

Paradigmakeskustelut ja käytännön jännitteet

Kehitysyhteistyötä tekevien kansalaisjärjestöjen arviointiosaamisen haasteista

Tiina Kontinen

ABSTRACT

The article describes the challenges in evaluation skills and knowledge in non-governmental organizations (NGOs) engaged in development co-operation. The article is based on an organizational development project "Evaluation everyday" -conducted by the Service Centre for Development Co-operation, KEPA in five Finnish pilot organizations. The debates considering the concept of change and evaluation methodologies in development co-operation are reviewed and discussed in connection with self-evaluation and learning in NGOs. The evaluation knowledge in NGOs is seen as a distributed cognition emerging in the practices and tools used by the diverse actors. The findings identify tensions related to the objectives, division of labour and tools of evaluation in NGOs. Additionally, there seems to be quite a gap between the paradigm debates and the practical tension in the evaluation practices of Finnish NGOs.

JOHDANTO

Kansalaisjärjestöistä on viime vuosikymmeninä tullut yhä tärkeämpiä toimijoita kehitysyhteistyössä. Järjestöjen hanketoimintaan ja etelän kansalaisyhteiskunnan tukemiseen suunnatut varat kasvoivat

nopeasti 1990-luvulla. Kansalaisjärjestöt nähtiin jopa eräänlaisena "ihmelääkkeenä", joka pystyisi vastaamaan monenlaisiin kehitysmaiden yhteiskunnallista kehitystä koskeviin haasteisiin. Kansalaisjärjestöt nähtiin hyvää hallintoa ajavina toimijoina ja korruptoituneiden valtioiden "vahtikoirina". Järjestöjä pidettiin myös demokratian kouluina, sosiaalista pääomaa luovina tiloina sekä tehokkaina palveluntarjoajina. 2000-luvulle tultaessa innostus on tasaantunut, ja järjestöjä kohtaan on esitetty kasvavaa kritiikkiä. (Hakkarainen & Kontinen 2007; Tvedt 1998).

Kriittisten näkökulmien lisääntyessä on kysytty, onko kansalaisjärjestöjen työllä lupauksia vastaavia tuloksia ja vaikutuksia. Järjestöjä on haastettu arvioimaan oman toimintansa tuloksia ja vaikutuksia. Samaan aikaan kansalaisjärjestöjen työ on ammatillistunut ja työn hallinnolle ja tulosten todentamiselle asetetaan kasvavia vaatimuksia. Kansainvälisen kehitysyhteistyöinstituutioiden piirissä käydään jatkuvaa keskustelua erilaisista arviointiparadigmoista. Vallalla ollut lineaariseen muutosnäemykseen pohjautuva looginen viitekehys (LFA) ja siihen liittyvä indikaattoreita hyödyntävä ennenjälkeen -arviointi on saanut haastajia kompleksisten muutos- ja arviointinäkemysten piiristä. Isoimmat kansalaisjärjestöt ovat osallistuneet uudenlaisen arviointitapojen kehittämiseen.

Suomalaisetkin kansalaisjärjestöt ovat entistä enemmän kiinnostuneita arvioinnin kehittämisestä ja arviointiosaamisen lisäämisestä. Kehitysyhteis-

työhankkeiden arviointi on perinteisesti ollut ulko- puolisten konsulttien tekemää arviointia, joka on hankerahoituksella toimiville järjestöille verrattain kallista. Järjestöt ovatkin pohtineet sisäisen arvioinnin lisäämisen mahdollisuutta; sitä, miten arviointitiedon kerääminen, raportointi ja käyttäminen voisivat olla osa kehitysyhteistyön arkipäivää niin suomalaisissa järjestöissä kuin etelän kumppanijärjestöissä. Arviointiajattelun muutos vaatii uudenlaisia näkemystä arviointiosaamisesta; osaaminen ei ole arviointia ammatikseen tekevien konsulttien ominaisuus, vaan järjestön ja sen kumppaneiden toimintatavoissa syntyvää osaamista.

Tässä artikkelissa käsitellään sisäisen arvioinnin haasteita kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyössä. Artikkelin pohjautuu Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepan vuonna 2009 toteuttamaan *Arviointinista arkea* – kehittämishankkeen alkuvaiheeseen. Artikkelissa kuvataan kansalaisjärjestöjen arviointiosaamiseen liittyviä haasteita viiden pilottijärjestön työpajoissa tekemän itseanalyysin pohjalta. Arviointiosaaminen käsitteellistetään yksittäisten ihmisten osaamisen sijaan organisaatiossa ja sen globaaleissa yhteistyösuhteissa syntyväksi hajautetuksi kognitioksi ja asiantuntemukseksi hyödyntäen kehittävän työntutkimuksen (Engeström 1995) peruslähtökohtia.

Artikkeli on luonteeltaan keskustelun avaus ja käynnissä olevan tutkimushankkeen kuvaus. Kuvataan aluksi kehitysyhteistyön arvioinnin yleistä menetelmäkeskustelua ja sen jälkeen pohdintaa arvioinnin ja oppimisen yhteyttä kansalaisjärjestöjen toiminnassa. Lopuksi esittelen Arviointinista arkea – hankkeen työpaja-aineistosta nousseita alustavia havaintoja siitä, mitkä ovat jaetun arviointiosaamisen keskeisiä haasteita.

ARVIINTIKESKUSTELU KEHITYSYHTEISTYÖSSÄ

Kehitysyhteistyö on 1940-luvulta alkanutta institutionaalista toimintaa, jonka päämääränä on edesauttaa köyhien maiden taloudellista ja yhteiskunnallista kehitystä. Kehitysyhteistyö voidaan jakaa monenkeskiseen, kahdenväliseen ja kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyöhön. Monenkeskinen kehitysyhteistyö viittaa työhön, jota tehdään kansainvälisten instituutioiden kuten YK:n eri alajärjestöjen kautta. Kahdenvälinen kehitysyhteistyö on valtioiden välistä kehitysyhteistyötä – esimerkiksi Suomen antamaa tukea Vietnamille. Tässä artikkelissa

keskitytään kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyöhön, joka on osa laajaa kehitysyhteistyöjärjestelmää ja useat yleisen kehitysyhteistyön keskustelut näkyvät myös kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyössä. Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyö toteutuu usein pohjoisen järjestön etelän kumppanijärjestöjen kanssa tekemien kehitysyhteistyöhankkeiden kautta.

Kehitysyhteistyön arvioinnissa on kyse muutoksen ja muutokseen johtaneen prosessin arvioinnista. Muutoksen arvioinnissa keskeistä on tunnistaa, millaista muutosta halutaan saada aikaan ja miten siihen ajatellaan päästävän. Kehitysyhteistyön arvioinnissa on keskusteltu muutosteorian tai ohjelmateorian eksplikoinnin tärkeydestä. Muutosteoria voi hankkeissa noudattaa hyvin erilaista logiikkaa. Rick Davies (2004; 2005) on erotellut erilaisia kehitysyhteistyölle relevantteja muutusteorioita ja pohjinnut niitä verkostoajattelun näkökulmasta. Ensimmäinen, *lineaarinen ja tasoittain* etenevä muutosajattelu on tämänhetkessä kehitysyhteistyökäytännössä kaikkein keskeisin. Lineaarinen muutosnäkemys on laajalti kehitysyhteistyössä käytössä olevan loogisen viitekehyksen perusajatus (Logical Framework, LFA). Looginen viitekehys on hanketoiminnan kokonaisnäkemys, jota käytetään suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin perustana. Se on esimerkiksi Suomen ulkoasiainministeriön järjestöille suunnatun kehitysyhteistyön hanketuen hakemuslomakkeiden taustalla. LFA -työkalu perustuu hierarkkiseen logiikkaan, jonka mukaan kehitysyhteistyöhankkeiden kohderyhmän elämässä voidaan tunnistaa keskeiset, toisiinsa hierarkkisessa syy-seuraussuhteessa olevat ongelmat, joihin voidaan vaikuttaa täsmällisellä interventiolla ja saada näin aikaan ongelman ratkeamista seuraavaa muutosta ihmisten elämässä.

Toinen Daviesin (mt.) tunnistama muutosnäkökulma on haarautuva lineaarinen prosessi, jossa saman muutosprosessin sisällä nähdään rinnakkaisia lineaarisia muutoksulkuja. Kolmas näkökulma tunnistaa toisiinsa vuorovaikutuksessa olevat samanaikaiset prosessit. Prosessit ovat vuorovaikutuksessa ja jatkuvan muutoksen tilassa. Tämä muutosajattelu lähestyy verkoston ja ei-lineaarisen muutoksen ideaa ja muutoksen arviointi vaatisi uudenlaisia, verkostoajatteluun perustuvia arviointityökaluja.

Kehitysyhteistyöhankkeiden ymmärtäminen monipolviseksi, sosiaaliseksi neuvotteluprosessiksi on ollut pitkään kehitysetnografisen tutkimuksen lähtökohta (Long 2001; Olivier de Sardan 2005).

LFA -viitekehysten heikkoutena on nähty se, että loogisen viitekehysten kautta ei pystytä ymmärtämään niitä inhimillisiä ja sosiaalisia prosesseja, joita kehitysinterventioon liittyy. Kehitysyhteistyöhankke ei etnografisten tutkimusten tulosten mukaan ole rationaalinen ja lineaarinen prosessi, vaan sarja neuvotteluja ja toimintaa, jossa ihmisten erilaiset arvot, intressit, resurssit ja toimintalogiikat törmäävät.

Verkostoajattelun lisäksi myös kompleksisuuden käsitettä on tarjottu monimutkaisten kehitysprosessien hahmottamisen välineeksi. Kehitysyhteistyöhankkeita ja – ohjelmia toteutetaan hyvin erilaisissa konteksteissa. Usein toimintaympäristöt ovat epävakaita ja rationaalisen suunnittelun perusoletukset eivät näytä toteutuvan. Kehitysyhteistyön arvioinnissa onkin viimeaikoina noussut keskustelua kompleksisuudesta ja sen mahdollisuuksista arvioinnissa (Davies 2004; 2005; Callaghan 2008). Verkostoanalyysiin ja kompleksisuuteen perustuvia käytännön arviointityökaluja on kehitteillä.

Kuten muussakin arviointitoiminnassa, myös kehitysyhteistyön piirissä käydään keskustelua erilaisista arviointiparadigmoista ja niiden käyttökelpoisuudesta. Positiivinen koeasetelma, tulkinnallinen lähtökohta ja realistinen, kontekstisidonnainen arviointi¹ ovat kaikki saaneet omat kannattajansa. Howard White ja Michael Bamberger (2008) argumentoivat, että koeasetelma on kehitysyhteistyön arvioinnissa tavoiteltava lähestymistapa, joka vähentää arvioinnille tyypillisiä, kohdejoukon valintaan, kontrolliryhmän puutteeseen ja aikaperspektiiviin liittyviä vinoumia.

Sofistikoituneiden kvantitatiivisten menetelmien ja koeasetelmien rakentaminen on haastanut keskusteluun osaamisesta, asiantuntijuudesta ja arviointimenetelmien toimintaa ohjaavasta luonteesta. Kuten osallistavien menetelmien ”grand old man” Robert Chambers (2009) nostaa esille, voi vaatimus kehitysyhteistyön arvioinnin menetelmällisestä luotettavuudesta johtaa siihen, että hankkeista tulee yhä yksinkertaisempia ja helposti ”mittattavissa olevia”, mutta jotka eivät välttämättä vastaa köyhien tarpeisiin. Chambers (mt.) hämmästelee myös sitä, miten vähän köyhien omaa asiantuntemusta pidetään esillä arviointia koskevassa keskustelussa, vaikka kokemus on osoittanut että köyhien omaa elämäänsä koskevat analysointitaidot ovat erinomaisia. ”Niitä pitäisi hyödyntää enemmän; yhä uudelleen toistan: kysykää heiltä”. Kokeellista tutkimusta on myös kritisoitu siitä, että se olettaa tietyn tyyppistä kausaalisuutta, eikä pys-

ty ottamaan huomioon historiallisia ja yhteiskunnallisia konteksteja, joita ei koeasetelmilla voida hallita (Van Den Berg 2005).

Koeasetelmaan perustuva arviointi on nähty myös kykenemättömäksi vastaamaan muuttuvan kehitysyhteistyön haasteisiin (Conlin ja Stirrat 2008). Uudenlainen kehitysyhteistyö on pyrkinyt siirtymään hankeajattelusta kohden laajempaa ohjelma- ja budjettitukea sekä painottaa eri toimijoiden kumppanuutta. Erityisesti kansalaisjärjestöjen toiminnassa on myös siirrytty ongelmaperusteisista hankkeista kohti yhteiskunnalliseen muutokseen tähtäävää vaikuttamistoimintaa. Monitoimijainen yhteistyö kompleksissa ympäristöissä vaatii uudenlaisia arviointitapoja. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sosiaaliseen verkostoanalyysiin perustuva analyysi sekä yhä suurempaa suosiota järjestöjenkin keskuudessa saavuttanut ”tulosten kartointus” (outcome mapping) -lähestymistapa. Tulosten toimintoihin attribuution sijaan on analyttinen huomio haluttu kiinnittää kontribuutioon; siihen miten toimintoilla on pystytty luomaan muutokselle otollisia ehtoja ja olosuhteita.

ARVIOINTI JA OPPIMINEN KANSALAIJÄRJESTÖJEN KEHITYSYHTEISTYÖSSÄ

Arviointiparadigmoja koskevaa keskustelua on käyty eniten kansainvälisten instituutioiden ja valtiollisen kehitysyhteistyön kontekstissa. Kansalaisjärjestötutkimus on voimakkaasti myös kritisoinut arviointitoiminnan korostamista. Arviointitoiminta on nähty osana kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön ”manageroitumista”, jonka on nähty vievän pohjaa kansalaisjärjestötyön erityisluonteelta. Järjestötoiminnan taustalla olevien globaaliin solidaarisuuteen liittyvien arvojen pelätään peittyvän hankehallinnoinnin, -toteutuksen ja -arvioinnin alle (Fowler 2000). Tarve esittää ”köyhyyden vähentämisvaikutuksia” on esimerkiksi Mitlinin, Hickeyn ja Bebbingtonin (2007) mukaan johtanut siihen, että järjestöt ovat palanneet uudelleen pienien, täsmällisten hankkeiden pariin – laastaroimaan köydyttävien rakenteiden aiheuttamia ongelmia pyrkimättä vaikuttamaan köyhyyttä aiheuttaviin yhteiskunnallisiin ja globaaleihin syihin. Rahoittajalle on helpompi osoittaa kylässä x toteutetun rajatun mikroluottohankkeen tuloksia, kuin pienyrityksien lainsäädännöllisen aseman parantamiseen tähtäävän lobbaustoiminnan täsmävaikutuksia.

Perinteisesti kansalaisjärjestöt ovat painottaneet osallistavaa suunnittelua ja arviointia. Kansalaisjärjestöt ovat kuitenkin kansainvälisesti olleet kiinnostuneita uudenlaisten arviointimenetelmien (kuten outcome mapping) kehittämistä. Suomalaiset järjestöt eivät ole olleet laajasti arviointimenetelmien kehittämisen edelläkävijöitä. Tämä voi osittain johtua siitä, että suomalaisten kehitysyhteistyötä tekevien ammattimaisten järjestöjen määrä on suhteellisen pieni² ja muu järjestökenttä varsin heterogeeninen. Kehitysyhteistyötä tekevien kansalaisjärjestöjen joukon moninaisuus vaikeuttaa puhumista "kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön arvioinnista" yhtenäisenä aihealueena. Isoilla kansainvälisillä kansalaisjärjestöillä on omat seurantaan ja arviointiin erikoistuneet yksikkönsä, joissa työskentelee arvioinnin ammattilaisia, kun taas pienet vapaaehtoisjärjestöt painiskelevat lähinnä hanketoteutuksen jokapäiväisten tehtävien kanssa ehtimättä juuri pohtia arviointia. Esimerkiksi kattojärjestö Kepan noin 270 jäsenjärjestöstä puolet toimii ilman kokopäiväistä palkattua työvoimaa (Kontinen 2008, 18).

Arviointia kansalaisjärjestöissä – ja sitä kautta sen "hyödyllisyyttä" – voidaan tarkastella Emile Chelimsyn (1997) esittämän kolmen arviointinäkökulman kautta. *Tilivelvollisuusarviointi* (accountability) on tietyllä tavalla välttämätön kaikille järjestöille, jotka tekevät kehitysyhteistyötä ulkoasiainministeriön avustuksella. Yksinkertaisimmillaan tilivelvollisuusarviointi tarkoittaa rahojenkäytön ja tulosten raportointia. Tällainen arviointi vastaa lähinnä kysymykseen siitä, ovatko saadut rahat käytetty siihen tarkoitukseen, johon ne oli myönnetty. Kansalaisjärjestöjen hanketyössä objektiivisuuteen pyrkivää tilivelvollisuusarviointi viittaa usein hankkeen puolivälissä tai hankkeen jälkeen tehtävään ulkopuoliseen arviointiin.

Ihmisten elämää parantamiseen tähtäävissä kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyöhankkeissa tilivelvollisuuden käsitettä on problematisoitu paljon. Usein puhutaankin monenlaisista tilivelvollisuuksista ja siitä, että kehitysyhteistyöhankkeissa pitäisi olla rahoittajan sijasta ensisijaisesti tilivelvollinen hyödynsaajille ja varmistaa, että näiden elämässä tapahtuu parannuksia (Edwards & Hulme 1995). Ennen kaikkea taloudellinen tilivelvollisuus kulkee tällä hetkellä usein alhaalta ylöspäin: ruohonjuuritasolta raportoidaan paikalliselle järjestölle, paikallinen järjestö raportoi suomalaiselle järjestölle, joka puolestaan on tilivelvollinen ulkoasiainministeriölle.

Toinen Chelimsyn esittämä arviointinäkökulma

on *tiedontuotantoarviointi*, jossa pääkiinnostuksen kohteena ovat erilaiset, mahdollisesti yleistettävissä olevat mekanismit. Tiedon tuotantoarvioinnilla kansalaisjärjestöt pyrkivät ymmärtämään sitä, millaisia syitä heidän tunnistamillaan ongelmiin on ja millaisin toimin kyseisiin ongelmiin voidaan etsiä ratkaisua. Jos mikroluotto toimii Bangladeshin maaseudulla, toimiiko se myös Ugandassa?

Kehittämisarvioinnissa (ibid.) keskeisenä näkökulmana on arviointitiedon käyttö toiminnan parantamisessa ja oppimisessa. Kun arviointia käytetään kehittämisen ja oppimisen välineenä, tavoitteeksi ei niin helposti tule "todentaa menestystä", kuten tilivelvollisuusarvioinnissa, vaan ongelmat järjestön toimintatavoissa, yhteistyössä ja hankkeiden ratkaisuissa ovat ensisijaisia kiinnostuksen kohteita.

Millaista oppimista kansalaisjärjestöissä tapahtuu arvioinnin tuloksena? Usein vastaus on, että tulosten arviointi on vähäistä ja raporteilla on tapana jäädä hyllyyn pölyttymään (Torres & Preskill 2001). Oppiminen kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyössä on problemaattinen käsite. Kehitysyhteistyön institutionaalista kykyä oppia on kritisoitu varsin voimakkaasti (Johnson & Wilson 2000). On esitetty (Biggs & Smith 2000), että kehitysyhteistyössä oppimiseen suhtaudutaan varsin kaksijakoiseksi. Toisaalta toimijoilla on käytössä lukuisia manuaaleja, joissa oppiminen nähdään positiivisena mahdollisuutena. Toisaalta taas, on lukuisia kriittisiä analyyseja, joissa päädytään siihen tulokseen, että kehitysyhteistyössä ei juuri tapahdu oppimista. Yksi esimerkki on se, että vaikka vuosikymmenten ajan on erilaisissa tutkimuksissa ja arvioinneissa huomattu, että kehitysyhteistyöhankkeiden onnistumisen kannalta kehitysmaiden omistajuus ja osallistuminen on keskeistä, on omistajuus edelleen yksi keskeisistä haasteista.

Kansalaisjärjestöt toimintakenttänä ovat oppimisen kannalta myös haasteellinen. Edwards (1997) tunnistaa oman laajan kansalaisjärjestökokemuksensa perusteella joitakin kansalaisjärjestöille tyypillisiä piirteitä, jotka voivat estää oppimisnäkökulmaa. *Aktivistikulttuuri*, jossa toimintaa arvostetaan enemmän kuin pohdintaa on monille järjestöille tyypillinen. Oppiminen nähdään muutokseen tähtäävästä toiminnasta erillisenä – "ylimääräisenä" – asiana, eräänlaisena luksuksena johon aktivistilla harvoin on aikaa. Aidon oppimisen *arvostaminen* järjestöissä ja koko kehitysyhteistyösystemistä on myös usein puutteellista. Oppiminen vaatii rehellisyyttä, ongelmien ja virheiden tunnistamista ja jakamista. Kansalaisjärjestöjen patkerahoituksesta ja

–työstä muodostuvat työkuultuuri rohkaisee pikemminkin menestyksen ja todisteluun. Oppimiselle on tärkeää se, että sitä arvostetaan koko organisaatiossa: se, että kenttätyöntekijällä on tunne, että johto arvostaa heidän huomioitaan ja kokemuksiaan on Edwardsin (mt.) mukaan pikemminkin poikkeus kuin sääntö. Tiukat aikataulut ja järjestöjen välinen kilpailu rahoituksesta ovat myös tehokkaita oppimisen esteitä. Paine saada aikaan tuloksia nopeasti vähentää kokeilujen ja innovaatioiden mahdollisuutta, järjestöjen välinen kilpailu taas estää järjestöjen välistä tiedonkulkua.

Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyössä oleellista on myös oppimisen ymmärtäminen suhteessa globaaliin, historiallisesti muodostuneeseen kehitysyhteistyö systeemiin (Fowler 1998; Kontinen 2007a; 2007b). Intialaisten kansalaisjärjestöjen organisatorista oppimista tutkinut Alnoor Ebrahim (2003, 110–111) tunnisti kolme hallitsevaa faktoria, jotka voivat sekä estää että edesauttaa organisatorista oppimista eri oppimisyklin vaiheissa. Näitä oleellisia muuttujia ovat toimijoiden kognitiivinen kapasiteetti, valtasuhteet ja erilaiset tulkintakehykset. Oppimiseen vaikuttavat valtasuhteet niin organisaation sisällä kuin organisaatioiden välilläkin. Etelä-pohjoinen yhteistyösuhteissa on keskeistä järjestöjen välisten, historiallisesti muodostuneiden valtasuhteiden ylittäminen (Kontinen 2007a). Kansalaisjärjestötoiminnassa olemassa olevilla tulkintakehyksillä, ideologioilla ja maailmankuvilla on myös tärkeä yhteys oppimiseen. Järjestöjen mission ja tavoitteiden pohjana on usein vahva maailmankuva, jonka sisällä työtä tehdään. Tulkintakehyksien ja maailmankuva näkyvät järjestöjen tavoitteissa ja toimintalogiikoissa. Arviointiosaamisen haasteeksi onkin noussut näiden etelä-pohjoinen suhteisiin ja erilaisiin ideologioihin liittyvien valtasuhteiden vaikutuksen tunnistaminen sekä yhteistyösuhteen arviointi. Kumppanuuden arvioimiseksi on kehitetty erilaisia arviointivälineitä (Halliday & Asthana & Richardson 2004)³, jotka helpottavat suhteen sisällyttämistä analyysiin.

ARVIOINNIN KEHITTÄMINEN JA ARVIOINNISTA ARKEA -HANKE

Arviointiosaamisella ja sen kehittämällä voidaan viitata arvioinnin suorittajan – esimerkiksi arviointikonsultin – tietoihin ja taitoihin. Laajempi näkemys arviointiosaamisesta kattaa koko arviointiprosessin: tilaamisen, tekemisen, lukemisen ja arvioin-

nin kohteena olemisen (Virtanen 2007, 123–127). Tässä artikkelissa arviointia lähestytään järjestöjen itsearviointin näkökulmasta, jolloin arviointiosaaminen määritellään organisaation ja sen kumppaneiden osaamiseksi. Virtanen (mt. 124) esittää, että arviointiosaamista voidaan tarkastella yksittäisten suorittajien tietojen ja taitojen sijaan sosiaalisesti hajautettuna kognitiona. Tällöin kiinnostus kohdistuu arviointitaitojen lisäksi arviointikulttuurin syntymiseen: toimintatapoihin, asenteisiin ja arvostuksiin. Arvioinnin osaaminen ja asiantuntijuus voidaan tällöin ymmärtää jaetuksi asiantuntemukseksi, joka ei ole yksittäisten henkilöiden ominaisuus.

Tässä artikkelissa hyödynnetään toiminnan teoriaan perustuvaa näkemystä hajautetusta kognitiona. Jaetun kognition takana on ajattelu siitä, että yksilöt eivät ajattele, muista tai järkeile sosiaalisessa tyhjiossä, vaan nämä yksilön sisäiset kognitiiviset prosessit ovat myös kulttuurisesti välittyneitä (Cole & Engeström 1993). Tämän ajattelun mukaan yksilön tekojen tavoitteet ja välineet ovat historiallisesti ja kulttuurisesti muodostuneita. Sosiaalisessa maailmassa hajautettu kognitio ilmenee toimijoiden merkityksellisen kommunikaation ja erilaisten artefaktien välittämänä (mt. 17–18). Järjestö omine tavoitteineen, toimintatapoineen ja välineineen muodostaa kontekstin arviointiosaamisella.

Työorganisaatioiden teoretisoinnissa jaetun kognition ajatus on keskeinen kehittävän työntutkimuksen lähestymistavalle (Engeström 1995). Perustavanlaatuinen ajatus kulttuurisesti ja erilaisten artefaktien kautta välittyneestä kognitiona ohjaa tarkastelemaan myös organisaation oppimista ja muutosta erilaisten toimintatapojen ja välineiden kautta. Organisaatioissa työskentelevillä yksilöillä on hyvinkin erilaisia koulutustaustoja, taitoja ja maailmankuvia sekä yksilöllisiä kognitiivisia prosesseja, mutta organisaation ominaisuudet muodostuvat yhteisesti jaetuista välineistä, vallitsevasta työnjaosta ja näkemyksestä toiminnan kohteesta; siitä, mitä toiminnassa työestetään tietyn tuloksen aikaansaamiseksi.

Kehittävän työntutkimuksen peruskäsite on toimintajärjestelmä (Engeström 1987), joka ohjaa analyysia tarkastelemaan järjestön peruselementtejä: toiminnan kohde, välineet, subjekti, säännöt, yhteisö ja työnjako. Tämä järjestelmä muodostaa eräänlaisen ”alkusolun”, jonka kautta voidaan lähteä tutkimaan tai kehittämään erilaisia toimintoja. Kehittävän työntutkimuksen piirissä on laajennettu perusanalyysiyksikköä yksittäisten toimintajär-

jestelmistä toimintajärjestelmien verkostoon sekä eräänlaisen ajoittaisen, joustavan yhteistyön, solmutyöskentelyn (Engeström et al. 1999; 2004) käsitteeseen. Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyö toteutuu monitoimijaisessa verkostossa, johon kuuluvat rahoittaja, suomalainen järjestö, tämän etelän kumppanijärjestö, hyödynsaajat sekä erilaiset viranomaiset, uskonnolliset johtajat ja paikalliset päälliköt.

Arviointiosaaminen ei ole vain yhden järjestön sisällä jaettua, vaan asiantuntemuksen jakaminen ulottuu etelän kumppanijärjestöjen, hyödynsaajien ja rajoittajien toimintaan. Lisäksi kehitysyhteistyön kansainvälinen kehitysinstituutio tarjoaa erilaisia välineitä, ajattelumalleja ja ohjeistuksia arviointiosaamisen kehittämiseen. Instituutio vaatii myös entistä enemmän mitattavissa ja todennettavissa olevia tuloksia ja entistä sofistikoituneimpien välineiden käyttöä. Arvioinnissa ensisijaisen tärkeä kontekstin tuntemus edellyttää tieteellisten menetelmien tuntemisen lisäksi kehitysmaiden yhteiskunnan ja hyödynsaajien toimintalogiikkojen syvällistä tuntemista. Osallistavan evaluoinnin toteuttaminen taas vaatii resursseja ja ruohonjuuritason fasilointitaitoja.

Suomessa kehitty erityinen kehittävän vaikutusarviointi on lähestymistapa, joka perustuu kehittävän työntutkimuksen lähestymistapaan yhdistää arviointiajattelun ja organisatorisen oppimisen (Saari et al. 2008). Oppimisen näkemys perustuu ekspansiivisen oppimisen teoriaan (Engeström 1987; 2001; 2004). Ekspansiivinen oppiminen ei siis ole yksilötason oppimista, vaan edellyttää muutosta toimintajärjestelmän tasolla: toiminnan kohteen uudelleen määrittelyä, uudenlaisten välineiden kehittämistä sekä uudenlaista työnjakoa. Ekspansiivisen oppimisen teoria korostaa sitä, että oppiminen ei ole pelkästään oman toiminnan analysointia ja reflektointia, vaan oppiminen näkyy muuttuneina välineinä ja juurtuneina uusina käytäntöinä. Ekspansiivisen oppimisen teoria painottaa myös historiallisuutta. Toimintajärjestelmä on aina oman historiansa tulos ja oppiminen tapahtuu toimintajärjestelmän historiallisen tarvetilan määrittämällä lähikehityksen vyöhykkeellä. Oppimista motivoi toimintajärjestelmän sisäiset ristiriidat ja jännitteet – esimerkiksi ristiriita vanhojen välineiden ja uuden kohteen välillä – ja näiden analysointi onkin oppimista tukevan kehittämistoiminnan toiminnan peruslähtökohta.

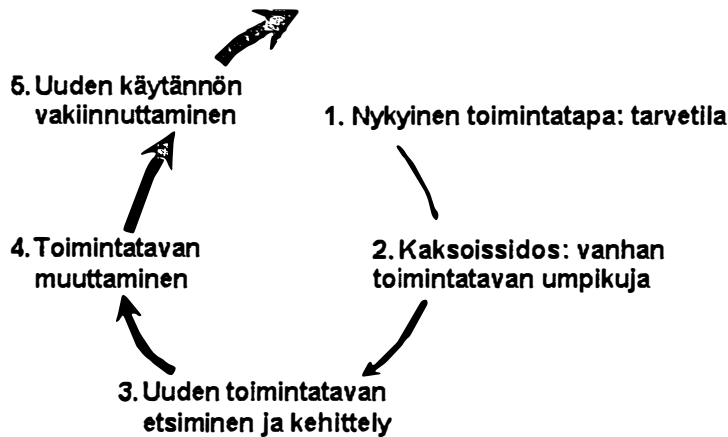
Järjestöjen arviointitoiminnan kehittämiseen tähtäävässä Arvioinnista arkea -pilottihankkees-

samme⁴ hyödynsimme kehittävän arvioinnin ja kehittävän työntutkimuksen periaatteita kehittämisprosessia rakentaessamme. Kehittämishankkeissa painottui järjestöjen arviointitoiminnan analyysi ja jonkun sen osan kehittäminen. Arviointityöpajat loivat järjestöille tilan, jossa he keskustelivat ja analysoivat omaa arviointitoimintaansa ja sen haasteita. Kehittämishankkeen tavoitteena olikin, arviointitoiminnan kehittämisen lisäksi mahdollistaa järjestöihin uudenlaisen oppimiskäytännön syntyminen (ks. Ahonen 2005). Hankkeessa on siis kyse kehittämistyön (kehitysyhteistyön) arvioinnin kehittämisestä (vrt. Seppänen-Järvelä 1999) sekä sitä koskevan oppimisen tukemisesta.

Arvioinnista arkea -hankkeen tavoitteena on kehittää yhdessä järjestöjen kanssa käyttökelpoisia arviointimenetelmiä kehitysyhteistyötä tekevien järjestöjen käyttöön, vahvistaa järjestöjen arviointiosaamista ja tukea arvioinnin hyödyntämistä järjestöjen oppimisessa ja toiminnan kehittämisessä. Lisäksi hanke tuottaa Kepselle tietoa arvioinnin menetelmistä, haasteista ja järjestöjen oppimisesta. Hankkeessa tavoitellaan myös käytännön kehittämistoiminnan ja akateemisen tutkimuksen yhdistämistä. Hankkeen tavoitteet ovat sekä käytännöllisiä että akateemisia. Kehittämishankkeiden välittömänä tavoitteena on tukea hankkeeseen osallistuvia järjestöjä seurannan ja arvioinnin kehittämisessä. Akateemisena kysymyksenä hankkeessa pohditaan arviointikäytäntöjen kehittämistä organisatorisen oppimisen näkökulmasta⁵ ja tutkitaan millaista on järjestöjen organisatorinen oppiminen. Hankkeen pilottivaiheessa on mukana viisi erilaista suomalaista kehitysyhteistyötä tekevää kansalaisjärjestöä. Kaikilla järjestöillä on jonkin verran palkattua henkilökuntaa; yhdellä järjestöllä tosin osa-aikainen työntekijä. Kolmella järjestöistä oli myös jatkuvasti omia työntekijöitä kehitysyhteistyön kohdemaissa.

Kehittämishankkeessa jokaisen järjestön kanssa pidetään kuusi 3–6 tunnin arviointityöpajaa. Arvioinnista arkea - hankkeessa järjestöjen kanssa pidetään 5–6 kehittämistyöpajaa, jotka kestävät 3–6 tuntia järjestöstä riippuen. Kehittämistyöpajojen etenemislogiikka on rakennettu ekspansiivisen oppimisen syklin perusteella (ks. kuvio 1).

Syklin mukaisesti hankkeen alussa painotettiin tämän hetkisen toimintatavan analyysia. Tämän artikkelin kirjoittamisen aikaan kahden järjestön kanssa oli kokoonnuttu kahteen työpajaan, yhden järjestön kanssa kuuteen työpajaan, yhden neljään ja yhden järjestön kanssa kolmeen työpajaan. Työpajoissa on ollut 2–7 henkilöä. Neljässä järjestössä



Kuvio 1. Ekspansiivisen oppimisen sykli (Engeström 1995).

sekä järjestön työntekijät että toiminnanjohtaja on ollut mukana työpajoissa, yhden järjestön kanssa työskentely on tapahtunut tähän mennessä lähinnä kahden työntekijän kanssa. Yhden järjestön työpajassa on ollut mukana myös etelän kumppanijärjestön edustaja, kolmen järjestön yksittäisiin työpajoihin on osallistunut myös järjestön kenttätyöntekijä. Työpajojen sisältö on vaihdellut jonkin verran järjestöjen yksilöllisten tilanteiden mukaan, mutta perusrunko on ollut sama.

Ensimmäisessä työpajassa on käyty läpi kehittämishankkeen lähestymistapaa sekä pohdittu järjestön arvioinnin historiaa ja lähitulevaisuuden muutossuuntia. Sen lisäksi on käyty läpi kehitysyhteistyön arviointiin liittyviä yleisiä kysymyksiä, kuten jän-

nitettä tilivelvollisuusarvioinnin ja oppimisen välillä. Keskeisenä välineenä ensimmäisessä työpajassa on ollut muutossuuntia kuvaava taulukko arvioinnin tasoista, kohteista ja välineistä (Taulukko 1), jota on täytetty yhdessä keskustellen. Arvioinnin kohteet – toiminnot, tulokset ja vaikutukset on määritetty LFA -työkalun tuloshierarkian perusteella. Arvioinnin tasot ovat syntyneet järjestöjen oman analyysin perusteella. Tyhjinä oleviin sarakkeisiin koottiin nykyisen arviointitoiminnan välineitä. Esimerkiksi hanketasolla toimintojen arvioinnin väline voi olla neljännesvuosiraportti, tulosten arvioinnin väline hanketasolla saattaa olla vuosittainen arviointiseminaari ja vaikutusten arvioinnin väline tyypillisesti ulkoinen evaluaatio.

Taulukko 1. Arvioinnin tasot ja kohteet.

| | | | |
|-------------------------|-----------|----------|-------------|
| Kansainvälinen verkosto | | | |
| Järjestö | | | |
| Kehitysyhteistyöohjelma | | | |
| Hanke / kumppani | | | |
| Yksilö | | | |
| | Toiminnot | Tulokset | Vaikutukset |

Toisen työpaja aluksi on kerrattu ensimmäisen työpajan analyysin tulokset sekä käyty läpi arviointia yhden esimerkkihankkeen kautta. Sen jälkeen on pareittain pohdittu järjestön arviointitoiminnan vahvuuksia ja mahdollisia kehittämiskohteita⁶. Pareittain tuotetut vahvuudet ja kehittämiskohteet kerättiin yhteen ja niistä keskusteltiin yhdessä. Sen jälkeen vahvuudet ja kehittämiskohteet ryhmiteltiin isommiksi kokonaisuuksiksi. Kolmannessa työpajassa on palattu kehittämiskohteisiin ja niiden priorisointiin, sovittu tehtävistä ja aikatauluista. Neljännessä ja viidennessä työpajassa viedään eteenpäin sovittua kehittämiskohdetta ja kokeillaan sitä käytännössä. Viimeinen työpaja on varattu käyttökokeilun ja kehittämishankkeen arvioinnille.

KESKEISET JÄNNITTEET JÄRJESTÖJEN ARVIOINTIOSAAMISESSA

Ensimmäisten työpajojen aineiston perusteella on mahdollista alustavasti analysoida järjestöjen arviointitoiminnan haasteita. Ekspansiivisen oppimisen teorian mukaan oppimista inspiroivat toiminnan sisäiset ristiriidat (Engeström 1987). Nämä ristiriidat ilmenevät esimerkiksi erilaisina jännitteinä, katkoksina ja uudenaikaisina innovaatioina. Oppiminen ilmenee erilaisia ekspansiivisia tekoina, jotka voivat johtaa toiminnan kohteen uudelleen muotoiluun, uudenaikaisiin välineisiin, työnjakoon tai jopa koko järjestön toimintakonseptin muutokseen. Kehittämishankkeessa mukana olevat järjestöt ovat erilaisissa muutosvaiheissa ja toiminnan ja arvioinnin muutoshaasteet ovat erilaisia. Koska kehittämishankkeet ovat edelleen kesken, keskityn tässä artikkelissa kuvaamaan niitä haasteita ja muutossuuntia, joita järjestöt tunnistivat ensimmäisten työpajojen aikana.

Arvioinnin motiivit – tilivelvollisuutta ja oppimista?

Järjestöt arvioivat oman arviointitoimintansa motiiveja ja lähtökohtia. Kaikille järjestöille luonnollinen lähtökohta oli tilivelvollisuusarviointi, joka liittyi kehitys yhteistyöhankkeiden rahoittajille tehtävään raportointiin. Järjestöillä oli erilaisia kokemuksia suhteesta rahoittajiin, ja siitä, kuinka paljon seuranta ja arviointi tavoittelevat nimenomaan hyväksyttävien raporttien kirjoittamista. Jännite sen välillä, onko arvioinnin tavoitteena hyvien raporttien

tuottaminen vai toiminnan ongelmakohtien identifiointi oli esillä kaikkien järjestöjen keskusteluissa. Kehitys yhteistyötoiminnalle on tyyppillistä, että raporttien idealistisen kuvan ja hankkeiden käytännön todellisuuden välinen kuilu saattaa kasvaa suureksi (Mosse 2005). Valtiollisen rahoittajien lisäksi järjestöillä on tarve näyttää jäsenilleen ja yksityisille lahjoittajille, että työ on tuloksellista. Menestyksen osoittaminen suuren yleisön kiinnostuksen ylläpitämiseksi onkin yksi kansalaisjärjestökenttää koskevista haasteista.

Yhdessä työpajassa kyseenalaistettiin se, että tilivelvollisuus on ensisijaisesti tilivelvollisuutta rahoittajaa kohtaan. Keskusteluissa nostettiin esille käsitys siitä, että tilivelvollisuuden tulisi suuntautua ennen kaikkea hyödynsaajiin. Tilivelvollisuuskeskustelu sisälsi myös jännitteen taloudellisen ja sisällöllisen tilivelvollisuuden välillä. Raportoinnissa ja arvioinnissa painottuu taloudellinen tilivelvollisuus – rahojen käyttö, tositteet, kirjanpito ja tilinpäätökset. Taloudellinen tilivelvollisuus on julkista rahaa käyttävillä järjestöillä välttämätöntä. Talousraportoinnin puutteellisuus ja siihen liittyvät ongelmat usein ovatkin hankehallinnon jokapäiväistä työtä, ja sisällöllisten tulosten arviointiin ja vähemmän resursseja.

Järjestöt toivat kuitenkin esille myös sen, että arvioinnin tavoitteena tulisi olla myös oman toiminnan kehittämisen. Kuten yksi työpajan osallistujista totesi:

”No siinä on ne kaksi asiaa, ensiksikin meidän täytyy pystyä osoittamaan meidän rahoittajille ja jäsenille ja suurelle yleisölle se, että me tehdään työtä jolla saadaan jotain aikaan, mutta siinä on tietysti se, että me halutaan itsekkin saada jotain aikaan.”

Edwardsin (1997) tunnistamat järjestötyön luonteen aiheuttamat esteet oppimiselle tulivat esille myös työpajojen keskusteluissa. Esimerkiksi ajatus siitä, että itse työn tekeminen on tärkeää, ja arviointi vie aikaa tältä oikealta työltä nostettiin esille. Myös työn henkilöityminen nousi esille monissa keskusteluissa. Hankkeiden koordinointi ja hallinnointi on usein muutamien, hyvin sitoutuneiden, omalla persoonallaan mukana olevien henkilöiden käsissä. Tiedon jakaminen ja avoin keskustelu koettiin ongelmaksi, koska työn arviointi koetaan helposti kohdistuvan henkilöön itseensä.

Arvioinnin kohteet – toimintojen listaamisesta verkostojen vaikuttavuuteen?

Kehittämishankkeen ensimmäisissä työpajoissa analysoitiin järjestöjen tämänhetkistä arviointitoimintaa erittelemällä arvioinnin tasoja, kohteita ja välineitä. Arvioinnin tasolla tarkoitetaan sitä, kuinka laajoja toimintoja arvioidaan. Arvioinnin kohdetta jäsennettiin järjestöille ministeriön raporteista tutun tavoitehierarkian mallia mukaillen: toiminnot, tulokset ja vaikutukset. Järjestöjen analyysissa nousi esille monenlaisia ekspansiivisia haasteita arvioinnin tasojen ja kohteiden näkökulmasta.

Tyypillisesti vallitseva arviointitoiminta tapahtuu yksittäisen hankkeen tasolla ja arvioinnin kohteena ovat toteutuneet toiminnot: 56 maanviljelijää osallistunut työpajaan, 200 ihmistä ollut mukana lukutaitokoulutuksessa, 30 naista on otettu mukaan mikroluotto-ohjelmaan. Tällaisen arvioinnin välineinä ovat erilaiset kuukausi-, neljännes- ja vuosiraportit, joissa toteutuneet toiminnot listataan. Hanketasolla vuosiraportoinnissa pohditaan myös hankkeen siihenastisia tuloksia ja mahdollisia vaikutuksia. Tulosten arvioinnin välineenä saattoi esimerkiksi olla yhteiset vuosittaiset arviointiseminaarit.

Niillä järjestöillä, joilla oli useampia kehitys yhteistyöhankkeita, uutena haasteena nousi esille se, miten voitaisiin arvioida useiden hankkeiden yhdessä aikaansaamista tuloksia ja vaikutuksia. Yhdellä järjestöllä oli olemassa järjestön tavoitteet määrittävä temaattinen kehitys yhteistyöohjelma ja kolme järjestöä oli hankkeen alkuvaiheessa kirjoittamassa tai suunnittelemassa yleisiä tavoitteita määrittävää kehitys yhteistyöohjelmaa.

Hanketasolta ohjelmatasolle siirtymisen lisäksi arviointitoiminnan ekspansioon haasteet koskivat siirtymistä järjestötason arviointiin. Useimmat järjestöistä tekivät kehitys yhteistyön lisäksi hankkeita esimerkiksi RAY:n rahoituksella, tiedotustoimintaa, varainhankintaa ja vaikuttamistoimintaa Suomessa. Haasteeksi nähtiin kaikkien toimintojen yhteinen arviointi järjestön tavoitteisiin nähden – sekä tavoitteiden määrittely. Yhdistyksen vuosikertomukset ja tilinpäätökset olivat järjestötason käytössä olevia raportointivälineitä. Kaikkien järjestöjen toiminnan yhteinen arviointi haastaa perinteisen työajan, jossa kehitys yhteistyöhankkeiden hallinnointi on ollut tiettyjen työntekijöiden työnkuvassa, kotimaan toimintojen toisten työntekijöiden vastuulla. Joissakin järjestöissä kehitys yhteistyö on vain pieni osa järjestöjen koko toimintaa ja kehitys-

yhteistyötä saattaa hoitaa yksi henkilö, jolla ei ole paljon työkontakteja muun henkilökunnan kanssa. Kehitys yhteistyöhankkeet jäävät tällöin helposti marginaaliin järjestön toiminnan kokonaisuudesta näkyen parina lauseena vuosikertomuksessa. Yhdessä kehittämishankkeessa mukana olleessa järjestössä pyrittiinkin aktiivisesti integroimaan kehitys yhteistyötoimintaa osaksi muuta toimintaa esimerkiksi osallistamalla hallituksen jäseniä seuranta matkoille ja hankkeita koskeviin kokouksiin.

Ne järjestöt, jotka kuuluvat johonkin kansainväliseen kattojärjestöön kohtaavat vielä verkostotason arviointiin liittyviä haasteita. Keskeiseksi kysymykseksi nousee silloin se, miten järjestön oma toiminta kontribuoi kansainvälisen kattojärjestön tavoitteisiin. Yhden mukana olleen järjestön kohdalla tiiviimpi osallistuminen kansainvälisen kattojärjestön toimintaan ja tämän määrittelemine laatu kriteerien täyttäminen oli ajankohtainen.

Arviointitoiminnan tasoja pohdittaessa yhdeksi haasteeksi nousi etelän yhteistyökumppanijärjestöjen asema arvioinnissa. Kehitys yhteistyöhankkeiden toteutus tapahtuu etelässä ja kumppanijärjestöillä on usein päävastuu hankkeen toteuttamisesta ja seuraamisesta. Kumppanijärjestön asema suomalaisen järjestön arviointijärjestelmässä on kuitenkin ristiriitainen. Kumppanijärjestöillä on omat tavoitteensa ja toimintansa, josta suomalaisen järjestön kanssa toteutettava hanke saattaa muodostaa vain murto-osan. Etelän järjestöillä voi olla useampia rahoittajajärjestöjä, joilla kaikilla on erilaiset raportointi- ja arviointijärjestelmät. Suomalaisen järjestön ja etelän kumppanijärjestön välillä ollaankin rajapinnalla, jossa tavoitteista ja työtavoista käydään jatkuvaa neuvottelua. Suomalaisella järjestöllä voi myös yhdessä etelän valtiossa olla monta kumppanijärjestöä, joiden keskinäinen yhteistyö tuo oman rajapintansa arviointijärjestelmien kehittämiseen. Yhteiset kokoukset ja yhteisten toimintatapojen sopiminen voivat osoittautua vaikeiksi, esimerkiksi silloin kun ”kaikki kumppanijärjestöt ovat vahvoja, ja näillä on omat näkemyksensä ja intressinsä”.

Arviointitoiminnan ekspansio yksittäisten hankkeiden toimintojen listaamisesta kohti toiminnan tuloksia ja vaikuttavuutta törmää monenlaisiin rajapintoihin sekä kehitys yhteistyöverkoston tai –ketjun monipolvisuuteen. Arviointi on aina jonkinlaisia vottamista ja sen tavoitteena on tyypillisimmin arvioida sitä, onko jonkin toiminnon, hankkeen tai ohjelman tavoitteet saavutettu. Analysoidessaan toimintaansa järjestöt törmäsivät usein sii-

hen, että järjestön oman toiminnan tavoitteita ei oltu selkeästi määritelty. Hanketason tavoitteet on määritelty hankesuunnitelmissa, ja joillakin järjestöillä kehitysyhteistyön yleisen tavoitteet löytyvät kehitysyhteistyöohjelmasta. Yhteistyössä etelän järjestöjen kanssa törmättiin usein siihen, että järjestöjen tavoitteet samalle hankkeelle saattoivat olla hyvinkin erilaisia. Yhteisistä tavoitteista ei oltu sovittu tarpeeksi selvästi, vaan ”toimittiin, ikään kuin kaikki tietäisivät, mitkä ovat yhteiset tavoitteet”.

Arvioinnin subjekti(t) ja työnjako

Kehitysyhteistyöhankkeiden jokapäiväinen seuranta ja arviointi tapahtuvat pääosin etelässä. Yhteistyö suomalaisen järjestön kanssa on organisoitu joko siten, että etelässä on paikalla suomalainen koordinaattori tai koordinaattori on Suomessa ja yhteistyö tapahtuu pääosin sähköpostin ja vuosittaisten matkojen aikana. Käytännössä seurantaa ja arviointia hankkeissa toteuttivat esimerkiksi paikallisen järjestön työntekijät tai suomalainen koordinaattori. Yhdessä järjestössä arvioinnin nähtiin tapahtuvan ennen kaikkea suomalaisten vuosittaisien ”tarkastusmatkojen” yhteydessä.

Järjestöjen välinen vuorovaikutuksessa ja kumppanuudessa pohjoisen ja etelän välillä koettiin jatkuva jännite, joka vaikuttaa arviointitoiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen: kenen tarpeista, aloitteesta ja kenen järjestelmillä arviointia tehdään? Etelän kumppanijärjestöt kokevat usein, että raportointi ja arviointi ovat yksisuuntaisia ja tapahtuvat vain etelästä pohjoiseen. Kuten Alnoor (2003) huomioi, raportoinnissa käydään usein eräänlaista valtapeliä järjestöjen keskinäisellä riippuvuudella. Etelän järjestö on riippuvainen pohjoisesta tulevasta rahoituksesta, pohjoisen järjestö etelän lähettämistä raporteista. Arviointiosaamisen tärkeä osa etelä-pohjoinen yhteistyössä ovatkin valtasuhdeiden hallintataidot.

Suhteen hallinta muodostuu erityisen tärkeäksi, jos arviointia tehdään oppimis- ja kehittämismotivaatiosta. Kentällä koottava arviointitieto ei välttämättä aina tule suomalaisen järjestön tietoon, vaan se jää etelän kumppanijärjestön tiedoksi. Työnjaon keskeiseksi kysymykseksi nousikin se, kuka arvioi ja kenen tarpeeseen. Yleinen kokemus oli, että etelän kumppani kokee arvioinnin Suomesta tulevana vaatimuksena, eikä arviointia koeta etelän järjestön toiminnan kannalta hyödylliseksi.

Useissa järjestöissä keskusteltiin myös etelästä tulleen arviointitietoa koskevan palautteen antamisen tärkeyttä. Keskusteluissa mukana ollut etelän kumppanijärjestön edustaja toi esille, että olisi tärkeää saada palautetta järjestön lähettämiin raporteihin. Myös muissa järjestöissä keskusteltiin palautteen antamisen tärkeydestä ja sen puutteen tiedon jakamisen motivaatiota vähentävästä vaikutuksesta:

Tämän etelä-pohjoinen jännitteen yhdeksi ratkaisuksi nähtiin se, että etelän toimijoita pitäisi yhä enemmän osallistaa arvioinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen alusta lähtien. Vaikka Suomesta lähetetyt arviointiohjeet ja lomakkeet olisivat hyviä, omistajuutta ja soveltamishalukkuutta lisää osallistumien itse lomakkeiden kehittelyyn ja omien työkalujen jakamiseen. Yksi järjestö oli kokeillut molemminpuolisuutta lisäävää innovaatiota, jossa suomalainen järjestö raportoi omasta toiminnastaan etelän kumppanijärjestölle, ja sai tältä palautetta omiin ongelmaakohtiinsa. Tämä oli koettu hyödyllisenä ja se oli lisännyt kumppanuutta.

Kehittävä arviointi ja arvioinnin kautta oppiminen vaatii aina jonkin verran niin oman kuin toistenkin toiminnan kriittistä analyysia. Ongelmakohtien pohtiminen voi olla kulttuurisesti hankalaa, useissa kulttuureissa negatiivisista asioista puhuminen ja kriittinen keskustelu ei ole suotavaa. ”Etelässä on aina sellainen olo, että kaiken pitäisi mennä hyvin”. Kulttuurisen tavan lisäksi ongelmakohtien tunnistamista ja niistä puhumista vaikeuttaa yhteistyökumppaneiden välinen valtasuhde. ”Pelätään, että rahoitus loppuu heti, jos joistakin ongelmista kerrotaan”.

Kieli-, terminologia- ja menetelmäkysymykset ovat keskeisiä myös silloin, kun halutaan hyödyntää osallistavaa arviointia. Osallistavan arvioinnin periaatteita toteutettiin useissa järjestöissä. Osallistavassa arvioinnissa arvioinnin tekijä on pääasiallisesti hankkeen hyödynsaaja, joka voi olla esimerkiksi peltometsäviljelyä harjoittava maanviljelijä Gambian maaseudulla, lukutaidoton pakolainen Sierra Leonessa tai yksinhuoltajaäiti Ugandassa. Osallistavan arvioinnin ongelmana nähdäänkin usein se, että hyödynsaajien osaaminen ei riitä arvioinnin tekemiseen.

”Arvioinnin terminologia on niin vaikeaa, että emme aina itsekään ymmärrä sitä. Usein ajatellaankin, että eivät kyläläiset osaa, paras kun en vaivaa heitä, teen arvioinnin vain itse. Mutta jos kyläläiset eivät itse arvioi, mitä heille on tapahtunut, eivät he myöskään voimaannu silloin. Usein vain ajatel-

laan, että se on kaikille helpompaa, kun teemme sen täällä toimistoissamme”.

Yhdessä järjestössä olikin panostettu paljon hyödynsaajien arviointikoulutukseen, joka alkoi sillä, että arvioinnille tyypillinen terminologia käännettiin jokapäiväiselle kielelle. Hyödynsaajat kokoon-tuivatkin hankkeessa viikoittain pohtimaan sitä, mikä on mennyt hyvin ja missä tarvittaisiin paranusta.

Arvioinnin välineet – Lukuisista ohjeistuksista yhteen systeemiin?

Pilottijärjestöillä oli käytössään erilaisia raportointikäytäntöjä ja niitä koskevia ohjeistuksia. Harvinaista kuitenkin oli, että järjestössä olisi mietitty koko toimintaa koskevaa arviointijärjestelmää yhtenevine aikatauluineen ja lomakkeineen. Järjestelmän suuntainen kehittäminen valittiinkin useassa järjestössä Arvioinnista arkea – hankkeen kehittämiskohteeksi (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Kehittämistyöpajoissa tunnistetut kehittämiskohteet.

| Järjestö | Valittu kehittämiskohde |
|------------|--|
| Järjestö 1 | Yhteisen arviointimanuaalin kehittäminen |
| Järjestö 2 | Hanke- ja ohjelmaston indikaattoreiden harmonisointi |
| Järjestö 3 | Tasapainotettuun tuloskorttiin perustuvan arviointijärjestelmän laatiminen |
| Järjestö 4 | Hanketoiminnan prosessikuvaukset |
| Järjestö 5 | Raportointiaikataulujen ja –pohjalomakkeiden luominen |

Arviointiajattelun taustalla useissa järjestöissä oli LFA, jonka logiikkaan myös rahoittajan raportointilomakkeet ohjaavat. Yhdessä järjestössä oli kehitetty kattava LFA -suuntaukseen perustuva sisäinen suunnittelu-, seuranta- ja arviointimanuaali, ja useissa muissa järjestöissä sellainen haluttiin kehittää. Ohjeistusten nähtiin edesauttavan yhteisen arviointikulttuurin syntymistä tilanteessa, jossa toimijat ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan ja joissa työntekijöiden vaihtuvuus on vilkasta. Kehitysyhteistyölle tyypillisen LFA-lähestymistavan lisäksi arviointia haluttiin yhdessä järjestössä kehittää myös liike-elämän puolelta tuttuun tasapainotettuun tuloskorttiin perustuvalla lähestymistavalla.

Kokonaisohjeistuksen ohella kehittämiskohteiksi tunnistettiin usein indikaattorit ja mittarit. Edellä todetun tavoitteiden epäselvyyden ohella arviointitoiminnan heikkoudeksi analysoitiin usein indikaattoreiden ja mittareiden puute.

ARVIOINTIOSAAMINEN KESKEISET MUUTOSSUUNNAT JA HAASTEET

Ensimmäisten kehittämistyöpajojen aineiston perusteella voidaan hahmottaa kansalaisjärjestöjen arviointitoiminnan ja -osaamisen lähikehityksen vyöhykettä. Työpajojen keskusteluja analysoitiin artikkelissa neljän näkökulman kautta: arvioinnin motiivit, arvioinnin kohteet, arvioinnin tekijät ja työnjako sekä arvioinnin välineet. Jokaisen näkökulman kautta hahmottui mahdollisia kehityssuuntia, jotka tulivat esille ennen kaikkea järjestöjen analysoidussa oman arviointitoimintansa haasteita ja kehittämiskohteita.

Arvioinnin motiiveja pohdittaessa muutossuunta oli siirtyminen pelkästä tilivelvollisuusarvioinnista arviointiin oppimisen välineenä. Mukana olleet viisi järjestöä olivat eri vaiheissa arvioinnin käyttämisessä oppimisen välineenä, mutta muutossuunta oli kaikille yhteinen. Tilivelvollisuuden arvioinnin motiivi ei häviä kokonaan julkisella rahoituksella toimivista järjestöistä, mutta tämän lisäksi järjestöt pyrkivät yhä enemmän käyttämään arviointia op-

pimiseen ja kehittämiseen. Jaetun arviointiosaamisen kannalta tässä muutossuunnassa tuli esille kolme erilaista jännitettä. Kansalaisjärjestötyölle ominainen menestyksen näyttämisen pakko sekä emotionaalinen henkilökohtainen sitoutuminen johtivat jaetun kognition kannalta tiedon tuottamista ja jakamista koskeviin jännitteisiin. Jaettu arviointiosaaminen edellyttää, että toimintaa voidaan arvioida kriittisesti ja arviointitieto on kaikkien saatavilla. Jännitteet tiedon jakamisen ja tiedon pantauksen kriittisen analyysin ja menestyksen osoittamisen välillä ovat arviointiosaamisen kehittämislle keskeisiä. Organisaation oppimiseen tähtäävä arviointi edellyttää myös jonkinlaisia jaettuja arviointitoimintatapoja. Jännite työntekijöiden henkilöistä riippuvan arvioinnin ja järjestön jaettujen arviointitoiminnan välillä vaikuttaa jaetun arviointiosaamisen syntyamiseen.

Arvioinnin kohteissa oli kaikissa mukana olevissa järjestöissä havaittavissa jonkinlainen laajentuva muutossuunta. Arviointitoiminta oli joissakin järjestöissä laajenemassa yksittäisten toimintojen ja rahan käytön listaamisesta tulosten pohdintaan; joisakin laajenemisessa oli kyse yksittäisten hankkeiden tulosten ja vaikutusten arvioinnin laajenemisesta ohjelman ja järjestön koko toiminnan analyysiin. Jaetun arviointiosaamisen kannalta arvioinnin kohteiden laajeneminen kohtaa jännitteen yksittäisen työntekijän hallitsevan arviointikokonaisuuden ja hajallaan olevien erilaisten kokonaisuuksien arvioinnin välillä. Yksi kenttätöntekijä pystyy hyvin hallitsemaan yhden hankkeen toimintojen seurannan ja esimerkiksi koulutusten onnistumisen arvioinnin; kahdenkymmenen, eri maissa toteutettavan hankkeiden kokonaisuuksien arviointi vaatii välttämättä useampien ihmisten ja dokumenttien välittämää asiantuntemusta. Toinen jaetun arviointiosaamisen kannalta keskeinen jännite oli lukuisien, usein lausumattomien tavoitteiden ja yhteisten epäselvyyksien välillä. Isojen kokonaisuuksien arviointi tavoitteiden toteutumisen kannalta edellyttää, että tavoitteet ovat ainakin jollakin tavalla kaikkien toimintaan osallistuvien tiedossa; ja kaikki työstävät ainakin jonkin verran *jaettua* kohdetta.

Arvioinnin tekijöihin ja työnjakoon liittyi monenlaisia keskusteluja, eikä yhtä selkeää kehityssuuntaa ole mahdollista tunnistaa. Keskustelua yhdistävä teema kuitenkin oli suuntaus rahoittajajärjestöjen teettämistä ulkoisista arvioinneista jatkuvaan sisäiseen arviointiin ja sitä kautta yhteisen tiedon tuot-

tamiseen. Ajatuksena ei kuitenkaan ollut hyödylliseksi koettujen ulkoisten arviointien lopettaminen, vaan sisäisen jatkuvan arvioinnin kehittäminen ulkoisen rinnalle. Arvioinnin työnjakoon liittyi keskeisesti etelä-pohjoinen valtasuhteen käsittely. Jaetun arviointiosaamisen kannalta keskeinen jännite koskee pääasiassa etelässä tuotetun arviointitiedon tuottamista ja jakamista; tieto voi olla osa valtapeliä eikä jaettua yhteistä tietoa. Toinen arviointiosaamisen kannalta tärkeä jännite koski sitä, nähdäänkö arviointiosaaminen arviointiterminologian hallintana vai käytännön elämän asiantuntemuksena. Tämä jännite näkyy kehitysyhteistyöhankkeiden hyödynsaajien osaamisen arvostuksena ja jaettuun asiantuntemukseen mukaan ottamisena tai ulosjättämisena.

Arvioinnin välineet olivat keskeisiä keskustelunaiheita työpajoissa. Välineitä koskeva muutossuunta kaikissa mukana olleissa järjestöissä oli monenlaisista ohjeistuksista yhteen manuaaliin tai systeemikuvaukseen siirtyminen. Monitoimijaiseen, -paikkaiseen ja henkilökunnan nopean vaihtuvuuden luonnehtimaan yhteistyöhön kaivattiin ohjeistuksia, joista kävisi ilmi järjestölle tyypilliset prosessit, toimintatavat, seuranta- ja arviointiaikataulut ja jossa voisi olla myös valmiit arviointikysymys- ja -raporttipohjat. Jaetun osaamisen kannalta tällaiset ohjeistukset ja mallit ovat tärkeitä – yhteinen näkemys ja asiantuntemus ulkoistetaan kuvausten kautta yhteiseen käyttöön. Keskeisenä haasteena ohjeistuksissa on se, että niistä tulee aktiivisesti toiminnassa käytettyjä välineitä.

YHTEENVETO

Kehitysyhteistyötä tekevien järjestöjen arviointiosaaminen on muuttumassa niin ulkoisten ammattilistemispaineiden kuin sisäisen oppimisintressinkin vuoksi. Aikaisempi työtapa, jossa asialle omistautuneet yksilöt tekevät työtä kukin omalla tavallaan yhteisesti analysoimatta ja jakamatta tietoa ei ole riittävä. Oppiminen jää silloin yksittäisten henkilöiden ominaisuudeksi ja ei auta kehittämään järjestöjen toimintaa ja sitä kautta parantamaan hyödynsaajien elämää. Arviointiosaaminen on tällä hetkellä varsin henkilö- ja kontekstisidonnaista: Suomessa yliopistokoulutuksen saanut ugandalainen järjestötyöntekijä käyttää monimutkaisia tilastollisia menetelmiä, kun taas pakolaisnainen Sierra Leonessa kertoo elämäänsä koskevista muutokista esimerkiksi piirtämällä tikku-ukoilille erikokoi-

sia vatsoja; Sambianssa maanviljelijäyhteisöt vierailivat toistensa hankkeissa ja "kilpailevat arviointiosaamisellaan". Joillekin arviointi on sitä, että suomalaiset lyhyiden etelän vierailun aikana "vähän kyselevät"; toiset pyrittävät raskasta LFA:n perustuvaa indikaattorikoneistoa alkutason analyysiin ja väliarviointeeseen.

Arviointiosaamisen kehittämiseen ja arvioinnin käyttämiseen järjestöjen oppimisen välineenä on motivaatiota ja halua. Oppimiseen tähtävään arvioinnin edellyttämä jaettu arviointiosaaminen ja sen kehittäminen kohtaa kuitenkin monenlaisia haasteita. Vaikka arviointiosaaminen olisi järjestön yhteistä ja ulkoistettu erilaisiin ohjekirjoihin ja prosessikuvauksiin, hidastaa yksittäisten työntekijöiden nopea vaihtuvuus myös organisatorista oppimisesta. Jatkuva jännite rahoittajan raportointivaatimusten täyttämisen ja menestyksen osoittamisen uuden rahoituksen saamisen sekä kriittisen analyysin välillä vaikuttaa arviointiosaamisen syntyyn ja erilaisen osaamisen priorisointiin. Keskustelujen perusteella tällä hetkellä tärkein osaamisalue sekä etelässä että pohjoisessa ovat kirjanpitoon ja muuhun taloushallintoon liittyvä osaaminen.

Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyössä työskennellään monitoimijaisessa ja monipaikkaisessa verkostoissa ja hierarkkiseksi muodostuneissa rahoitusketjuissa. Tämä tekee tiedon jakamisesta vaikeaa; toisaalta käytännön kommunikointi suomalaisen järjestön ja Kenian maaseudulla sijaitsevan kumppanin kanssa on vielä tekstiviestiaikakaudellakin vaikeaa, toisaalta tiedon jakaminen/panttaus saattaa olla järjestöjen osa järjestöjen institutionaalisen asemaa heijastelevaa valtapeliä.

Järjestöjen arviointitoiminnassa ei ole tällä hetkellä kovin selkeästi määriteltyjä paradigmoja tai menetelmällistä sitoutumista – arviointia tehdään hyvin monenlaisilla menetelmillä ja lähestymistavoilla, riippuen niin suomalaisten kuin kumppaneidenkin aikaisemmasta kokemuksesta ja koulutuksesta. Jatkuva arviointi tarkoittaa usein toimintojen listaamista ja niihin osallistuneiden hyödynsaajien laskemista ja vuosittaista käytännön tulosten pohtimista. Yleisin lähestymistapa arviointiin on LFA-logiikan seuraaminen; tavoitehierarkian ja tavoitteita mittaavien indikaattoreiden laadinta. Indikaattoreiden muodostaminen ja alkutilanteen kartoitus nähdään vaikeana. Sosiaalista muutosta koskevien indikaattoreiden vaikeus saattaa johtua erilaisten muutoslogiikoiden törmäyksestä: indikaattorilogiikka edellyttää lineaarista ja mitattavissa

olevaa muutosta, kun taas todellinen muutos saattaa olla hyvin monipolvista ja ristiriitaistakin.

Kansalaisjärjestöjen arviointitoimintaa koskeva käytännön toimijoiden keskustelu näyttää olevan usein kaukana kehitysyhteistyön kansainvälisten arviointiammatilaiden käymistä, paradigmoja koskevista debateista. Arviointiosaaminen ei ole – eikä voikaan olla – samanlaisella ammatillisella tasolla ja metodologisten kysymysten sijaan järjestöhankeissa keskustellaan enemmän ajallisista, taloudellisista ja käytännön taidollisista resursseista. Kansalaisjärjestöt painottavat myös arvioinnin osallistavuutta. Hyödynsaajien omaa osallistumista toimintansa arviointiin pidetään tavoiteltavana asiana ja omaa elämää koskevaa arviointitietoa arvostetaan menetelmien tieteellistä luotettavuutta enemmän. Tulevaisuuden kehittämishaasteena onkin pohtia, miten paradigmakestus voisi hyödyntää käytännön järjestötyötä niin että järjestöt eivät menettäisi niille ominaista "tekemisen meininkiä" ja arvokasta työtapojen monimuotoisuutta.

VIITTEET

¹ Realistisen arvioinnin (Pawson & Tilley 1998) lähestymistapa ei kehitysyhteistyön piirissä ole saanut erityistä suosiota. Helsingin yliopiston "NGOs in Developmentalist Complex" -tutkimushankkeessa, jossa kirjoittaja työskentelee, tarkastellaan realistisen arvioinnin mahdollisuuksia kansalaisjärjestöjen arvioinnissa. Realistisen arvioinnin mahdollisuuksien tarkastelu jää tämän artikkelin ulkopuolelle.

² Suomen ulkoasiainministeriöllä on kymmenen niin kutsuttua kumppanuusjärjestöä, jotka saavat rahoitusta yksittäisten hankkeiden sijaan kehitysyhteistyöohjelmille, jotka voivat sisältää myös tiedotus- ja kasvatustoimintaa Suomessa sekä järjestön sisäiseen kehittämiseen liittyvää toimintaa. Nämä kumppanuusjärjestöt ovat ammatillisia järjestöjä, joiden perustehtävänä on usein kehityskysymyksiin liittyvä toiminta. Vuonna 2009 kumppanuusjärjestöjä olivat: Fida International, Frikyrklig samverkan, Kirkon Ulkomaanapu, Pelastakaa lapset, Plan Suomi Säätiö, Punainen Risti, Solidaarisuus, Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskus, Suomen Lähetysseura ja Suomen World Vision.

³ Myös Keka on kehittänyt järjestöjen käyttöön *Kumppanuuden kompassin*, joka on käytännöllinen väline yhteistyösuhteen arvioimiseksi.

⁴ Käytännön kehittämishankkeen toteutuksessa oli kirjoittajan lisäksi mukana Kepan ohjelmasuunnittelija Anja Onali.

⁵ Kehittämishankkeen akateeminen analyysi tehdään Suomen Akatemian rahoittamassa tutkimushankkeessa "NGOs in developmentalist complex", jota johtaa kehitys-

maatutkimuksen professori Juhani Koponen. Kirjoittaja työskentelee hankkeessa post doc -tutkijana lokakuusta 2009 alkaen.

⁶ Vahvuuksien ja kehittämiskohteiden analyysi tehtiin Suomen Laatuokeskuksen käyttämän EFQM-arviointimenetelmän inspiroimana.

LÄHTEET

Ahonen, Heli: Työyhteisön oppimiskäytäntöjen strategisuus. *Hallinnon tutkimus* 2, (2005), s. 96–112.

Van Den Berg, Rob: Results Evaluation and Impact Assessment in Development Co-operation. *Evaluation* 11 (2005): 1, s. 27–36.

Biggs, S. & Smith, S.: A Paradox of Learning in Project Cycle Management and the Role of Organizational Culture, *World Development*, 31 (2003): 10, s. 1743–1757.

Callaghan, Gill: Evaluation and Negotiated Order: Developing the Application of Complexity Theory. *Evaluation* 14 (2008), s. 399–411.

Chambers, Robert & Karlan, Dean & Ravallion, Martin & Rogers, Patricia. (toim.): *Designing impact evaluations: different perspectives*. International Initiative for Impact Evaluation, Working paper 4, 2009.

Chambers, Robert: *So that the Poor Count More: Using Participatory Methods for Impact Evaluation*. Teoksessa: Chambers & al. (toim.), (2009), s. 4–6.

Chelimsky, Eleanor: The Coming Transformations in Evaluation. Teoksessa: Chelimsky, Eleanor & Shadish, William R.: *Evaluation for the 21st Century*. A Handbook, Sage, Thousand Oaks, 1997, s. 1–26.

Cole, Michael & Engeström, Yrjö: A cultural-historical approach to distributed cognition. Teoksessa: Gavriel Salomon (toim.). *Distributed Cognitions. Psychological and educational considerations*. Cambridge University Press, Cambridge, 1993, s. 1–46.

Conlin, Sean & Roderick L. Stirrat. Current Challenges in Development Evaluation. *Evaluation* 14 (2008), s. 193–455.

Davies, Rick: Scale, Complexity and the Representation of the Theories of Change. *Evaluation* 11 (2005): s. 133–149.

Ebrahim, Alnoor: *NGOs and Organizational Change. Discourse, Reporting, and Learning*. Cambridge University Press, Cambridge, 2003.

Edwards, Michael: Organizational learning in non-governmental organisations: What have we learned? *Public Administration and Development*, 17 (1997): s. 235–250.

Edwards, Michael & Hulme, David (toim.): *Non-Governmental Organisations – Performance and Accountability. Beyond the Magic Bullet*. Earthscan, Londond, 1995.

Engeström, Yrjö: *Learning by expanding: An activity theoretical approach to developmental research*. Orienta-Konsultit, Helsinki, 1987.

Engeström, Yrjö: *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita*. Hallinnon kehittämiskeskus, Helsinki, 1995.

Engeström, Yrjö: Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualisation. *Journal of Education and Work*, 14 (2001): 1, s. 129–152.

Engeström, Yrjö: *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä*. Vastapaino, Tampere, 2004.

Engeström, Yrjö & Engeström, Ritva & Vähäaho, Tarja: When the Center Does not Hold: The Importance of Knotworking. Teoksessa: Seith Chaiklin & Marianne Hedegaard & Uffe Juul Jensen (toim.): *Activity Theory and Social Practice*, Aarhus University Press, Aarhus, 1999.

Fowler, Alan: Authentic NGDO partnership in the New Policy Agenda for International Aid: Dead end or Light Ahead? *Development and Change*, 29 (1998), s. 137–159.

Fowler, Alan: NGO Futures Beyond Aid: NGDO values and the fourth position. *Third World Quarterly*, 21 (2000): 4, s. 589–603.

Hakkarainen, Outi & Kontinen, Tiina: Kansalaisyhteiskunta – ihmeläkkeestä uusiin mahdollisuuksiin? Teoksessa: Juhani Koponen, Jari Lanki & Anna Kervinen (toim.): *Kehitysmatutkimus. Johdatus perusteisiin*. Gaudeamus, Helsinki, 2007.

Halliday, Joyece & Asthana, Sheena N.M. & Richardson, Susan: Evaluating Partnership: The Role of Formal Assessment Tools. *Evaluation* 10 (2004), s. 285–303.

Johnson, H. & Wilson, G.: Biting the Bullet: Civil Society, Social Learning and the Transformation of Local Governance, *World Development* 28 (2000): 11, s. 1891–1906.

Kallio, Katri & Saari, Eveliina: Mitä tutkijat oppivat tutkimuksensa hyödyntäjiltä? – kehittävän vaikuttavuusarvioinnin koeeilu soveltavan tutkimustyön kehittämisessä. *Hallinnon tutkimus* 27(2008): 4, s. 80–94.

Kontinen, Tiina: *Kohtalaisen hyvä – Kepan jäsenkysely 2008*. Kepan raporttisarja 92. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa, Helsinki, 2008.

Kontinen, Tiina: *Learning Challenges of NGOs in Development. Co-operation of Finnish NGOs in Morogoro, Tanzania*. Helsinki University Press, Helsinki, 2007a.

Kontinen, Tiina: Learning in development interventions by non-governmental organizations. Teoksessa: Jeremy Gould & Lauri Siitonen (toim.). *Anomalies of Aid*. Interkont Books 15, Helsingin yliopisto, Kehitysmatutkimuksen laitos, 2007b.

Mitlin, Diana & Hickey, Samuel & Bebbington, Anthony: Reclaiming Development? NGOs and the Challenge of Alternatives. *World Development*, 35 (2007): 10, s. 1699–1720.

Long, Norman: *Development Sociology. Actor Perspectives*. Routledge, London, 2001.

Mosse, David: *Cultivating Development. An ethnography of aid policy and practice*. Pluto Press, London, 2005.

Olivier de Sardan, Jean-Pierre. *Anthropology and*

- Development. Understanding Contemporary Social Change.* Zed Books, London, 2005.
- Pawson, Ray & Tilley, Mickey: *Realistic evaluation.* Sage, London, 1997.
- Saari, Eveliina & Hyytinen, K. & Lähtenmäki-Smith, Kaisa: Kehittävä vaikuttavuusarviointi menetelmänä tutkimus- ja kehittämistoiminnan suuntaamisessa ja oppimisessa. *Hallinnon tutkimus* 1 (2008), s. 35–48.
- Seppänen-Järvelä, Riitta: Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa: Risto Eräsaari, Tuija Lindqvist, Mikko Mäntysaari ja Marketta Rajavaara (toim.): *Arviointi ja asiantuntijuus*, Gaudeamus, Helsinki, 1999.
- Torres, Rosalie T. & Preskill, Hallie: Evaluation and Organizational Learning: Past, Present, Future. *American Journal of Evaluation*, 22 (2000): 3, s. 387–395.
- Tvedt, Terje. 1998. *Angels of Mercy or Development Diplomats? NGOs and Foreign Aid.* Africa World Press Trenton 1998
- Virkkunen, Jaakko. Developmental Intervention in Work Activities – and Activity Theoretical Interpretation. Teoksessa: Kontinen, Tiina (toim.). *Development Intervention. Actor and activity perspectives.* Helsinki: Helsingin yliopisto, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö ja Kehityskaatutkimuksen laitos, 2004.
- Virtanen, Petri. *Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen.* Edita, Helsinki, 2007.
- White, Howard & Bamberger, Michael 2008. Introduction: Impact Evaluation in Official Development Agencies. *IDS Bulletin*, 39 (2008): 1, s. 1–11.