hän painottaa, että jos kehitysjärjestöjen tavoitteena on jonkinlainen, usein yhteisötasolla tapahtuva valtasuhteiden uudelleen muotoilu, tulisi seuranta- ja arviointitiedon tuottamisen kohdistua juuri suhteiden muuttamiseen. Lisäksi itse tiedon tuottamisessa tulisi kiinnittää huomiota organisaation sisäisiin valtasuhteisiin ja niiden ilmenemiseen seurannassa ja arvioinnissa. Tällaisessa vaihtoehdossa monitoroinnin ja arvioinnin omistajuus on henkilökunnalla, eikä sitä koeta tekniseksi ”lisätyöksi” tai organisaation tavoitteiden ja indikaattoreiden vetämäksi performanssin todisteluksi. (Roche 2010, 137). Myös World Visioninissa haasteena on se, että lasten hyvinvoinnin indikaattoreiden raportointi suuntaa toimintaa tulosten saavuttamiseen lyhyellä aikavälillä kestävän muutoksen kustannuksella.

Erilaisten ratkaisuyritysten metodologisessa yhdistämisessä tiedon luotettavuuden ja pätevyyden kriteerejä voisi etsiä sellaisista tieteenfilosofian suuntauksista, jotka jo lähtökohtaisesti tunnustavat tiedon epävarmuuden ja moniäänisyyden. Esimerkiksi Holma ja Kontinen (2012; ks. myös Kontinen 2010) ovat pohtineet pragmatismiin pohjautuvan tiedon pätevyyskri-

teerien sopivuutta seuranta- ja arviointitiedon tuottamisessa. Pragmatismien mukaisesti kaiken käytännön toiminnan ja sitä koskevan tiedon ominaispiirre on epävarmuus (Dewey 1999, 14). Tiedon tuottamisessa on keskeistä tiedon käytännön koettelu ja moniääninen neuvottelu, tiedon tuottamisen demokraattinen metodi, jonka pohjalta pyritään mahdollisimman hyvään sillä hetkellä saatavissa olevaan tietoon. Julkishallinnon tutkimuksen alalla Shields (2003, 519) esittää, että tiedon pätevyys määräytyy pragmatismien mukaan empiirisinä seurauksina. Horizonin kaltaiset järjestelmät avaavat mahdollisuuksia tiedon pätevyyden ja luotettavuuden moniääniseen koetteluun. Keskeistä kuitenkin on, että moniäänisen neuvottelun analyysissä kiinnitetään huomiota Daviesin esittämän verkostonäkökulman mukaisesti toimijoiden väliin verkostosuhteisiin sisältäen Rochen ehdotuksen mukaisen valtasuhteiden analyysin. Tiedon arvioinnissa on syytä keskittyä sekä sen sisältöön, että niihin suhteisiin ja välineisiin joissa tieto on tuotettu.

Ehdotamme, että järjestöjen kehitysyhteistyön seurantaa ja arviointia koskevassa keskustelussa otetaan yhä enemmän lähtökohdaksi metodologinen pluralismi. Ohjelmien seurannassa ja arvioinnissa huomiota tulisi kiinnittää yksittäisten aineistomuotojen sijaan kokonaisanalyysiin. Erilaisten numeeristen ja narratiivisten tiedonmuotojen pätevyyttä ja luotettavuutta tulisi arvioida niiden luonteeseen sopivilla kriteereillä. Rahoittajien olisi hyvä siirtyä tehokkuusvaatimuksista kohti luotettavan ja monipuolisen seuranta- ja arviointijärjestelmän vaatimista. Lopullisen totuuden etsimisen sijaan järjestöt voisivat ymmärtää seurannan ja arvioinnin epävarmuuden vähentämisenä ja pyrkiä kohti mahdollisimman luotettavaa, ja tilanteessa saatavilla olevaa parasta mahdollista tietoa. Lyhyen aikavälin tulosten ja tuotosien lisäksi voitaisiin hyödyntää alkavien prosessien, suhteiden muutosten ja hitaiden arvo- ja asennemuutosten todentamista esimerkiksi verkosto- ja valtaperustaisia arviointilähtökohtia hyödyntäen. Uudenlaisten seuranta- ja arviointimenetelmien ja lähestymistapojen kehittäminen ja kokeilu nykyisten mallien rinnalle vaatii järjestöiltä aikaa, uskallusta ja resursseja. Erilaisten lähestymistapojen mahdollisuudet ja rajoitukset selviävät kokeilemalla käytännössä

sekä räätälöimällä verkostojen tarpeisiin sopivia yhdistelmiä. Tiedon tuotannon muotojen ja erilaisten pätevyyskriteerien jäsentämisessä yhteistyö akateemisen tutkijayhteisön kanssa auttaa järjestöjä etsimään omat ratkaisunsa seurannan ja arvioinnin yleisiin ongelma-kohtiin.

## VIITTEET

<sup>1</sup> Tämä artikkeli on syntynyt tutkimushankkeessa ”Voimaistava johtajuus globaalissa järjestötyössä. Uusia seuranta- ja arviointivälineitä sosiaalisen muutoksen johtamisen tueksi”. Tutkimus on osa *Liminari*-tutkimuskonsortiota, joka on saanut rahoitusta Tekesiltä 2012–2013 (rahoituspäätökset 40487–40490/11).

<sup>2</sup> Ohjelmatyön askeleet ovat: 1) Keitä me olemme – mitkä ovat arvomme, miten toimimme ja millaisena toimijana yhteisö WV:n näkee ja kokee; 2) Keitä te olette – miten yhteisö on järjestäytynyt, mitä toimintaa lasten elinolojen edistämiseksi on jo olemassa, mitkä ovat suurimmat yhteisön tarpeet lasten näkökulmasta;

3) Mitä lasten hyvinvoinnin edistämiseksi jo tehdään – mitkä ovat kaikkein oleellisimmat lasten hyvinvointiin vaikuttavat tekijät, jotka vaikuttavat merkittävimmin lasten hyvinvointiin; 4) Mitä voisimme tehdä enemmän – millaisia voimavaroja on käytettävissä, mitkä lapsen oikeuksista eivät toteudu, tunnustetaan kiireellisimmät toimet; 5) Mitä teemme yhdessä – mitä eri kumppanit ja sidosryhmät sitoutuvat tekemään lasten hyvinvoinnin edistämiseksi, mitkä ovat yhteiset tavoitteet, mikä on yhteinen visio; 6) Miten kumppanit osallistuvat yhteisen suunnitelman toteuttamiseen – mitä resursseja on yhteisössä, mitä kumppanit voivat tarjota, mitä tarvitaan lisää; 7) Miten sovittua ohjelmaa hallinnoidaan yhdessä – miten edistymistä seurataan, miten vaikuttavuutta arvioidaan, miten mahdolliset ongelmat ratkaistaan yhdessä; 8) Miten siirtymävaiheessa toimitaan yhdessä – miten myönteisten muutosten kestävyys varmistetaan, mitä olemassa olevat rakenteet voivat jatkossa edistää yhteisiä tavoitteita

## LÄHTEET

- Alsop, Ruth & Bertelsen, Mette Frost & Holland, Jeremy (2006). *Empowerment in practice. From analysis to implementation*. Washington, DC: The World Bank.
- Alsop, Ruth & Heinsohn, Nina (2005). *Measuring empowerment in practice: Structuring analysis and framing indicators*. World Bank Policy Research Working Paper 3510.
- Antikainen, Eeva-Liisa (2005). *Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena*. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1088.
- Audia, Pino G. & Tams, Sevenja (2002). Goal setting, performance appraisal, and feedback across cultures. Teoksessa Gannon, M. J. & Newman K. L. (Eds.), *The Blackwell handbook of cross cultural management* (s. 126–141). Oxford: Blackwell.
- Avolio, Bruce J. & Zhu, Weichun & Koh, William & Bhatia, Puja (2004). Transformational leadership and commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.
- Bandura, Albert & Caprara, Gian Vittorio & Barbaranelli, Claudio & Gerbino, Maria & Pastorelli, Conetta (2003). Role of affective self-regulatory efficacy in diverse spheres of psychological functioning. *Child Development*, 74(3), 769–782.
- Beairsto, Bruce (2000). What does it take to be a lifelong learner? Teoksessa Beairsto, Bruce & Ruohotie, Pekka (Eds.), *Empowering teachers as lifelong learners* (s. 47–68) Tampere: University of Tampere, Research Centre for Vocational Education.
- Beairsto, Bruce & Ruohotie, Pekka (2003). Empowering professionals as lifelong learners. Teoksessa Beairsto, Bruce & Klein, Marvin & Ruohotie, Pekka (Eds.), *Professional learning and leadership* (s.115–146). Tampere: University of Tampere, Research Centre for Vocational Education and Training.
- Campbell, James Reed & Koutsoulis, Michalis (2004a). Restructuring attribution research with cross-cultural data. Teoksessa Campbell, J. R. & Tirri, Kirsi & Ruohotie, Pekka & Walberg, Herbert (Eds.), *Cross-cultural research: Basic issues, dilemmas and strategies* (s. 61–80). Hämeenlinna: University of Tampere, Research Centre for Vocational Education.
- Campbell, James Reed & Koutsoulis, Michalis

- (2004b). Cross-cultural instrumentation: Overriding frameworks. Teoksessa Campbell, James Reed & Tirri, Kirsi & Ruohotie, Pekka & Walberg, Herbert (Eds.), *Cross-cultural research: Basic issues, dilemmas and strategies* (s. 15–26). Hämeenlinna: University of Tampere, Research Centre for Vocational Education.
- Cartwright, Jennifer, Khandker, Sahidur & Pitt, Mark (2003). *Does micro-credit empower women? Evidence from Bangladesh*. Development Research Group. Rural Development. The World Bank, RWP 2998.
- Chambers, Robert (2008). *Revolutions in development inquiry*. London: Earthscan.
- Chanan, Gabriel (2009). *Evaluating empowerment: Reconciling indicators with local experience*. England: SouthWest Foundation.
- Davies, Rick (2004). Scale, complexity and the representation of the theories of change. *Evaluation*, 10(1), 101–121.
- Davies, Rick (2005). Scale, complexity and the representation of the theories of change. Part II. *Evaluation*, 11(2), 33–149.
- Dewettinck, Koen, Singh, Jagdip & Buyens, Dirk (2003). *Psychological empowerment in the workplace: Reviewing the empowerment effects on critical work outcomes*. Working Paper 2003/210. Faculteit Economie, Universiteit Gent.
- Dewey, John (1999) [1929]. *Pyrkimus varmuuteen. Tutkimus tiedon ja toiminnan suhteesta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ebrahim, Alnoor (2003). *NGOs and organizational change. Discourse, reporting, and learning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eklund, Leena (1999). *From citizen participation towards community empowerment*. University of Tampere. School of Public Health. Acta Universitatis Tamperensis 704.
- Fetterman, David M. (2001). *Foundations of empowerment evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fetterman, David M., Kaftarian, Sakeh J. & Wandersman, Abraham (Eds.) (1996). *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment & accountability*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä Kristiina (2005). *Voimaantuminen työyhteisön haasteena*. Porvoo: WSOY.
- Holma, Katariina & Kontinen, Tiina (2012). Democratic knowledge production as a contribution to objectivity in the evaluation of development NGOs. *Forum for Development Studies*, 39(1), 83–103.
- Holma, Katariina & Kontinen, Tiina (2011). Realistic evaluation as an avenue to learning for development NGOs. *Evaluation*, 17(2), 181–192.
- Horton, Kenneth & Roche, Chris (Eds.) (2010). *Ethical questions and international NGOs. An exchange between philosophers and NGOs*. Dordrech: Springer.
- Horton, Kenneth (2010). The epistemic problem: Potential solutions. Teoksessa Horton, K. & Roche, K. (Eds.), *Ethical questions and international NGOs. An exchange between philosophers and NGOs* (s. 87–118). Dordrech: Springer.
- Järvinen, Tomi (2007). *Empowerment – A challenge of non-governmental organizations in development cooperation partnerships*. University of Tampere. Department of Education. Acta Universitatis Tamperensis 1244.
- Järvinen, Tomi (2009). Voimaantumisen (empowerment) arvioinnin haasteita. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 11(1), 8–17.
- Kabeer, Naila (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30 (3), 435–464.
- Kemppainen, Raija (2006). Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna* (s.192–203). Helsinki: Otava.
- Kontinen, Tiina (2011). *Arvioinnista arkea. Pilottivaiheen raportti*. Helsinki: Kepa.
- Kontinen, Tiina (2009). Paradigmakeskustelut ja käytännön jännitteet: Kehitysyhteistyötä tekevien kansalaisjärjestöjen arviointitoiminnan haasteista. *Hallinnon Tutkimus*, 28(5), 94–108.
- Kontinen, Tiina (2007). Partnership as a network form of organisation. Teoksessa Hisayo Katsui & Richard G. Wamai (Eds.), *Civil society reconsidered. A critical look at NGOs in development practice* (s. 129–142). Helsinki: Institute of Development Studies.
- Kontinen, Tiina & Robinson-Moncada, Sara (2012). *Programme theories of empowerment in an international development NGO*. Paperi esitetty konferenssissa: Sosiologipäivät, Kuopio, 29.–30.3.2012.
- Koponen, Juhani & Kontinen, Tiina (2011). *Kehitysapukeisarin vaatekaapilla*. Helsinki: Like.
- Kuokkanen, Liisa (2003). *Nurse empowerment: A model of individual and environmental factors*. University of Turku. Department of Nursing Studies. Annales Universitatis Turkuensis D558.
- Laitinen, Hanna (toim.) (2006). *Tule mukaan! Osallistumisen edellytyksiä järjestötyössä*. Sarja C. Oppimateriaaleja 11, 2006. Helsinki: Gummerus.

- Leeuw, Frans L. (2012). Linking theory-based evaluation and contribution analysis: Three problems and a few solutions. *Evaluation*, 18(3), 348–363.
- Mayne, John (2001). Addressing attribution through contribution analysis: using performance measures sensibly. *Canadian Journal of Program Evaluation* 16(1), 1–24.
- DeMars, William E. (2005). *NGOs and transnational networks*. London: Pluto Press.
- Mitlin, Diane & Hickey, Samuel & Bebbington, Anthony (2007). Reclaiming development? NGOs and the challenges of alternatives. *World Development*, 35(10), 1699–1720.
- Nayaran, Deepa (Ed.) (2002). *Empowerment and poverty reduction: A sourcebook*. Washington: The World Bank.
- Niemi, Esa (toim.) (2005). *Pysyvä muutos? Kehittämishankkeiden vaikuttavuutta etsimässä*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Nokelainen, Petri & Ruohotie, Pekka (2003). Common Components between Dimensions of Growth oriented Atmosphere and Empowerment. Teoksessa *Proceedings of International Research on Work and Learning (RWL) Confernce*, (s. 176–185). Tampere, Finland.
- Nokelainen, Petri, Ruohotie, Pekka & Tirri, Henry (2002). *Visualization of Growth-oriented Atmosphere*. A Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 3, 2002, New Orleans, USA.
- Pietarinen Juhani (2002). Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen, Sakari & Launis, Veikko & Pelkonen, Risto & Pietarinen, Juhani (toim.), *Tutkijan eettiset valinnat* (s.58–69). Gaudeamus: Helsinki.
- Powell, Walter W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 295–336.
- Roche, Chris (2010). The Seeming simplicity of measurement. Teoksessa Horton, Kenneth & Roche, Chris (Eds.), *Ethical questions and international NGOs. An exchange between philosophers and NGOs* (s.119–146). Dordrech: Springer.
- Ruohotie, Pekka. (2004). Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 1/2004.
- Shadish, William R.Jr; & Cook, Thomas D. & Leviton Laura C. (1991). *Foundations of program evaluation. Theories of practice*. Newbury Park: Sage.
- Shields, Patricia M. (2003). The Community of inquiry: Classical pragmatism and public administration. *Administration & Society*, 35(5), 510–538.
- Siitonen, Juha (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Oulun yliopisto, Oulun opettajankoulutuslaitos. Acta Universitatis Ouluensis E 37.
- Silverman, David (2005). *Doing qualitative research*. 2<sup>nd</sup> Ed. London: Sage.
- Smillie, Ian (1995). *The alms bazaar. Altruism under fire – Non-profit organizations and international development*. London: IT Publications.
- Snider, Keith F. (2000). Expertise or experimenting?: Pragmatism and American public administration 1920–1950. *Administration and Society*, 32(3), 329–354.
- Suoheimo Maria & Uusikylä, Petri (2011). Vastinetta rahalle – auttaako arviointi? Teoksessa Koponen, Juhani & Kontinen, Tiina (toim.), *Kehitysapukeisarin vaatekaapilla* (s.151–164). Helsinki: Like.

### World Visionin dokumenttilähteet

- WVa. Horizon home page. <http://www.wvpmis.org/Default.aspx>. (ladattu 30.7.2012).
- WVb. Horizon yhteenvedo. <http://www.wvpmis.org/Newsletter.aspx?id=134>. (ladattu 30.7.2012)
- WVc. Lasten ohjelma. Suomen World Visionin kehitysyhteistyöohjelma lasten hyvinvoinnin ja oikeuksien toteutumiseksi. [http://www.worldvision.fi/userData/wvi/worldvision/Lasten\\_ohjelma\\_2012\\_FINAL\\_LR.pdf](http://www.worldvision.fi/userData/wvi/worldvision/Lasten_ohjelma_2012_FINAL_LR.pdf). (ladattu 30.7.2012).