

Kansalaisjärjestöt ja etelä-pohjoinen demokratia

Kokemuksia Kepan, Lokayanin ja
CSDS:n yhteistyöstä

TIINA KONTINEN (2007)

KEPAN TAUSTASELVITYKSET 13, 2007

ISSN 1796-6469

ISBN 978-952-200-057-6 (PDF)

ISBN 978-952-200-056-9 (nid.)

TAITTO: HENRIK EDLUND

KANSI: SUVI SAVOLAINEN



KEHITYSYHTEISTYÖN PALVELUKESKUS
TÖÖLÖNTORINKATU 2 A
00260 HELSINKI, FINLAND

TEL +358-9-584-233
FAX+358-9-584-23-200
KEPA@KEPA.FI
WWW.KEPA.FI

KEPAN TOIMINTAA TUETAAN JULKISIN VAROIN ULKOASIAINMINISTERIÖN KEHITYSYHTEISTYÖOSASTON
KANSALAI SJÄRJESTÖMÄÄRÄRAHOISTA.

Sisältö

Johdanto

Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyön metodologia

Yhteistyön tavoitteet ja keinot
Metodologiset oletukset
Yhteistyön toiminnot

Metodologia käytännössä

Oppiminen
Luottamus
Järjestöjen identiteetti
Molemminpuolisuus
Hallinto
Raha
Konfliktien hallinta
Valta

Metodologian sopivuus muiden kansalaisjärjestöjen yhteistyöhön

Kumppanuus kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyössä
Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön haasteita
Erilaiset yhteistyön tyypit ja Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyön opetukset

Suosituksat

Suosituksat kansalaisjärjestöille
Suositukset rahoittajille

Johdanto

Analysoin tässä selvityksessä Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepan ja sen intialaisten kumppanien, verkostojärjestö Lokayanin ja tutkimuslaitos CSDS:n (the Centre for the Study of Developing Societies) yhteistyötä. Keskityn kumppaneiden vuosina 1998–2002 käyttämään metodologiaan ja pohdin yhteistyökäytäntöjen soveltuvuutta muiden kansalaisjärjestöjen etelä-pohjoinen yhteistyöprosesseihin. Tarkastelen yhteistyön metodologiaa suhteessa kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyöstä käytävään keskusteluun, missä niin kutsuttu ”kumppanuusparadigma” on viime vuosina ollut keskeinen. Pohdin millaista käytännön hyötyä Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyön kokemuksista voisi olla muiden kansalaisjärjestöjen kumppanuuksien kehittämisessä. Arvioin tätä yhteistyöprosessia ulkopuolisena ja täydennän siten toimijoiden itsensä yhteistyöstään tekemää arviointia (ks. Hakkarainen & Ådahl 2006, 109-134).

Kepan, Lokayanin ja CSDS:n välinen kumppanuus juontaa juurensa jo 1980-luvun lopulta, mutta niiden välinen muodollinen yhteistyö alkoi vuonna 1998. Yhteistyöohjelman julkilauttuna tavoitteena oli harjoittaa demokraattisia etelän ja pohjoisen välisiä suhteita. Lisäksi ohjelman tarkoitus oli tuoda kehitysyhteistyön piirissä, etelän ja pohjoisen suhteesta käytävään keskusteluun laajempi, globaalia epätasa-arvoa koskeva näkökulma. Ohjelman kunnianhimoinen tavoite oli lisätä etelän ja pohjoisen välistä demokratiaa kaikilla tasoilla, yksittäisestä vuorovaikutuksesta globaalien rakenteiden tasolle. Tämän pyrkimyksen taustalla oli etelän ja pohjoisen välisen suhteen haasteista käytävä keskustelu, jossa tärkeänä muutonhaasteena oli yhteistyön keinojen ja luonteen tasa-arvoistaminen ja demokratisoiminen.

Myös viimeaikaiset kehitysyhteistyön laadun parantamista sekä kehitysyhteistyön vaikeuttavuutta koskevat keskustelut ovat vahvasti tuoneet esiin, että eteläisten ja pohjoisten toimijoiden välisen suhteen parantaminen on yhteistyön kestävyys- ja omistajuuden edellytys.

Selvityksen toimeksiannossa määriteltiin kaksi laajaa tavoitetta:

1. arvioida Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyön metodologista antia ja sen soveltuvuutta toisten järjestöjen toimintaan
2. kuvailla tämän yhteistyön metodologioita ja yhteistyömalleja, jotka voisivat olla hyödyllisiä toisenlaiselle yhteistyölle ja suosituksia siitä, millaiseen yhteistyöhön ne voisivat sopia

Tämä selvitys ei siis ole Kepan ja sen intialaisten kumppanien yhteistyön evaluaatio eli en arvioi yhteistyölle asetettujen tavoitteiden toteutumista tai sen vaikutuksia muutenkaan. Sen sijaan tarkastelen sitä, mitä ohjelman yhteistyömetodologioista voidaan oppia ja voidaanko niitä käyttää apuna kehitysyhteistyön haasteisiin vastaamisessa.

Selvityksen kokonaistavoitetta, Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyön metodologiaa ja sen soveltuvuuden pohdintaa lähestyin seuraavien kysymysten kautta:

- Millainen oli yhteistyössä käytetty metodologia?
- Mitkä olivat metodologian tavoitteet?
- Millaisia oletuksia metodologia sisälsi?
- Millaisia välineitä metodologiassa käytettiin?
- Miten metodologia toteutettiin?
- Miten toiset järjestöt voisivat käyttää tätä yhteistyömallia?
- Mitkä ovat kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön tyypilliset ongelmat ja haasteet ja miten niitä ratkaistiin tässä yhteistyössä?
- Millaisia etelä-pohjoinen yhteistyömalleja suomalaisilla järjestöillä on ja mitä niihin voidaan ottaa opiksi Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyöstä?

Aineistona käytin järjestöjen välistä kirjeenvaihtoa, kumppaneiden välistä sähköpostikeskustelua, yhteistyösopimuksia ja yhteistyön aikana tehtyjä julkaisuja eli päämenetelmä oli dokumenttien läpikäyminen. Yhteistyön keskeiset toimijat kommentoivat raportin ensimmäistä versiota ja niiden pohjalta työstin raportin valmiiksi.

Yhteistyökäytäntöjen analyysin lisäksi käytin kirjallisuutta kansalaisjärjestöjen kumppanuusparadigmasta tunnistaakseni etelä-pohjoinen kumppanuutta koskevia yleisiä haasteita. Näihin kysymyksiin siten vertasin Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyön

kokemuksia. Lisäksi erittelin joitakin mahdollisia suomalaisten järjestöjen käyttämiä etelä-pohjoinen yhteistyön tapoja ja pohdin, mitä Lokayan/CSDS-Kepa kokemuksesta voitaisiin niiden suhteen oppia.

Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyön metodologia

Ensiksi analysoin yhteistyössä vuosina 1998–2002 käytettyä metodologiaa. Yhteistyötä eri yksilöiden välillä oli ollut jo 1980-luvun lopulta lähtien, mutta 1997 aloitettiin keskustelu yhteistyön institutionalisoimiseksi. Kumppanit allekirjoittivat ensimmäisen muodollisen yhteistyösopimuksen syksyllä 1998. Järjestöjen välinen ohjelma loppui vuonna 2002, jonka jälkeen yhteistyötä on tehty epävirallisemmin.

Yhteistyön tavoitteet ja keinot

Yhteistyön tavoitteet olivat alusta alkaen poliittisia. Tässä yhteydessä poliittinen viittaa kansalaisten asioiden muuttamiseen tähtäävään toimintaan ja julkiseen keskusteluun asioista, ei perinteiseen puoluepolitiikkaan. Demokratian käsite oli ohjelmassa keskeinen. Yhteistyössä nojaututtiin käsitykseen, jonka mukaan demokratia rakentuu viidestä osa-alueesta: ekologinen demokratia, sosiaalinen demokratia, kulttuurinen demokratia, poliittinen demokratia ja taloudellinen demokratia. Maailmanlaajuisten kysymysten osalta yhteistyössä oli keskeistä kriittinen suhtautuminen maailman kauppajärjestöön WTO:n. Lisäksi tärkeitä teemoja olivat ulkomaisen rahoituksen vaikutus etelän sosiaalisten liikkeiden toimintaan, kaupunkien köyhät, julkinen terveydenhuolto ja aktivismi. Suomessa keskeisiksi teemoiksi nousivat globaalin solidaarisuuden takana olevat motivaatiot ja solidaarisuuden harjoittaminen henkilökohtaisessa elämässä.

Metodologiset tavoitteet olivat läheisessä yhteydessä sisältötavoitteisiin ja metodologisia tavoitteita pidettiin jatkuvasti esillä. Yhteistyöohjelman kokonaisvaltainen tavoite oli kehittä

tää uudenlaisia metodologioita etelä-pohjoinen yhteistyöhön. Tässä uudessa tavassa olisi pyrkimys siirtyä ”avusta” ja ”idealismista” epätaasa-arvoisten rakenteiden aitoon muuttamiseen etelä-pohjoinen suhteiden demokratisoimiseksi. Vaikka tarkoitus oli vaikuttaa suhteisiin kaikilla tasoilla, ensimmäinen askel oli luoda ja kunnioittaa demokraattisia toimintatapoja tämän hankkeen käytännöissä. Sitä tehtiin esimerkiksi analysoimalla yhteistyötä jatkuvasti, kehittämällä yhteistyötä koskevia innovaatioita ja jatkuvalla kokemusten jakamisella. Tavoitteena oli, että ohjelmaa laajennettaisiin myöhemmin koskemaan myös muita maita Etelä-Aasiassa ja Euroopassa.

Metodologiset oletukset

Yhteistyön metodologian kehittäminen nojautui joihinkin oletuksiin siitä, miten yhteistyötä voidaan demokratisoida ja millaiseen suuntaan yhteistyön tulisi muuttua. Näitä metodologian taustalla olevia oletuksia tarkastelin dokumenttien ja sähköpostikeskustelun perusteella. Yhteistyömetodologian takana olevat taustaoletukset näyttäytyivät analyysin perusteella seuraavanlaisina:

- 1. Prosessin painottaminen tulosten lisäksi**
Yhteistyössä painotettiin erityisesti yhteistyöprosessin laatua. Ohjelmalla ei esimerkiksi ollut yksityiskohtaisia kehitystavoitteita, vaan se tähtäsi laajemmin etelä-pohjoinen suhteiden muutokseen. Yhteistyöprosessi näyttäytyi tärkeämpänä kuin välittömät tulokset, vaikka ohjelmassa syntyikin myös erilaisia tuotoksia: seminaareja, julkaisuja, aktivistivaihtoa, jotka tähtäsivät tavalla tai toisella laajemman tavoitteen toteutumiseen.
- 2. Analyysi ja jakaminen lisäävät tietoisuutta**
Yksi ohjelman toimintatavoista oli paikallisten ja globaalien poliittisten teemojen analyysi. Analyysien tekeminen ja niiden tulosten jakaminen oli yksi yhteistyön keskeisistä piirteistä. Takana oli ajatus siitä, että yhteinen analyysi lisää tietoisuutta poliittisista teemoista sekä ennen kaikkea epätaasa-arvoisista rakenteista. Oletettiin myös, että analyysin ja jakamisen kautta tietoisuus lisääntyy sekä yksilöiden että instituutioiden tasolla.

3. **Lisääntynyt tietoisuus johtaa oppimiseen ja suhteen muutokseen**
Ohjelman yksi perusajatus oli se, että etelä-pohjoinen suhteita voidaan demokratisoida ja muuttaa tietoisella toiminnalla. Odotettiin, että vaihto, analyysi ja tiedon jakaminen johtaa kasvaneeseen tietoisuuteen ja tämä lisääntynyt tietoisuus synnyttää muutoksen käytännön toiminnassa ja tekee suhteen demokraattisemmaksi ja tasapuolisemmaksi.
4. **Henkilökohtaiset kontaktit erilaisten kulttuurien kanssa edesauttavat ymmärrystä toisten toimijoiden tilanteista ja globaaleista yhteyksistä**
Aktivistivaihdon perusajatuksena oli se, että toisissa kulttuureissa oleskelu ja jokapäiväiseen elämään osallistuminen johtaa sekä paikallisen elämän että globaalien prosessien parempaan ymmärtämiseen kuin esimerkiksi julkaisujen lukeminen, seminaareihin osallistuminen tai lyhyet tutustumismatkat.
5. **Oppiminen johtaa muutokseen henkilökohtaisessa elämässä**
Yhteistyön taustalla oli myös ajatus, että kun tietoisuus molemmissa järjestöissä lisääntyy ja kun oppimista tapahtuu niin se johtaa myös muutoksiin henkilökohtaisessa elämässä. Yksi ohjelman tavoite olikin yksilöiden elämässä tapahtuva muutos, jotta yksilöt harjoittaisivat enemmän solidaarisuutta omassa henkilökohtaisessa elämässään.

Yhteistyön toiminnot

Yhteistyöohjelman tavoitteisiin pyrittiin neljän erilaisen toiminnon kautta: aktivistivaihto, dialogitapaamisten järjestäminen, kirjojen ja muun materiaalin julkaiseminen sekä verkostoituminen. Seuraavassa kuvataan lyhyesti eri toimintojen sisältö (ks. lisää Hakkarainen & Ådahl 2006; Hakkarainen, Toikka & Wallgren 2000).

1. **Aktivistivaihto**
Kegan ohjelman alkuperäinen ajatus oli lähettää uuden kumppanuusohjelman mukaisesti Intiaan yhteystoimitsija, mikä oli linjassa Kegan muita yhteistyömaita koskevan politiikan kanssa. Intialainen kumppani kuitenkin kritisoi tätä ajatusta ja ehdotti, että yhteystoimitsijan sijaan Suomesta voitaisiin lähettää vierailija, joka olisi kokenut aktivisti

ja joka haluaisi osallistua Lokayanin toimintaan. Vähitellen tästä ideasta kehittyi ajatus aktivistivaihto-ohjelmasta. Siinä suomalaisia aktivisteja kutsuttiin Intiaan ja intialaisia Suomeen tutustumaan yhteiskuntaan, aktivismiin ja osallistumaan yhteistyöjärjestön toimintaan. Vierailut kestivät muutamasta viikosta muutamaa kuukauteen. Vaihdon aikana aktivisteille maksettiin kohtuullinen palkkio, katettiin matkakulut ja järjestettiin majoitus.

2. **Dialogien järjestäminen**
Lokayan on perinteisesti järjestänyt erilaisia teemoja käsitteleviä dialogeja, ja niistä tuli myös yhteistyöohjelman keskeinen toimintamuoto. Dialogi tarkoittaa tietäntyyppistä seminaaria tai työpajaa, jossa halutaan löytää mahdollisimman monta näkökulmaa käsiteltävänä olevaan asiaan. Yhteistyössä järjestettiin neljä isoa sekä joukko pienempiä dialogeja. Kaksi aktivismia, vapaaehtoisuutta ja yhteiskunnallista toimintaa koskevaa dialogia järjestettiin Intiassa sekä yhdet Nepalissa ja Bangladeshissa. Suomessa järjestettiin neljä dialogia, jossa käsiteltiin henkilökohtaisia solidaarisuuden motivaatioita, kehitysyhteistyötä solidaarisuuden harjoittamisen keinona, muita solidaarisuuden muotoja sekä solidaarisuutta henkilökohtaisessa elämässä.
3. **Dokumentaatio ja julkaisujen tuottaminen**
Yhteistyön alussa julkaisuja koskeva pääajatus oli julkaista kirja, jossa käsitellään ulkomaisen rahoituksen vaikutusta etelän aktivismiin. Ohjelmaan osallistuneet henkilöt olivat olleet tästä kiinnostuneita aikaisemminkin ja se oli myös intialaisille kumppaneille tärkeä teema. Julkaisujen tuottamisella oli myös laajoja tavoitteita: haluttiin tuottaa materiaalia erilaisista aiheista aktivistiyhteisölle, hallinnolle ja tutkijoille. Yhteistyössä tuotettuja julkaisutyyppisiä olivat uutiskirjeet, aktivistivaihtoon osallistuneiden loppuraportit ja dialogitapaamisten pohjalta toimitetut kirjat (ks. Hakkarainen & Ådahl 2006). Ohjelman julkaisukomponentti näytti olevan vaikein toteuttaa – paljon materiaalia kerättiin, mutta resurssit eivät riittäneet toimitustyön loppuunsaattamiseen.

Metodologia käytännössä

Oppiminen

Yksi ohjelman perusoletuksista oli se, että se tarjoaisi oppimismahdollisuuksia niin yksilöiden, järjestöjen kuin instituutioidenkin tasolla. Metodologian pohjoletuksena oli, että aktivistit oppisivat niistä kokemuksista, joita he saavat vaihdon kautta. Tiedon jakamisen näistä kokemuksista ajateltiin johtavan oppimiseen järjestöissä ja niissä toimivissa muissa yksilöissä. Vaihto tarjosi oppimismahdollisuuksia myös vastaanottaville järjestöille ja niille ihmisille, jotka pääsivät tutustumaan aktivisteihin. Ohjelman puitteissa järjestetyt dialogit olivat oppimisen paikkoja niihin osallistuneille yksilöille, järjestöille ja ympäröivälle yhteiskunnalle. Lisäksi koko yhteistyöprosessi nähtiin eräänlaisena oppimisprosessina: Kepan ja Lokayanin sekä suomalaisen ja intialaisen kansalaisjärjestönten institutionaalisen kapasiteetin kasvattajana. Metodologisten kokeilujen toivottiin johtavan oppimiseen etelä-pohjoinen yhteistyön laajenemisessa kontekstissa.

Uutiskirjeet ja aktivistien raportit tarjosivat hyvän kanavan yksilöiden oppimisen arviointiin. Yksilöiden oppimiskokemukset vaihtelivat esimerkiksi sen mukaan kuinka paljon aikaisempaa kokemusta heillä oli oleskelusta etelässä tai pohjoisessa. Niille, jotka matkustivat Etelä-Aasiaan tai Eurooppaan ensimmäistä kertaa elämässään, paljon aikaa ja voimia kului uudenlaiseen kulttuuriin totutteluun. Toisessa kulttuurissa toimiminen antoi mahdollisuuksia oppia myös itsestä. Esimerkiksi yksi suomalainen aktivisti totesi, että aktivistivaihdon aikana hän ymmärsi ”miten keskiluokkainen heppu olen”. Yksi intialainen aktivisti kertoi kuinka vaihtoaika opetti hänelle uudenlaista itseluottamusta ja voimaa omaan aktivismiin Intiassa. Suomalaisten aktivistien oppiminen näytti keskittyvän tiettyihin globaaleihin ja intialaisiin teemoihin, joista he halusivat oppia. Intialaiset aktivistit keskittyivät enemmän suomalaisesta yhteiskunnasta ja aktivismista oppimiseen usein vertailemalla sitä omaan yhteiskuntaansa. Yksi tärkeä oppimisen sisältö intialaisille oli se, että aktivistivaihdon

kautta he muuttivat jokseenkin negatiivisia stereotyyppisiä ajatuksia pohjoisista toimijoista. Kuten Lokayanin koordinaattori totesi raportissaan 15.3.2000: ”Yleensä me etelän ihmiset liikkumme kahden äärimmäisen asenteen välillä pohjoisen solidaarisuuden osoituksia kohtaan. Nämä ovat toisaalta valtava alemmuuden ja riippuvuuden tunne, toisaalta äärimmäinen ylemmyys ja torjuminen kaikkea solidaarisuutta kohtaan”. Aktivistivaihto tarjosi mahdollisuuksia monipuolistaa näitä asenteita.

Aktivistien yksilöllisen oppimisen lisäksi aktivismivaihto tarjosi oppimismahdollisuuksia myös instituutiolle ja yhteiskunnalle. Suomessa intialaiset aktivistit pitivät useita luentoja ja puhetilaisuuksia laajemmalle yleisölle ja he olivat esillä myös tiedotusvälineissä – sanomalehdissä, viikkolehdistä ja radiossa. Yksi heistä järjesti Suomessa valokuvanäyttelyn. Nämä tapahtumat antoivat yleisölle mahdollisuuden oppia intialaisesta elämästä ja intialaisesta aktivismista. Erilaisia teemoja kuten dalit-liike ja vegetarismismi käsiteltiin suomalaisissa tiedotusvälineissä aktivistien haastatteluissa

Kun suomalaiset aktivistit matkustivat Intiaan, heillä oli usein tietty aihe, josta he olivat kiinnostuneita. Tällaisia olivat esimerkiksi ilmastonmuutos ja liikenneasiat. Oppimista osallistumalla Lokayanin toimintaan, ihmisten ongelmista ja dialogimetodista ei välttämättä tapahtunut niin paljon kuin Lokayan oli odottanut. Lokayanin jäsenet olivat kuitenkin sitä mieltä, että Lokayanin järjestönä hyötyi suomalaisten aktivistien yksityiskohtaisista teemoista. Etenkin oppimista reilusta kaupasta ja ilmastonmuutoksesta suomalaisilta aktivisteilta pidettiin tärkeänä.

Kestävän institutionaalisen oppimisen mekanismeja on vaikeampi tunnistaa. Monet aktivistit, jotka osallistuivat vaihto-ohjelmaan, eivät olleet läheisesti tekemisissä Kepan tai Lokayanin kanssa vaihtokautensa jälkeen. Siitä, miten heidän kokemuksensa on vaikuttanut heidän omiin järjestöihinsä ja liikkeisiinsä, ei juuri ole dokumentaatiota. Institutionaalinen oppiminen vastaanottavassa järjestössä oli riippuvaista myös aktivistien aikaisemmasta kokemuksesta. Aktivistit, jotka matkustivat Suomesta Intiaan, olivat usein nuoria. Tämä saattoi johtaa tilanteeseen, jossa oppiminen painottui henkilökohtaiselle tasolle ja ei siten niinkään edesauttanut Lokayanin institutionaalista oppimista.

Alkualetus oli, että prosessissa molemmat osapuolet oppisivat. Tämä oppiminen tapahtui käytännön kohtaamisissa, keskusteluissa, ana-

lyysissa ja yhteistyön hallinnossa. Seuraavaksi pohdinkin oppimista hankkeen hallinnossa.

Luottamus

Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyö oli prosessi, jossa osittain institutionalisoitiin epäviralliset ja joustavat yksilöiden väliset suhteet. Prosessissa yritettiin pitää yllä epävirallisia ja joustavia suhteita samalla kun yhteistyö institutionalisoitiin. Organisatorisella kielellä, tuollaiset joustavat verkostosuhteet perustuvat enemmän yhteiseen sitoutumiseen ja molemminpuoliseen luottamukseen kuin kontrolliin ja hierarkkiseen suhteeseen, jossa työ- ja vastuunjako on tarkasti määritelty. Luottamuksen kehittyminen vaatii aikaa ja kokemusta useista tilanteista, joissa kumppani on osoittautunut ”luottamuksen arvoiseksi”. Lisäksi, luottamuksen tutkimuksessa on todettu, että mitä suurempi on maantieteellinen ja kulttuurinen välimatka yhteistyötahojen välillä, sitä vaikeampaa luottamusta on rakentaa.

Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyösuhteessa yksilöiden välinen luottamus oli kehittynyt jo yli kymmenen vuoden yhteistyön aikana ennen ohjelman institutionalisoimista. Samanlaiset arvot ja poliittiset päämäärät edesauttoivat luottamuksen syntymistä. Ennen virallisen yhteistyön alkua yhdessä kirjoitetut ja toimitetut kirjat olivat todisteita molempien osapuolten sitoutumisesta ja luottamuksesta osapuolten välillä. Kepan mukaantulo järjestötoimijana loi uudenlaisia haasteita luottamuksen syntymiselle. Kepalla järjestönä oli byrokraattisempi rakenne, jäykemmät suunnittelu- ja raportointimekanismit sekä selkeämmin määritellyt vastuunjaot kuin Lokayanilla. Yhteistyöohjelman alkaessa Lokayanin informaali ja verkostotyypinen organisaatiomuoto, ja erityisesti Lokayanin yhteistyöryhmän ja Kepan Intia-ryhmän välinen yhteistyö kohtasi Kepan formaalit rakenteet. Kepan virallinen puoli näytti luottavan niihin yksilöihin, jotka olivat mukana ohjelmassa heidän pitkäaikaisten yhteistyösuhteidensa perusteella. Yksi esimerkki luottamuksesta oli, että Kepa maksoi Lokayanille puolet yhteistyöbudjetista heti kun sopimus oli allekirjoitettu. Monissa muissa yhteistyöprosesseissa rahat maksetaan vähitellen toiminta toiminnalta.

Järjestöjen identiteetti

Kumppanuutta käsittelevän kirjallisuuden mukaan tasavertainen suhde etelän ja pohjoisen toimijoiden välillä vaatii sitä, että molemmat osapuolet pystyvät yhteistyössä säilyttämään oman järjestöllisen identiteettinsä. Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyössä oli joitakin kiinnostavia, organisatoriseen identiteettiin liittyviä piirteitä. Yhteistyön alussa Kepa oli vaihtamassa toimintastrategiaansa kehitysjoukkolaisia etelään lähettävästä järjestöstä palvelu- ja resurssiorganisaatioksi, jolla oli kumppanuusohjelmia eri maissa. Yhteistyö Lokayanin kanssa oli yksi osa tätä uudistusta. Sitä voitiin pitää eräänlaisena pilottiyhteistyönä, joka oli osa Kepan identiteetin rakentamista etelä-pohjoinen kumppanuusjärjestöksi.

Se tosiasia, että ohjelmalla oli joitakin poliittisia tavoitteita, muodostui ajoittain ongelmaksi Kepan organisatoriselle identiteetille. Monien erilaisten järjestöjen kattojärjestönä Kepa ei ollut kovin aktiivisesti ottanut osaa poliittiseen toimintaan siinä vaiheessa, kun ohjelma alkoi. Muutos kehitysjoukkolaisia lähettävästä järjestöstä kumppanuuksia ylläpitävään järjestöön ei ollut helppo.

Toisaalta, yhteistyöohjelman puitteissa keskusteltiin myös asioista, jotka näyttivät olevan uhka Lokayanin järjestölliselle identiteetille. Lokayan ei esimerkiksi järjestönä ottanut vastaan ulkomaista rahoitusta ja rahan vastaanottamisen tässä ohjelmassa olisi saattanut nakertaa sen identiteettiä ja uskottavuutta toisten intialaisten liikkeiden silmissä. Lokayan ei siten ottanut rahaa suoraan Kepalta, vaan raha dialogien järjestämiseen ja julkaisujen toimittamiseen kanavoitiin CSDS -tutkimuslaitoksen kautta. Samanlaisista asioista keskusteltiin suomalaisten aktivistien vierailun yhteydessä. Joissakin tapauksissa käytiin keskustelua siitä, sopivatko suomalaisten aktivistien yksityiskohtaiset teemat Lokayanin poliittiseen imagoon ja päämääriin.

Oli kuitenkin selvää, että alusta alkaen monet ihmiset, jotka olivat aktiivisia Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyössä sekä Lokayanissa jakoiivat alusta alkaen samantyyppisen identiteetin. Samanlaiset kiinnostuksen kohteet ja mielipiteet esimerkiksi kehityksestä ja globalisaatiosta edesauttoivat järjestöjen oman identiteetin säilyttämisessä intensiivisenkin yhteistyön aikana.

Oli varsin selvää, että toisin kuin monissa etelä-pohjoinen suhteissa on havaittu, kumpikaan yhteistyön osapuolista ei sanellut toimin-

nan sisältöä tai organisatorisia muotoja vaikka rahoitus tulikin Kepan kautta.

Molemminpuolisuus

Tasa-arvoinen suhde, tai kumppanuus, edellyttää jonkinlaista molemminpuolisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet sekä hyötävät yhteistyöstä, että tuovat siihen jotakin. Yhteistyön tulisi tyydyttää molempien osapuolten tarpeita ja panostukset sekä hyödyt pitäisi jakaa tasapuolisesti. Tässä ohjelmassa, molemminpuolisuus oli tavoite, jota toteutettiin ohjelman joka osa-alueella.

Aktivistivaihdossa ohjelma tavoitteli molemminpuolisuutta siten, että suomalaisia ja intialaisia aktivisteja osallistui vaihtoon sama määrä. Tällainen molemminpuolisuus ei ole kovin tavallista etelä-pohjoisen yhteistyösuhteissa, joissa yleensä on enemmän matkustamista pohjoisesta etelään kuin päinvastoin. Tasapuolinen vaihto vaikutti molemminpuolisuuteen monin tavoin. Se antoi sekä etelän että pohjoisen aktivisteille mahdollisuuksia nähdä ja kokea kumppaneidensa aktivismia ja elämää yleensä. Lisäksi, kun vaihto-ohjelma oli molemminpuolinen, myös vierailijoiden vastaanottamiseen ja isännöimiseen tarvittavat voimavarat jaettiin etelän ja pohjoisen kesken.

Dialogeissa ja julkaisemisessa tärkeä molemminpuolisuuden osoitus oli tiedon jakaminen niin etelästä pohjoiseen kuin pohjoisesta etelään. Usein etelän järjestöt esittävät kritiikkiä siitä, että vaikka he joutuvat keräämään ja toimittamaan paljon tietoa järjestöstään ja yhteiskunnastaan pohjoiseen, he harvoin saavat samanlaista yksityiskohtaista tietoa pohjoisista kumppaneistaan.

Resurssien tarjoamisessa kysymys molemminpuolisuudesta ei ollut niin itsestään selvä kuin muilla osa-alueilla. Ohjelman rahoitus tuli Kepan budjetista (Kepa saa rahoituksensa Suomen ulkoasiainministeriöltä) ja suoranaista taloudellista panosta ei Lokayanilta vaadittu, mutta se tarjosi esimerkiksi toimistotilaa ja työpanosta.

Paljon vapaaehtoistyötä laitettiin ohjelman toteuttamiseen sekä Suomessa että Intiassa. Vierailijoiden isännöiminen, dialogien järjestäminen ja materiaalin kerääminen julkaisuja varten vaati lukuisia tunteja vapaaehtoistyötä. Etenkin vierailevien aktivistien majoittaminen ja isännöiminen oli työlästä, esimerkiksi Intiassa

sitä varten palkattiin lopulta osa-aikainen työntekijä. Myöhemmin myös suomalaiset osapuolet tunsivat, että heidän kapasiteettinsa isännöidä vierailijoita ei riittänyt. Suomessakin keskusteltiin siitä, olisiko mahdollista palkata osa-aikainen työntekijä tekemään isännöintiä. Vierailijoiden isännöinnin työläisyys oli yksi molemminpuolisuuden aspekti. Niissä ohjelmissa ja hankkeissa, jossa suomalaiset järjestöt jatkuvasti lähettävät vierailijoita, harjoittelijoita, suunnittelu- ja seurantamatkalaisia etelään, harvoin ajatellaan sitä, kuinka vaativaa ja aikaa vievää vastaanottavalle järjestölle on huolehtia vierailijoista oman työn, järjestö- ja perhevelvollisuuksien lisäksi.

Hallinto

Hallinnosta puhuttaessa voidaan erottaa yhteistyön hallinto, sekä yhteistyössä mukana olevien järjestöjen sisäinen hallinto. Nämä kaksi vaikuttavat toisiinsa. Järjestön sisäiset hallintorakenteet näkyvät myös sen ulkoisissa yhteistyösuhteissa. Sisäiset hallintotavat määrittävät esimerkiksi sen, kuka voi tehdä päätöksiä yhteistyöhön liittyvistä asioista ja millaisia raportointimekanismeja yhteistyössä käytetään.

Ohjelman aikana yhteistyön hallinnosta käytiin joskus kiivaitakin keskusteluja. Yksi keskustelun aihe oli se, pitäisikö hallinnon olla informaalia vai formaalia – ohjelma pyrki edelliseen, mutta sen piti tulla toimeen myös jälkimmäisen kanssa. Kepa on verrattain iso järjestö, joka toimii julkisilla varoilla, joten sen pitää toteuttaa tietynlaista byrokratiaa päätöksenteossa, vastuunjaossa ja raportointimekanismeissa. Koska varat Lokayan/CSDS-yhteistyöhön tulivat Kepalta, piti yhteistyössä toteuttaa samoja raportointimekanismeja kuin muissakin Kepan ohjelmissa. Kepa edellytti ohjelmalta tietyt kriteerit täyttäviä vuotuisia suunnitelmia ja raportteja.

Ohjelman erityinen historia teki siitä kuitenkin erilaisen muihin Kepan ohjelmiin verrattuna. Kepassa oli tietty vastuutyöntekijä, jonka vastuulla ohjelma oli, mutta jatkuvat yhteydenpito ja päätöksenteko tapahtui enimmäkseen epävirallisessa Intia/Etelä-Aasia ryhmässä (Kepan hallitus virallisti työryhmän vasta 2001). Aluksi ryhmässä oli noin 30 jäsentä, mutta jäsenmäärä putosi yhteistyön edetessä. Yksi syy tähän oli se, että jotkut jäsenistä kokivat hallintoasioiden vievän kokouksissa liikaa aikaa sisältöasioiden kustannuksella. Ryhmän perustajajäsenet pysyivät ryhmässä ja joskus valitettiin sitä, että

tosiasiallisesti päätöksiä teki vain 2-3 aktiivista jäsentä. Yhteistyön edetessä myös vaatimukset tehdä sen päätöksentekomekanismit näkyvimiksi lisääntyivät. Erään Intia-ryhmän jäsenen mukaan tuntui siltä, että päätöksenteko tapahtui jossakin "piilossa" muutamien henkilöiden kesken, ja päätökset tuotiin "jo tehtyinä" Intia-ryhmän käsittelyyn

Lokayanin hallintotapa oli enemmän verkostomainen, sillä ei ollut erityisiä päätöksentekoa koskevia sääntöjä. Jossakin yhteistyön vaiheessa myös Lokayanissa käytiin keskustelua siitä, olisiko tarpeen määritellä joitakin hallintoa koskevia sääntöjä. Yhteistyön hallinnossa Lokayanin työryhmällä näytti olevan kohtalaisen autonominen rooli päätöksenteossa ja kommunikoinnissa Suomeen.

Samaan aikaan yhteistyön tavoite oli, että ohjelmaa koskeva päätöksenteko jaettiin suomalaisten ja intialaisten kesken. Tämä tavoite ei kuitenkaan aina onnistunut – käytännön syistä oli erittäin vaikeaa järjestää kokouksia, joissa molempien osapuolten edustajat olisivat mukana. Tilaisuuksissa, missä tämä oli mahdollista, joko Intiassa tai Suomessa, toista osapuolta edusti yleensä yksi tai kaksi henkilöä. Se, että päätöksiä tehtiin sekä Suomessa että Intiassa johti siihen, että tiedonkulussa oli joskus aukkoja. Niiden paikkaamiseksi hallintoasioista käytiin paljon keskustelua sähköpostilistalla, jossa oli sekä suomalaisia että intialaisia osallistujia.

Raha

Ideoita ja toimintoja toteutettaessa tarvitaan yleensä aina jonkinlaisia taloudellisia resursseja. Tällaisessa yhteistyössä, jossa oli poliittisia päämääriä, rahaa tarvittiin lentolippuihin, palkan ja päivärahojen maksuun, dialogien ja seminaarien järjestämiseen sekä kirjojen toimittamiseen ja julkaisemiseen. Vaikka tässä yhteistyössä Kepa rahoitti mainittuja toimintoja, yhteistyössä oli taipumus ajatella rahoista yhteisinä rahoina, jotka oli varattu itse prosessille. Esimerkiksi molemmat yhteistyön osapuolet ottivat osaa budjetointiin ja yhteinen budjetti laadittiin osapuolten välisessä keskustelussa.

Monissa etelä-pohjoinen yhteistyöprosesseissa rahat toimitetaan etelään vähitellen ja korvamerkittynä tietyille toiminnoille. Tällainen käytäntö usein hidastuttaa toimintojen tekemistä ja estää joustavuutta. Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyössä puolet rahoista toimitettiin Intiaan

heti sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen ja toinen puolikas puolivälin raportoinnin jälkeen.

Pohdittaessa kestävyyttä näytti siltä, että ohjelma perustui sille oletukselle, että rahat jatkossakin tulisivat Kepan budjetista ja määrärahat voisivat jopa kasvaa. Tällainen tilanne on harvinainen monissa muissa yhteistyöprosesseissa. Yleensä etelä-pohjoinen yhteistyössä on keskeisenä vaatimus siitä, että yhteistyössä ja yhteistyöhankkeissa pitäisi olla komponentti, joka edesauttaisi omaa varojenhankintaa ja näin varmistaa prosessin jatkuvuus. Tämä on usein ollut yhteistyön vaikein osuus ja on usein käy niin, että yhteistyössä aloitetut toiminnot on pikku hiljaa lopetettu hankerahoituksen loppumisen jälkeen tai vaihtoehtoisesti toiminnoille on haettu toinen ulkomainen rahoittaja.

Konfliktien hallinta

Yksi tasa-arvoisen suhteen merkki on avoin ja rakentava tapa ratkoa konflikteja. Jos yhteistyössä ei ole minkäänlaista erimielisyyttä tai riitoja, syy voi olla se, että yhteistyösuhte ei olekaan kovin avoin ja että erimielisyyksiä ei uskalleta tuoda esiin. Dokumenttien perusteella voi sanoa, että tässä yhteistyössä konfliktit käsiteltiin hämmästyttävän avoimesti. Osapuolet sekä Suomessa että Intiassa nostivat monenlaisia kriittisiä asioita käsittelyyn ja niistä käytiin usein keskustelua kaikkien yhteisellä sähköpostilistalla. Jotkut ristiriidat näyttivät olevan tulosta samojen tilanteiden erilaisesta ymmärtämisestä. Yksi suomalainen aktivisti kirjoitti esimerkiksi sähköpostiviestissään, ettei hän ole oikein varma roolistaan ja että Lokayanin johtajat eivät olleet selkeästi ilmaisseet tarpeitaan hänelle. Intialainen kumppani tulkitsi tämän viestin tärkeänä valituksena ja viesti johti pitkään keskusteluun siitä, mitä odotettiin niin intialaiselta koordinaattorilta kuin suomalaisilta vaihtoon osallistujilta. Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyöstä voi oppia, että yhteistyö voi sisältää rankkaa kritiikkiä ja näkökulmien törmäämistä, ja silti jatkua hedelmällisenä.

Valta

Sivusin valtaa jo jonkin verran päätöksentekoa käsittelevässä osiossa. Näkyvä päätöksenteko esimerkiksi aktivistien valinnasta, varojen käytöstä ja muista hallinnollisista asioista on yksi itsestään selvä vallan ilmentymä. Valtaa voidaan tarkastella myös vähemmän näkyvänä, esimerkiksi kuka asettaa sen asialistan, jonka perusteella päätökset tehdään, ja jopa sen laajan viitekehysten muotoilusta, jonka puitteissa asialistat asetetaan.

Etelä-pohjoinen suhteet ovat usein epätasapainoisia taloudellisen ja poliittisen vallan suhteen. Lisäksi erilaisen tiedon arvostuksen epätasapaino on tuotu esille. Monissa etelä-pohjoinen yhteistyösuhteissa näitä epätasa-arvoisia piirteitä uusinnetaan. Yhteistyöstä tulee helppo prosessi, missä pohjoinen käskee ja etelä tottelee, ja missä 'arvokkaampaa' ja edistyneempää pohjoisen tietoa siirretään etelään. Tämän epätasa-arvon syntymiseen vaikuttavat usein molemmat osapuolet ja sitä voi syntyä vaikka pohjoinen partneri tietoisesti vastustaisikin tällaista epätasa-arvoa.

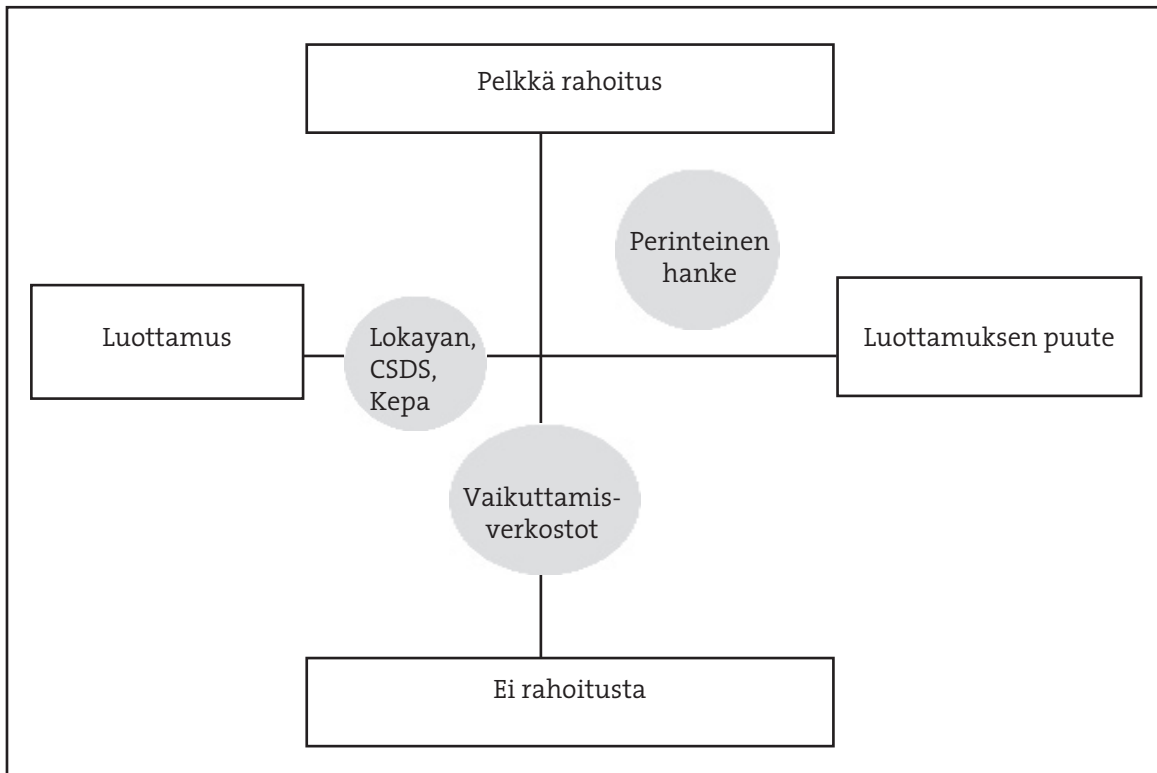
Yksi vallan ilmentyvä on toisen osapuolen harjoittama vastarinta. Yhteistyön alussa Lokayan vastusti Kepan ideaa. Kun Kepa ehdotti yhteystoimitsijan sijoittamista Intiaan, Lokayan ei pitänyt ideaa hyvänä vaan ehdotti lyhyempiä vierailuja, ja halusi esittää joitakin vaatimuksia vierailijoiden kokemuksesta.

Metodologian sopivuus muiden kansalaisjärjestöjen yhteistyöhön

Kumppanuus kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyössä

Seuraavassa pohdin sitä, millaisia opetuksia Kepa/Lokayan-CSDS yhteistyö voisi antaa toisenlaisille kansalaisjärjestöjen yhteistyöprosesseille. Viime aikoina kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyötä koskevassa keskustelussa yksi keskeinen teema on ollut kumppanuus. Kumppanuus – joka nähdään jonkinlaisena vastakohtana rahoittaja-vastaanottajasuhteelle – viittaa juuri muutokseen kohden tasa-arvoisempaa etelä-pohjoinen suhdetta. Kumppanuus viittaa suhteeseen, jossa molempien osapuolten tarpeet tulevat otetuksi huomioon ja jonka tavoitteista avoimesti neuvotellaan kumppaneiden kesken. Kumppanuus oli ideana tärkeä jo 1960- ja 1970-lukujen solidaarisuusliikkeessä, joka painotti esimerkiksi suoria yhteyksiä samanlaisten ryhmien välillä. 1990-luvun lopulla kumppanuuden idea kehitysyhteistyössä tuli uudelleen keskeiseksi ja kumppanuuskeskustelun vaikutukset näkyivät esimerkiksi Kepan strategisissa, kumppanuutta painottavissa muotoiluissa.

Argumentit kumppanuuden puolesta tulevat usein kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäkin, kumppanuus on nähty keinona, jonka avulla päästään tehokkaampaan kehitysyhteistyöhön ja kestävämpiin kehitystuloksiin. On huomattu, että kun kehityshankkeiden sisällöt määritellään yhdessä ja päätökset tehdään yhdessä, niin se johtaa hankkeiden yhteiseen omistajuuteen, ja sitä kautta kestäviin kehitystuloksiin ja vaikutuksiin. Toisenlainen, normatiivinen peruste kumppanuuden puolesta painottaa sitä, että tasa-arvoinen kumppanuus on arvo sinänsä. Sen sijaan, että tasa-arvoinen suhde nähtäisiin keinona kehitykseen, normatiivisen näkökulman mukaan sen pitäisi nähdä itse tavoitteena. Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyö lähti liikkeelle enemmän jälkimmäisestä näkökulmasta. Etelä-pohjoinen



Kuvio 1. Kansalaisjärjestösuhteiden dimensiot. Mancuso Brehm 2004, 155.

suhteen epätasa-arvon vähentäminen oli yksi yhteistyön tietoisista tavoitteista. Tasa-arvoista suhdetta ja demokraattisia toimintatapoja pyrittiin harjoittamaan yhteistyökäytännöissä. Lisäksi niitä käsiteltiin yhteistyössä toteutetuissa aktiviteeteissa: dialogeissa ja julkaisuissa.

Mancuso Brehm (2004) on esittänyt nelikentän, jossa tyypitellään etelän ja pohjoisen välisiä kumppanuuksia (ks. kuvio 1). Yhteistyösuhdetta kuvataan kahden erilaisen jatkumon suhteen. Ensimmäinen jatkumo on luottamuksen ja ei-luottamuksen välillä. Eriasteinen luottamus nähdään liittyvän esimerkiksi erilaisiin kapasiteetteihin ja mahdolliseen järjestöjen väliseen kapasiteettikuiluun. Kuten luottamuksen syntyä organisaatioiden välillä koskevassa tutkimuksessa on todettu, luottamuksen synty vaatii usein aikaa ja se syntyy todennäköisimmin ammatilliselta taustaltaan, etnisyydeltään ja kulttuuriltaan kohtalaisen homogeenisten ryhmien välille.

Toinen jatkumo on pelkän rahoitussuhteen ja sellaisen suhteen, joka ei sisällä ollenkaan rahoitusta, välillä. Rahoitussuhde ”puhtaimmillaan” viittaa suoraan rahoitukseen pohjoisen järjestöiltä etelän järjestöille. Suora rahoitus ei ole sidottu tiettyihin hankkeisiin tai korvamerkittyihin toimintoihin. Suora rahoitus voi olla

enemmän institutionaalista tukea, jonka avulla etelään järjestö voi toteuttaa omia toimintojaan joustavasti. Tällaisissa tilanteissa ja luottamuksen vallitessa, järjestöjen välinen dialogi tai neuvottelu voi olla hyvinkin vähäistä. Tämän jatkumon toisessa päässä on yhteistyö, joka on tyypillistä esimerkiksi globaaleille vaikuttamisverkostoille. Yhteistyö tällaisissa tapauksissa ei välttämättä sisällä minkäänlaista rahoitusta, vaan perustuu joustavaan ja jatkuvaan dialogiin ja tiedon vaihtoon yhteisistä teemoista.

Brehmin esittämässä typologiassa monet kehitysyhteistyöhankkeet sijoittuvat rahoitajasuhteeseen, jossa on vähän luottamusta ja kohtalaisen iso ero kapasiteetissa. Myös hanke- ja muotoisessa yhteistyössä luottamus lisääntyy ajan myötä. Tyypillinen hankesykli on kuitenkin 1-5 vuotta ja yhteistyö usein loppuu siinä vaiheessa kun jonkin verran molemminpuolista luottamusta on saavutettu. Kehitysyhteistyöhankkeissa on lisäksi usein kyse yhdensuuntaisesta rahoitussuhteesta ja hankkeita toteutetaan usein tilanteissa, joissa yhteistyökumppaneiden kapasiteetit, taidot, tulkinat ja tiedot eivät helposti kohtaa.

Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyö sijoittui johonkin ääripäiden keskelle. Yhteistyö oli rahoitussuhde, jossa rahoitus tuli pohjoisesta etelään,

mutta yhteistyöhön sisältyi myös dialogin ja yhteisen vaikuttamisen idea. Ohjelmassa oli useita dialogeja ja mielipiteenvaihtoa ja yhteistyössä oli myös paljon molemminpuolista luottamusta. Luottamus syntyi esimerkiksi siksi, että molemmat järjestöt olivat ideologisesti kohtalaisen samanlaisia sekä siksi, että järjestöissä toimivilla yksilöillä oli jo pitkä yhteistyön historia. Luottamuksen rakentaminen ei siis alkanut tyhjästä järjestöjen välisen yhteistyöohjelman alkaessa.

Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyön haasteita

Kansalaisjärjestöjen kumppanuutta koskevat tutkimukset ovat osoittaneet, että yhteistyössä näyttää olevan joitakin perustavanlaatuisia kysymyksiä. Kuilu kumppanuuden idean ja yhteistyökäytäntöjen välillä näyttää usein olevan iso. Seuraavassa käsittelem joitakin sellaisia teemoja, jotka nousevat kirjallisuudessa esiin ja pohdin Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyötä niiden pohjalta.

Ensimmäinen kysymys on pitkäaikaisen suhteen ja lyhytaikaisen hankerahoituksen välillä. Kaikesta institutionaalista tukea ja suoraa rahoitusta koskevasta keskustelusta huolimatta suuri osa etelä-pohjoinen rahoituksesta on hankerahoitusta. Hankelähestymistavassa on ainakin kahdenlaisia haasteita pitkäaikaiselle, järjestöjen väliselle kumppanuudelle. Ensimmäinen, hankkeen oletetaan olevan hyvin määritelty toimintojen joukko, joiden on tarkoitus tuottaa tietyt, hyvin määritellyt tulokset. Normaalisti järjestöjen tai vaikuttamisverkoston toimintaa on vaikea erottaa projektilogiikan mukaisiksi osiksi ja toimintojen joukoksi. Toiseksi, hankkeiden aikajänne on 1-5 vuotta ja siihen sisältyy oletus, että kun hanke on ohi, pitäisi pohjoisen kumppanin vetäytyä hankkeesta ja "luovuttaa" hankke etelän kumppanille. Jos yhteistyö aloitetaan aivan uuden kumppanin kanssa, luottamuksen saavuttaminen saattaa viedä ensimmäiset viisi vuotta. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa yhteistyö loppuu juuri kun kumppanuus on alkamassa. Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyössä oli takana pitkäaikainen yhteistyö yksilöiden välillä. Kepan ohjelman alla työskentely tarjosi järjestöille horisontin pitkäaikaisemmalle ja jatkuvalle prosessille, joka sisälsi monenlaisia erilaisia toimintoja.

Hankelähestymistavassa toinen kysymys on ollut jäykkien raportointiaikataulujen ja -mekanismien ja yhteistyössä tarvittavan joustavuuden

välillä. Monet valtiolliset rahoittajat, jotka kanavoivat rahoja kansalaisjärjestöjen kautta sekä suuremmat, yksityisellä rahoituksella toimivat kansalaisjärjestöt ovat tarkoin määritelleet raportointitavat ja -aikataulut. Esimerkiksi, tietylle vuodelle varatut rahat tulee käyttää sen vuoden aikana. Rahoitusaikataulut antavat vähän tilaa neuvotteluille ja joustavuudelle. Lisäksi, usein rahoituksen vapauttaminen pohjoisesta etelään myöhästyy. Tämä hankaloittaa sen pohdimista, milloin olisi sopivin aika käyttää rahat ja toteuttaa suunnitellut toiminnot. Kysymys hallintojärjestelmän jäykkyyden ja joustavuuden välillä oli ilmeinen myös Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyössä. Kepan hallintoyhteistyö piti ottaa huomioon yhteistyössä, tuli esimerkiksi käyttää tietynlaisia suunnitelmapohjia sekä budjetointi- ja raportointikäytäntöjä. Näyttää kuitenkin siltä, että yhteistyössä onnistuttiin toimimaan myös verrattain joustavalla tavalla. Suunnitelmia muutettiin sen mukaan, miten eri alueilla edistettiin. Toteuttamatta jääneet tai myöhästyneet suunnitelmat, esimerkiksi jotkut suunnitelluista julkaisuista, eivät estäneet ohjelman jatkumista. Sekä Lokayanin ryhmä että Kepan Intia-ryhmä pystyivät hallitsemaan Kepan raportointikäytännön.

Kolmas kumppanuudessa tunnistettu kysymys on järjestöjen autonomisuuden säilyttäminen ja riippuvuuden välillä. Sellaisissa tilanteissa, joissa etelän kumppani on riippuvainen pohjoisesta rahoituksesta, sen tavoitteet ja toiminta saattaa muuttua pohjoisen järjestön politiikan mukaan. Tässä yhteistyössä Lokayan piti huolen oman identiteettinsä säilymisestä, mikä näkyi esimerkiksi joidenkin Kepan ideoiden avoimena vastustamisena. Ajoittain Lokayanin aktivistit myös avoimesti vastustivat vaadittuja suunnitelukehikoita todeten, että "me emme ole käytettävissä tuollaisiin harjoituksiin".

Aikaisempien tutkimusten tulokset tuovat esiin, että joskus etelän ja pohjoisen kumppanin näkemykset kumppanuudesta vaihtelevat. Vaikka pohjoisen toimijat näkevät suhteen kumppanuutena, etelän kumppanit saattavat kuvata suhdetta enemmän epätasa-arvoisilla, vaikkakin ystävällisillä termeillä, joita ovat esimerkiksi "isä-lapsi" tai "isosisko-pikkusisko" metaforat. Käytössä olleen materiaalin pohjalta oli vaikea arvioida erosivatko suomalaisten ja intialaisten näkemykset kumppanuudesta. Verrattuna esimerkiksi kokemuksiin yhteistyöstä afrikkalaisten järjestöjen kanssa, tässä yhteistyössä oli erityistä intialaisten vahva pohjoisen toimi-

joihin kohdistuva kriittinen traditio. Tällainen ideologinen vastarinta ja avoin kieltäytyminen ulkomaisesta rahoituksesta ovat harvinaisia monissa etelän maissa.

Neljäs kysymys on ollut se, että ovatko etelän vai pohjoisen kontaktit yksilöiden vai järjestöjen välisiä. Läheiset yksilöiden väliset suhteet ovat sekä yhteistyön vahvuus että heikkous. Kumppanuus tarvitsee yksilöiden välisiä suhteita, mutta järjestöjen välisten suhteiden puute voi johtaa siihen, että yhteistyön sisältö voi olla hyvin riippuvainen esimerkiksi siitä, mitä tapahtuu pohjoisen järjestön edustajalle etelässä. Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyössä yhteistyön suunnittelu ja hallinto tapahtui aika lailla yksilöiden välillä. Päätöksentekoon osallistui muutama henkilö. Lisäksi kirjeenvaihtoa järjestöjen välillä käytiin lähinnä muutamien suomalaisten ja intialaisten yksilöiden välistä.

Viimeiseksi, joissakin yhteistyöprosesseissa on havaittu sellainen ilmiö, että joskus järjestöjen välisissä suhteissa tähdätään tasa-arvoisuuteen, mutta samalla järjestöjen sisäinen demokratia puuttuu. Jossakin vaiheessa Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyössä käytiin keskustelua Kepan Intia-ryhmän sisäisestä demokratiasta – joidenkin ryhmän jäsenten mielestä näytti siltä, että kolmen hengen ryhmä teki kaikki päätökset ottamatta huomioon muiden mielipiteitä. Kuten yksi Kepan Intia-ryhmän aktivisti kirjoitti sähköpostissaan vuonna 2000: ”jos emme tunnista omia demokraattisten suhteiden puutteitamme ja yritä vaikuttaa niihin konkreettisesti rakentamalla suhteita marginalisoituihin ryhmiin, missä on meidän oikeutemme puhua näistä asioista muualla?”

Erilaiset yhteistyön tyypit ja Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyön opetukset

Lokayan/CSDS-Kepa ohjelma tarjoaa yleisiä ideoita mihin tahansa etelä-pohjoinen suhteeseen. Avoin globaalien ja historiallisten rakenteiden vaikutusten pohdinta puuttuu usein kehitysyhteistyöstä. Monet yhteistyöhankkeet näyttävät siltä, kuin ne aloitettaisiin ”neitseellisessä ympäristössä”. Hankkeet näyttävät tulevan tilanteeseen, joihin eivät historia tai rakenteelliset tekijät vaikuta. Tämä johtaa usein molempien osapuolten tarpeettomaan pettymykseen ja turhautumiseen. Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyössä

otettiin avoimen kriittinen kanta kolonialismin ja imperialismin perintöön sekä tämänhetkiseen taloudelliseen globalisaatioon. Vaikka historialliseen ja rakenteelliseen ympäristöön vaikuttaminen ei olisikaan yhteistyön keskeisenä tavoitteena, niiden vaikutusten pohtiminen yhteistyölle voi olla hedelmällistä.

Kaikenlaisessa yhteistyössä suhteen laatu on pohtimisen arvoinen. Tulosten ohella prosessiin keskittyminen on relevanttia mille tahansa yhteistyölle. Nämä painotukset eivät tietenkään ole toisensa poissulkevia: kumppaneiden välisen avoimen vuorovaikutuksen, luottamuksen ja rakentavan konfliktinhallinnan prosessit voivat johtaa myös tehokkaampaan kehitystavoitteiden saavuttamiseen. Hierarkkinen komento- ja kontrollisuhde voi olla tehokas ja tarpeellinen esimerkiksi hätäaputilanteissa, mutta kehitys- ja politiikkaorientoituneessa yhteistyössä neuvottelun olisi hyvä olla avointa, molemminpuolista ja jatkuvaa. Yhteistyöprosessit ovat aina erilaisten intressien, tavoitteiden ja näkökulmien yhteentörmäyksiä, joista olisi hyvä keskustella mahdollisimman avoimesti. Jos yhteistyössä ei ole avointa neuvottelua, vastarintaa tai jopa taistelua, yhteistyöstä voi tulla prosessi, jossa julkilausuttujen ja ”piilossa olevien” tavoitteiden välinen kuilu on leveä ja jossa toisen kumppanin tavoitteista voi tulla hallitsevia. Etenkin etelän kumppaneiden haaste on rohkaistua vastustamaan ja neuvottelemaan pohjoisen kumppanin kanssa Lokayanin tavoin. Lisäksi, dialogien järjestämisen idea oli saada näkyväksi mahdollisemman monta näkökulmaa. Tällainen erilaisia näkökulmia tuottava ja esille nostava lähestymistapa voisi olla hedelmällinen missä tahansa yhteistyössä.

Pitää kuitenkin ottaa huomioon se, että yhteistyö, jossa analysoitiin ilmiöitä, matkustettiin ja vietettiin paljon aikaa yhdessä, vaati paljon erilaisia resursseja. Tällaisia resursseja ei kaikissa hankkeissa ole käytettävissä. Kuten yhteistyö osoitti, syvälinen analyysi vaatii jonkinlaisia intellektuaalisia ja koulutuksellisia resursseja. Tällainen analyysi tuntuu käytännöllisemmin orientoituneiden ihmisten mielestä liian teoreettiselta ja oikeasta elämästä irrallaan olevalta. Jossakin vaiheessa ainakin jotkut suomalaiset osanottajat tunsivat itsensä ulkopuoliseksi Intia-ryhmän keskusteluissa, jotka he kokivat liian teoreettiseksi ja käsitteelliseksi. Toinen tarvittava resurssi on taloudellinen: matkustaminen vaatii paljon rahaa ja monissa yhteistyöhankkeissa ei ole mahdollisuutta sellaiseen

ylellisyyteen, että voitaisiin matkustella usein kumpaankin suuntaan. Joillekin pienemmille hankkeille pelkästään jo yksi matka muodostaa ison osan budjetista.

Seuraavassa on jaoteltu suomalaisten kansalaisjärjestöjen toimintamalleja kuuteen ryhmään: suoraan paikallisyhteisöjen kanssa toimiminen, instituutioiden tukeminen, tuen kanavoiminen kansainvälisten järjestöjen ja verkostojen kautta, poliittinen työ kansainvälisissä verkostoissa ja kasvatuksellinen ja poliittinen toiminta Suomessa. Pohdin Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyön mahdollisia opetuksia kaikkien näiden toimintamallien osalta. Yhteistyö suomalaisen järjestön ja heidän etelän kumppaneidensa välillä voi käytännössä sisältää osia kaikista näistä muodoista.

1) Työskentely yhteisöjen kanssa

Monet suomalaisista järjestöistä tekevät yhteistyötä suoraan paikallisten yhteisöjen kanssa etelässä. Tällaisia yhteisöjä ovat esimerkiksi kylät, kaupunginosat tai yksittäiset koulut ja terveysasemat. Yhteisöjen kanssa tehtävä yhteistyö voidaan organisoida esimerkiksi siten, että maassa on pysyvästi paikallinen suomalainen koordinaattori tai muu työntekijä, joka hoitaa yhteistyötä paikallisyhteisön kanssa. Myös suomalaiset vapaaehtoisjärjestöt työskentelevät usein suoraan yhteisöjen kanssa. Tällainen työ perustuu usein henkilökohtaisiin kontakteihin ja haluun auttaa tiettyä yhteisöä ja henkilöitä. On tyypillistä, että molemmat osapuolet käsitteellistävät yhteistyön ”avuksi”. Usein yhteistyö rakentuu pienimuotoisista hankkeista, jotka saavat rahoitusta ulkoasiainministeriöltä, ja joita hallitaan vapaaehtoisvoimin. Monesti kumppaneilla on tilaisuus tavata kasvokkain kerran tai kaksi vuodessa.

Suomalaisen järjestön ja paikallisyhteisön välisessä suorassa yhteistyössä kumppanuuden rakentaminen edellyttää mahdollisesti enemmän työtä kuin Kepa-Lokayan/CSDS yhteistyössä. Tilanne yhteistyön alussa saattaa olla sellainen, ettei kumpikaan yhteistyökumppaneista tunne toisen ympäristöä ja ongelmia. Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyö näytti, miten vaikeaa on oppia tuntemaan toisensa vaikka yhteistyökumppanit jakaisivatkin alusta alkaen samantyyppisen sitoutumisen tiettyihin poliittisiin päämääriin ja heillä olisi valmiiksi eräänlainen jaettu kieli. Kun yhteinen aika on kortilla, kuten usein on pienten järjestöjen hankkeissa, se käytetään tavallisesti

”tehokkaasti” hankkeen suunnitteluun ja toteutukseen, eikä useinkaan ole aikaa pohdiskella ja sijoittaa hanketta laajempaan kontekstiinsa tai edes oppia paikallisesta yhteiskunnasta. Tilanne saattaa helposti kääntyä sellaiseksi, jonka Lokayanin koki jossakin vaiheessa: suomalaiset vierailijat olivat liian kiireisiä omien teemojensa kanssa, eivätkä ehtineet osallistua ja tutustua tarpeeksi Lokayanin toimintaan. Tiukat aikataulut, tarve toteuttaa pohjoisen järjestön tarpeet ja toimia tehokkaasti ovat usein pääsyitä siihen, että hankkeessa ryhdytään ratkomaan helposti tunnistettavia ongelmia, jotka eivät välttämättä näyttäydy kaikkein tärkeimpinä paikallisen kumppanin kannalta. Tämä puolestaan voi johtaa omistajuuden puutteeseen yhteistyössä. Yhteistyön alussa pitäisi olla aikaa vain olla paikalla (ja olla tekemättä tehokkaasti mitään), jotta voisi oppia ihmisten elämästä.

Sellaisissa tilanteissa, joissa suomalainen järjestö työskentelee suoraan esimerkiksi syrjäisen kylän kanssa, kumppaneiden välillä on varsin suuri ero kapasiteettien ja tiedon suhteen, verrattuna esimerkiksi Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyöhön. Suomalaisen järjestöjen edustajilla on hyvin erilaista esimerkiksi terveydenhuoltoa ja ympäristökysymyksiä koskevaa teoreettista tietoa kuin kylän asukkailla on omasta näkökulmastaan. Suomalaisilla järjestöillä on yleensä enemmän taloudellisia resursseja, ja ainakin potentiaalisia mahdollisuuksia päästä käsiksi kehitysyhteistyörahoitukseen kuin heidän eteläisillä kumppaneillaan. Kapasiteettieron vuoksi usein myös valta- ja vaikutusero on ilmeinen. Molemmat kumppanit pitävät usein sitä tietoa, jota pohjoisilla toimijoilla on vaikkapa terveydenhuollost oikeampana ja arvokkaampana mo ilman, että asiaa sen kummemmin mietitään. Rahoituksen epätasainen hallinta johtaa usein myös siihen, että pohjoisen tavoitteet voittavat etelän järjestöjen tavoitteet. Lokayan/CSDS-Kepa esimerkki osoittaa, miten tärkeää on sellainen asenne, jossa tieto nähdään molempien osapuolten rakentamana. Verrattain avoin neuvottelutilanne oli mahdollista luoda osittain juuri siten, että olemassa olevat oletukset otettiin avoimeen keskusteluun. Avoin analyysi loi tarpeellista etäisyyttä rakenteellisten ja historiallisten valtasuhteiden ja yksittäisten ihmisten välille. Se on mille tahansa etelä-pohjoinen yhteistyöprosessille hedelmällinen lähtökohta, että ”syytä” ei paikallisteta yksilöihin.

Yhteisöjen kanssa työskentely sisältää usein henkilökohtaista vuorovaikutusta eri toimijoi-

den välillä. Vastavuoroisuus otetaan silti usein itsestäänselvyytenä ja se jää epäselväksi, mihin tarpeisiin ja intresseihin yhteistyö vastaa. Etenkin Lokayan/CSDS-Kepa prosessissa analysoitu tieto pohjoisen osallistujien tarpeista ja motivaatioista jää usein puutteelliseksi. Tarpeisiin liittyvä teema tulee erityisen tärkeäksi, kun työskennellään yhteisöjen kanssa, joiden tarpeet eivät ole yhtenäisiä. Tällöin on tärkeää kysyä, millaisiin ja kenen tarpeisiin hankkeen toiminnot vastaavat etelässä ja mitkä ovat ne pohjoisten toimijoiden tarpeet, joita yhteistyö tyydyttää. Yhteistyön avoin analyysi ja pohjoisen toimijoiden motivaatioita koskenut analyysi ovat erityisen hyviä esimerkkejä siitä, miten voimme tuoda esiin – itsellemme ja toisillemme – erilaisia toiminnan takana olevia motivaatioita.

Ideoita yhteistyölle:

- Aikaa tarvitaan pelkkään ”hengailuun” ja oppimiseen
- Historiallisesti muodostunutta valtasuhdetta voi avoimesti pohtia
- Molemmipuolisuus – millaisia tarpeita ja motivaatioita yhteistyö tyydyttää eri toimijoilla?

2) Instituutioiden tukeminen

Instituutioiden tukeminen tarkoittaa jo olemassa olevien paikallisten rakenteiden tukemista. Esimerkiksi isot lähetysjärjestöt voivat tukea paikallisia kirkkoja ja seurakuntia etelässä, tai pohjoiset ammattijärjestöt tukevat eteläisiä kumppaneitaan antamalla teknistä apua, rahoitusta ja neuvoja. Tällainen yhteistyö perustuu siihen, että tuetaan jo olemassa olevia instituutioita. Siinä on tärkeää identifoida ne prosessit, joita instituutioissa on meneillään, jotta niitä voitaisiin vahvistaa oikealla tavalla. Yhteistyö voi olla suoran rahoituksen antamista instituution käyttöbudjettiin, jolloin päätösvalta rahan käytöstä on pelkästään vastaanottavalla instituutiolla. Useimmiten tuki kuitenkin sisältää neuvotteluja siitä, mihin rahaa käytetään ja mitä toimintoja erityisesti halutaan kehittää.

Kun on kyse institutionaalisesta yhteistyöstä, tieto erityisistä ongelmista ja instituution kulloisestakin tilanteesta ovat tärkeitä. Jaettu ideologinen ja käytännöllinen lähtökohta voi olla helpompaa identifoida silloin kun tukea annetaan kirkolta tai ammattijärjestöltä toiselle kuin jos kyseessä on esimerkiksi järjestön ja paikallisyhteisön välisen yhteistyö. Toisaalta ole-

tettu samanlaisuus voi myös estää kumppaninstituution todellisesta tilanteesta oppimisen. Instituutiot toimivat aina tietyissä historiallisissa ja yhteiskunnallisissa ympäristöissä, jotka vaikuttavat niiden prioriteetteihin ja toimintatapoihin. Kokemusten jakaminen on tärkeää myös institutionaalisessa yhteistyössä. Lokayan/CSDS-Kepa aktivistivaihdossa painotettiin sen tärkeyttä, että aktivisti osallistuu aktiivisesti isäntäjärjestönsä jokapäiväiseen työskentelyyn ja Lokayanin järjestämiin dialogeihin sen sijaan, että keskittyisi omiin temaattisiin hankkeisiinsa.

Institutionaaliseen tukeen liittyy myös tuen antamisen mallit ja erityisesti ne tavat, joilla rahan käyttöä määritellään. Joissakin tapauksissa itsestäänselvyytenä otettu tuen muoto voi olla suomalaisen työntekijän lähettäminen työskentelemään järjestössä. Tämä voi olla hyvä ratkaisu, mutta tarvittava asiantuntijuus voisi löytyä lähempääkin. Tällaisten ratkaisujen tekeminen pitäisi olla avoimen neuvotteluprosessin tulos, ja etelän kumppanilla pitäisi olla myös mahdollisuus sanoa ”ei” silloin kun he eivät esimerkiksi halua jotain tietynlaista pohjoista työntekijää. Tällainen kieltäytyminen on analogista Lokayanin reaktiolle yhteystoimitsijan tai nuorempien vapaaehtoisten lähettämiselle. Lokayan ilmoitti suorasanaisesti tarvitsevansa kokeneita aktivisteja. Samanlaisten kysymysten eteen joudutaan usein myös kehitysyhteistyössä – usein asiantuntijat ovat kohtalaisen nuoria ja kokemattomia, ja heidän koulutuksensa ja sopeuttamisensa uuteen elinympäristöön vaatii paljon aikaa ja voimavaroja vastaanottavalta instituutiolta.

Rahankäyttöä koskevasta päätöksenteosta Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyöstä voidaan oppia kaksi asiaa. Ensiksi, yritys tehdä budjettipäätökset yhdessä etelän ja pohjoisen kumppaneiden kanssa oli yksi yhteistyömetodologian keskeisistä piirteistä. Avoin neuvottelu ja informaation jakaminen varojen käytön määrittelyssä sekä etelän kumppanin riippumaton budjetointi budjettineuvottelujen pohjaksi olivat yhteistyöohjelman tärkeitä osa-alueita. Toiseksi, joissakin tapauksissa Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyön joustavat päätöksenteon käytännöt johtivat tilanteisiin, jossa oli epäselvää, kuka päätökset joistakin pienistä rahankäytöistä tekee. Institutionaalisessa tuessa tällaiset ongelmat voitaisiin välttää neuvottelemalla suurista linjoista, mutta antamalla päätöksentekovalta yksittäisessä rahankäytössä tuetulle instituutiolle.

Rahankäytön päätöksenteko kulkee käsi kädessä muun päätöksenteon kanssa. Kun tuetaan jo olemassa olevia instituutioita, on tärkeää tunnistaa niiden käyttämät päätöksenteon tavat, sillä usein nämä tavat saatetaan joustavuuden ja tehokkuuden nimissä ohittaa. Tällainen epävirallinen päätöksenteko ei tue institutionaalisen omistajuuden ideaa ja yhteistyö voidaan nähdä jopa uhkana instituutiolle. Olemassa olevat päätöksentekojärjestelmät saattavat olla byrokraattisia, tehottomia ja joskus jopa korruptoituneita, mutta niiden suora ohittaminen ei silti ole kestävä strategia. Enemmän tulisi pyrkiä vaikuttaa näiden järjestelmien muuttamiseen vaikka se on vaativaa ja aikaa vievää. Tällöin voidaan saavuttaa kestäviä vaikutuksia.

Ideoita yhteistyölle:

- Molempipuolisia matkoja molemminpuoliseen tutustumiseen
- Asiantuntijan lähettämisen tarpeen tarkka harkitseminen
- Avoin budjetointi ja rahan käytöstä neuvottelemineen
- Olemassa olevien päätöksentekojärjestelmien kunnioittaminen

3) Yhteistyö paikallisten järjestöjen kanssa

Monet suomalaiset järjestöt työskentelevät yhteistyössä etelän järjestöjen tai yhdistysten kanssa. Siirtymälle yhteisöjen tukemisesta järjestöyhteistyöhön on kaksi pääasiallista syytä: (1) suomalaisen kehitysyhteistyön päärahoittaja Suomen ulkoasiainministeriö on painottanut järjestökumppanien tärkeyttä, ja (2) viimeisen kymmenen vuoden aikana etelän yhteiskuntiin on yhä enemmän syntynyt erilaisia kehitykseen orientoituneita järjestöjä.

Pohjoisen järjestöillä on etelässä ainakin kahdentyyppistä yhteistyötä erilaisten etelän järjestöjen kanssa. Joidenkin järjestöjen etelän kumppanit ovat järjestöjä, joiden hyödynsaajina ovat ihmiset kylä- tai yhteisötasolla tai jokin määritelty ryhmä, kuten vammaiset. Näillä järjestöillä on usein johonkin teemaan perustuva suuntaus, ne ovat esimerkiksi ympäristö-, nais- ja maatalousjärjestöjä. Yhteistyötä näiden järjestöjen kanssa tehdään usein hankkeiden toteuttamista. Niiden tulosten ajatellaan parantavan jäsenistön ja hyödynsaajien elämäntilannetta. Yhteistyö voi samalla sisältää niin sanottua kapasiteetin vahvistamista järjestöille itselleen.

Toisenlainen yhteistyö suomalaisten ja etelän järjestöjen välillä tarkoittaa sitä, että työskennellään niin sanottujen välittävien järjestöjen kautta, joita voivat olla erilaiset kattojärjestöt ja verkostot. Tällaisessa yhteistyössä ei välttämättä toteuteta hankkeita ja siinä tuetaan usein järjestöjen toimintakapasiteettia. Kuten institutionaalisisessa tuessakin, toimintavalmiuksien vahvistaminen voi sisältää teknistä apua, kuten työntekijöitä ja tarvikkeita, koulutusta, ja joissakin tapauksissa suoraa rahoitusta.

Pääasiallinen ero yhteisöjen ja järjestöjen kanssa toimimisen välillä on se, että järjestöt ovat organisoituneempia ja homogeenisia toimijoita kuin esimerkiksi ”kylä” tai ”yhteisö”. Järjestöillä on siis usein selkeämmin määritellyt tavoitteet, asialistat ja järjestöllinen historia. Vaikka kehitysyhteistyöjärjestöjä koskeva kirjallisuus korostaa selvien ”missioiden” ja ”visioiden” tärkeyttä etelän järjestöissä, usein tilanne on sellainen, että järjestöt ovat valmiita muotoilemaan tavoitteitaan rahoittajien asettamien ehtojen mukaan. Tällaisissa tilanteissa rahoittaja-vastaanottaja -asetelma nousee helposti esiin, ja pohjoinen järjestö päättää etelän järjestö toiminnan suunnista etelän järjestöjen hyväksyessä asetetut tavoitteet. Järjestöillä on kuitenkin myös omat asialistansa, ja jos aikaa ja voimavaroja ei laiteta näiden tavoitteiden selvittämiseen voi tilanne johtaa ”piilotavoitteisiin” ja hankkeiden käytön toisenlaisiin tarkoituksiin kuin mitä yhdessä on suunniteltu. Lokayan/CSDS esimerkki näytti, kuinka tärkeää on tuoda esille kritiikkiä ja niitä ideoita, jotka eivät vastaa etelän järjestön tavoitteita.

Järjestöjen välisessä yhteistyössä kohdataan kahden erilaisen järjestön toimintamuodot esimerkiksi päätöksenteossa, budjetoinnissa ja raportoinnissa. Molempien osapuolten pitäisi olla avoimia niin virallisista kuin epävirallisista toimintajärjestelmistään ja päätöksentekotavoistaan. Yhteistyössä tulee myös tiedostaa hallitaanko sitä järjestöjen olemassa olevien hallintajärjestelmien ”ulkopuolella”, esimerkiksi tiettyjen yksilöiden välillä. Kepa ja Lokayan/CSDS esimerkki näytti joitakin vaikeuksia, joihin törmättiin epävirallisen kommunikaation ja yksilöiden välisen päätöksenteon ja organisaation virallisten päätöksenteon mekanismien välillä.

Pohjoisen ja etelän yhteistyön hallinnassa on kyse kolmenlaisten hallintajärjestelmien käsitelystä: pohjoisen järjestön, etelän järjestön sekä yhteistyön hallinnosta. Myös järjestöjen välisessä yhteistyössä avoin neuvottelu budjetoinnista

ja monenlaisten päätöstenteon mekanismien kanssa selviytyminen ovat tärkeitä. Järjestöjen välinen yhteistyö vaatii erilaisten hallintojärjestelmien välistä harmonisointia ja uudenlaisten, yhteisten järjestelmien luomista. Uudenlaisia mahdollisuuksia voisi esimerkiksi avata se, että käytössä olisi yhteisen tilivelvollisuuden käsite (collaborative accountability) sen sijaan, että toinen järjestö olisi tilivelvollinen toiselle.

Kuten Kepa-Lokayan/CSDS esimerkki näytti, esimerkiksi matkustaminen ja kumppaneiden toimintaan ja työskentely-ympäristöön tutustuminen ovat erittäin tärkeitä tasa-arvoisen suhteen luomisessa, ja siten esimerkiksi tasa-arvoisten matkustusmahdollisuuksien järjestäminen on tärkeä opetus.

Ideoita yhteistyölle:

- Järjestön identiteetin ylläpito on tärkeää, myös yhteistyössä esiintyvät konfliktit ovat tärkeitä
- Erilaisten hallintoyhteisöjen yhteensovittaminen ja yhteisen luominen on tärkeää
- Kumppanin toimintaympäristöön tutustuminen on tärkeää – samanarvoiset matkustusmahdollisuudet kumppaneille

4) Tuen kanavoiminen kansainvälisten verkostojen kautta

Jotkut isoista suomalaisista järjestöistä kanavoivat ainakin osan kehitysyhteistyövaroistaan kansainvälisten järjestöjen tai verkostojen kautta. Tällaisessa yhteistyössä ei välttämättä ole suoraa kontaktia suomalaisen ja etelän järjestön välillä, vaan etelän toimintaympäristön tuntemus on kansainvälisen järjestössä. Tällaisissa tilanteissa ei Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyöstä ole välttämättä suoranaisesti opittavaa. Lokayan/CSDS-Kepa kokemus voisi kuitenkin herkistää suomalaisia järjestöjä arvioimaan kansainvälisen järjestön hankkeita ja ohjelmia sen suhteen, miten ne käsittelevät valtasuhteita ja neuvottelevat etelän kumppanin kanssa. Suomalainen järjestö voisi myös puhua sen puolesta, että yhteistyössä tehtäisiin jatkuvaa analyysia ja tiedon välitystä.

5) Poliittinen työ kansainvälisissä verkostoissa

Yksi suomalaisten järjestöjen työn muoto on kansainvälisissä verkostoissa tapahtuva poliittinen työ. Nämä verkostot voivat olla vakiintuneita, kuten kansainväliset järjestöt tai löyhem-

piä verkostoja, jotka organisoituvat spontaanisti jonkun, esimerkiksi WTO:n vastaisen kampanjan ympärille. Tällaisessa yhteistyössä ei yleensä ole kahden välistä rahoitussuhdetta, vaan se muodostuu yleensä enemmän tai vähemmän ad hoc-perustalla ja globaaleihin prosesseihin osallistumisena. Esimerkki tällaisesta on maailman sosiaalifoorumi (World Social Forum, WSF). Tällaisessa vaikuttamistyössä on tärkeää saada tietoa erilaisista asioista, prosesseista ja tilanteista eri puolilla maailmaa globaalien toimintatavoitteiden rakentamiseksi. Nopeaa tiedonvaihtoa vaativalle yhteistyölle yksittäisten aktivistien väliset suhteet tarjoavat tehokkaan tavan toimia.

Globaali vaikuttamistoiminta vaatii ymmärrystä erilaisista yhteiskunnallisista konteksteista ja niiden linkittymisestä globaaleihin prosesseihin. Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyöstä voidaan oppia ainakin kaksi asiaa. Ensimmäinen niistä on se, että molemminpuolinen aktivistivaihto painotti henkilökohtaisten kokemusten saamista niistä asioista, joista vaikuttamistoimintaa tehdään. Kirjallisuuden lukeminen, politiikkaan tutustuminen ja toisten kokemusten kuuleminen antaa monitahoisen kuvan globaaleista asioista, mutta niiden paikallisia ilmentymiä on vaikea ymmärtää ilman omakohtaista kokemusta. Kuten Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyön kokemus osoittaa, molemminpuolinen vaihto rikkoi yhtenäistä kuvaa ja stereotyyppioita, joita pohjoisen toimijoilla oli etelästä ja etelän toimijoilla pohjoisesta, aktivistivaihto-ohjelma tarjosi hyviä keinoja oppimiseen.

Toinen opittava asia on se, että Lokayan/CSDS-Kepa ohjelma painotti dokumentoinnin tärkeyttä. Erilaisia keskusteluja käydään jatkuvasti eri puolilla maailmaa, tehdään analyyseja ja vedetään johtopäätöksiä, jotka voisivat edesauttaa monenlaisten paikallisten ja globaalien tilanteiden ymmärtämistä. Näiden pohjalta ei kuitenkaan useinkaan synny jaettua tietoa eikä kumulatiivista ymmärrystä koska toimijoilla ei ole kapasiteettia tulosten dokumentointiin ja muille välittämiseen. Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyö näytti tällaisten toimintojen tärkeyden, mutta myös niiden työläyden.

Ideoita yhteistyölle:

- Henkilökohtainen kokemuksen hankkiminen niistä asioista, joista tehdään vaikuttamistoimintaa
- Analysoidun tiedon dokumentointi ja sen jakaminen ovat tärkeitä

6) Kehityskasvatus ja poliittinen työ Suomessa

Monet suomalaiset järjestöt, jotka osallistuvat kehitysyhteistyöhön tekevät myös paljon kehitys- ja kansainvälisyyskasvatusta Suomessa. Monien järjestöjen työn painopiste on Suomessa, kehitysyhteistyöhankkeet muodostavat vain pienen osan niiden toiminnasta. Monet näistä järjestöistä keskittyvät johonkin tiettyyn teemaan, esimerkiksi vammaisten oikeuksiin, ja poliittinen työ Suomessa tarkoittaa niille esimerkiksi kansanedustajiin vaikuttamista tästä kyseisestä teemasta. Toinen kehitysyhteistyötä tekevien suomalaisten järjestöjen tärkeä vaikuttamisen kohde on ulkoasiainministeriö, johon vaikutetaan kehitysyhteistyöpolitiikkaa ja kehitysrahoitusta koskevilla asioilla. Kolmantena vaikuttamisen kohteena ovat globaalit prosessit, joita sivuttiin yllä.

Lisäksi monilla järjestöillä on Suomessa tiettyihin teemoihin tai maantieteellisiin alueisiin keskittyviä koulutus- ja valistusohjelmia, missä etelässä saatua kokemusta käytetään oppimateriaalin tuottamiseen. Tällaisessa työssä suomalaisten järjestöjen välinen verkostoituminen olisi tärkeää, esimerkiksi silloin kun maassa on vierailulla ulkomaisia aktivisteja etelästä. He voisivat samalla vierailulla osallistua usean järjestöjen koulutuksissa ja tilaisuuksissa. Vierailijoiden joustava käyttö vaatisi yhteydenpitoa suomalaisten järjestöjen kesken, ja myös vaihto-ohjelmiin osallistuneita suomalaisia voitaisiin käyttää koulutuksessa hyväksi.

Lokayan/CSDS-Kepa aktivistivaihto näytti useita tapoja, joilla etelän vierailijoita voitaisiin käyttää kehityskasvatuksessa hyväksi. Tavallisten suomalaisten luona vierailu, kouluvierailut ja erilaiset esitelmät sekä lehtihaastattelujen ja -artikkeleiden julkaiseminen ovat kaikki tapoja, joista voidaan ottaa mallia muissakin yhteistyöprosesseissa. Mikäli vierailija ei näy paikallis- tai kansallisessa mediassa on vaara, että vierailujen anti välittyy hyvin rajalliselle ryhmälle ihmisiä. Vierailuun liittyvät velvollisuudet on helpompi hoitaa, jos vierailua on järjestämässä useampi kuin yksi järjestö.

Ideoita yhteistyölle:

- Etelän vieraiden käyttäminen useimpien suomalaisten järjestöjen koulutustilaisuuksissa
- Yhden vieraan kutsuminen usean järjestön yhteistyönä
- Etelän vieraiden laaja esilläolo mediassa

Suosituksukset

Jokaisessa yhteistyöprosessissa on omat tavoitteensa ja rajoitetut resurssit yhteistyön toteuttamiseksi, ja siten on vaikeaa antaa yhden yhteistyökokemuksen pohjalta yksityiskohtaisia ja yleispäteviä suosituksia. Seuraavassa olen kuitenkin listannut joitakin ajatuksia, jotka voisivat inspiroida suomalaisia toimijoita yhteistyöprosessien suunnittelussa ja toteutuksessa. Yhteistyö on kaiken kaikkiaan kaksisuuntainen prosessi, jossa pelkästään yhden osapuolen on vaikea tehdä muutoksia, ja siten jotkut suosituksista koskevat yhtä hyvin etelän järjestöjä. Lisäksi, Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyö vahvistaa sen, että tasa-arvoisuuden toteuttaminen on vaikeaa vaikka siihen tietoisesti pyrittäisiin.

Suosituksukset kansalaisjärjestöille

Lisää tietoisuutta historiallisesta kontekstista ja globaaleista valtasuhteista

- Pohdi historiallisen kontekstin (esimerkiksi kolonialismin ja aikaisempien kehitysyhteistyöhankkeiden) vaikutuksesta omaan yhteistyöprosessiin.
- Tiedosta, että jotkut yhteistyön ongelmat ja kysymykset johtuvat osittain historiallisista syistä, eivät yksittäisistä järjestöistä tai yksittäisten ihmisten käyttäytymisestä
- Pohdi, haluaisitko omassa yhteistyöprosessissasi ottaa esille myös poliittisen näkökulman. Miten voisitte vaikuttaa epätasa-arvoiseen suhteeseen paikallisesti?
- Keskustele ulkomaisen rahoituksen vaikutuksista etelän järjestöihin yleensä ja omaan kumppaniisi erityisesti.

Kiinnitä huomiota yhteistyöprosessiin tulosten lisäksi

- Pohdi kenen ideasta yhteistyö alunperin lähti liikkeelle ja kumman osapuolen tavoitteet olivat yhteistyöhankkeen lähtökohtana.
- Ole sensitiivinen etelän kumppanin esittämään kritiikkiin (joka ei aina ole niin suorasanaista kuin Lokayanin esittämä). Muuttaako se mitään vai ohitetaanko kritiikki tarpeettomana?
- Pohdi omaa motivaatiotasi osallistua yhteistyöhön ja kerro niistä avoimesti muille.
- Muista, että yhteistyö on aina neuvottelu-prosessi. Ei ole koskaan helppoa löytää yhteisiä tavoitteita erilaisten toimijoiden välillä.
- Harjoita sellaista neuvottelustrategiaa, jossa aluksi löydetään mahdollisimman monta näkökulmaa neuvottelun pohjaksi, älä pelkää konflikteja.
- Järjestä dialogisia kokouksia ja seminaareja yhteistyösuhteen arvioimiseksi

Huomioi yhteisen hallintojärjestelmän luominen

- Harjoita yhteistä budjetointia alusta alkaen: älä erottele suomalaista ja etelän budjettia ja neuvottele vain jälkimmäisestä.
- Määrittele hankkeen saama rahoitus hankkeen yhteiseksi rahoitukseksi, ei suomalaisen järjestön saamaksi rahoitukseksi, jota se jakaa etelän kumppaneille.
- Ilmoita heti kumppanillesi ministeriön myöntämästä rahoituksesta ja mukauta budjettia saadun summan mukaiseksi, jokainen budjetin leikkauspäätös pitäisi tehdä yhdessä.
- Määrittele hanketta koskeva päätöksentekojärjestelmä: pitäisikö päätöksiin osallistua molempien kumppaneiden edustajia (jos ei henkilökohtaisesti, niin sähköpostilla, faksilla tai puhelimitse).
- Jos on mahdollista käyttää jatkuvasti sähköpostia, luo sähköpostilista, johon kaikki osallistujat kutsutaan keskustelemaan hankkeesta (ei esimerkiksi niin, että suomalaiset edustajat keskustelevat keskenään ja pelkästään informoivat etelän kumppaneita tehdyistä päätöksistä).
- Käytä englantia tai jotakin muuta kieltä jota kaikki kumppanit voivat ymmärtää kaikissa hankkeeseen liittyvissä dokumenteissa.
- Valmista ja levitä kirjoitettua dokumentaatiota keskusteluista ja tehdyistä päätöksistä.

Muista, että oppiminen vie aikaa

- Mitä erilaisimmista taustoista kumppanit tulevat, sitä enemmän aikaa ymmärryksen ja luottamuksen rakentamiseen pitää varata.
- Painota kumppanijärjestössä vietetyn ajan merkitystä (niin Suomessa kuin etelässäkin), yhdessä oloa ja kuuntelua tehokkaan tehtävien suorittamisen lisäksi.
- Pohdi mahdollisuutta järjestää vierailuja kumpaankin suuntaan, vaikka ne vievätkin paljon resursseja.

Suositukset rahoittajille

Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyöohjelmassa kokeiltiin poliittisten päämäärien toteutumista suomalaisen ja etelän järjestön välisessä yhteistyössä, se sisälsi Suomessa ja Intiassa poliittista työtä sekä paikallisesti että globaaleista teemoista. Aktivistivaihto tuki kokemuksesta oppimista tässä poliittisessa työssä ja etelän kokemusten siirtämistä pohjoiseen ja päinvastoin. Viimeaikainen suomalainen kehityspolitiikka on painottanut suomalaisen ”lisäarvon” pohdintaa, ei valmiiden suomalaisten mallien viemistä etelään vaan niiden käyttämistä inspiraation lähteenä. Stereotyyppien rikkomisen ja tavallisten aktivistien elämästä oppiminen antoi aineksia tasa-arvoisen suhteen luomiseksi. Vierailujen tukeminen etelästä Suomeen voisi siten potentiaalisesti vaikuttaa niin tasa-arvoisen kumppanuuden kuin etelän kansalaisyhteiskuntien tukemisen tavoitteisiin.

Kuten Lokayan/CSDS-Kepa yhteistyö näytti, toimivalle suhteelle etelän ja pohjoisen välillä on tärkeää oppia tuntemaan toinen osapuoli ja saavuttaa luottamus osapuolten välillä, jotta voitaisiin välttää sivuraiteille ajautuminen sekä molempien osapuolten oikeiden toimintatavoitteiden piilottelu. Kumppanuus tai mikä tahansa hyvin toimiva suhde ei synny tyhjästä. Rahoituspäätöksissä pitäisi siten olla tilaa myös joustavalle kumppanuuden rakentamiselle. Jos ensimmäinen kontakti yhteistyökumppaneiden välillä sisältää painetta tuottaa hankesuunnitelma kahdessa viikossa, suunnitelma ei todennäköisesti pohjautu yhteisymmärrykseen ja molemminpuolisuuteen, vaan toisen kumppanin omalle agendalle, joka istutetaan tavalla tai toisella sopimaan myös toisen suunnitelmiin. 🗨️

Lähdeluettelo

- Ashman, D. (2001) Strengthening North-South Partnership for Sustainable Development. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 30, no. 1, 74-98.
- Brinkerhoff, J. (2002) *Partnership for International Development. Rhetoric or Results?* Lynne Rienner Publishers: Boulder & London.
- Ebrahim, A. (2003) *NGOs and Organizational Change. Discourse, Reporting, and Learning*. Cambridge University Press: Cambridge
- Eriksson Baaz, M. (2005) *The Paternalism of Partnership. A Postcolonial Reading of Identity in Development Aid*. Zed Books: London.
- Fowler, A. (1997) *Striking a Balance. A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organizations in International Development*. Earthscan publications: London.
- Fowler, A. (1998) Authentic NGDO Partnerships in the New Policy Agenda for International Aid: Dead End or Light Ahead? *Development and Change*, vol. 29, 137-159.
- Fowler, A. (2000) *Introduction. Beyond Partnership. Getting Real about CSO Relationships in the Aid System*. IDS Bulletin, vol. 31, no. 3, 1-13.
- Hakkarainen, O. & S. Ådahl (2006) *Democratising South-North Relations. Learning from the association between Lokayan/CSDS (India) and Kepa*. Kepan raporttisarja no. 86. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa: Helsinki.
- Hakkarainen, O. & M. Toikka & T. Wallgren (2000). *Unelmia maailmasta. Suomalaisen kehitysmaliikkeen juurilla*. Like: Helsinki.
- Hinton, R. & Groves, L. (2004) The Complexity of Inclusive Aid. Teoksessa: Groves, L. & R. Hinton (toim.), *Inclusive aid. Changing power and relationships in international development*. Earthscan: London.
- Hudock, A. C. (1999) *NGOs and civil society. Democracy by proxy?* Polity Press: Cornwall
- Lister, S. (2000). Power in partnership? An analysis of an NGO's relationships with its partners. *Journal of International Development*, 12, 227-239.
- Long, N. (2001). *Development sociology. Actor perspectives*. Routledge: London.
- Mancuso Brehm, V. with E. Harris-Curtis & L. Padrão & M. Tanner (2004) *Autonomy or Dependence? Case Studies of North-South CSO Partnerships*. INTRAC: London.
- Pratap, V. (2001) Vasudhaiva Kutumbakam: A New Alliance for Democracy in the Era of Globalization. Teoksessa: Rikkilä, L. & K. Sehm Patomäki (toim.), *Democracy and Globalization. Promoting a North-South Dialogue*. Network Institute for Global Democracy, NIGD & Ulkoasiainministeriö: Helsinki.
- Rooy, A. van (toim.) (2000) *Civil Society and the Aid Industry*. Earthscan: London.
- Smillie, I. (1995) *The alms bazaar. Altruism under fire - non-profit organizations and international development*. IT Publications: Exeter.
- Tvedt, T. (1998) *Angels of Mercy of Development Diplomats? NGOs and Foreign Aid*. Africa World Press: Trenton & James Currey: Oxford.
- Ulvila, M. (2000) Finnish development NGOs: Diverse groups in action. Teoksessa: F. Hosain, M. Ulvila & W. Newaz (toim.), *Learning NGOs and the dynamics of development partnership*. Dhaka Ahsania Mission, Ympäristö ja kehitys, Vasudhaiva Kutumbkan & Lokayan: Dhaka.