

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ühiskonnateaduste instituut

Eesti vabäühenduste praktikad rahvusvaheliste projektide elluviimisel

Bakalaureusetöö

Mai-Liis Sõerd
Juhendaja: Maie Kiisel, PhD

Tartu

2014

SISUKORD

SISUKORD.....	2
SISSEJUHATUS.....	4
1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD	6
1.1. Vabaühenduse praktikad: strateegiast tulemusteni	7
1.1.1. Strateegia kui praktika	7
1.1.2. Organisatsiooni areng ja arendus kui strateegiline eesmärk ja tegevus	10
1.1.3. Muutuse esilekutsumine.....	14
1.2. Agentsus ja struktuur vabaühenduse juhtimises	16
1.2.1. Agentsus, ressursid ja reeglid	16
1.2.2. Struktuur ja juhtimine	18
1.2.3. Organisatsiooni sisemised ja välimised osapooled	19
1.3. Projektijuhtimise praktikad ja nendega seotud suhted	22
1.3.1. Projekti praktikad organisatsioonis	22
1.3.2. Projektijuhi roll	23
1.3.3. Rahastusega seotud suhted.....	24
1.3.4. Aruandlusega seotud suhted	26
2. UURIMISKÜSIMUSED.....	28
3. MEETOD JA VALIM.....	29
3.1. Valimi moodustumine	29
3.2. Meetodi valiku põhjendus	31
3.2.1. Dokumendianalüüs	32
3.2.2. Semistruktureeritud süvaintervjuud	33
4. TULEMUSED.....	34
4.1. Vabaühenduste juhtimispraktikad	34
4.1.1. Missiooni loomise praktika.....	35

4.1.2. Tegevuste praktika	35
4.1.3. Juhtimis- ja strateegiategemise praktikad	36
4.1.4. Juhtimisalane koostöö erinevate osapooltega	41
4.2. Vabaühenduste projektipraktikad	47
4.2.1. Projekti algus - ideestiku loomine, partnerite leidmine	48
4.2.2. Partnerite omavaheline suhtlus	53
4.2.3. Projekti tegevused	54
4.2.4. Projektijuhtimise kõõgipool – administratiivne juhtimine	55
4.2.5. Paberimajandus – administratiivtegevused ja aruandlus	56
4.3. Vabaühenduste agentsus rahvusvahelistes projektides.....	62
DISKUSSIOON - rahvusvahelise projekti läbiviimise praktikate sekkumine organisatsiooni agentsusesse	67
KOKKUVÕTE.....	77
SUMMARY	79
KASUTATUD KIRJANDUS	81
Lisa 1 Analüüsitud dokumentide loetelu	
Lisa 2 Intervjuu kava	
Lisa 3 Intervjuude transkriptsioonid	

SISSEJUHATUS

Vabaühendused oma mitmekesistes vormides (mittetulundusühingud, sihtasutused ja seltsingud) on ühendused, mille puhul saab mõõnda nende püüdlust teenida ühiskonda, luues selles mingisugust soovitud muutust või hoides soovitud seisundit.

Vabaühendused saavad ühiskonda teenida mitmesugusel moel. Üldistavalt võib öelda, et nad teevad seda oma eesmärkide saavutamise poole püüeldes, samas on iga ühenduse eesmärgid suuremal või väiksemal määral erinevad. Lisaks võib organisatsiooni tegutsemisvormist sõltuvalt erineda ka eesmärkide püstitamise viis. Kui omavahel kõrvutada näiteks sihtasutust ja mittetulundusühingut, siis sihtasutusel on vähem demokraatlik eesmärkide seadmise viis, sest selle sihti määratleb üldjuhul (kuid mitte alati) nõukogu. Mittetulundusühing seevastu kuulub liikmetele, mistõttu selle eesmärgi seadmise võlu ja valu sõltub organisatsiooni liikmete arvust, mitmekesisusest ja kaasaráákimisvõimekusest ning –tahtest. Seltsing võib olla välisele vaatlusele kõige muutlikuma ja heitlikuma eesmärgiga ühendus, sest formaliseeritud protseduure peaks sellest tegutsemisvormist olema kõige raskem leida. Raske on aga hinnata, kui võrd eesmärgipärane vabaühenduste tegevus lõppkokkuvõttes on – seda enam, et pidevalt arenevas keskkonnas võivad olud ning ühenduse ja ühiskonna vajadused kiiresti muutuda. Iga organisatsiooni eesmärkide saavutamine sõltub lisaks eesmärgile ja tegevusele ka paljudest teistest keskkondlikest ja ühiskondlikest teguritest; lisaks planeeritule tuleb ette ka juhuslikku ning teadvustamatut. See kehtib ka vabaühenduste puhul.

Seda, *mida* ja *kuidas* vabaühendus oma eesmärkide saavutamiseks teadlikult korda saadab, aga ka teadvustamata teeb, on hea uurida praktikateooria abil. Lähtudes allpool põhjalikumalt jutuks tulevast eeldusest, et praktikad on praktiliste tegevuste kestvad seeriad (Giddens 1976: 81, Whittington 2010: 110 kaudu), pakub praktikateooria erinevate tegevuste, kaasa arvatud vabaühenduste tegevuse uurimiseks erilist, uudset ja paljutõotavat stardipakku. Praktikateooria aitab näha tõe pähe võetavate uskumuste taha ning otsida tõekspidamiste ja reaalse praktika vahelisi seoseid ning ebakõlasid.

Sellele toetudes uuringi käesolevas bakalaureusetöös praktikateooria võtmes valitud kolme Eesti vabaühenduste tegevust ning püüan seejuures suhestada vabaühenduse üldised juhtimispraktikad ja konkreetsed praktikad valitud projekti raames. Selline suhe väärrib uurimist, kuna viimastel aastatel on olnud märgata senise tavajuhtimise (järjepideva

rutiniseeritud tegevuse) asendumist projektipõhise juhtimisega (selgelt fokuseeritud eesmärgipõhise tegevusega). Kuigi mineviku praktikaid pole võimalik hästi – ja antud töö raames ka plaanis – analüüsida, siis projektipõhise juhtimise problemaatika on seevastu minu töö keskmes. Seejuures uurin just rahvusvaheliste projektide elluviimise praktikaid, kuna nende puhul võib riigisiseste projektidega võrreldes täheldada suuremat reljeefsust. Et rahvusvahelised projektid on mastaapidel suuremad ja organisatsiooni juhtimises suuremaid otsuseid nõudvad (vastandudes kohalikele pisiprojektidele, mis keskenduvad nt ainult ühe koolituse läbiviimisele) on ka nende elluviimisega seotud tegevused, sh otsused paremini vaadeldavad.

Kodanikuühenduste suhteid eri osapooltega on uuritud ka varasemates lõputöodes, millest olulisemana tõstaksin esile Kreet Stubenderi (2008) lõputööd kodanikuühenduste ja äri sektori vahelistest suhetest. Minu bakalaureusetöö on edasiarenduseks mu samal teemal tehtud seminaritööle, milles alustasin vabaühenduste analüüsimist praktikateooria abil ning mille tulemusena koostas bakalaureusetöö intervjuude kava.

Töö esimeses peatükis toon välja olulisemad teoreetilised ja empiirilised lähtekohad, kusjuures teoreetilised lähtekohad arendasin suuresti välja juba seminaritöös. Teises peatükis esitan uurimisküsimused. Kolmandas peatükis tutvustan empiirilise uurimuse valimit ja kasutatud uurimismeetodeid. Seejärel, neljandas peatükis esitan uurimistulemused. Viendas peatükis teen tulemuste põhjal järeldused ning püüan seeläbi avada tulemuste laiemat tähendust. Samuti teen selles peatükis järeldused kasutatud valimi ja meetodika sobivuse üle. Kogu töö olulisemad aspektid toon välja nii eestikeelses kui sellele järgnevas ingliskeelses kokkuvõttes. Tööd jäävad lõpetama kasutatud kirjanduse loetelu ning lisad.

1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

Alustan vabaühenduste praktikate uurimist Anthony Giddensist, ühest peamisest ühiskonnateoreetikust Bourdieu ja Foucault' kõrval, kes on praktikaid oma käsitluses mõtestanud, ja täpsemalt tema strukturatsiooniteooriast. See aitab jagu saada sotsiaalteooria traditsioonilistest dualismidest (voluntarism vs determinism, individualism vs strukturalism, mikro vs makro); strukturatsiooniteooria keskmeks olev praktika loob nende dualismide vahele silla (Whittington 2010: 110).

Kuid mida täpsemalt kujutab endast strukturatsiooniteooria? Selle teooria kohaselt on **inimese agentsus ja sotsiaalne struktuur omavahelises suhtes; eraldiseivate agentide (ehk tegutsemisvõimega isikute) tegevuste kordumine taastoodab sotsiaalset struktuuri** (traditsioone, institutsioone, moraalseid koode ja „nii-on-ju-seda-alati-tehtud“-tegevusmustreid) (Gauntlett 2002). Giddensi strukturatsiooniteooria näitab, kuidas mingisuguse korra printsiibid ühtlasi toodavad praktikaid ning teisalt taastoodavad needsamad praktikad korda, selle asemel, et kord tuleks ülalt alla läbi mingi käskiva individuaalse tegutseja (Couldry, Gauntlett 2002 kaudu). See tähendab ka, et sotsiaalne struktuur võib muutuda, kui inimesed hakkavad kõnealuseid struktuurielemente ignoreerima, asendama või teisiti taaslooma (Gauntlett 2002). Strukturatsiooni all peab Giddens silmas raamistikku, kus agent ja struktuur kokku saavad (Structuration theory 2014).

Giddensi meelest on igapäevaelu rutiniseerimine inimestele loomupärane, kuna nad tuletavad oma loodud (või vähemalt loomisprotsessis osalenuna) sotsiaalse maailma tutvavlikkusest ontoloogilise kindlustunde (Giddens 1984: 23). Giddens kõneleb inimtegevuse muutustloovast (ingl. k *transformative*) võimust, mis toimib ühelt poolt ühiskondlike piirangute raames, teisalt nende piirangute poolt tulenevate võimaluste kaudu (Giddens 1984: 116–117).

Käesolevas töös analüüsin eelkõige neid strukturatsiooniteooria aspekte, mis aitavad näha praktikaid vabaühenduste strateegias ning projektijuhtimises kui strateegilise juhtimise vahendis. See on oluline seetõttu, et strateegiline juhtimine seob organisatsiooni mitmesugused tegevuspraktikad tähenduslikuks koosluseks ja just seesugust tähenduslikku

loomet püüan antud töös avada. **Organisatsiooni praktikateks võivad seejuures olla muuhulgas näiteks otsustamispraktikad, suhtluspraktikad, tegevuspraktikad, lahenduse poole püüdlamise praktikad jpm.**

Järgnevas kolmes alapeatükis tutvustan vabäühenduste praktikaid puudutava teooria mitmekesiseid vaatenurki. Esimeses alapeatükis keskendun strateegilisele juhtimisele kui praktikale. Teises alapeatükis toon esile agentsuse ja struktuuri olulisuse vabäühenduse praktikates. Kolmandas alapeatükis asetan rõhu projektile ning selle kontekstis avalduvatele praktikatele.

1.1. Vabäühenduse praktikad: strateegiast tulemusteni

1.1.1. Strateegia kui praktika

Stereotüüpselt võidakse strateegiat pidada mingisuguseks riulil lehavaks paberiks. Selles töös vaatlen strateegiat kui teatud rutiinset tegevust – praktikat. Nii teeb ka Whittington – ta ei pea strateegia all silmas dokumenti või mõttelist kontseptsiooni, vaid näeb strateegia all praktikat. Tema nägemuse järgi saab strateegiat seega teha ning ellu viia.

Nagu ülalolev pealkirigi vihjab, võib praktikat lahti mõtestada mitmesugustest uurimisteedest lähtuvalt. Kuid mida praktika kui selline siiski tähendab? Tunnustatud on näiteks Reckwitz (2002: 249) definitsioon praktikast kui rutiinsest käitumisest, mis koosneb teatud omavahel seotud elementidest: kehalise tegevuse vormidest; vaimse tegevuse vormidest; "asjadest" ja nende kasutusest; taustateadmistest, nagu arusaamad, oskusteave, emotsionaalsed seisundid ja motivatsioon. Giddens (1976: 81, Whittington 2010: 110 kaudu) sõnastab oma nägemuse praktikast lihtsamini; tema jaoks on praktika esmajoones midagi sotsiaalset ning ta defineerib sotsiaalse praktika kui praktiliste tegevuste kestva seeria. Praktikaks võiks sellise vaatenurga põhjal pidada nt seda, kuidas mõni vabäühendus saadab igal kuul oma sponsoritele välja infokirja, kus kirjeldab, mida kasulikku viimastel nädalatel tänu sponsorite abile on korda saadetud. Ühing hoiab nii oma partnereid kursis strateegia saavutamise vahendite ja tulemustega.

Praktikat võib seega mõista mitmeti, kuid erinevaid interpretatsioone ühendab siiski tähelepanu inimeste oskusele saada oma igapäevaelu tegemistes hakkama ressursidega, mis neil olemas on (de Certeau 1984, Whittington 2003 kaudu). Praktikatepõhise lähenemise rõhk

ongi pigem inimestel kui organisatsioonidel, pigem tegevusrutiinil (nt koosolekutel) kui tegevusest tingitud muutusel (strateegias sõnastatud eesmärgil), pigem kontekstualiseeritud tegevusel kui abstraktsetel protsessidel (Whittington 2003).

Praktika kõrval on Giddensi jaoks olulisel kohal ka sotsiaalsete süsteemide mõiste. Sotsiaalse süsteemina mõistab Giddens (1984) püsivate omadustega sotsiaalseid suhteid, mis moodustavad ühiskonna struktuuri. Inimesed kuuluvad samal ajal mitmesse erinevasse sotsiaalsesse süsteemi, mis realiseeruvad läbi praktikate ning neid süsteeme esineb erinevatel tasanditel, nt rahvusliku kogukonna, tööstuse või organisatsiooni tasandil. Nii võib sotsiaalset süsteemi näha ka näiteks kogu vabasektori või mõne konkreetse vabäühenduse tasandil. Sotsiaalsed süsteemid, olles küll eri nõudmistega (samas mitte nii suurtega, et täielikult inimese üle „valitseda“), kattuvad osaliselt ning inimesed asetavad esiplaanile aeg-ajalt ühes, siis teises süsteemis osalemise ja tegutsemise (nt kool vs töö) (Giddens 1984, Whittington 2010: 110 kaudu).

Strateegia tuleb praktikate uurimisel mängu läbi Whittingtoni (2010: 122) selgituse: strateegia on omaette (oma kindlate tööriistade ja keelekasutusega) institutsioon ning kujutab endast kindlate praktikanormide ja autoriteediresurssidega sotsiaalset süsteemi, millele süsteemi liikmed oma igapäevategevuses toetuvad. Vabäühenduse erinevate tasandite – näiteks projektijuhist palgatöötaja, liikmeks oleva organisatsiooni või eraisiku, juhatuse jm – **igapäevategevuse praktikad kujundavad organisatsiooni strateegia kujundamise ja rakendamise praktikaid ning vastupidi**. Ühtlasi tähendab see, et igasugune tegemine või tegematajätmine on mingis mõttes strateegia praktikaga seotud. Organisatsiooni strateegia võib seega ilmnedä igapäevategevuste kaudu, kuid samas eksisteerivad strateegia väljendamiseks ka formaalsemad viisid. Käesolev töö toetub eeldusele, et vabäühenduse strateegia praktika väljendub samanimelise dokumendi vormistamise praktikas, sh formaalsel kujul ühenduse alusdokumendis ehk põhikirjas, mis muuhulgas toob välja ühenduse eesmärgid ja eesmärkide saavutamiseks tehtava, ning et strateegiale leidub viiteid ka majandusaasta aruandes, mis konkreetsemalt tehtut kirjeldab. Samas ei tohiks unustada, et strateegia ei tähenda praktikana mitte ainult vastava strateegilise dokumendi koostamist, vaid organisatsiooni kui terviku praktikaid. Edasine analüüs lähtub seega teadmisest, et kõik organisatsiooni tegevused, kaasa arvatud igapäevaelulised toimetused ning see, kuidas need dokumentide tulevikku vaatavad tõed igapäevaelus väljenduvad, ongi selle organisatsiooni strateegia praktika.

Whittington (2003: 118–119) toob seoses strateegiategemisega välja, et lisaks strateegiale, mis mitmete autorite kohaselt tekib juhtimisprotsesside kaudse, mitteformaalse tulemusena, tuleks tõsiselt suhtuda ka formaalsesse, süstemaatilisse ja analüütilisse juhtimistegevusse, nagu strateegiliste aastaplaanide koostamine jpm – seda nii seoses tegevuse planeeritud ja planeerimata tagajärgedega kui ka ressursidega, mida selliseks tegevuseks tarvis läheb. Samuti tõdeb Whittington (2003: 119), et strateegia ja organisatsioonidisaini formaalne külg on empiirilisel kergemini uuritav. Kuigi praktikateperspektiiv on instinktiivselt pigem etnograafiline, pakub uurimise alustamine strateegia ja organisatsioonidisaini formaalsest küljest piisavalt hästi piiritletud ja väikseid uurimisühikuid, mida saab omavahel võrrelda ning ka kvantitatiivselt uurida (Johnson *et al.* 2003, Whittington 2003 kaudu).

Whittingtoni (1996: 731) sõnul ei keskendu tema vaatevinkel niivõrd organisatsioonidele ja nende strateegiale, kuivõrd strateegidele ja strateegiategemisele. Fookuses on strateegia praktiseerijate ehk strateegiategemisega seotud inimeste käitumine ja omavaheline suhtlus ning eelkõige püüavad selle valdkonna uurijad teada saada, mida on vaja selleks, et olla efektiivne strateegia praktiseerija.

Whittington (1996: 732) toob muuhulgas välja järgnevad strateegiategemisega seotud „inspireerivad“ praktikad: ideede hankimine, võimaluste märkamine, olukordade tajumine. Samas mainib ta ka tööd ja pingutust nõudvaid rutiine, milleks tema sõnul on eelarvete ja aastaplaanide koostamine, kulu- ja strateegiakomiteede liikmeks olemine, ametlike dokumentide kirjutamine, ettekannete tegemine. Praktikadena saab Whittingtoni (*ibid.*) järgi näha kõikvõimalikke koosolekuid, rääkimist, ankeeditäitmist ja arvutusi, mida strateegia formuleerimise ja täideviimise käigus tehakse.

Whittingtoni (*ibid.*) sõnul muutub strateegiategemine organisatsioonis ajapikku regulaarseks ja eraldiseisvaks käitumismustriks, mistõttu on asjatoimetuste tehtud saamiseks vaja teada, kuidas konkreetses organisatsioonis „asjad käivad“.

Loomulikult on strateegia lahtimõtestamiseks ka muid võimalusi. Ajalooliselt ulatuvad strateegia kui mõiste juured antiikaega, olles seotud peamiselt lahingupidamisstrateegiaga (antiik-Kreekas olid ametis spetsiaalsed strateegid, kellest tuleneb ka sõna „strateegia“) (Strategy 2014). Püüdes ühendada Whittingtoni strateegiakäsitlust ning ajaloolist arusaama, on abi näiteks O’Donovani & Floweri (2013) mõttekäigust. Nende hinnangul hakkas strateegiline planeerimine lahingumaailmast ärimaailma kanduma pärast II maailmasõda ning ühes sellega liikus ühest kontekstist teise ka mõneti sõjaväeline strateegiategemise viis – ka

organisatsioonides toetuti hoolikalt analüüsitud ajaloolistele arengutrendidele, koguti kokku kõik olemasolevad statistilised andmed ning anti välja väike hulk ülalt alla suunatud direktiive, mida ülejäänud organisatsioonil järgida tuli (O'Donovan & Flower 2013). Aja möödudes on seesugune traditsiooniline ülalt-alla strateegia nende sõnul aga üha vähem asjakohane ning tänapäevane mõtteviis eeldab organisatsioonilt oma tegevuse ja initsiatiivide pidevat kohandamist ja arendust (*ibid.*) Siinkohal ongi kasulik alternatiiv vaadelda strateegiat Whittingtoni kombel omaette sotsiaalse süsteemina, milles praktikate kohandamine ja areng on võimalik.

1.1.2. Organisatsiooni areng ja arendus kui strateegiline eesmärk ja tegevus

Oluline osa igasuguse organisatsiooni – kaasa arvatud vabaühenduse – strateegilisest tegevusest on läbi pideva arendustöö oma tegevusvõimekuse suurendamine. Seejuures on suurte organisatsioonide vajadused ja võimalused tihtipeale erinevad väikeste või keskmise suurusega organisatsioonide omadest. Nii on erinevad autorid tähelepanu juhtinud asjaolule, et väikesed, väheste ressurssidega vabaühendused ei saa endale lubada arendustegevusi nagu strateegiline planeerimine või töötajate täiendkoolitus, kuna nende organisatsioonide põhieesmärgiks on ellujäämine; juhul kui väikestes vabaühendustes siiski esineb strateegilist planeerimist, on see nende puhul lühiajalisem (Sobeck & Trzcinski 2008). Seega saavad suured organisatsioonid lubada endale planeerimist omaette praktikana (mis võtab aega ja ressursse), väikesed aga peavad selleks leidma aja ja ressursid teiste praktikate sees. Sellest omakorda võib järeldada, et väikeorganisatsioonid peavad oma strateegilises planeerimises olema paindlikumad, loomingulisemad ning et neil tuleb tihedamini ette olukordi, kus muutuva olustiku keskel tuleb nutikalt reageerida. Ka siis, kui organisatsioon enda tuleviku planeerimisega praktiliselt ja teadvustatult ei tegele, ei saa öelda, et neil puuduks strateegia kui praktika – see on lihtsalt omanäoline. Neil on oma praktikad strateegiliste küsimuste mahutamiseks oma igapäevaellu – seda on ka selle teema vältimine.

LeRoux & Goerdel (2009, LeRoux & Wright 2010: 579 kaudu) on enesearenduse seostanud konkurentidega ning leidnud, et kontekstis, kus organisatsioon peab väga aktiivselt jälgima alternatiivsete tegutsejate, antud allikate sõnastuses konkurentide, tegevust ja end selle suhtes peegeldama, siis hakkab see takistama organisatsiooni ressursside pühendamist tegevustele, mis vabaühenduse missiooni pikas perspektiivis saavutada aitaksid. LeRoux & Wright (2010: 581) leidsid vastavasisulisel empiirilisel uuringul, et suur konkurents takistas tõepoolest

strateegiliste otsuste tegemist. Siit võib järeldada, et teatud praktikad hõivavad ressursid (eriti aja), rakendamaks teatud teisi praktikaid.

Lisaks strateegilise planeerimise problemaatikale on teoreetikud välja toonud, et vabaihendusi vaevab oma tegevuse sügavama mõistmise puudulikkus. Näiteks Fowler (1996: 182) väidab, et võrdlemisi vähestel vabaihendustel on selge arusaam, miks tekivad probleemid, mida nad lahendada püüavad. Seda mõtet edasi arendades saab öelda, et ühendustel puudub vahel praktika analüüsida probleemide tekkepõhjuseid. Selle taga võib peituda asjaolu, et lahendused antud probleemidele võivad paikneda väljaspool organisatsiooni võimekust; samas võib see olla ka lihtsalt aja kokkuhoiu praktika (selleks, et aega maksimaalselt ära kasutada ja „konkurente“ edestada, püüavad ühendused kiiresti tegutseda). Nende näidete põhjal saab öelda, et praktika on alati valik, sõltudes erinevatest teguritest, millest mõned on organisatsioonile kättesaadavamad kui teised.

Järgnevalt keskendun kahele konkreetsemale viisile, kuidas arendustöö abil püütakse suurendada nii oma organisatsiooni tegevuse subjektiks oleva probleemistiku mõistmist kui probleemide lahendamisele suunatud tegevuse tulemuste analüüsi kaasamist organisatsiooni strateegiasse. Kaks strateegia koostamise praktikad, millele seega suuremat olulisust omistan, on eesmärkide seadmine ja tulemuste mõõtmine. Loomulikult on strateegilisel arendustööl ka palju muid komponente, kuid käesoleva töö piiratud mahu raames piirdun ma kahe eelmainituga.

1.1.2.1. Eesmärkide seadmise praktikad

Selleks, et teadlikult eesmärkide seada, tuleb kasuks eelnev infokogumine. Teabe hankimiseks saab kasutada eri võtteid, eri praktikaid – esmakordse eesmärgipüstituse puhul on abi nt taustauuringutest, mingi protsessi kestel uute eesmärkide seadmisel on aga kasulik koguda tagasisidet senise tegevuse ja selle tulemuste kohta. Teatavaks infokogumise praktikaks saab isegi pidada infokogumise vältimist. Kui võtta vaatluse alla mingisugune juba eksisteeriv organisatsioon, on tõenäoline, et osad eesmärgid on juba seatud, kuid aeg-ajalt seatakse ka uusi eesmärke. Vaadeldes sellega seoses praktikateteooria kontekstis tagasiside kogumist, pakub mõtlemisainet nt Shove *et al.* (2012: 97) tähelepanek, mille kohaselt kordasaadetu nii loob kui piirab edasisi arenguvõimalusi; praktikatel on mitmesugused tagajärjed. Arendades seda mõtet edasi, võiks tagasisidet näha kui omapärast praktikad, mille abil on võimalik analüüsida muid praktikaid. Nt võib strateegiakujunduseks organisatsiooni arvamuste küsimise praktika anda aimu üldisest organisatsiooni arvamusekujundamise ja –

toimimispraktikatest, organisatsiooni demokraatia “tasemest”, loominguuluse väljendamisest jne. Samas eeldavad Shove *et al.* (2012: 100) siiski, et nii enese- kui teiste-poolne monitoorimine on praktika osa, mitte eraldiseisev tegevus. Shove *et al.* (2012: 99) sõnul pakub monitoorimine - nii kohe kui tagantjärele - praktiseerijatele tagasisidet senise hakkamasaamise tulemuste ja kvaliteedi kohta. Igasuguse monitooritava praktika juures on tema sõnul keskseks vajadus saada aru praktika miinimumtingimustest (teha enese jaoks selgeks, mida tähendab praktikat hästi teha ning seda üldse teha).

Tagasiside muutub vabäühenduste kontekstis seda olulisemaks, kuivõrd keskenduda vabäühenduste demokraatlikule funktsioonile – mõtestades seda lahti pluralistlikust vaatepunktist, on Warren (2001, Guo 2007: 459 kaudu) leidnud, et vabäühendused on esmaseks viisiks, kuidas kodanikud saavad oma huvisid sõnastada ja edastada riigile. Neid kodanike huvisid (teisisõnu avalikke huvisid) võib seejuures vaadelda nii laiemalt ühiskonna kui kitsamalt kogukonna tasandil. Bellah *et al.* (1985, Guo 2007: 459 kaudu) mõistavad kogukonda kui inimeste gruppi, kes on sotsiaalselt üksteisest sõltuvad, kes osalevad ühises arutelus ning otsusetegemises ning kes jagavad teatud praktikaid, mis nii defineerivad kogukonda kui ka sünnivad kogukonnast.

Veel üheks võimaluseks hinnata tagasiside iseärasusi kolmanda sektori puhul on võrrelda sealset tagasisidestamist erasektoris levinud tagasisidestamisega. Tagasiside võib olla mitmekesine. Äriettevõttel võib selleks olla müügitulu ning kasum, vabäühendus on aga vabam panemaks omale ise paika versta-postid, mille suhtes ennast mõõta ja kehtestada. Selleks võib olla kasum (kuigi legaalses plaanis see ei ole eesmärk), liikmete arv, lahendatud probleem jne. Kui eraettevõtte puhul võib nt müügitulemustega seotud muutuste ignoreerimine tipneda ettevõtte üleüldise ning kiiresti märgatava ebaeduga, siis vabasektori puhul on ühest „eluliselt olulist“ indikaatorit raskem leida. Eesmärgi seadmise praktika sõltub vabäühenduse puhul oluliselt rohkematest aspektidest, mis ilmselt varieerib ka tugevalt vastavaid praktikaid.

Kokkuvõtvalt võib aga öelda, et tagasiside on eelkõige organisatsiooni peegeldamine eri andmeallikate suhtes eesmärgi ja tulemuslikkuse osas. Selleks on oma praktikad, mis on ajalises plaanis muutunud mitmekesisemaks.

1.1.2.2. Tulemuste hindamise praktikad

Raske on hinnata eesmärgi suunas liikumist, kui puudub kinnitus oma võimekusele seda saavutada. Selleks on organisatsioonidel tulemuslikkuse hindamise praktikad, mis taas varieeruvad.

Tulemustele mõeldes saab vabaühendus kinni hoida legitiimsusest (ingl. k *legitimacy*, *accountability*) – mõtestan seda lahti kui majakat, millest kinni hoida, kuid see majakas tuleb ühendustel endal kehtestada; legitiimsus võib igal vabaühendusel erinev olla. Nt mõni peab legitiimseks teenuste kvaliteeti, mõni midagi muud. Fowler (1996: 179) nendib, et üks tänapäevaseid vabaühenduste suutlikkuse hindamise põhinõrkusi on see, kuidas projektide edukust ja mõju hinnatakse organisatsioonist ja selle omadustest eraldi. Ta peab heaks mõtteks organisatsiooni võimekuse (ingl. k *organizational capacity*) mõiste kasutamist. Võimekuse defineerib Fowler kui hulga keskseid võimeid koos võtete ja suhetega, läbi mille neid väljendatakse ning tõstab esile kolm organisatsioonilist võimet – võime olla (säilitada oma identiteet, väärtused ja missioon), võime teha (saavutada huvirühmade rahulolu) ja võime suhestuda (autonoomsust säilitades väliseid suhteid korraldada) (*ibid.*).

LeRoux & Wright (2010: 571–572) on täheldanud, et lisaks tegevusedukuse mõõtmisele kujundavad vabaühenduste strateegiliste otsuste tegemist ka näiteks erinevad juhtimise praktikad ning rahastusallikate ühekülgus või mitmekesisus. Vajadus suutlikkuse mõõtmise ja aruandluse järele suurenenud just viimastel aastakümnetel, kuna mittetulundussektor on muutunud suuremaks, professionaalsemaks ning erinevaid huvigruppe on juurde tulnud (*ibid.*). Enne seda oli näiteks USAs tegu eelkõige kogukonnapõhise tegevusega, kus aru tuli üldjuhul anda ainult ümbritsevale kogukonnale, kes oli ühtlasi ka ühenduse põhirahastaja, ning kus usaldati ühendust, kuna usulised ja sotsiaalsed väärtused olid suuresti homogeensed (Hammack 2006, LeRoux & Wright 2010: 572 kaudu). Nüüdseks aga on vajadus suhtluspraktikate, sealhulgas aruandluse järele kasvanud.

Eelnevalt on mööndud, et vabaühendused mõõdavad suurima tõenäosusega neid näitajaid, mida neil on lihtne mõõta (Morley *et al.* 2001, LeRoux & Wright 2010: 574 kaudu). Seni vabakonnas populaarseimateks tegevusedukuse mõõtmisvahenditeks peetakse tõhususe (ingl. k *efficiency*), efektiivsuse (ingl. k *effectiveness*), töökoormuse ja töötulemuste, klientide/sihtgruppide rahulolu hindamist, samuti väliste auditite ning valdkonna standardite või võrdlusanalüüside (ingl. k *benchmarks*) kasutamist (LeRoux & Wright 2010: 575). Viimati mainitud meetod – oma vabaühenduse tegevusedukuse ja praktikate vaatlemine

valdkonna standardite või hea tava taustal – tõstab praktikad eriti olulisele kohale. Kõigist eelmainitud viisidest hõlmavad ainult välised auditid sõltumatut hindamist (LeRoux & Wright 2010: 575). See meetod võib levinum olla just suure eelarvega organisatsioonide hulgas (*ibid.*). Samas peetakse eelkirjeldatud tegevusedukuse mõõtmist mõningates organisatsioonides mitte strateegilise juhtimise vahendiks, vaid turundusmeetmeks või isegi ressursside ja aja raiskamiseks (Carman & Fredericks 2008, LeRoux & Wright 2010: 576 kaudu).

Samas on teoreetikud välja toonud, et tegevusedukuse mõõtmine aitab vabaühendustel oma saavutustest märku anda; kindlustada oma ellujäämine ning edu oma tegevusvaldkonnas; saada paremini hakkama oma programmide, teenuste ja ressursside haldamisega; end edukamalt turustada; tugevdada suhteid huvigruppidega ning teha oma tegevusedust teadlikuks praegusi ja tulevasi kliente, annetajaid, vabatahtlikke ning nõukoja liikmeid (ingl. k *board members*) (Halachmi 1999, LeRoux & Wright 2010: 584 kaudu). Samas saab neid tugevusi realiseerida vaid juhul, kui vabaühenduste liidrid tõepoolest kasutavad tegevusedukuse mõõtmisest saadud andmeid selleks, et planeerida, kuidas paremini ühenduse programme hallata ning ressursse jaotada (*ibid.*).

1.1.3. Muutuse esilekutsumine

Üldistav arvamus (mis kajastus ka käesoleva töö sissejuhatuses) kipub olema see, et vabaühendused taotleavad oma tegevusega mingisugust ühiskondlikku positiivset muutust. Tihti on see nii, kuid tuleb täpsustada, et see võib väljenduda väga erinevates alameesmärkides, nt mõne väiksema seltskonna või piirkonna huvide kaitse, võimalus koos hobisid harrastada või midagi muud (Kuidas asutada vabaühendust 2011). Lisaks võib vabaühendus mõnikord mingisugusele ühiskondlikule muutusele hoopiski vastu seista. Selle näiteks võib tuua mittetulundusühingud, kes on algatanud petitsioone samasooliste abielu vastu.

Antud töö uurib, milliste praktikatega proovivad vabaühendused rahvusvahelistes projektides osalemise kaudu luua soovitud ühiskondlikku muutust, ning kuidas need praktikad on seotud organisatsiooni üldiste eesmärkide ja juhtimispraktikatega. Viimast on hea vaadelda võrdluse abil. Nimelt võib muutuste vastandiks pidada nn asjade tavapärasest seisust, *status quo*'t. Sellena võib probleemikeskselt näha näiteks lapseootel naiste ja noorte emade vähest tööhõivet või

maapiirkonnas elavate noorte piiratumaid huviharidusvõimalusi võrreldes linnanoortega. Kuigi üldine arvamus on, et vabaihenduste tegevus taotleb soovitud muutust ja seega vastuhakku *status quo*'le, on näiteks Fisher (1997) nentunud, et tegelikult tuleb ette mõlemat – nii vastuhakku kui *status quo* toetamist. Näiteks on ühendus alateadlikult huvitatud sellest, et tema eestkostegrupi probleemid ei leiaks alternatiivset lahendust, sest sel juhul kaob ka vajadus ühenduse eksistentsi järele.

Samuti võib muutusi vaadelda kitsamalt, valdkonnapõhisemalt – näiteks poliitika puhul peab Fisher (1997: 457) märkimisväärseks seda, et kuigi MTÜd osalevad üldise korra kohases poliitikas, on nad ka võimelised sedasama poliitikat muutma, muutes oma mikropraktikaid ja diskursust, millest nad ilmuvad. Siit joonistub välja järjekordne praktikate olulisust väljendav seos: *status quo*'le saab vastu hakata läbi oma mikropraktikate muutmise – kuid seejuures ei lakata olemast *status quo* osa. Vabaihendus võib pühendunult tegeleda probleemi lahendamise, näiteks toota massiivses koguses hoiatavaid infomaterjale. Samas ei suuda ta teadvustada seda, et teatud tüüpi praktikate abil lahendust pakkudes ei suuda ta pakkuda teist tüüpi lahendusi. Ka tema järgijad hakkavad tootma infomaterjale, sest selline on probleemide lahendamise väljakujunenud praktika. Kuigi organisatsioonid toodavad seega info üleküllust ja vastuolulisi sõnumeid, ei muuda nad seda praktikat, sest nad on oma praktikatest sõltuvuses ega suuda mõista seda, et nad taastoodavad olukorda, mis aga takistab lahenduse leidmist ja aitab säilitada *status quo*'t.

Fisher (1997: 458) rõhutab muutuste loomisega seoses ka MTÜde tegevuskonteksti ja strateegilist toimimist, uurides, kuid võrd erinevalt ilmneb vabasektori muutustloov potentsiaal korrapärases, kontrollitud osaluses ning võrdlemisi kaootilises mitmesuguste võimaluste ja vastastikuste sõltuvuste kogumis. Rahvusvahelised projektid on heaks näiteks tugevalt kontrollitud osalusest – see tuleb välja nii projektide taotlusvormidest, kus nõutakse võrdlemisi üksikasjalikku ja infot juba taotlushetkest alates, kui ka projektaruannete kriitilisest tähtsusest.

Stromquisti (2008: 41) sõnul kodanikuühendused nii loovad kui taaskinnitavad oma liikmeosaluse ja arutelu/dialogi kaudu identiteete, mis demokraatlikku kodanikusolemist toetavad. See haakub omakorda praktikateooriaga ja strukturatsiooniteooriaga, kuna liikmeosalust ja arutelu saab vaadelda kui praktikaid ning seega võib rääkida praktikate rollist MTÜ kui mõjulooja identiteedis.

Vabaühendused teevad oma igapäevatoimetusi keset pidevat survet tõestada nendesamade toimetuste tulemuslikkust ja sellest nii rahastajatele kui avalikkusele aru anda (LeRoux & Wright 2010: 571). Kuidas aga määratleda tulemuslikkust, nii et see rahuldaks ühtaegu nii rahastajate konkreetseid, mõõdetavaks tehtud ettekirjutusi kui ka avalikkust, kes juhindub pigem üldmuljest, diskursiivsest seosest? Üks oluline vabaühenduste poolt loodava muutuse dimensioon ongi just avalikkuse poolt tajutud hinnanguline muutus (mis pole tingimata seotud tegelikult loodud muutusega). See hinnang on omakorda seotud muude avalikkuse hoiakutega, mis aga kujunevad eri praktikate pörkumisel.

1.2. Agentsus ja struktuur vabaühenduse juhtimises

1.2.1. Agentsus, ressursid ja reeglid

Strukturatsiooniteooria oluline mõiste on agentsus, mille võib Giddensi (1984) toel lahti seletada kui inimese võime praktikasüsteemi järgida või sellest loobuda, seda asendada. Näiteks on agendiks vabaühenduses töötav projektijuht, kes projektiaruande esitamisele eelneval õhtul kibekiires töötuhinas tavapärasel kellaajal koju minemise asemel hoopis tööle ületunde jääb tegema. Agent saab olla ka passiivne inimene, sest läbi passiivsuse kujundab ta struktuuri omadusi – aktiivsus toimub selle teises osas. Mõju on igal juhul olemas. Ületunnid aruannete esitamise eel on ilmselt projektijuhtimise praktika, mida ellu viies indiviidi tasandil toetatakse selle praktika jätkumist ja õigustamist struktuuri tasandil. Agentsus iseenesest ei seisne ületundides, vaid projektijuhtimise põhimõtete järgimise või selle eiramise võimes. Agentsust saab lisaks agendi tasandile vaadelda maailma/ühiskonna mastaabis – ületunde eelistades antakse oma pisikese panus ka üleüldisse pereelu ja töö vahekorra kujundamisse ühiskonnas.

Siin tulevad omakorda mängu järgmised kaks mõistet, millele vabaühendusi uurides keskendun – ressursid ja reeglid. Giddensi (1984) järgi moodustub sotsiaalne struktuur ressursside ja reeglite rakendamise läbi. Agent saab kasutada probleemide lahendamiseks erinevaid ressursse, kuid ainult kohaseid reegleid järgides. Läbi ressursside kontrollimise ning reeglite (mitte)järgimise toimib ka agentsus (*ibid.*). Siin on oluline taaskord ära märkida, et reeglite ja ressursside kombinatsioonid tagavad võime muuta struktuuri, kuigi ka ligipääsu puudumine ressurssidele ja reeglite kujundamisele võib kõrvalmõjuna struktuuri kujundada.

Nt kui vabauhendus ei suuda enam oma projektidele toetust saada, siis ei ole tal varsti enam ka ressursse, et hoida palgal spetsialiste, kes saaksid tegeleda eestkostega.

Reegliteks pole strukturatsiooniteoorias mitte ainult antud korraldused, vaid ka vähem formaalsed tavad ja harjumused. Seega võib ühe vabauhenduse reegliks olla nii see, et majandusaasta aruanne peab nõutud kujul nõutud tähtjaks esitatud saama, kui ka see, et igal esmaspäeval kell 12 istuvad töötajad kohvi ja küpsistega kaetud laua taha ning igaüks viib kolleegid kurssi oma eelmisel nädalal tehtud tööga. Antud töös vaatlen ka mitmesuguseid akte, mille kaudu selliseid reegleid luuakse. Vabauhenduste kontekstis on nendeks näiteks üldkoosolekud, kus kujundatakse uusi reegleid (kuidas peab juhatus otsuseid vastu võtma) ning omakorda uute reeglite kujundamise reegleid (millistel tingimustel saab üldkoosolek otsustada selle üle, kuidas peaks juhatus otsuseid vastu võtma).

Ressursid saavad Giddensi (1984) järgi olla kas jaotuslikud (ingl. k *allocative*, seotud objektide ja muu materiaalsega – näiteks võib jaotava ressursina näha mingi konkreetse projekti raames organisatsiooni tegevuskuludeks eraldatud raha) või autoritaarsed (ingl. k *authoritative*, seotud inimestega – näiteks on organisatsiooni juhil autoritaarne ressurss, mis võimaldab korraldada juhatuse ja töötajate tööd. Vajadusel saab ta seda delegeerida.) Vabauhenduse tegevusstrateegia puudutab mõlemaid ressursse – strateegiategemise praktika alla kuulub näiteks projektkirjutaja otsus, mil määral konkreetse projekti taotlusesse ühenduse üldisi tegevuskulusid sisse kirjutada (kontroll raha üle, jaotav ressurss), kui ka see, kui palju ühenduse liikmed organisatsiooni igapäevategevustes kaasa räägivad (sõnaõigus, autoritaarne ressurss).

Agendina võib vaadelda nii **organisatsiooni tervikuna kui ka organisatsiooni mitmesuguseid osapooli**, näiteks organisatsiooni vabatahtlikke. Sõltumata sellest, millise tasandi tegutsejat parasjagu agendina silmas peetakse, tekitab agentsus organisatsiooni puhul siiski mitmeid küsimusi. Kelle nimel antud agent tegutseb? Kas toimijad identifitseerivad endid kui konkreetse organisatsiooni nimel tegutsejaid, või vahest nähakse end hoopis ühiskonna agentidena (vastavalt levinud arusaamale, et kodanikuühendused esindavad ühiskonna või kogukonna huve)? Või ollakse (eriti projekti kontekstis) mingiks tegevuseks projekti kaudu sihtrahastust pakkunud rahaallika eesmärkide täideviija? Või lihtsalt palgatöötaja, kes tahab kell 17 koju minna? Agent võib ennast teadvustada küll ühe või teise motivatsiooni läbi, kuid ta ei teadvusta oma praktikat reeglina diskursiivselt, ta ei vaatle, milliseid motivatsioone tema praktiline tegevus taotleb. Näiteks võib projektijuhile tunduda,

et ta seisab oma projekti raames kõigi Eestisse tulnud immigrantide inimõiguste eest, kõrvalvaatajale aga paistab, et ta vormistab üht paberit teise järel.

Guo (2007: 458) on agentsust eelmainitud mitmekesisuse võtmes vaadelnud ning kirjeldab sealjuures võimalikku pinget kahe agentsussuuna vahel: vabaühendus kui ühiskonna/kogukonna agent vs vabaühendus kui teatud eesmärgi saavutamiseks raha eraldanud rahastaja (kõnealuse artikli puhul konkreetselt valitsuse kui rahastaja) agent. Guo uuringutulemuste kohaselt suudab vabaühendus seda enam moodustada tugeva, efektiivselt kogukonda kui agentide esindava nõukogu, mida vähem saab ühenduse raha valitsuselt ning mida enam toetub vabatahtlike tööpanusele; valitsuse rahastusest sõltumist nähakse tulemustes kui vabaühenduste demokraatliku funktsiooni võimalikku piirajat (Guo 2007: 458). See on aga omaette debatt, mistõttu piirdun siinkohal vaid Guo näite esitamisega, illustreerimaks agentsuse mitmekesisust ja selle mõju ühenduse funktsioonile ning seega ka ühenduse eesmärkide täitmisele.

1.2.2. Struktuur ja juhtimine

Vabaühendus on keerukas tervik, mis koosneb erinevatest komponentidest ning ühtlasi erinevatest viisidest, kuidas neid komponente nii üksikuna kui üksteist mõjutavana juhtida. Fisher (1997: 456–458) on juhtimisstiile uurides täheldanud, et vabaühendused on vastamisi samade probleemidega nagu kõik teisedki institutsioonid, näiteks rutiniseerumisoht ja demokraatlikult juhtimiselt tasapisi oligarhilisele üleminek. Vabaühendused võivad tema sõnul demokraatliku või oligarhilise suuna võtta sõltuvalt oma liikmeskonnast ja konkreetsest olukorrast. Siin tuleb esile ka teatav dilemma – tihti võib osutada keerukaks rakendada samal ajal kahte juhtimisega seotud aspekti: ühelt poolt arvamuste pluralismi (see väljendub nt läbi liikmete aktiivse osalemise arutelude ja ideede algatamisel, läbi huvigruppide kaasamise otsustustegevuses jne) ja teiselt poolt tegevuse efektiivsust ja läbipaistvust (see eeldab et organisatsioon peab vastama selle osapoole ootustele, kes esitab ootuseid läbipaistvusele; seejuures on liikmete ootused tihti teistsugused kui rahastaja ootused). Esimene aspekt on loominguilisem, variatiivsust hõlmav, teine pigem standardiseeriv ja allutatav, loominguilisust vähendav, olles seotud kõikvõimalike mõõtmis- ja auditeerimistegevustega. Seoses arvamuste pluralismiga arvab Fowler (1996: 176–178), et vabaühendustel vaja huvirühmi süsteemsemalt kaasata. Kuidas – seda Fowler täpselt ei seleta, kui rõhutab siiski, et seejuures on oluline huvirühmade pidev kaasatus, nt alalise nõukoja näol, ning erinevate huvirühmade kaalumise. Lisaks peaks kaasamine kõigi asjaosaliste võimekust suurendama (*ibid.*).

Teist aspekti, vastavust kellegi läbipaistvusega seotud ootustele, peetakse mõnikord väga heaks, kuna see aitab nii üldsuse kui konkreetsemate huvigruppide silmis üldjuhul saavutada legitiimsust. Samas ei pruugi pidev mõõdetava efektiivsuse tagaajamine alati õigustatud olla. Kuigi leidub teoreetilist materjali, mille kohaselt tõstab mitmekesistele tegevusedukuse mõõtmismeetoditele toetumine organisatsiooni juhtide strateegiliste otsuste tegemise võimekust (LeRoux & Wright 2010: 583), leidub ka arvamusi, mille kohaselt ei tasuks oma tegevuse efektiivsust ja mõju liigse agarusega mõõta. Gugerty & Karlan (2014) leiavad, et mõju mõõtmine on õigustatud vaid siis, kui vastava mõju kohta seni tõestus puudub ning mõõtmine pole ebamõistlikult raske (nt kulutades liiga palju raha või raisates juhtkonna piiratud aega sellele, et nad peavad analüüsima kesise väärtusega andmemassi, selle asemel et organisatsiooni sisulise juhtimisega tegeleda).

1.2.3. Organisatsiooni sisemised ja välimised osapooled

Vabaühenduse struktuuris esile kerkivaid osapooli saab jagada sisemisteks ning välimisteks. Siseagentideks pean selliseid tegutsejaid, kes on osaks organisatsioonist, nt juhatust, liikmeid, nõukogu. Välisagentidena aga näen organisatsiooniväliseid osapooli, kes siiski mingil moel organisatsiooni reeglite kujundamise ning ressursside kasutamisega seotud on, nt projekti rahastajat.

Giddensi võtmes vaatlen sise- ja välisagente ressursside kasutamise ning reeglite (ümber)kujundamise seisukohast. Giddensi vaade rõhutab seda, et erinevaid kodanikuühendusi ei maksa panna samasse patta. Juba juriidilisel tasandil tulevad sisse olulised erinevused. Sihtasutusel on näiteks nõukogu, kes käsutab, mittetulundusühingul on liikmed jne.

Juhatus kui sisemine osapool omandab reegleid legitimeeriva funktsiooni läbi üldkoosoleku, millele eelnevalt kehtestatud reeglid võimaldavad juhtkonda valida. Võib juhtuda, et eelmine juhatus, kehtestab ise need reeglid, toetades seeläbi ka uue juhatuse kujunemist (mis võib olla sama, mis vana juhatus). Juhatus saab seega ligipääsu organisatsiooni elutegevuse realiseerimiseks vajalikele ressurssidele ja oma legitiimsuse alalhoidmiseks ja kasvatamiseks tuleb neil neid juurde hankida.

Liikme roll on oluline eelkõige mittetulundusühingu puhul. Juhendmaterjali „Kuidas asutada vabaühendust“ (2011) andmetel peab MTÜ-l olema minimaalselt 2 asutajat ning liiget, suur liikmeskond võib anda aga nii häälekaalu kui jõudu. Lisaks moodustab liikmeskond

moodustab ka MTÜ kõrgeima juhtorgani, mille igal liikmel on hääleõigus nt juhatuse liikmete valimisel.“ (*ibid.*) Reeglid ja ressursid on märgatavad ka liikmete puhul. Kindlad reeglid/protseduurid on seotud sellega kuidas ühenduse liikmeks üldse saada on võimalik, samuti sellega, mida on vaja liikmestaatuse hoidmiseks (selleks võib olla nt regulaarne üldkoosolekutel osalemine, liikmemaksu tasumine jne). Seejuures on liikmemaksu maksmine või maksmatajätmine liikme võimalus ressursi kontrollida.

Lisaks eelmainitud osapooltele saab organisatsiooni siseagentideks pidada ka palgatöötajaid ja vabatahtlikke. Vabatahtlike Värav (2013) toob välja ka üldlevinud arvamuse, et vabaühendused tegutsevad eelkõige vabatahtliku töö toel, mille täienduseks aga lisab, et hinnanguliselt saavad 4–5% tööjõulisest elanikkonnast palka just vabaühendustelt. Palgatöötajate puhul on fookus rahal, palgal – ressursil, mille kontrollimise nimel nad organisatsioonis töötavad (loomulikult ei pruugi see olla ainus motivatsioon).

Warren (2001, Guo 2007: 459 kaudu) rõhutab, et vabaühendusel on oma ühiskonna teenija, jõustaja ning eestkõneleja rolli täitmiseks vaja hästitoimivaid esinduslikke struktuure, mille kaudu tuleks kuuldavale ühenduse sidusgruppide hääl. Guo (2007: 459) näeb sellise struktuurielemendina eelkõige nõukogu. Kogukonna esindamisena saab seejuures näha määra, mil kliendid, mittejuhtival positsioonil töötajad, vabatahtlikud ning piirkonna elanikud on nõukogus esindatud (*ibid.*). Guo (2007: 459) peab nõukogu puhul oluliseks nii seda, kui suurel määral on seal eelmainitud sidusgruppid esindatud, kui ka seda, kui tugev ja otsustusvõimeline on nõukogu võrreldes tegevjuhiga. Sisuliselt rõhutab ta seda, et juhtimiseks on vaja sisse tuua arvamuste paljusust (Eesti kontekstis oodatakse seda nt liikmetelt).

Välimised osapooled

On raske ette kujutada siseagentidega organisatsiooni, mis eksisteeriks täiesti isoleeritult, ilma ühegi partnerita või väljaspool mingitki tegevusvõrgustikku. See toob fookusesse vajaduse vaadelda seoses agentsusega ka välisagente. Ka Fisher (1997: 450) sõnul tulenevad vabaühenduste võimalused ja tegevuspiirangud just nende arvukatest suhetest – muuhulgas suheldakse näiteks vahendajate, valitsuste, huvigruppide esindajate, kogukondade, liidrite, eliitide, omavalitsuste, riigiasutuste, muude kohalike, riiklike ja rahvusvaheliste vabaühenduste, sotsiaalsete liikumiste ja vabaühenduste võrgustikega. Mainitud osapoolte vahel liiguvad rahastuse, teadmuse, ideede ja inimeste vood (*ibid.*).

Guo (2007: 459) järgi võivad vabaühenduse sidusgruppideks olla nii kliendid, rahastajad/doonorid, töötajaskond, vabatahtlikud, partnerorganisatsioonid ning naabruskonna/piirkonna elanikud. Kuigi seotuse tase võib eelmainitud osapoolte puhul olla erinev, kerkivad esile mõned, mille puhul seotus on nii märgatav, et mainitud osapooli saab seeläbi pidada organisatsiooni välisagentideks.

Partnerlussuhete puhul joonistub praktikate olulisus mitmesugustel põhjustel eriti märgatavalt välja rahvusvaheliste partneritega suhtlemisel. Esimene selline põhjus peitub kultuuridevahelistes erinevustes, millega omakorda kaasnevad praktikanormide erinevused. Giddens (1984) käsitleb neid norme omaette institutsioonidena. Lisaks on partnerriikidel tihti erinevad huvid seoses erineva ühiskondliku tausta ja vajadustega. Kõigest sellest võib järeldada, et partnerite praktikad ei ole identsed. Rahvusvahelistele partneritele keskendumine täpsemalt aga edasises, projektipartnereid käsitlevas alapeatükis

Suhted partneritega võivad mõjutada ka organisatsiooni rahalist olukorda. Suarez (2010) on välja toonud, et professionaliseerunud vabaühendused, kes teiste organisatsioonidega koostööd teevad ning võrgustikke loovad, on institutsionaalse rahastuse saamisel edukamad kui need vabaühendused, kes seda ei tee (ehk n-ö üksiküritajad).

Keskendudes organisatsiooni kollektiivi ja selle juhi suhetelt organisatsiooni ning selle liikmeskonna suhetele, on täheldatud, et vabaühenduste ja nende liikmete suhtlus võib ajapikku muutuda patrooni-kliendi suheteks (Mehta 1996, Weisgrau 1997; Fisher 1997: 456 kaudu). Fisher (1997: 456) kirjeldab seda kui organisatsioonide osalusel põhinevate poliitstruktuuride suundumist oligarhiliste poole ning on sellele isegi viidanud kui „oligarhia raudsele seadusele“. Shove *et al.* (2012: 72) toovad välja, et vahel domineerivad praktikate tekkes n-ö vanad, kogunud tegijad, vahel aga kujundavad praktikaid, uusi tegevusviise just uustulnukad. Kui panna see väide vabaühenduste konteksti, tekib veel selgemalt küsimus sellest, kuivõrd kujundavad ühenduse praktikaid liikmed (ja kas see on värskete ning pikaajaliste liikmete puhul erinev), kuivõrd näiteks juhatus või üldkoosolek (mis samuti liikmetest koosneb).

Tekib ka küsimus, kas liikmetest koosneva üldkoosoleku ning eraldi vaadeldava liikme mõju praktikakujundusele on sama. Seda vaadeldes muutuvad märgatavaks reeglid. Näiteks on reegel see, et kord aastas toimub ühenduse üldkoosolek, kus osalevad ideaalis kõik liikmed. Reeglitena võib antud näite puhul näha nt seda, kes tulevad üldkoosolekule, kas nad teevad

üldkoosolekul ise ettepanekuid näiteks hääletusreeglite kujundamiseks, millistel alustel valitakse juhatus (nt top 5 hääli saanut või hääletatakse iga inimest eraldi) jne.

1.3. Projektijuhtimise praktikad ja nendega seotud suhted

Nagu eelmisest alapeatükist selgus, on projektijuhtimist – nagu teisi organisatsioonis esinevaid tegevusi – vaja vaadelda organisatsiooni agentide süsteemis. Sestap tulebki käesolevas alapeatükis juttu projektist ning sellega seonduvatest praktikatest ja suhetest, pidades jätkuvalt silmas reeglite ja ressursside kaudu avalduvat (projektijuhi) agentsust.

1.3.1. Projekti praktikad organisatsioonis

Projekti kui tegutsemisvormi võib praktikateteooriast inspireeritult vaadelda kui kahe agendi, vabaihenduse ja doonori vahelist suhet. Samuti saab projekti lahti mõtestada kui Shove *et al.* (2012: 81) kirjeldatud praktikate kogumit – rahvusvahelise projekti käigus ühinevad nii eraldiseisvate partnerorganisatsioonide praktikad; projekti kaudu taotletavad praktikad (ehk see, mida projekt taotluse kohaselt korda saata püüab) kui kultuurinormid, mis rahvuseiti üksteisest rohkemal või vähemal määral erinevad.

Lisaks vaatlen antud töös projekti kui strateegilise juhtimise vahendit – projektid võimaldavad organisatsioonil oma tegevust konkreetselt planeerida ja täide viia ning selle jaoks ka vajalikke ressursse leida. Organisatsiooni strateegia on üks praktika, millest osa kujundab projektijuhtimisega seotud praktikate kogum. Püüan selle kimbu suhteid teiste organisatsiooni praktikatega suhestada.

Projekti kaudu saab projektijuht üldjuhul enda käsutusse teatud ressursid (nt vabatahtlik projektijuht võib tegutseda ka ilma tüüpilise ressursi ehk rahata – tal võib olla mõni pisem projekt, mis eeldab, et tuleb leida muid ressursse, nt vabatahtliku enda vaba aega; samas on ka palgalisi projektijuhte, kel pole raha midagi projekti raames osta). Samuti kerkivad projekti raames esile mitmesugused suhted, mis omakorda „põrkuvad“ mitmesuguste reeglitega. Järgnevalt toon lähtuvalt oma kogemusest ja sissevaatest mõningad võimalikud suhted, mis vabaihenduses esineda võivad: näiteks on teatud suhe projektijuhi ja organisatsiooni juhatuse vahel, kes kas annab projektiga seonduvaid käskke või teeb töölepingu. Organisatsiooni liikmetega ei pruugi projektijuhil aga erilist suhet olla. Suhe liikmetelt tuleva legitimatsiooniga on seega minimaalne, diskursiivne. Vabatahtlikega võib olla nii, et projekti

raames püütakse leida eraldi vabatahtlikud, kes ei pruugi ühtida organisatsiooni püsivabatahtlikega. Vabatahtlikud on projekti raames seega pigem ressursiks, neile kehtivad reeglid. Samuti on projekti kontekstis olulised suhted partnerite ja rahastajatega; aruandluspraktikad ja raamatupidamine; meediasuhted.

Lisaks nendele aspektidele mõjutavad projekti – nii suhte kui praktikakogumina – rahastus ja aruandluskohustus.

1.3.2. Projektijuhi roll

Olles eelnevalt keskendunud juhtimisele, ei saa projektidega tegeleva organisatsiooni puhul mööda vaadata ka projektijuhist, tema rollist ning asjaoludest, mis projektijuhti piiravad, toetavad ja võimustavad. Projekti juhtimisega võivad organisatsioonis tegeleda väga mitmesugused (ja mitmesuguste ametipositsioonidega) isikud. Näiteks võib vabatahtliku töö võimalusi vahendada veebilehe Vabatahtlike Värav 2012. aasta kuulutuste hulgast leida vähemalt kolm kuulutust, milles reklaamitav vabatahtlik töö kujutab endast või sisaldab ühe tööülesandena projektijuhtimist (Vabatahtlike Värav 2013). Levinum variant on siiski see, et projektijuhiks on palgaline töötaja. Palgatöötajast eeldatakse üldiselt sobivat kvalifikatsiooni ning korraliku tasu eest korraliku töö tegemist, kuid mitte seda, et projekti kaudu taotletav ühiskondlik muutus või lahendatav probleem teda isiklikult puudutaks. Seesuguste muutuste ja probleemide tagamaadega on tihti otsesemas kontaktis vabauhenduse liikmed, kes ühtlasi on oma laiema ühiskondliku haardega olulised legitiimsuse allikad. Kuivõrd aga sattuvad liikmed näiteks projektijuhi rolli? Selline rolliline mitmekesisus ei pruugi olla oluline projektijuhi üldise töö vaatenurgast – projekt viiakse läbi –, kuid see võib väga oluliseks saada nt juriidilisest aspektist ning ühtlasi mõjutada projektijuhi võimet agentsuseks. Näiteks tuleb tihti ette olukordi, kus organisatsiooni juht tegeleb muuhulgas projektide juhtimisega. Esineda võib ka vastupidist – projektijuht ei tegele organisatsiooni juhtimisega, kuid sellega tegelevad tasustamata juhatuse liikmed, sest neil puuduvad ressursid endale tasu maksmiseks. Nad pole aga seeläbi projektijuhid.

Projektijuhil on reeglina kohustus suhelda ka projekti partneritega. See suhe võib erineda etapiti ning oleneb sellest, kas projektijuht otsib ise projekti või võetakse ta tööle siis, kui projekt on juba kinnitatud.

1.3.3. Rahastusega seotud suhted

Reegleid ja ressursse on võimalik näha ka vabaühenduse rahastuses ja sellega seotud suhetes. Olukorras, kus rahastaja annab projektitoetuse näol vabaühendusele sihtrahastust, tuleb rahasaajal oodatavad sihid projektitegevuse kaudu ka ellu viia. Seetõttu võib vabaühendusel tekkida vajadus oma seniseid ressursse kasutamise seotud plaane ja olemasolevaid toimumisreegleid rahastaja ettekirjutustega kohandada. See piir on hägune – osaliselt võibki see kalduda suunas, kus vabaühendus korrigeerib oma strateegilisi plaane, pidades silmas majanduslikku jätkusuutlikkust (näiteks valitakse oma organisatsiooni tegevussuundadeks valdkondi, mille kohta on teada, et need on prioriteetsed ka rahastusallikatele). Teisest küljest aga võib strateegia teatavaid rahastussuhteid takistada, vältimaks eetilisi konflikte (nt on vähetõenäoline, et kopsuvähiga inimesi toetav heategevusorganisatsioon võtaks annetusi vastu tubakatootjalt).

Püüdes tõlkida varasemast vabasektori rahastamist puudutavast kirjandusest leitud viiteid praktikateteooria keelde, võib rahastamispraktikatega seoses täheldada, et **nende käigus loodavad suhted ja seotus võivad vabaühendust panna üle võtma teatavaid praktikaid, mis muudavad vabaühenduse rolli.** Näiteks Fowler (1996) toob rahastamisviisi ja vabaühenduse tunnusjoonte seaduspärasusi uurides välja, et sotsiaalsest ettevõtlusest oma tulu saavad vabaühendused erinevad nendest vabaühendustest, kes oma raha otsesemalt või kaudsemalt peamiselt valitsuse maksutulude kaudu saavad. Fisher (1997: 455) keskendub rahastusele arenguabi kontekstis ning pakub välja, et arengukoostöötoetused vabaühendustele võivad kaasa tuua valitsustele ja arenguabiagentuuridele soodsaid tagajärgi. See omakorda mängib rolli vabaühenduste jätkuvas rahastamises arenguabitoetuste poolt vaatamata sellele, et ühendused ei küündi pahatihti rahastajate ootustele vastamiseni (*ibid.*).

Samuti on varasemalt uuritud, kuidas mõjutavad vabaühenduse struktuur, administratiivne keerukus ja juhtimisstrateegia seda, kui palju rahalist toetust vabaühendus valitsuselt saab ning seejuures ühendava tulemusena täheldatud vabaühenduste sõltuvust rahastusest (Griffin *et al.* 2001; Suarez 2010). Sellist sõltuvust on täpsemalt uurinud Stromquist (2008), kelle sõnul muudab ellujäämise nimel rahastusest sõltuvuses olemine vabaühendused haavatavaks oma rahastajate strateegiate ja prioriteetide muutuse suhtes. Kuna vabaühenduste rahastuse enamus tuleb välistest allikatest, seisavad vabaühendused vastamisi vähese jätkusuutlikkuse ning halvemal juhul kaheldava püsijäämisega, kuna rahastuse kaotamine tähendaks

ühenduse lõppu. Tihti ei saa vabäühendused oma tegudest õppida, kuna enese töö ja tulemuste hindamise jaoks antakse neile raha harva (*ibid.*).

Ka käesolevas töös tunnen rahastusega seoses enim huvi selle vastu, kuidas vabäühenduse praktikad muuhulgas rahastusega seotud on ning kas ja kuidas sellest sõltuvad. Püüan seejuures vaadelda ka rahvusvahelist rahastust ning jätan kõlama eeltoodud Guo mõtte – läbi praktikate, mis organisatsiooni mingi osapoolega seovad, võtab organisatsioon üle praktikad, mis võivad muuta ühenduse rolli.

Rahvusvahelist rahastust silmas pidades on hästijälgitavaks osapooleks rahvusvahelised organisatsioonid. Näiteks Euroopa Komisjoni poolses rahastuses on tulevikku silmas pidades nähtud märksa suuremat olulisust kui ainult antava rahasumma näol. 2004. aastal avaldatud uurimustulemused ennustasid, et järgnevatel aastatel võib Euroopa Komisjoni ja selle poolt rahastatavate vabäühenduste suhe lõdveneda ning Komisjoni rahastus, eriti väiksematele organisatsioonidele, väheneda (European Citizen Action Service 2004). Sama uuring toob välja plussid ja miinused, mis kaasnevad eurorahastusele ligi pääsemisega. Eelkõige just väiksemate vabäühenduste puhul on miinusteks kõrged rahalised nõudmised, liigkeerukad taotlusprotsessid ning rahataotlemise ettemääratud ning seeläbi loovust takistav iseloom. Tuues rahvusvahelisse konteksti eelmainitud pilguheidu rahastusest sõltumisele, jääb silma nt Clarke (2006, Fisher 1997: 454 kaudu) märkus, mille kohaselt on vabäühenduste sõltuvusel rahastusest mitmed otsesed ja kaudsed tagajärjed: see suunab vabäühenduste aruandekohustuse rahastajate suunas ning eemale vabäühenduste rohujuuresandide huvigruppidele. Rahvusvahelise rahastusega vabäühendused võivad sealjuures sattuda kodumaa kriitika alla, mis seab kahtluse alla vabäühenduste huvigruppide legitiimsuse esindamise. Seesugune sõltuvus võib päädida olukorraga, kus vabäühendused kõhklevad välisrahastajate või vastavate välisriikide valitsuste positsioonidega vastuollu minevate seisukohtade eestkõnelejaks olema (*ibid.*). Samuti ei saa mööda vaadata valitsuse kui rahastaja olulisusest. Nt Guo (2007) on leidnud, et valitsuse rahastusele toetumine vähendab tõenäosust, et vabäühendus suudab endale kujundada tugeva, esindusliku nõukogu.

Rahastusest sõltuvuses olemist aitab vältida rahastusallikate mitmekesisus. Lisaks aitab see kaasa vabäühenduse stabiilsusele ja kestvusele (Carroll & Slater 2009, LeRoux & Wright 2010: 579 kaudu). Mitmekesine rahastus annab vabäühendusele teatava iseseisvuse, vabaduse mõningal määral riskida ning võime teha otsuseid pikemat perspektiivi silmas pidades (LeRoux & Wright 2010: 579). Samas on mitmekesise rahastuse puhul oht, et strateegilisi

otsuseid on raske teha, kuna juhid on pigem päevast päeva hõivatud sellega, et viia ühenduse tegevus vastavusse selle mitmekesiste rahastajate ning huvigruppide ootustega (Romzek, in press, LeRoux & Wright 2010: 579 kaudu).

1.3.4. Aruandlusega seotud suhted

Rahastusega käib enamasti kaasas kohustus raha kasutamisest rahastajale aru anda. Aruandlust võib samas näha ka laiemalt – kuna vabaühenduste näol on tegu eelkõige avalikke huvisid teenivate ühendustega, tuleb neil oma tegevusest mingil määral aru anda kogu avalikkusele. Selline aruandlus aitab vabaühendusel avalikkuse silmis saavutada legitiimsuse, mis on vajalik selleks, et ühendus üleüldse püsima suudaks jääda. Aruandekohustuse ja vastutusega seostub omakorda laiem küsimus selle kohta, kellelt pärineb või millest tuleneb organisatsiooni legitiimsus.

Kui aruandlusesse täpsemalt süveneda, leiab mitmesuguseid osapooli, kellele vabaühendusel võib tekkida vajadus oma tegevusest aru anda. Lisaks juba eelnevalt mainitud avalikkusele, võib ilmned a aruandekohustus näiteks riigi/seaduse ees – nii peavad mittetulundusühingud ja sihtasutused igal aastal esitama/avaldama majandusaasta aruande: mittetulundusühingu juhatus esitab aastaaruande Maksu- ja Tolliametile, sihtasutuse juhatus aga mittetulundusühingute ja sihtasutuste registrile (Kodanikuühiskonna lühisõnastik 2007). Samuti peab näiteks mittetulundusühing eelmainitud aastaaruande kaudu aru andma oma liikmetele, sihtasutus oma nõukogule.

Rahastajatele aru andmise puhul võib varieeruda rahastaja tüüp – rahastajaks saab olla mõni riiklik või rahvusvaheline organisatsioon, kuid rahastus võib tulla ka annetajatelt või sponsoritelt. Kui riikliku raha puhul on rahakasutusest aru andmine kohustuslik, siis näiteks eraisikutelt tuleva annetuse puhul on aruandlus pigem soovitatav, kuna aitab annetajaid n-ö õnnelikuks teha ning kätkeb eneses võimalust annetajate tänamiseks.

Mille kohta tahab rahastaja, et talle aru antaks? Agu Laius, Kodanikuühiskonna Sihtkapitali juhataja on vabaühenduste rahastamist, täpsemini usalduse ja kontrolli vahelist tasakaalu puudutades välja toonud, et rahastaja ootab kinnitust, et avalik raha on kasutatud esmajoones sihipäraselt, sellele lisaks otstarbekalt, kuluefektiivselt ja seadustest lähtuvalt (Laius 2013). Laius selgitab, et vabaühenduste rahastamise väga mitmesugused viisid on kaasa toonud vajaduse kõike väga hoolikalt kontrollida, n-ö näpuga järge ajades (*ibid.*).

Sarnasele järeldusele on jõutud rahvusvahelises kirjanduses. Nt Pearce (2010) toob välja, et eesmärkide saavutamise ja õigustatud rahakasutuse demonstreerimine on igapäevane osa vabaühenduste lepingulistest suhetest oma rahastajatega. Sellele võib aga lisada ka muid osapooli – tihti tuleb lisaks rahastajatele anda aru ka huvigruppidele, keda vabaühenduse tegevus mõjutab, valitsusele ja teistele (nt nõukogule). Sellele vihjab ka Stromquist (2008: 42), vaadeldes vabaühenduste aruandekohustust ja vastutust kahetiselt: vabaühendused ei pea tema sõnul formaalselt riigi tasandi huvirühmale aru andma (riik ei nõua seda otseselt), kuid siiski vastutavad vabaühendused suurel määral nende ees, keda nad teenivad – ebaedu oma huvirühmade vajadustele vastamisel võib tipneda vabaühenduse tegevuse ja olemasolu lakkamisega.

Aruandluse levinud elemendiks on oma tegevuse tõhususest aru andmine. Siin aga peitub probleem: aruandlus piirdub tihti vaid teatud praktikate ja tegevusväljundite hindamisega, Vabaühenduste üldise mõju hindamine tekitab aga raskusi. Seda on täheldanud ka Fowler (1996: 176), kes selgitab, et vabaühenduste poolt läbi viidavate projektide mõju hinnata on lihtsam kui vabaühenduste endi tõhusust. Fowler (1996: 178) näeb lahendust kõigi sidusgruppide kaasamises – vabaühenduste tõhusust tuleks tema sõnul hinnata nende kriteeriumide ning küsimuste abil, mille on tõstatanud sidusgrupid.

Eelnev peatükk võttis kokku teoreetilise materjali ning (ka minu isiklikud) tähelepanekud, millest lähtuvalt kujunesid järgnevas peatükis esitatavad uurimisküsimused. Muuhulgas tõstatan ma uurimisküsimuse sellest, kuidas rahvusvahelised projektid vabaühenduse agentsust (ning sealhulgas Fowleri poolt mainitud ühenduse osapoolte suhteid) kujundavad.

2. UURIMISKÜSIMUSED

Lähtuvalt eeltoodud teoreetilistest stardipunktidest keskendun antud töös järgnevale uurimisprobleemile ja seda avavatele uurimisküsimustele:

Kuidas viivad vabäühendused (oma muude praktikate kontekstis) läbi rahvusvahelisi projekte?

- Millised on vabäühenduste üldised juhtimispraktikad?
- Millised on rahvusvaheliste projektide läbiviimise praktikad ja kuidas saab kohalik vabäühendus neid luua või ümber kujundada?
- Milline on vabäühenduste agentsus rahvusvahelistes projektides?

3. MEETOD JA VALIM

Praktikad on üksteisega lõputult seotud, mistõttu on väga keeruline tõmmata piire, millest alates uurija tähelepanu katkestada ja loobuda seoste otsimisest. Käesolevas uurimuses vaatlen praktikaid ainult läbi projektiga seotud dokumentatsiooni ja projektijuhi kogemuse. Samuti ei vaatle ma vahetult partnereid ega ka nt sihtrühmi. Kasutasin seetõttu juhtumipõhist lähenemist, mis võimaldab üheaegselt ja ühisel alusel analüüsida nii rahvusvahelisi projekte kui neid läbi viivaid organisatsioone. Ühe juhtumina käsitlen seejuures ühte organisatsiooni koos selle poolt läbi viidud/viidava rahvusvahelise projektiga.

3.1. Valimi moodustumine

Empiirilise uurimuse valim on moodustunud kolmest juhtumist. Sobivate juhtumite leidmiseks otsisin esmalt veebist infot selliste Eesti vabäähenduste kohta, mis vastaksid järgnevatele tingimustele: 1) organisatsioonil pidi käsil või hiljuti lõppenud olema mõni projekt, milles osaletakse/osaleti ühe projektipartnerina mitme teise välismaise projektipartneri seas ning 2) projekt pidi rahastust saama rahvusvahelisest allikast ilma Eesti riigi vahendusega (vahenduse näiteks võib pidada struktuurifondide, nagu Keskkonnainvesteeringute Keskuse jt kaudu eurorahastuse jagamist). Veebiotsingu tulemusena valisin mainitud kahele kriteeriumile vastavate vabäähenduste seast välja kolm organisatsiooni – MTÜ Eesti Tantsukunstnike Liidu, MTÜ Mondo ja SA Eestimaa Looduse Fondi, millel oli nii erinev juriidiline tegevusvorm (kaks mittetulundusühingut ja üks sihtasutus) kui ka erinev tegevusvaldkond. Tegin iga organisatsiooni puhul kindlaks uurimiseks sobiva projekti olemasolu. Järgnes valitud projektide juhtidega suhtlemine, et saada nende nõusolek minu seminari- ja bakalaureusetöös osalemiseks ning ligipääs uurimise alla tulevatele projektidokumentatsioonile¹. Kõigil kolmel juhul olid projektijuhid koostöövalmid, kuid kahel juhul kõhklesid nad esialgu dokumentide edastamisel, võttes aega mõtlemiseks ja kolleegidega arutamiseks. Dokumentide hankimiseks suhtlesin ka Siseministeeriumiga, kuna ministeeriumi poolt oli ühe projekti dokumentidele kehtestatud juurdepääsupiirang, mis seminari- ja bakalaureusetööde tarbeks eemaldati.

¹ Ühendusi endid puudutavad dokumendid, nagu põhikirjad ja majandusaasta aruanded olid juba ühenduste veebilehtedel avalikult nähtavad.

Kuna kogutud projektidokumentatsioon oli iga projekti puhul pisut erinev, kõrvutasin ja kasutasin tulemuste analüüsis uurimise hõlbustamiseks vaid neid dokumente, mis kõigi kolme projekti puhul olemas olid, ning kasutasin ülejäänuid kui väärtuslikku taustamaterjali.

Tabel 1: Valim

Juhtumi tähis	1. juhtum	2. juhtum	3. juhtum
Organisatsioon	Eestimaa Looduse Fond (edaspidi ELF)	Eesti Tantsukunstnike Liit (edaspidi ETKL)	Mondo
Juriidiline vorm	sihtasutus	mittetulundusühing	mittetulundusühing
Projekti nimi	Saving the Sea from Nutrient Overload by managing Wetlands/grasslands BALtically ² (edaspidi SNOWBAL)	keõja 2012 – 2015 (edaspidi kedja)	TEACH MDGs ³
Projekti kestvus	juuni 2011 – detsember 2013	september 2012 – 2015	aprill 2010 – märts 2013
Projektipartnerid	Rootsi (juhtpartner) Eesti Läti	Taani (1 juhtpartner, 1 partnerorganisatsioon) Soome (2 organisatsiooni) Norra (2 organisatsiooni) Island Eesti Leedu Läti Rootsi (2 organisatsiooni)	Küpros (juhtpartner) Bulgaaria Leedu Eesti Šotimaa
Projekti sisu	Keskkonnasõbralike meetodite analüüs ja	Kohtumised mitmes riigis; mõttekojad ja mentorluskkeem;	Õppematerjalide koostamine;

² Projekti eestikeelne nimi on Toitainete koormuse vähendamine Läänemere ja pärandkoosluste majandamine.

³ Projekti eestikeelne nimi on Õpetades aastatuhande arengueesmärke

	arendus; teadlikkuse tõstmine ja infovahetus	tantsualast diskursust tugevdavad töötoad, võrgustikutegevused ja kirjutised; tantsuprojektid maapiirkondades	koolitused ja kogemuste vahetamine; eestkoste ja kampaaniad
Projekti eesmärk	Juurutada meresõbralikumaid praktikaid talunike ja ettevõtjate seas	Arendada ja tugevdada piirkonna tantsuelu ja tantsualast koostööd; luua võrgustikke ja uued partnerlused	Saada avalikkuse toetus aastatuhande arengueesmärkidele ja suurendada teadlikkust Sahaara aluse Aafrika arenguprobleemidest
Rahastajad	European Regional Development Fund; Central Baltic INTERREG IV A Programme 2007–2013	EU Culture Programme 2007–2013; Nordic-Baltic Mobility Programme / Nordic Culture Point	European Commission

3.2. Meetodi valiku põhjendus

Sobiva metodoloogia valikut mõjutas enim antud uurimuse eesmärk – saada esmajoones teada, kuidas vabaühendustes ja rahvusvahelistes projektides tegutsetakse ning selle kaudu vaadelda ja lahti mõtestada ühenduste agentsust. Selle eesmärgi saavutamiseks valisin juhtumite analüüsimeetodiks semistruktureeritud intervjuud, mis omakorda eeldasid õnnestumiseks eelneva ja järgneva põhjaliku dokumendianalüüsi läbiviimist. Mõlemat meetodit – intervjuusid ja dokumendianalüüsi tasub seega käsitleda võrdselt olulisena.

Intervjuu kui andmekogumismeetodi puhul tuuakse tugevusena välja intervjuu paindlikku loomu ning sellega kaasnevat võimalust reguleerida andmekogumist vastavalt intervjuueeritavale ja olukorrale (Laherand 2010). Lisaks on intervjuu kaudu võimalik saada vägagi põhjalikku infot; tänu paindlikkusele tehtavad lisaküsimused võimaldavad jõuda eriti põhjalike tulemusteni (*ibid.*). Intervjuu on efektiivne, saamaks aimu konkreetsete praktikute (antud juhul projektijuhtide) praktikatest; lisaks saab projektijuht anda kõige täpsema sissevaate mitmesugustele projektisisestele praktikatele. Unikaalne on ka projektijuhi intervjuerimise kaudu viimase vaatenurgale toetuv pilt organisatsiooni praktikatest, reeglitest ja ressurssidest. Kuigi kolme intervjuu näol ei ole tegu märkimisväärset empiirilist üldistust

võimaldava meetodiga, saab nende tulemuste põhjal siiski teha sissejuhatavaid järeldusi, mis seni vähe uuritud teemat paremini mõista aitavad.

Dokumendianalüüs sobib hästi intervjuu eeltöö eesmärgiga uurimismeetodiks, kuna kirjalikus vormis esitatud (ja seega kirjapaneku käigus põhjalikult läbi mõeldud ja enesele teadvustatud; seejärel ka üldsuse ette toodud) praktikakirjelduste võrdlemine hilisema intervjuu tulemustega aitab uurijal tuvastada neid igapäevapraktikaid, mida intervjuueeritavad võib-olla enesele ei teadvusta. Samas tuleb dokumendianalüüsi kui uurimismeetodi puhul silmas pidada, et dokumentide potentsiaal organisatsiooni praktikate avamisel pole kindlasti ammendav. Sellele viitab ka Laherand (2008: 261), tunnustades aga dokumendianalüüsi kohasust intervjuude (ja vaatluste) täiendusena. Siit avaldub järgmine dokumendianalüüsi sobivusele viitav aspekt – seda saab kasutada samaaegselt intervjuude analüüsiga, et intervjuueeritava subjektiivset hinnangut objektiivsema infoga tasakaalustada. Sellest lähtuvalt olengi kõigile uurimisküsimustele püüdnud vastata, võttes arvesse nii dokumendianalüüsi kui intervjuude tulemusi.

Järgmises alapunktis kirjeldan täpsemalt, kuidas kumbagi meetodit rakendasin

3.2.1. Dokumendianalüüs

Dokumendianalüüsi puhul võtsin vaatluse alla kolm valimis kirjeldatud juhtumit (vt Tabel 1), keskendudes nii dokumentidele, mis kirjeldavad ühendusi endid ja nende tegevust (põhikirjad ja majandusaasta aruanded⁴), kui ka dokumentidele, mis aitavad vaadelda ühenduste rolli rahvusvahelistes projektides (partnerite ühine projektitaotlus).

Kolme erinevat dokumenditüüpi analüüsides saab keskenduda organisatsiooni praktikate erinevatele aspektidele ning igaüht neist eraldi vaadelda. Nii on põhikirjaanalüüs sobiv, andmaks ülevaadet organisatsiooni tegutsemisalustest, eesmärkidest ja sellest, kuidas laias laastus organisatsioonis asju on otsustatud ajada. Majandusaasta aruande analüüsis joonistuvad välja organisatsiooni konkreetsemad praktikad ühe tegutsemisaasta vältel, seda nii tagasivaatava teksti kui numbriliste näitajate kaudu. Projektitaotluse analüüs aitab minna

⁴ Majandusaasta aruannete puhul kasutasin 2011. aasta aruandeid, kuna need kujutasid endast kõige värskemad informatsiooni (2012. aasta aruandeid antud töö kirjutamise hetkel veel veebis üleval polnud).

„projekti sisse“ ning lisaks projektitaotluses kirjeldatud tegevustele süveneda organisatsiooni praktikatesse projekti kontekstis.

Samuti aitab erinevat tüüpi dokumentide analüüs organisatsiooni praktikate erinevaid aspekte omavahel võrrelda ning leida võimalikud erinevused ja ühisjooned selle vahel, millised on organisatsiooni praktikad üldiselt ning mingi konkreetse ettevõtmise (projekti) raames.

Pidades silmas 2. peatükis püstitatud uurimisküsimusi, pöörasin dokumente uurides erilist tähelepanu nii organisatsiooni kui projekti **eesmärke, tegevusi, juhtimist** ja **osapooli** puudutavale infole.

Dokumendianalüüsis kasutasin projektitaotluste ja majandusaasta aruannete infot pigem taustmaterjalina, millele tulemustes otseselt ei viita; põhikirjadele viitamisel ning tsiteerimisel kasutasin tähiseid ETKL p, ELF p, Mondo p (põhikirjad).

3.2.2. Semistruktureeritud süvaintervjuud

Süvaintervjuud viisin läbi 2013. aasta kevadel. Intervjuu kava (vt Lisa 2) olin koostanud bakalaureusetööle eelnenud seminaritöö tulemusena, mida siiski täiendasin enne intervjuude läbiviimist seoses läbi töötatud teoreetilise materjali lisandumisega. Intervjueerisin kolme vabaihenduse projektijuhti, kes oma töökogemuse ja taustateadmiste olemasolu tõttu on vaadeldavad ekspertidena. Pärast intervjuude läbiviimist transkribeerisin need ning seejärel viisin läbi kahetasandilise kodeerimise, kus esmase kodeerimise käigus kasutasin peamiste kategooriatena erinevaid osapooli (nt projektipartnereid, juhatust, vabatahtlikke jt); teisese kodeerimise käigus keskendusin täpsemalt osapoolte praktikatele ja agentsuse elementidele. Intervjuude analüüsi puhul kasutasin vastavaid organisatsioonide esindanud intervjueeritavate jutu tsiteerimiseks tähiseid ETKL, ELF ja Mondo.

4. TULEMUSED

4.1. Vabaihenduste juhtimispraktikad

Selleks, et analüüsida organisatsiooni projektijuhtimise praktikate mõju organisatsioonile kui tervikule, on vaja defineerida vabaihenduste üldised juhtimispraktikad. Püüan olemasolevate andmete pinnalt välja joonistada oma uuritavate organisatsioonide toimimise. Kuna praktikana võib näha paljut, oleks mahuka süsteemi praktikaid ebamõistlikult ambitsioonikas väga detailselt kaardistada. Seevastu on võimalik keskenduda vaid valitud juhtimisega seotud praktikatele, mille kaardistamise lihtsustamiseks olen loonud omamoodi praktikate kimpudest koosneva „selgroo“. Minu väljapakutud lahenduses algab see missioonist – vabaihendused luuakse mingisuguse eesmärgiga. Seega hõlmavad esmased juhtimispraktikad ka missioonitegemise praktikaid. Ühendused on ka paika pannud teatavad „põhikirjalised“ tegevused; tegevused, mida põhikirja järgi eesmärgi saavutamiseks ellu viiakse. Üldjuhul peab tegevuse juhtimine olema kuidagi legitimeeritud – see salvestatakse reeglina põhikirjas ja kuigi nende tegevuste järgimist täht-tähelt ei järgita, kaotab organisatsioon põhikirjas salvestatud põhimõtetest oluliselt irdudes oma legitimaatsiooni (mis on seotud organisatsiooni loomise alustega). Järgnevalt on oluline, millised juhtimis- ja strateegiategemise praktikad missioonist lähtuvad ja millised mitte, ning kuidas. Mängu tulevad ka organisatsiooni sees ja sellest väljaspool esile kerkivad osapooled – organisatsiooni ja selle osapoolte vahel toimub teatav juhtimisalane koostöö.

Vaatamata sellele, et eelmainitud praktikad sidustuvad üldiselt kestvasse protsessi, hõlmates organisatsiooni kogu elutsükli, püüan nende ümber kogunevaid praktikaid esitada ajaliselt loogilises järjestuses. Samas ei taotle ma täieliku ajalise järjestuse loomist, kuna paljud praktikad esinevad samaaegselt muudega.

Praktikate kaardistamisel pööran peatähelepanu erinevate ressursside kasutamisele ja reeglite kujundamisele/loomisele.

4.1.1. Missiooni loomise praktika

Missiooni sisu kõrval jääb sageli märkamata see, millised on selle loomise alused. Järgnevalt vaatlen, milliste reeglite abil saab põhikirja, eesmäärke luua ja muuta ning millised ressursid on seejuures vajalikud.

Organisatsioonide põhikirju vaadeldes jääb mulje, et juba nende koostamise hetkel on algsed eesmärgid kuskil (nt mõne asutajaliikme peas) olemas olnud, kuna kogu ülejäänud põhikiri hargneb lahti dokumendi alguses välja toodud eesmäärke silmas pidades („oma eesmärgi saavutamiseks Fond...” (ELF p)). Samas on põhikirjades ja intervjuudes viiteid sellele, et põhikirja, kaasa arvatud ühenduse põhikirjas esitatud eesmäärke on võimalik muuta. See näitab, et organisatsiooni reeglitesse on teatav paindlikkus ja tegutsemisruum (ehk võimalused reeglite ja ressursside kehtestatud korra muutmiseks) „sisse kirjutatud“. Nii Mondo kui ETKLi puhul, mis on mittetulundusühingud, saab seejuures otsustavaks üldkoosolekul põhikirja muutmise poolt olevate liikmete osakaal – eesmäärke saab muuta siis, kui poolt on 9/10 kohalolevatest liikmetest. ETKL puhul piisab põhikirja muutmiseks 2/3 kohalolevate liikmete poolthäältest (eesmärkide muutmise seonduvaid eritingimusi pole). ELFi puhul on otsustav ainult nõukogu soov muuta põhikirja, kuid see saab toimuda olemasolevaid eesmäärke silmas pidades; eesmärkide muutmise võimalusest põhikiri ei räägi. Siin aga tuleb silmas pidada, et ELFi eesmärk on ühelauseline; ETKLil ja Mondol seevastu on eesmärgid palju detailsemalt, punktide haaval välja toodud. Seega jääb silma, et **põhikiri võib mõnes mõttes suure detailsusega ühenduse tegevussuundi piiritleda, kuid sellisel juhul on tal ka suurem võimalus neid muuta**. Intervjuudes on viiteid küll põhikirja muutmisele, kuid mitte eesmärkide muutmisele. Sellest võib järeldada, et olemasolevaid eesmäärke peetakse organisatsioonis piisavalt oluliseks, et nende põhjal jätkuvalt tegutseda.

4.1.2. Tegevuste praktika

Erinevalt joonistuvad välja tegevused, millele ühendused oma põhikirja kohaselt pühenduvad, ning tegevused, millele intervjuueeritavate sõnul reaalsuses enim aega kulub. ETKLi puhul kulub tegelikult suur osa organisatsiooni igapäevasest tegevusest hiljuti märkimisväärseid muutusi (kaasa arvatud juhtkonnavahetuse) läbi elanud organisatsiooni kujundamisele ja efektiivselt toimima saamisele. „Nii et praegu meil on kulunud põhiliselt tegelikult aeg selle ülesehitamisele“ (ETKL). Intervjuueeritav annab oma vastustega mõista, et tegu on hetkel jõuliselt areneva organisatsiooniga, seega on strateegilise arenguga seotud

küsimused nende jaoks päevakorral. Nii on nt oluliseks strateegiliseks suunaks olnud loomeliiduks saamine. See näitab, et rõhk on administratiivsetel praktikatel ning legitiimsuse kujundamisel läbi selle, et organisatsiooni praktikad viiakse vastavusse selliste praktikatega, mis tagavad agentsuse teisel tasandil. Sellest järeldub, et ETKLi praktikad on tavapärasest suuremas muutumises ja kriitilise analüüsi all. ELF on erinevalt end üles ehitavale ETKLile juba võrdlemisi sissekujunenud vormi ja tegevustega projekti- ja ekspertorganisatsioon. Kolme põhitegevusena, millele aeg kulub, tuuakse välja projektitegevuste elluviimine, nende (nii projektitegevuste kui nt riigihangete) ettevalmistus ning (eriti suuremate projektide puhul) aruandlus rahastajale. Mondo asetub mõnes mõttes kahe eelneva näite vahele – ka Mondo on veel võrdlemisi värske organisatsioon, samas kulub neil projektiorganisatsioonina sarnaselt ELFi põhirõhk projektidele rahastuse taotlemisele, mida võib ka projektide ettevalmistuseks pidada. „No eks meil... kuna ma ise... meil on uus organisatsioon, kõik on projektipõhine ja selline projektide kirjutamine ja rahastuse leidmine võtab päris palju aega“ (Mondo).

Eriti ELFi ja Mondo vastustest tuleb välja, et aeg kulub seega suuresti administreerivatele praktikatele, mis on seotud planeeritud, eelnevalt mõtestatud tegevuse „ärategemisega“ – siia kuulub nt projektitegevuste täideviimine, aruandlusdokumentide koostamine jms. Seega kerkib ka ressursina esile aeg, mida niivõrd-kuivõrd kontrollib projekti läbi viiv osapool. Samuti kujundab projektiorganisatsiooni ajakasutust ja reegleid rahastaja.

4.1.3. Juhtimis- ja strateegiategemise praktikad

Millised reeglid kujundavad seda, kes juhib ja kuidas juhitakse organisatsiooni? Teatud juhtimist korraldavaid reegleid võib välja lugeda põhikirjadest – seal kirjas olev paneb paika selle, kes juhib (nt ütleb ETKLi põhikiri selgelt ära, et liitu juhtivateks organiteks on üldkoosolek ja juhatus). Mingil määral väljendab põhikirjas olev info ka seda, kuidas juhitakse – nt üldkoosoleku kokkusaamise läbi, mis toimub vähemalt kord aastas ning kus igal osalejal on üks hääl. Samuti määravad dokumendid ära, kes tegeleb üldkoosolekute vahepealsel ajal igapäevase juhtimisega (selleks osapooleks on juhatus). Dokumendid aga ei väljenda kaugeltki kõike, mistõttu uurin dokumentides juhtimise kontekstis mainitud osapooli ka intervjuude kaudu.

Üldkoosolek. Põhiliseks platvormiks, mille kaudu saab organisatsiooni reegleid üle vaadata, on üldkoosolek (mittetulundusühingu puhul) või nõukogu (sihtasutuse puhul). Seega on üldkoosolek põhikirja kohaselt kõrgeimaks juhtivaks organiks nii ETKLis kui Mondos.

Üldkoosoleku kokkukutsumine toimub põhikirjas välja toodud moel (üldiselt kutsub selle kokku juhatus, samas saab erakorralist üldkoosolekut kokku kutsuda ka teatud hulga liikmete nõudmisel). Teatud asjad on sellised, mida saab teha ja/või otsustada ainult üldkoosolek. Üldkoosolek on nt kohaks, kus arutatakse olulisi struktuurimuudatusi. Sellisteks struktuurimuudatusteks või muudeks reformideks annab alust teatud koosolekute mittetoimimine – juhatuse liikmete koosolekutelt puudumine oli nt Mondo puhul indikaatoriks, et midagi peab muutuma – „siis kui oli näha, et aasta jooksul neid igakuiseid koosolekuid ei olnud eriti toimunud, kui oli paar korda, et siis oli kõikidele selge, et nii see formaat lihtsalt ei tööta“ (Mondo). Tekkis vastutuse küsimus – juhatusest ainult osad tegid neid otsuseid, samas ka mitteotsustanud vastutasid otsuste eest. Seda olukorda taheti muuta.

Nõukogu. ELFi juhtivad organid on nõukogu ja juhatus, kusjuures nõukogu planeerib tegevust ja korraldab juhtimist, juhatus aga juhib ja esindab. Nagu MTÜde puhul üldkoosolek, saab ELFi kui sihtasutuse puhul organisatsiooni toimimise reegleid paika panna nõukogu oma koosolekute kaudu. Selleks, et ühenduses toimetada, saab nõukogu teatud legitiimsuse nõukogult eneselt („Nõukogu valib igal paaris aastal kolmandiku oma koosseisust ümber“ (ELF p)). Nõukogu saab kokku kutsuda nõukogu esimees, see toimub vajaduspõhiselt ja vähemalt kord aastas. Nii liikmete kui nõukogu poolt kujundatavad otsused ei saa ümber kujundada projektijuhtimisega seotud praktikaid, mille nägu sõltub otseselt rahastajast – organisatsioonil on vaid valik, kas sõlmida antud tingimustel leping või mitte. Ta ei saa niivõrd neile reeglitele ja ressurssidele omapoolseid tingimusi seada, kui pigem kujundada tõlgendamispäraseid praktikaid, millega neile ettekirjutustele läheneda (nt edendame loodushoidu läbi projektide elluviimise).

Nõukogu on loodud ka Mondos, aga seal mängib see pisut erinevat rolli kui ELFis – ELFis on nõukogu sihtasutuse vormi tõttu seaduse poolt ette nähtud, Mondos aga loodi nõukogu omal algatusel, n-ö orgaaniliselt ning mitte seaduse nõudmisel. Mondo nõukogu vaatlen seetõttu lähemalt järgmises alapeatükis.

Juhatus. Kõigi kolme organisatsiooni puhul on igapäevane juhtimine juhatuse käes. Juhatuse tegevus ETKLi ja Mondo puhul vabatahtlikult, kuigi võib põhikirja kohaselt ka palka saada.

Siiski jääb mitme juhtiva osapoole puhul küsimus Kes keda juhib? On küll välja toodud üldkoosoleku kõrgeimat võimu, selle otsuseid peab järgima ka juhatus. Samas on see, kes igapäevase juhtimisega tegeleb, siiski juhatus. Ka projektijuht peab alluma juhatusele, aga põhikiri ei sea tema töölepingule otseseid kohustusi. Seega sõltub projektijuht mitte üldkoosolekust, vaid juhatusest – siin on reeglite ja ressursside painutamise väli, milles

liikmed läbi üldkoosoleku vahetult kaasa ei räägi. Teatud inimressurssi, nt projekti raames tegutsevaid vabatahtlikke juhib projektijuht. Ka nende tegevusele ei sea põhikiri otseseid juhised.

Esile kerkib ka see, et nt Mondo eristab juhtimise puhul formaalset praktikat, ehk seda, kuidas asi nõ kirjas, ning tegelikku praktikat. Mondos oli tekkinud ebakõla kahe variandi vahel – probleemiks oli see, et juhatus kui agent hõlmas mitmeid inimesi, kuid tegelikke otsuseid tegid vaid üksikud „Et kõikidele oleks selge, et kui me teeme... sest muidu kõik vastutavad üheselt kõikide otsuste eest, et ei taha ka seda, et meie teeme kõik otsused, aga teised peavad selle eest vastutama, et see kõik oleks selge“ (Mondo). Tegelik praktika oli juba tükk aega teatud moega, kuid paberi peal välja toodu oli tegelikkusega nihkes. Organisatsioon valis kahe praktika vahelise segaduse lahendamiseks lõpuks selle tee, et korrigeeris formaalse praktika tegelikule praktikale vastavamaks.

„...et teeme selle ka siis formaalselt nii, et meil ongi kaheliikmeline juhatus ja siis lisaks on nõukogu, mis annab suunda ja kus on vanad asutajaliikmed, kes tahavad olla veel kaasatud, aga neil siiski sellist jõudu ei ole ja aega seal igapäevaselt töötada. [...] Selle uue plaani järgi ongi siis nii, et juhatus esitab selle tegevusplaani nõukogule ja siis koos juhatus ja nõukogu vaatavad.“ (Mondo)

Seeläbi tegeleb ka Mondo teatud määral reeglite ümberkujundamise praktikatega, tehes seda küll vähem kui ETKL.

Mis ressursid ja reeglid on need, mille omamine teeb juhust juhi? Juhist teeb juhi see, et talle on antud ligipääs juhile omastele reeglitele – keegi teine ei saa samu reegleid järgida. Juht juhib läbi talle antud reeglite (või kontrollib teistest enam) teatud ressursse. Osaliselt hõlmab see jaotavaid – kõige selgemini raha (nt selle kaudu, et koostab fondi aastaaruande ja eelarve projekti ning esitab need kinnitamiseks nõukogule (ELF p)), osaliselt autoritaarseid ressursse – juhil on kohustus järgida talle põhikirjaga seatud reegleid, tal on teatud tüüpi siseinfo (nt juhatus teeb eraldi koosolekuid, kuhu teised osapooled nii lihtsalt ligi ei pääse), juhil on suurem esindusõigus või õigus otsustada, kes on organisatsioonis veel esindusõigusega (esindab organisatsiooni nt meedias). Juhtkonnal on ka võimalus kujundada tingimusi, millest lähtuvalt on võimalik otsustamisse sekkuda liikmetel või nõukogul (määratleda kokkusaamise kohti või aega, mis mõjutab kokkutulnute arvu; või kujundada probleemilahendamise diskursust, mis mõjutab langetatavaid otsuseid ja sellesse haaratavat infot). Seega saab üldkoosolekut käsitleda juhi rollis ainult üldkoosoleku raamistatud kontekstis (selle toimumise ajal). Kõnekas on ka see, et juhtiva organina ei vaadelda mitte

liiget, vaid üldkoosolekut, kuigi viimane koosneb peaaugjalikult liikmetest. Projektijuhil rollil organisatsioonil juhtimises käsitlen töö järgnevatel osades.

Eelarve planeerimine (ressursid). Samaväärselt reeglitega mõjutavad juhtimist ka kontrollitavad ressursid – ühelt poolt antakse juhile ligipääs reeglitele, mille alusel kujundada ressursse, teisalt kujundavad ressursid juhi võimekust neid kasutada. Olulisim juhtimise funktsioon on ilmselt materiaalsete ressursside organiseerimine eelarve planeerimise kaudu. Eelarve koostatakse ELFis nii, et juhatus koostab eelarve projekti, mille esitab nõukogule kinnitamiseks. Nõukogu kinnitab fondi aastaeelarve, kuid teeb veel palju muud – nt kinnitab fondi varade kasutamise ja käsutamise korra, põhikapitali ja käibekapitali moodustamise korra, kinnitab fondi projektid koos eelarvetega eelolevaks tegevusaastaks, otsustab fondi varade paigutamise küsimused ning kinnitab fondi juhatuse liikmete palgamäärad. Ka Mondos toimub eelarve planeerimine nii, et juhatus koostab eelarve. Pole välja toodud, kas ja kes seda kinnitab. Üldkoosoleku pädevusse jääb Mondo puhul nt liikmemaksu kinnitamine. ETKLis vaatab üldkoosolek läbi finantsaruanded, kinnitab eelarve ning otsustab liikmemaksu suuruse (põhikiri aga ei maini, kes need eelnevalt kokku panema peab). Finantsteemadega tegelemiseks on organisatsioonidel ka spetsiaalsed töötajad, nt ETKLis on üks juhatuse liikmetest enda peale võtnud liikmemaksude kogumise jms, Mondos on n-ö teenusena sisse ostetud raamatupidaja, keda organisatsioon oma finantsjuhiks nimetab. ELFis on tööil raamatupidaja.

(Strateegia ja tegevuse) planeerimiskoosolekud. Juhtimisega käib käsikäes strateegiliste plaanide seadmine, mis hõlmab nii pikemaajalist tulevikunägemust kui lühiajalisemaid perspektiive. Strateegiat kavandatakse mitmel moel – ELFis näiteks on strateegiategemiseks arenguseminarid (kahepäevased), milles osaleb suurem osa töötajaskonnast – juhatus, projektijuhid, eksperdid, aktiivsed vabatahtlikud, praktikandid. Formaalselt arengukava moodi formaalset strateegilist dokumenti selles organisatsioonis ei ole, samas sisaldub strateegia sisaldub tekstilisel kujul siiski nt vastavas arvutikaustas. Ka majandusaasta aruannetes on projektijuhil sõnul pisut tulevikuplaane. Mondo strateegia tuli väljastpoolt palgatud, valdkonda tundva inimese sulest. Strateegialoomisesse olid paari koosoleku kaudu kaasatud juhatuse liikmed.

„Me tegime mingi 3 aastat tagasi... me päris palkasime väljastpoolt inimesi, kes tegid meile strateegia. Siis me saime mitu korda kokku juhatusega. Võib-olla kohtumistel käis mingi 5 nendest juhatuse liikmetest. Ja siis meile kirjutas see väljastpoolt palgatud inimene.“ (Mondo)

Lisaks planeerib Mondo juhatuse lühiajalisemaid strateegilisi tegevusi aasta kaupa ning koostab vastava aastaplaani. ETKLi puhul tegelevad strateegilise planeerimisega juhatuse liikmed oma igakuiste koosolekute raames.

„Seal me võtame siis nii-öelda mingeid suundi, mingeid mõtteid vastu. Loomulikult kõik saavad midagi pakkuda, aga hetkel on enamus initsiatiivi tulnud siiski meie juhatuse esimehelt, kes on mingeid projekte natukene kindlamalt ette võtnud ja siis on hakanud neid meile, juhatuse liikmetele paremini laiali suunama.“ (ETKL)

Kui juhtimine ja planeerimine toimub mitme inimese koostööna, siis kuidagi peavad nad oma mõtteid vahetama, tüüpiliselt läbi koosoleku. Viisid, kuidas koosolekud toimuvad, on erinevad. ELFi puhul on juhatuse koosolek kinnine, formaalsem, Mondo puhul aga (kuna sealses juhatuses on ainult 2 liiget, kes koos ka töötavad) on juhatuse koosolemine pidev seisund, formaalset juhatuse koosolekut ei ole. Samas saab juhatuse kui osapool ikkagi koosolekutel kokku nt palgatöötajatega ja nõukoguga. ETKLi puhul mainib intervjuueeritav vaid üldkoosolekut ja juhatuse igakuist koosolekut.

Organisatsiooni tulemuslikkuse hindamine ja aruandlus. Organisatsioon peab andma või soovib sageli anda ka tagasisidet oma tegevuse ja nende tulemuste kohta. See on osa organisatsiooni legitiimsuse kujundamisest. Minu intervjuudest tulid välja erinevad tagasiside andmise tasandid, kuigi selle kohta tuli üsna vähe infot. Tagasiside andmise praktikad on näiteks: organisatsiooni majandusaasta aruanne, projektiaruanne, tulemuslikkuse hindamine, avalikkusele tagasiside andmine (nt läbi meedia), aga ka tehniline tulemus – mingi ürituse ära korraldamine, nn kaardile tulemine.

ELFi intervjuueeritav nendib sisulise tulemuslikkuse hindamise keerukust:

Need on kõik sellised eesmärgid, mis ei saa toimuda väga lühikese perioodi jooksul, väga üleöö. Ja samas neid ei ole ka väga lihtne mõõta. Et... näiteks meie ei saa nüüd küll projekti lõppedes öelda, kui palju näiteks vähenes toitainete lekkimine või kandumine veekogudesse või kui mitu uut lauta ehitati tänu sellele projektile, kuna need investeeringud on ikkagi väga suured ja sõltuvad ka nendest toetustest. (ELF)

ETKLi puhul oli juttu projekti tulemuslikkusest, intervjuueeritav näeb seda üsna abstraktses võtmes – nt seoses Eesti-poolse rahastajaga: „Nende jaoks on kindlasti üks tähtis tulemus see, et Eesti tuli kaasaegse tantsu valdkonnas nii-öelda kaardile“ (ETKL).

Aruandlusest on juttu eelkõige projektide kontekstis. Avalikkusele olulisi tulemusi edastab ELFi juhatuse, kes on peamiseks meediaga suhtlevaks osapooliks. Tulemuslikkus muutub oluliseks ka siis, kui mängus on raha, nt toetajatega suhtlemise puhul, kuid tuleb välja, et

tihtilugu ühendusel polegi oma toetajatega kontakti tänu mitmesugustele annetusplatvormidele.

Üldjuhul on ühendustes põhikirja kohaselt ka audiitor/revident, keda aga intervjuudes minimaalselt puudutatakse, ta ei jäta seega keskse agendi muljet.

Liikmete tagasiside uuring. ETKLis tuleb esile nt suuline tagasiside:

„Et inimesi on, et liikmeid on; see asi, et me saame juhatuse koosolekul kokku, räägime neist asjadest... nüüd liikmed ka tõenäoliselt tunnevad, et asjad on muutunud ja et nad vajavad seda organisatsiooni ja asjad on nagu paremuse pool ja neil on endal võimalik sellest saada ja nad ise tunnevad ka, et tahaks nagu rohkem panustada võib-olla.“ (ETKL)

Organisatsiooni esindaja tunneb, et läbi projekti elluviimise tunnevad liikmed organisatsioonil tugevamat legitimatsiooni.

Mondo intervjuust peegeldusid kokkusaamised liikmetega, sh üldkoosolekud.

ELFi tagasiside tuleb jutuks projektiga seoses; nõukogu võtab seda arvesse.

„...muidu oleme teinud tõesti sellist... mingit punktide andmist või ristikesi, et kui paljud peavad mingit ülestõstatatud teemat oluliseks. Ka väljastpoolt seda töögruppi. Ja siis alati koostatakse pärast selline põhjalik ülevaade või kokkuvõte. Et mis arutati ja mis peeti just oluliseks, et millega hakkame tegelema või mis eesmärgid see annab. Ja siis nendele koosolekutele on alati olnud oodatud ka ELFi nõukogu liikmed ja aeg-ajalt mõned on ka osa võtnud. Ja siis saadetakse see kokkuvõte ka nõukogu liikmetele.“ (ELF)

4.1.4. Juhtimisalane koostöö erinevate osapooltega

Eelnev analüüs näitab, et pole kerge määratleda seda, kes siis tegelikult organisatsiooni juhib. Pigem saab rääkida praktikate läbi seotud kooslustest, milles osalevad nõukogu, juhatus, liikmed, projektijuhid ja muud töötajad, vabatahtlikud, aga ka välised osapooled, keda ei märgita reeglina põhikirjaski – rahastajad, konsultandid, sihtrühmad, partnerid, vahendajad (nt vanemad kui vahelüli laste sihtrühmani).

ELFis on toimivad nõukogu koosolekud (koos juhatusega; kaks korda aastas või rohkem; on ka e-kirjalikke mõttevahetusi – eriti seoses finantsküsimustega), juhatuse koosolekud (vajaduspõhiselt, aga keskmiselt kord kuus; vajadusel kutsuvad nad oma koosolekule lühikeseks ajaks ka nt projektijuhi või muu töötaja), nädalakoosolekud (milles osalevad ka palgatöötajad). Mondos toimub üldkoosolek korra aastas, nõukogu koosolek paar korda aastas, iganädalane koosolek juhatuse ja töötajate vahel. Kaheliikmeline juhatus töötabki koos. Iganädalastel töökoosolekuil toimuvate arutelude abil püütakse tagada, et erinevad

projektid käiksid mõnes mõttes sama sammu, et sarnase suunaga projektid üksteist toetaksid. Seega püütakse erinevad projektid laiemasse, organisatsiooni suunda toetavasse perspektiivi seada ja seal hoida. Samuti arutatakse nädalakoosolekutel läbi operatiivne info, jooksvad tegevused. ETKLis on igakuine juhatuse koosolek, kus ka strateegilisi otsuseid arutatakse. Üldkoosolek toimub ETKLis tavaliselt kord aastas, „selleks, et võtta majandusaasta aruannet vastu ja veel mingeid punkte kinnitada. Või siis informeerida liikmeid mingest asjust“ (ETKL). Sellest jääb mulje, et juhtimisalast dialoogi üldkoosolekul kuigivõrd ei esine; kommunikatsioon kipub olema ühesuunaline ja formaalne (legitiimsus eelkõige riigi kui institutsiooni suhtes, mis nõuab majandusaasta aruannete olemasolu ja kinnitamist).

Koosolekute läbiviimisel ei järgita alati seda, kelle osalust reeglid ette näevad (nt juhatuse koosolekul võivad osaleda ka inimesed, kel otseselt pole selleks õigustust). Reegleid kasutatakse loovalt, kui on vaja loovamat tulemust või laiendada teadmusbasi (teadmiste ressursi). Kuigi osapooltel on sageli võimalus koosolekutel osalemise kaudu aktiivselt juhtimises osaleda ja oma panus anda rollist hoolimata, ei kasuta kõik alati seda võimalust. Näiteks ELFi strateegiakoosolekute puhul tuleb ette seda, et mõni osapool (nt nõukogu) on teretulnud strateegilisel koosolekul (arenguseminaril) osalema, kuid ainult osad kasutavad seda võimalust ära.

Osapoolte struktuur ei ole muutumatu. Olulisteks struktuurimuudatusteks võib põhjuse anda nt see, kui ühine demokraatlik otsustamine (koosolekute kaudu juhtimine) ei toimi. Demokraatiat ei taheta ohverdada, pigem muudetakse struktuuri, et olemasoleva struktuuri piires demokraatia toimiks. Näiteks Mondo muretses, et 2/3 liikmetest, mis oli põhikirjaline tingimus üldkoosoleku otsustusvõimelisuseks, on suure liikmete arvu puhul raskesti saavutatav – piisav arv inimesi ei pruukinuks koosolekule tulla.

„Sellepärast oli põhikirjas pandud, et peab olema 2/3, et oleks otsustusvõimeline. Aga nüüd me jätsime terve kvoorumi teema sealt uuest põhikirjast ära, et selles mõttes me nagu võiks tulevikus neid liikmeid võtta, kui meil ainult on neile midagi pakkuda.“ (Mondo)

Organisatsiooni sisemiste osapoolte alla kuuluvad ka töötajad ja vabatahtlikud. Kõigil organisatsiooni liikmetel on üks hääl üldkoosoleku raames, va vabatahtlikel ja töötajatel. Nende tegevust suunavad reeglid, nt palgatöötajate puhul on selleks tööleping, mille kinnitab nt Mondo puhul juhatuse. Projektijuht on samuti palgatöötaja. Projekti raames võtab ta ilmselt ka mingid uued kohustused, töövastutuse, mis sedapuhku ei tule mitte üldkoosolekult, põhikirjast ega ka organisatsiooni juhilt vaid nt projektist/rahastajalt. Projektijuhil on rahalised ressursid tänu projektile, samas pääseb ta projektini läbi selle, et organisatsiooni juht

on temaga eelnevalt töölepingu allkirjastanud. Sellele eelneb konkurss, mille läbiviimisel kasutatakse reegleid, mis lähtuvad projekti ja rahastaja ootustest. Esitatavad ootused erinevad liikmetele esitatavatest ootustest (nt pole niivõrd oluline meelsus ja organisatsiooni juhtimises osalemine kui võime juhtida projekti, tagada majandusarvestus, tähtaegadest kinnipidamine jms).

Liikmete osalus juhtimises

Liikmed osalevad reeglite loomises peajasjalikult üldkoosoleku kaudu. Üldkoosolek on ka vahendiks, kuidas liikmed ressurssidega seonduvates otsustes oma hääleõigust kasutada saavad. Liikmed toovad ühendusse ka ise teatavaid ressursse, nt teadmisi. Liikmete agentsuse puhul on tähelepanuväärne ka see, et liige maksab oma ligipääsu eest organisatsiooni reeglitele ja ressurssidele liikmemaksu. Mondo puhul läheb kogu liikmemaks Mondo juhatusele kasutuseks oma äranägemise järgi, ETKLi puhul aga läheb suurem osa liikmemaksust rahast Teatriliidule (kuna nende liikmed kuuluvad automaatselt ka Teatriliitu) ning ETKL saab vahendajana sellest summast omale väikese osa.

Liikmetega seoses tuleb huvitavaid asjaolusid välja Mondo puhul. Seal oli liikmete hulk pikalt piiratud, kuna arvati, et neil ei ole liikmetele midagi kasulikku pakkuda ning et liiga suur liikmete arv teeks üldkoosoleku funktsioneerimise väga keeruliseks – liikmed ei ilmuks kohale ning seetõttu muutuks üldkoosolek otsustusvõimetuks. Mondol oli 2011. aastal 10 liiget. Mondo jutust tuleb välja, et (potentsiaalsete) liikmetele ühenduses osalemise võimaluste leidmine on ühenduse jaoks oluline küsimus, millele ei osata sobivat lahendust leida.

„Ja meil ongi nüüd olnud selline dilemma, et kas me kutsume neid liikmeks või mitte, et mida see liikmelisus annaks neile juurde [...] Mõtlesime mingil hetkel, et paneme [liikmemaksu suuruseks] 10 euri ja kutsume rohkem liikmeid, aga me ei ole mingit suurt kampaaniat veel hakanud tegema, sest veel mõtleme seda, et kas meil on tõesti mõtet liikmetele midagi erilist pakkuda.“ (Mondo)

Selle põhjal võib öelda, et Mondo tegutseb küll vabaühendusena, kuid sarnaneb seejuures ka sihtasutusega, sest ei oota liikmetelt legitimaatsiooni, vaid pigem näeb, et tal tuleks liikmetele hoopis teenust pakkuda.

Mondo näitel otsustab liikmeks vastuvõtmise üle juhatuse, vajadusel ka üldkoosolek. Mitmel puhul tuleb Mondo puhul välja see, et juhatuse küll teeb otsuseid (ka inimressurssi puudutavaid), kuid otsustamise all oleval subjektil on õigus nõuda, et juhatuse otsuse vaataks üle (ja vajadusel otsustaks uuesti) üldkoosolek. Mondo liikme autoritaarsed ressursid on seejuures nt õigus hääletamise abil otsustusprotsessis osaleda ning õigus kedagi teist enda

asemel hääletama volitada. Liige peab ühingu tegevuses osalemiseks järgima nii põhikirja kui juhatuse ja üldkoosoleku otsuseid, seega kontrollivad juhatuse ja üldkoosolek liikmete tegevusvabadust kui ressursi.

ETKLi puhul tuleb erilisena välja liikmete jagunemine au- ja tegevliikmeteks. Auliikmete agentsus on võrreldes liikmete agentsusega erinev selles mõttes, et kummalegi kehtivad pisut erinevad reeglid; kui auvärsust vaadelda autoritaarse ressursina, on auliikmetel ka ressurside suhtes erinev kontroll võrreldes tegevliikmetega, kellele kehtivad n-õ tavareeglid.

ETKL toob välja liikmete mõnetise passiivsuse.

„Mmm... mõned asjad oleme saatnud jah liikmetele, aga paratamatult on siiski meilisuhetus inimestel passiivne [...] Aga siis üldkoosolekul ka ma olen lihtsalt proovinud mingeid teemasid üles tuua, mingitest töögruppidest rääkida, et kes tahaks kaasatud olla... aga hetkel ongi meil see, et seda töömassiivi viibki edasi juhatuse ja... keda teist, seda ei kujutaks ette [...] Üldkoosolekul küll räägiti kedjast ja mis võimalused... aga mida see täpselt meie jaoks tähendab – seal ka samamoodi küsimus kahjuks oli selles, et liikmetele jäi see kedja kuidagi kaugeks. Nagu siis, kui me seda propageerisime, et tulge ja... ühesõnaga meie liikmetest siiski väga vähesed võtsid nendest tegevustest osa, kuskil kümne raames“ (ETKL)

See näitab, et organisatsiooni reeglistikus esitatud info, mis rääkis projektist, mis allus omakorda projektitaotlemise ja rahastaja ja partnerite põhimõtetele, ei kõnetanud enam liiget – võimalik, et tema legitimeerinuks hoopis teistsuguseid tegevusi või rääkinud neist teisel moel.

Mondos on liikmete agentsus läbi põimunud väljastpoolt liikmerolli tuleva agentsusega, kuna enamik liikmeid kuuluvad nõukogusse või juhatusse. „...aga hetkel oleme küll läinud seda teed, et liikmed ongi meil põhiliselt ainult nõukogu ja juhatuse liikmed ja siis mõned, kes on kohe algusest peale tahtnud liikmeks astuda“ (Mondo).

Mondo jutust kumab läbi ka arvamus, et liikmete rohkus teeb organisatsioonis otsusetegemise (logistiliselt) keerukamaks. „Seoses selle liikmete asjaga me algusest peale ei tahtnud, et oleks hästi palju liikmeid; me mõtlesime, et üldkoosolekuid on siis võimatu kokku kutsuda ja otsuseid teha“ (Mondo).

Mondo lahendas selle probleemi põhikirja muutmisega – seda lihtsustati ning probleemne teema jäeti põhikirjast välja.

Kui ELFi kui sihtasutuse juhtimises on oluline nõukogu roll, siis Mondo nõukogul on see mõneti erinev, kuna seal on (intervjuu tegemise hetkel kehtiva põhikirja järgi) juhtivateks osapoolteks pigem üldkoosolek ja juhatuse.

Intervjuudest tuleb välja, et Mondo nõukogul on suundaandev, strateegiliselt oluline roll; samas on nõukogus need, kellel puuduvad teatud juhtimiseks vajalikud ressursid.

„Teised on läinud nõukogusse, mis saab mitte nii tihti kokku ja on rohkem nagu selline suundaandev [...] meil ongi kaheliikmeline juhatus ja siis lisaks on nõukogu, mis annab suunda ja kus on vanad asutajaliikmed, kes tahavad olla veel kaasatud, aga neil siiski sellist jõudu ei ole ja aega seal igapäevaselt töötada.“ (Mondo)

Mondo vastusest tuleb esmajoones välja juhatuse esinduslik funktsioon; juhatus kontrollib organisatsiooni. „Et kui ma esindan Mondot nagu üldiselt, siis ma ütlen, et ma olen juhatuse liige ja siis kui ma sellistes rahvusvahelistes projektides osalen, siis ma olen seal projektijuht“ (Mondo). Lisaks tuleb intervjueeritava öeldust välja, et organisatsiooni osapoolel on mitme rolli korral sõltuvalt kontekstist võimalus oma agentsust mõnevõrra valida või rõhutada oma agentsuse teatud elemente, näiteks projektikontekstis pole see niivõrd oluline, et projektijuht tegelikult oma organisatsiooni juht on. Ka intervjuu jooksul on märgata, kuidas Mondo intervjueeritav liigub ühelt rollilt teisele; aeg-ajalt tajub end üheaegselt mõlemas rollis sees olevana. Võib öelda, et osapoolle paindlik roll organisatsioonis tähendab osapoolle agentsuse mitmekesisust, kuna osapoolle on laiem valik ressursse, millele ta ligi pääseb. See muudab tõenäolisemaks ka selle, et osapool neid ressursse kontrollida saab. See võib aga tähendada ka suletust teistele osapooltele, sest sellises ringlusprotsessis olev juhatus või projektijuht või muu osapool ei pruugi soovida hakata arvestama täiendavate osapooltega, kes ei võimalda tal enam neid rolle niimoodi kombineerida.

On näha, et omavahel on konfliktseks muutunud organisatsiooniga seonduv agentsus ning organisatsiooniväline agentsus. Selle taga on eelkõige aeg, piiratud jaotuslik ressurss, kuid samuti võib selleks olla tunne, et üks agentsus takistab teist. „Pluss et seal oli ka neid, just riigikogu liikmeid näiteks, kes tahtsidki natuke eemale tõmbuda lihtsalt selleks, et ei oleks poliitilist silti tegevusel“ (Mondo).

Mondo puhul on seesugune konfliktsus päädinud sellega, et konfliktse agentsusega osapool loobub teatud rollidest ja seeläbi teatud ressursside kontrollimisest.

Eeltoodu valguses pole üllatav, et tihtipeale osutub reeglilikujundajaks ja/või ressursikontrollijaks see, kes saab ja suvatseb (nt nõukogu) koosolekul osaleda. Kui liige leiab aja, et osaleda koosolekul, on tal ka teatud kontroll mingi reegli/ressursi, nt inimressursi kasutamise reeglite üle. („Nõukogu liiget saab taandada 2/3 nõukogu koosolekul osalenud liikmete poolthäältega“ (ELF p)). Seeläbi saab motiveeritum organisatsiooni liige läbi

kohaletuleku organisatsiooni rohkem kujundada kui vähemotiveeritud või huvitum liige. Mängu lähevad teadmised, mis on motiveeritud liikmel.

Vabatahtlike rakendamisesest teevad juttu nii Mondo kui ELFi intervjuueeritavad. Mondo puhul on vabatahtlikul ja vabatahtlikul agentsuse vaatepunktist vahe. (Mondo tegevus on rahvusvaheline ning ta saadab sageli arengumaadesse Eesti vabatahtlikke). Nn kohaliku vabatahtliku ja arenguprojektis osaleva vabatahtliku kontrollida-kujundada on erinevad ressursid-reeglid. Need vabatahtlikud, kes viibivad parasjagu projekti raames Mondo siinsest tegevusest kaugel; edastavad Mondole sihtkohast pärinevad informatsiooni, kontrollides seeläbi informatsiooni kui jaotuslikku ressursi. Kohalike vabatahtlike tegevused on teistsugused.

„Need, kes käivad seal arengu-koostööprojektides, no need on ikka päris suureks abiks ja tegelikult annavad meile päris palju infot, et mis seal kohapeal toimub. Ja nad saavad ka päris palju mõjutada kohapeal seda, mida me teeme seal kohapeal. Et rohkem kui need, kes on meil lihtsalt siit kohapealt tulnud vabatahtlikena. Nemad rohkem lihtsalt teevad neid juhuslikke töid, mida on olemas.“ (Mondo)

Mondo jutust tuleb välja, et vabatahtlikel on suur tegevusvabadus ning nende algatustest võib saada alguse tegevus, mida organisatsioon polnud ette planeerinud.

„Meil olid suht aktiivsed vabatahtlikud eelmine kord, nad töid ka kaasa uusi ideid nende arengukoostööprojektide osas ja me nüüd rohkem hakkasimegi tegelema selliste käsitöötodete turundusega, mida nemad arendasid. Võib-olla see on ka üks uus tegevus, mida me ei olnud ette planeerinud.“ (Mondo)

Ka ELFi puhul on võimalik eristada sisulistes tegevustes osalevaid ehk talguvabatahtlikke ning korraldusliku poolega abistavaid vabatahtlike (sarnane Mondo „kohalike vabatahtlikega“) –

„No ütleme aasta jooksul... me loeme vabatahtlikeks ka kõiki talgulisi ja siis neid on enamasti üle viiesaja. Aga on ka selliseid, kes aitavad kas midagi korraldada, midagi tõlkida... teevad mingit IT-juppi natuke kodulehele või mingi projekti raames. Neid on vast paarikümne ringis.“ (ELF)

Lisaks kahele eelmainitud vabatahtlikutüübile on ELFis ka nn välkvabatahtlikud, kes on valmis appi tulema mingite erakorraliste olukordade, nt naftareostuse puhul. ELF suhtleb oma laia vabatahtlike ringiga spetsiaalse meililisti kaudu, lisaks kutsub ta neid mitmesugustele (tänu)üritustele. See on taas lepinguline ja reglementeeritud võimalus, mis tähendab, et vabatahtlikul on variant kas võtta või jätta; vahepealne võimalus puudub. ETKLi puhul tuleb vabatahtlikkus jutuks vaid selles kontekstis, et intervjuueeritav ning teised juhatuse liikmed on

selles rollis vabatahtlikuna, st selle töö eest nad palka ei saa. Ka Mondo puhul mainib juhatuses olev intervjueeritav, et oma palga teenib ta välja muul moel (projektijuhina).

Liikudes palgatöötajatele, on ETKLis intervjueeritav palgatöötaja tänu rahvusvahelisele projektile. Ka ELFi ja Mondo intervjueeritavate puhul on tegu palgatöötajatest projektijuhtidega, kusjuures Mondo intervjueeritaval on ka juhatuse liikme roll.

Intervjuudest tuleb välja, et juhatus kontrollib teiste osapoolte – organisatsiooni töötajate töö ja sellega kaasneva sissetuleku olemasolu. Mõne teise osapoole jaotuslike ressursside kaudset kontrollimist võib vaadelda omamoodi alluvussuhtena ehk autoritaarse ressursi kontrollimisega „Ja nüüd meil on päris palju juba inimesi, keda me oleme palganud sinna, et neil kõikidel tööd jätkuks ikkagi, kõikidel palk jookseks“ (Mondo). See näitab, et uus projektijuht ei saa kuigivõrd kaasa rääkida projekti tegevustes, vaid on lihtsalt “täitja” – ta ei saa tuua organisatsiooni uut ressursi teadmiste näol või potentsiaali reegleid ümber kujundada.

Selles peatükis tõin esile tulemused, mis puudutasid vabaühenduste juhtimispraktikaid. Järgnevalt liigun ühenduste rahvusvaheliste projektide läbiviimise praktikatele.

4.2. Vabaühenduste projektipraktikad

Selles alapeatükis jätkan organisatsioonide praktikate kaardistamist, kuid nüüd pöoran tähelepanu vaid organisatsiooni rahvusvahelise projektiga seotud praktikatele. Sarnaselt eelmisele alapeatükile olen ka siin püüdnud säilitada teatava üldistuse ning piirdunud projekti „eluloo“ märgatavamate praktikakimpudega. Kuna ka siin on tegu praktikatega, mis läbivad kohati kogu projektiprotsessi, on nende eristamine ja ajalisse järgnevusse paigutamine keerukas, kuid loogiliseks esituseks olen seda siiski püüdnud teha.

2011. aasta majandusaasta aruannetest tuleb välja, et Mondo tegeles 2011. aastal kokku 13 projektiga. Neist 8 projekti puhul olid partneriteks osaliselt või täielikult välismaised organisatsioonid. 8 projekti puhul tuli rahastus ainult Eesti valitsuselt või siinsetelt organisatsioonidelt/eraannetatelt, 3 projekti puhul olid rahastajateks Eesti ja välismaa allikad ning 2 puhul oli tegemist ainult välisrahastusega. Seega kajastub Mondo põhikirjas välja toodud rahvusvaheline suunitlus (nt „looduskatastroofide ja inimtegevuse tõttu tekkinud inimkannatuste leevendamine rahvusvahelisel tasandil ja Eesti siseselt“, Mondo p) selgelt ka rahvusvaheliste projektide koostööpartnerite ning rahastusallikate näol. ELFil oli 2011. aasta

lõpuks käsil 50 projekti. ELF ei too oma majandusaasta aruandes Mondo kombel iga projekti partnereid eraldi välja. ETKLi puhul on majandusaasta aruandes ainsa rahvusvahelise projektina räägitud kedjast.

4.2.1. Projekti algus - ideestiku loomine, partnerite leidmine

Miks üldse projekte läbi viiakse?

Projekt toob palga – muidu tehtaks ja tehaksegi teatud tegevusi vabatahtlikult. Nii ETKLi kui Mondo esindajatega tehtud intervjuust tuleb välja, et organisatsiooni juhtimisega otseselt seotud töö on pigem vabatahtlik; kui juht saab palka, siis tuleb palk tänu projektile: selle rahastusele ja projekti raames tehtavale. **Projekt annab aga ka legitiimsuse teiste sarnaste organisatsioonide seas (näitab, et ollakse projektisuutlikud – erilise märgiga on just rahvusvaheline projekt, sest eeldab organisatsioonilt erilisi võimeid), tänu kontaktvõrgustikule ka tuntuse.** Nt ETKLi jaoks on kedja projekt väga eriline – projektijuhi hinnangul oli kedjal legitimeeriv roll. Kedja on ETKLi arengus seega olnud tähtis väljakutse ja verstapost, mis tähistab ka rahvusvahelises plaanis legitiimsuse saavutamist. Kedja abil on ETKList nende silme läbi saanud arvestatav agent, kedja on eelkõige pakkunud autoritaarset ressursi rahvusvahelise tuntuse, heakskiidu ja omaksvõtu näol.

„kedja oligi see projekt, millega me ennast õigustasime. Ja millega me ei saanud ennast mitte ainult Eesti maastikule, vaid ka rahvusvahelisele. Ja ma arvan, et see oli meie üks suurimaid väljakutseid.“
(ETKL)

Tegevuste võimaldamine – projekt võimaldab organisatsioonil tegutseda, korda saata asju, mis “maksavad”; ilma rahvusvahelise projekti suure ja tasavägise rahastuseta oleks organisatsioon mõnes mõttes lõksus rohujuuretasandil.

Projekt võib organisatsioonini jõuda mitmel viisil. ETKLi puhul joonistub ilmekalt välja rahastuse roll projektialgatuse juures, kusjuures erinevused kajastuvad intervjuueeritava jaoks eelkõige eestimaise ja põhjamaise suhtumise juures. „Põhjamaades nad ei hakka mõtlemagi enne etendusest, kui neil on raha käes. Või noh, mõtlevad, mingi idee enam-vähem on, saame raha, davai, hakkame nüüd tegema, süvitsi minema. Eestis tehakse asi valmis ja oodatakse, et äkki tuleb raha“ (ETKL). Selle näite pinnalt võib teha – küll ettevaatliku – üldistuse, et Eestis on (veel) projektijuhtimine organisatsiooni ideaalide ja missiooniga, rohujuuretasandiga rohkem seotud, sest otsus tegu teha ei lähtu niivõrd projekti rahastajast – et ETKL on valmis rahastust otsima enam-vähem pärast teo sooritamist, ei ole see ilmselt ka nii rahastajast tingitud nägu. Projektide valimine ja esialgne visandamine toimub projektijuhtimises pigem

hoolika ja pikaajalise planeerimise tulemusel, mitte aga hetke ajal, kuna rahastamisprotsess on aeglane. „Ehk siis iga tantsukunstnik peab pikemalt asju planeerima, ja, mis siis see oli, vist äkki kolm aastat... kaks... aasta-kaks-kolm raha ette küsima projektideks“ (ETKL).

Projekt ei ole elluvijale kerge valik. See eeldab täiendavat ajakulu sellele, et leida kaasfinantseering, mille puhul tuleb täita veel täiendavaid reegleid vastavalt sellele rahastajale.

„Et siis see teema on täiesti meie valida; keda me kutsume, on täiesti meie valida. Lihtsalt eelarve antakse meile ette. Teatatakse, kui palju peab olema omafinantseering, kus me seda anda tohime, ja nõnda edasi. Et sellised põhi- nagu sellised finants ja siis mingil määral struktuur on ette antud.“ (ETKL)

ETKLi jaoks on projektide valimisel oluline ühiste eesmärkide olemasolu partneritega. „Et see ühine tantsukunstnike nii-öelda kokkutoomine... ja tantsukunsti arendamine... et see on meil hästi ühine eesmärk nende inimestega.“ (ETKL)

Mondo puhul tulevad esialgsed projektiideed pigem suunaga juhatuselt muudele osapooltele, kes aga vastaval teema oma arvamust koosolekute käigus avaldada saavad.

„Eks me seal koosolekutel omavahel arutame neid asju. Aga need uued projektitaotlused alati selle suurema ringiga arutame läbi, et mis kõik arvavad, et mis võiks olla. Võib-olla meie kui juhatuse liikmed mõtleme alguses mingisugused ideed välja ja siis pakume neid teistele ja saame sinna midagi juurde.“ (Mondo)

Juhatusel on otsustav roll, teistel osapooltel täpsustav. Juhatus inspireerub ilmselt liikmete nägemusest, kuid konkreetsed ideed selle realiseerimiseks tulevad juhatuse liikmete peast. Et üks juhatuse liige on projektijuht, oskab ta ilmselt ka juba projektide “keelt” ja seetõttu paremini hinnata, mis läheks rahastaja juures läbi ja mis mitte. Et välisvabatahtlike ideedele kätt ette ei panda, siis ei peeta rahastaja eelarvamusi aga ka liiga oluliseks.

Kuidas leitakse projektipartnerid?

Projekti tekkega seonduvate suhteloomispraktikate puhul saab eraldi vaadelda partnerlussuhete tekkimist, olemasoleva partnerluse jätkumist ning partnerluspakkumistest loobumist.

Partnerlussuhete tekkimine. Projekti läbiviimiseks vajalike partnerlussuhete loomine võib uuritavate vabaühenduste näitel olla väga erineva aktiivsuse tasemega. Esimese variandina kerkib esile **passiivne suhteloomine** – potentsiaalsed partnerid on uuritavale vabaühendusele ise teinud pakkumise projektiga liituda. Nii kirjeldab näiteks ELF, kuidas SNOWBALi

juhtpartner Rootsist võttis partnerluse eesmärgil ise Eestiga ühendust, seega oli ELFil nõustujana mõneti passiivne roll.

„Ja siis selle projekti... praeguse projekti algatus tuli Rootsi poole pealt ja nemad... soovisid eriti just seda Hiiumaa poolt, kes oli selle Väinamere projekti partner ja minu kolleeg Z. Tema töötas enne ühes teises MTÜs. Et... sealt kaudu tekkis see kontakt“ (ELF).

Partnerorganisatsioon valis Eesti endale partneriks usaldusväärse kontaktisiku järgi (mitte organisatsiooni nime, missiooni või tegude järgi, kuigi laiemas plaanis lähtus partneri otsing kindlasti ka neid aspekte eelduseks võttes). Teise variandina ilmneb **korraldatud suhteloomine**. Täieliku korraldamise all pean silmas seda, kui taotlusvoorude jaoks korraldatakse spetsiaalseid partnerite kohtumisi; toimub justkui partnerilaat. Sellise suhteloomine näiteks on Mondo, kes vastavalt kohtumiselt on leidnud partnereid mitme projekti jaoks.

„Seal ikka korraldatakse Euroopa Komisjoni taotlusvooru jaoks selliseid partnerite kohtumisi. Kunagi mitu aastat tagasi, mingi 6-7 aastat tagasi käisin ühel sellisel kohtumisel ja saingi just mitme inimesega kokku, kellega me oleme pärast siis projekte koos teinud“ (Mondo).

Selles näites otsisid organisatsioonid omavahel ühisosa, enne kui ühte heitsid – see aitab hoida kontakti rohujuuretasandiga. Laadal kohtusid omavahel aga organisatsioonid, kes olid huvitatud europrojektist kui sellisest. Leidub ka osalist korraldatust, mille all mõistan sündmusi, mille eesmärk ei pruugi otseselt olla projektipartnerluse n-ö külvamine, kuid mis ühe eesmärgina osalejatele seda võimalust pakuvad. Mondol on selliseid kogemusi olnud läbi Euroopa arengukoostöö võrgustiku, mille kaudu Mondo projektijuht õppis tundma võimalikke partnereid: „Ja siis nad korraldasid ka alati selliseid suvekooles sellistele organisatsioonidele. Ma olin paaris suvekoolis, seal õpib ka jälle tundma mõnesid potentsiaalseid partnereid, et sealt on neid kontakte tulnud“ (Mondo). Selline poolkorraldatud võimalus aitab leida partnerlusest huvitatuil ka alternatiivseid koostöövõimalusi ja probleemilahendusi. Kolmanda astmena tuleb välja **aktiivne suheteloomine** – uuritav vabäühendus on ise olnud partneriks saamise algatajaks, kusjuures põhiinitsiatiiv on tulnud potentsiaalselt projektijuhilt, olles seega seotud projektijuhiga aktiivsusega. Sellise suhteloomine kogemus on näiteks ETKLil. „...Maria sai nendega tuttavaks, ta teadis neid kuskilt mingi eelnevate kontaktide kaudu ja siis kuidagi ta asuski – ta nagu näris sinna kedja projekti kuidagi kaaspartneriks“ (ETKL). Et projektijuhil ei ole otsest praktilist suhet organisatsiooni liikmetega, võib öelda, et ehk seetõttu ei paistnudki organisatsiooni liikmed tema initsiatiivi projekti loomisel mõistvat. Aktiivselt partnerlussuhte loonud ETKLi puhul ilmneb aga ka passiivne noot, mis on tingitud Eesti-poolsete projektijuhtide vahetumisest keset projekti: nimelt kujutas projektiga liitumine uue

projektijuhi jaoks passiivset suhteloomet, kuna tema rolliks oli saada vanade olijate poolt n-ö vastu võetud ja aktsepteeritud. „Mmm... ega see ei olnud väga meie valida. Nii kui ma sinna projekti sattusin, nii need partnerid olid seal olemas juba ja ma arvan, et meil on väga nendega vedanud“ (ETKL).

Projekti loomisfaasis on partnerlussuhted mõneti juhuslikud ning muutlikud. Mondo kirjelduse kohaselt jäädakse koostööd tegema siis, kui projekt rahastuse saab, mis aga ei pruugi alati juhtuda. “No need on saanud rahastused. Näiteks eelmises taotlusvoorus me olime kaasas umbes 10 erinevas taotluses, 3 läks läbi. See on nagu juhuslik, et mis lähevad läbi.” Siit paljastub oluline projektijuhtimise praktika. Ükski organisatsioon ei suudaks kirjutada juhtpartnerina kümnet taotlust ühte vooru, ka on ülikeeruline sekkuda sisuliselt nii suure arvu projektide samaaegsesse täiendamisenä lihtpartnerina. Et Mondo oli andnud näpu nii suurele hulgale rahvusvahelistele projektidele, oli ta valmis osalema mõnes projektis ka lihtsalt projekti pärast, mitte sisulise seotuse tõttu selle teema, idee või tegevuslike prioriteetidega. Lisaks projektipartnerite vahelisele partnerlusele tuleb ETKL puhul välja ka see dimensioon, et püütakse aidata kaasa partnerlussuhete tekkele oma organisatsiooni siseselt (liikmete vahel), kusjuures intervjuueeritav nendib sellise tegevuse keerukust. “Tundub, et see on veel asi, eks me proovime ka edaspidi ..., aidata inimesi omavahel rohkem kokku, et kes võiks sobituda ja kes võiks omavahel mingit koostööd teha, aga selleni on väga raske jõuda ausalt öeldes” (ETKL).

Olemasoleva partnerluse jätkumine. Kõik kolm uuritavat organisatsiooni on kogunud seda, kuidas partnerlussuhted tekivad eelnevast partnerlusest ja/või vastavate organisatsioonidega seotud inimeste isiklikest suhetest.

“Ma tunnen teda isiklikult ja selletõttu me tulimegi sinna kaasa, et tundsime. Ja ta on tegelikult sakslanna, kes seda projekti kirjutas. Ja ma olin temaga kaasas ja kõik oli nagu hea.” (Mondo); „Ma arvan, et see suhtlus sai lihtsalt mingite isiklike kontaktide baasil kuidagi.“ (ETKL)

Uuritavaid ühendab tendents, et koostöökogemuse tekkimise järel on edasine koostöö projektide läbiviimisel tõenäoline. Märkimisväärne on, et edasine koostöö saab toimuda ka seni probleemsete osapooltega (näiteks TEACH MDGs projekti puhul häiris Eesti partnerit juhtpartneri ebaadekvaatsus, kuid mõningate mõõndustega kaasati antud partner ka partnerite järgmisesse plaanitavasse ühisprojekti). “Tegelikult me oleme jätkanud nende samade... täpselt sama partneriga ühes uues projektis, mis nüüd hakkas. Kaasaarvatud Küpros ka, aga nüüd nad ei ole juhtpartner, vaid on teiste hulgas” (Mondo). See vihjab, et projektijuhtimisega kaasnev suhtlus võib iseenesest olla piisavalt kurnav, nii et aega hoitakse kokku näiteks

partnerite vahetuse arvelt – olgugi ta probleemne, aga vähemalt on tema probleemid teada. Uusi riske ei taheta võtta.

Partnerpakkumistest loobumine. Uuritavates vabaühendustes tuleb ette erinevat suhtumist partnerivalikusse. Näiteks ELFi projektijuht mainib, et vahel loobutakse partnerluspakkumistest, kuna teema ei sobi päris hästi ELFi eelistatava suunaga. „...on ikka aeg-ajalt selliseid kas pakkumisi partnerluseks või siis lihtsalt et miks ELF sellega ei tegele, et... esineb juhtumeid“ (ELF). See ühtib eelneva järeldusega projektipartnerite valiku kohta – vähemalt organisatsiooni tegevusvaldkond on eelvalikus oluline. Huvitavana tuleb välja, et seesugustest loobumistest võivad välja kasvada uued (mingil määral partner-)ühingud.

„...aga ELF on olnud ise paljude selliste... mittetulundusühingute asutajaks või siis toetajaks. Näiteks varem me tegelesime pikalt ise ka keskkonnaõigusega, aga siis teatud hetkel otsustati, et see on ikkagi natuke sihuke eraldiseisev liin; et lihtsam oleks, kui see Keskkonnaõiguskeskus iseseisvaks ja nüüd on moodustatud eraldiseisev sihtasutus.“ (ELF)

Sellest nähtub, et vastuolulised või liialt mitmekesised agendid lahutuvad eraldiseisvateks.

Mondo projektijuht mainib, et nende organisatsioonis on esmapilgul Mondo tegevussuundadega mitte kõige paremini ühtivaid tegevuspakkumisi nähtud võimalusena ning pakkumine on vastu võetud.

„No ma ei tea kui spontaanselt, aga vahepeal tuleb selliseid kutseid osaleda mingisugustes tegevustes, mis võib-olla nii otseselt... nagu näiteks meil nüüd tuli mingeid keskkonnateemasid ette võtta, mida me ei ole varem nagu planeerinud. [...] See on nagu selline, mida ei olnud ette planeeritud, aga kuna see võimalus tekkis, siis haarasime sellest kinni.“ (Mondo)

Seega võib organisatsioonile justkui mittekohane projekt tuua kaasa riske, aga ka suurendada loovust ja õppimisvõimet.

Mondo projektijuhi sõnul võtab Mondo käsile sellised projektid, mis üldjoontes sobivad organisatsiooni strateegiaga. Kuna nende eesmärgid joonduvad teatud oluliste rahastusallikate prioriteetidega, saavad nad projektide valikus paindlikud olla.

„Paljud projektid on sarnased, et meie kohalikes projektides suurt vahet ei tee, kellega me oleme partnerid. Me vaatame ka, milline see projekt on, aga üldiselt kuna see [arengukoostöö] rahastusliin ongi sellisteks tegevusteks, mida meie tahame teha, et sealt sellest rahastusliinist enam-vähem kõik projektid sobivad meie oma strateegiasse.“ (Mondo)

Rahvusvaheliste projektide läbiviimine võib olla seeläbi mõjutaja nii ideede kokkukuivamisel (sarnane ideestik projektist projekti) kui ka järjepideva tegevuse tagamisel (võimalus loobuda hektilisest ümberkujundamisest on oluline tegur organisatsiooni mõju saavutamisel).

Rahvusvahelised projektid on aga kahtlemata ka oma mastaapsuses üsna suurt sisemist varieerimist võimaldavad, sest mahukad eelarveread on lahti kirjutatud väga üldiselt.

ETKLi projektijuht toob välja eestlase n-ö rahvusliku iseloomu, mis partnerite võrgustiku hoidmist takistab ja seeläbi vähendab võimalust uute projektide tekkeks. „Jah, *network*’imine, see on just eestlaste jaoks kõige raskem. See *networking*, pidevalt kontaktide hoidmine, kas või lihtsalt see väike *chit-chat*’imine, et see on nii tähtis, aga inimesed lihtsalt ei oska seda nii hästi” (ETKL).

4.2.2. Partnerite omavaheline suhtlus

Nii nagu koosolekud tulid esile ühe olulise organisatsiooni juhtimise vormina, on kokkusaamised olulisel kohal ka projektis. „Üldiselt vist võib öelda, et tegelikult on väga hea, kui on planeeritud neid päris kohtumisi ka ikka sellesse projektiaega, et... ühest küljest võtab aega ja on ka kulukas see reisimine, aga samas ikkagi võimaldab rohkem arutada asju kui meili teel.“ (ELF). Samuti tuleb ette palju suhtlust meilitsi ja/või Skype’i vahendusel. Mõlema variandi puhul vihjatakse, et see jääb mõnes mõttes alla silmast-silma suhtlusele. „Suhtlesin temaga [kuuldamatu – autori märkus] meili teel, siis vahepeal rääkisin temaga telefonis, aga inimesena, kui ma temaga kohtusin, viimasel hetkel kui see toimus... siis hoopis teistsugune arvamus kujunes inimesest“ (ETKL). „Ja on siis ka mõned skaibikoosolekud, aga näiteks meil Läti partner ütles, et oi, ta vihkab neid skaibikoosolekuid, et ta tahab ikkagi inimest päriselt näha, hoomata, ja siis me tegime selle peale kohe ühe päris koosoleku“ (ELF). Kohati võib suhtlus toimuda läbi aruannete ühiskoostamise (ehk meilis vastastikuse kirjalike projektidokumentide „põrgatamise“ ja täiendamise). Juhtpartner peab sageli koostama aruandeid, mis kohati räägivad ka teiste partnerorganisatsioonide eest või vastavad juhtpartneri arusaamale aruandlusloogikast. Samuti toimub suhtlus sisuliste tegevuste käigus – nt õppekäigud, võrgustikuüritused jms, mis on projektitegevustena planeeritud.

Sisuliselt seisneb suhtlus tihti peale informeerimises. „No eks me ise hakkasime nende kedja inimestega rohkem suhtlema ja nendelt tuli see põhiinformatsioon“ (ETKL).

Samuti võib suhtlus või suhtluse puudumine seisneda organisatsiooni käekäigu järgi pärimises:

„Ja nad ei taha meile kui partneritele, me oleme küsinud, et tahaks näha seda suhtlust juhtpartneri ja Euroopa Komisjoni vahel [Euroopa Komisjonis on alati töötaja, kes projekte haldab], siis ta ütleb, et oo, ta peab küsima sellelt inimeselt ja... et need viivitused kõik on selletõttu, et nemad [Euroopa Komisjonist] ei ole vastanud.“ (Mondo)

Kohati võib suhtlus puudutada ka isiklikku elu, nt isiklikul pinnal toodud vabandusi. „Et selles osas ei ole nagu need põhjused, mis juhtpartner on andnud sellele, et nad hilinevad, need ei ole olnud päris veenvad – mingid puhkused ja pulmad ja matused jne“ (Mondo).

4.2.3. Projekti tegevused

Infot projektitegevuste kohta (osaliselt toodud välja juba valimi alapeatükis) andsid peaasjalikult projektitaotlused. Uuritavate projektide tegevused on järgmised:

Kedja tegevusteks on 1) kolm „Encounterit“ – kohtumist, kus tantsuvaldkonna tudengid ja juba tegutsevad professionaalid kohtuvad, vahetavad kogemusi ja ideid, tutvuvad üksteise ning üksteise loominguga, osalevad debattides, töötubades ja mujal. Üks neist kohtumistest toimus Tallinnas, selle eest vastutas intervjueeritav. 2) Mõttekogjad ja mentorprogramm („Think Tanks + Mentoring Scheme“). Need tegevused kujutavad endis kohtumisi väiksema inimgrupi vahel (2 – 20 inimest). Need leiavad aset nii Encounterite käigus kui nende vahel. Mõttekodades (konkreetse teema või eesmärgiga ümarlauaseminarid/töötoad) analüüsitakse koostöö, arengu ja liikuvusega seotud teemasid ning luuakse selle põhjal strateegiaid ja tegevuskavasid. Mentorprogrammis annavad mentorid treeneri kombel infot suurendamaks mentiide (mänedžerid, produtsendid, tantsukunstnikud) kompetentse ja toetamaks neid rahvusvahelise koostöö algatamisel. 3) tantsualast diskursust tugevdavad töötoad, võrgustikutegevused ja kirjutised („Reading Dance – Writing Dance“). Selle käigus tulevad kokku kaasaegses tantsukunstis tegelevad ja selle arengust huvitatud organisatsioonid ja üksikisikud, luuakse tekste, mis projektiperioodi jooksul avaldatakse, muutudes seeläbi teisi inspireerivaks teadmiste allikaks. 4) tantsuprojektid maapiirkondades („Wilderness Dance“) Põhjamaade ja Balti riikide 10 maapiirkonnas leiavad aset kokku 20 kunstilist „lähetust“, kus kohalikud ja külastavad kunstnikud loovad ja esitavad tantsu – ja seda piirkonnas, kus seda kunstivormi saab harva kogeda ning mõista. Kunstiteoste loomisesse kaasatakse kohalik võim, ettevõtted ning piirkonna elanikud. **Kedja projekti võteteks on läbivalt kogemustevahetus ja ühisloome väga erinevate gruppide vahel ja abil.**

TEACH MDGs tegevused on 1) töötoad, kus kõigi projektipartnerite, projektis osalevate õpetajate ning neid koolitavate asutuste osalusel töötatakse välja õppematerjalide eesmärk ja struktuur; järeltegevusena kohalikud töötoad, kus vaadatakse eelmainitud eesmärgid ja struktuur üle ning asetatakse need kohaliku konteksti; samuti interaktiivsed sessioonid, kus õpilased kaasatakse materjali loomisesse (fotod, plakatid, mängud). Sellele järgneb

õppematerjalide kujundamine ning valmis tegemine. 2) Koolitused ja kogemuste vahetamine – neljast projekti partnerriigist pärit õpetajatele ning Sahaara-alusest Aafrikast pärit õpetajatele korraldatakse MDG-teemaline suvekool. Iga partnerriigi õpetajakoolituse juhendajatele korraldatakse MDG-teemaline koolitus. Õpetajakoolituse tudengitele korraldatakse igas partnerriigis koolitused. Praktilise õpetajakoolituse raames toimuvad riiklikud õpetajakoolitused. 3) eestkoste ja kampaaniad – koolides toimuvad MDG-kampaaniad (nt MDG-nädal, „Milleeniumikooli“ võistlus), koolidevahelise partnerluse sisseseadmine kolme partnerriigi ja Sahaara-aluse Aafrika riikide koolide vahel (Kameruni, Kongo DV ning Mali). Lõpetuseks toimub TEACH MDGs sümposium. **TEACH MDGs kombineerib ühisloome tegevusi informeerivate ja dotseerivatega, olles viimaste poole kaldu eriti Sahaara-aluse Aafrika riikides elluviidavates tegevustes.**

SNOWBALi tegevused on 1) erinevate infomaterjalide – kalendrite, *roll-up*’ide, infostendide ja veebilehtede – koostamine, aitamaks kaasa SNOWBALi ja selle meetodite alase teadlikkuse tõstmisele; 2) Pärandkoosluste majandamise alaste uuringute analüüs, mida täiendavad uued uuringud bioloogilisest mitmekesisusest ja majandamisvõimalustest talu tasandil; 3) talunikega suheldakse läbi rahvusvaheliste ja riigisiseste õppereiside, töötubade, külakohtumiste, talukülastuste ning kohandatud infolehtedega. Seadusandliku võimuga suheldakse läbi koosolekute. **SNOWBAL kombineerib omavahel uue info loomise ja informeerimise strateegiaid.**

4.2.4 Projektijuhtimise kõõgipool – administratiivne juhtimine

Projekte juhitakse projektijuhi töö kaudu. Nii ühendab uuritavaid projekte projektijuhi olemasolu, siiski varieerub neis osakaal, mil määral projektijuhid projektis juba selle loomishetkest alates kaasa on rääkinud. Kui TEACH MDGs ja SNOWBALi puhul osalesid projektijuhid projektis juba selle loomisest peale, siis kedja puhul vahetus projektijuht keset projekti, mistõttu muutus kedja Eesti-poolne kontseptsioon ja sisu oluliselt. „Aga me pidime ikka need asjad uuesti ise ette valmistama, et mida see kedja projekt meilt nõuab, mida me vastu saame, mis on tingimused meie partnerluse koha pealt. Kõik need tingimused tuli uuesti üles ehitada täiesti võhivõõraste inimestega“ (ETKL).

ELFi projektijuhi jaoks on iseseisvate muudatuste tegemise julgus (siiski kombineerituna juhiste/plaanide järgi käitumisega) üks projektijuhi olemuslikke tunnuseid. Sellist sarnasust tunnetab ta projektijuhtide puhul sõltumata nende päritolumaast. “Ma mõnes mõttes olen ise mõelnud, et me oleme suhteliselt sarnased – need projektijuhid igal maal... oma nagu, noh, sihukeselt... olemuselt” (ELF).

Projektijuhi tööga seondub intervjueeritavate sõnul tarvidus n-ö kõrgemal tasandil kuuldavaks teha oma riigi võimalike väikeprojektide ideed ja projektitegevuste käigus tekkinud algatusideed. „Et siis paar päeva enne oli kedja inimestel kokkusaamine olnud seal, kus nad samamoodi arutasid, et kas kellelgi on mingeid uusi ettepanekuid huvitavate teemade kaasamiseks, ülestõstmiseks, erinevateks väiksemateks projektideks kedja raames ja nii edasi“ (ETKL). Samas ei taju projektijuht end alati kogu projekti kontekstis olulise algatajana. „Et kuna minul ei olnud kontakti nende inimestega, ei teadnud neid inimesi, siis on loomulikult väga raske ise sellesse panustada – selle projekti ülesehitusse“ (ETKL).

Huvitav on ka see, et intervjueeritavad ei tegele organisatsioonis vaid projektide juhtimisega, vaid on ka muudes rollides, nt ETKLi projektijuht on ühtlasi juhatuse liige ja infohaldur.

„Nii et ma põhimõtteliselt haldan meie meili ja edastan kogu infot, mis sinna tuleb, liikmetele. Samamoodi ka tegelen taotluste vastuvõtmistega, nende kokkusaamistega, nende protokollimisega... noh, kõige... võiks öelda koledalt sekretär, aga tahaks öelda peenemalt.“ (ETKL)

Mondo puhul on intervjueeritav organisatsiooni juht. „Et kui ma esindan Mondot nagu üldiselt, siis ma ütlen, et ma olen juhatuse liige ja siis kui ma sellistes rahvusvahelistes projektides osalen, siis ma olen seal projektijuht“ (Mondo). ELFi intervjueeritav on kolmest allikast ainus, kes on lihtsalt palgatöötaja rollis. Projektijuhid täidavad seega tihtilugu oma põhitöö kõrvalt organisatsiooni tehnilisi ja muidu tasustamata rolle.

4.2.5. Paberimajandus – administratiivtegevused ja aruandlus

Paberimajandus väljendina on iseenesest kõnekas. Selle all peetakse tavaliselt silmas paberite (olgugi elektrooniliste) tootmist iseenda pärast. Vahel tundub inimestele, et see võtab enneolematuid mõõtmeid.

Administratiivtegevuse tõttu võib tekkida olukord, kus tuleb loobuda teatud sisulistest tegevustest. „Ma tahaks ka mõnikord võib-olla rohkem sisulist tööd teha, mida saab ka teha, aga tegelikult saab ka kõrvalt teha. Aga päris palju on sellist administreerimist“ (Mondo). See näitab, et loobuda tuleb tihtipeale ajast, ressursist, mida ideaalis kulutataks mingitele muudele tegevustele.

Tuleb välja, et paberimajandus on pigem mingite reeglite raames opereerimine, kus ise uusi reegleid luuakse või vanu vabastatakse minimaalselt. Seda näitlikustab nt projektitaotluste koostamise protsess – taotlusesse pannakse kirja vastused konkreetsetele rahastaja poolt püstitatud küsimustele, seega suunatakse taotlejaid mõtlema teatavates raamides ning hõlmama oma projekti mingisuguseid reegleid (nt see, et projektitegevused esitatakse (ja

seega mõtestatakse lahti) tööloikudena (ingl. k *work packages*). Osaliselt aga võib selliste reeglite kujunemist soodustada asjaolu, et sedasorti tööloikude kaupa planeerimine on osaks tüüpilisest õpikutarkusest, mida nt koolis projektijuhtimise kursustel õpetatakse.

„Et siis see teema on täiesti meie valida; keda me kutsume, on täiesti meie valida. Lihtsalt eelarve antakse meile ette. Teatatakse, kui palju peab olema omafinantseering, kus me seda anda tohime, ja nõnda edasi. Et sellised põhi... sellised finants ja siis mingil määral struktuur on ette antud.“ (ETKL)

Rahvusvahelised projektid paistavad end õigustavat just administreerimise poole pealt – suurem rahastus ehk suuremad ressursid õigustavad aja- ja energiakulu.

„Pikemaajalised on administreerimise poole pealt mõistlikumad. Samas meil on nende suurte Euroopa Komisjoni projektide jaoks baasrahastust vaja. Seda me peame saama siis nendest väiksematest projektidest, peame neid ikkagi ka kõrval tegema.“ (Mondo)

Administreerivad tegevused on seotud aruandluspraktikatega, kohati tähendavad nad ühte ja sedasama.

Projektijuhtide senine kokkupuude aruandlusega on erinev; erineb ka suhtumine aruandlusesse. Mondo projektijuht võtab aruandlust isiklikult, pidades seda oma koordineeriva loomuga töö elementaarseks osaks ning oluliseks, et tagada püsiv edu.

„Ja kui ma olen projekti koordinaator, siis minu töö ongi vaadata, et kõik need projektitegevused saaksid tehtud, nii et saavutataks need eesmärgid, mis sellel projektil on. Jälgida eelarve kasutamist ja vaadata, et kõik rahad saavad õieti kasutatud ja midagi ei jää järele, aga puudu ka ei jääks. Ja et oleks mingi jätkusuutlikkus ka nendel tegevustel.“ (Mondo)

ETKL projektijuht seevastu distantseerib end aruandlusest, kuna kedja projekti juures tegeleb tema peamiselt kohalike tegevuste koordineerimisega, üldise aruandluse eest aga vastutab organisatsiooni juht. „Jah, ei ole väga suurt kogemust. Või, noh, tehtav, ei ole mingit küsimust. Kui on vaja, siis teen. Aga kogemust võiks kindlasti rohkem olla ja kedjaga, aruandlusega ma õnneks ei olnud eriti seotud.“ (ETKL)

Intervjueeritavad tunnetavad, et aruandlusele oma aja ja energia pühendamine on seda õigustatum, mida suurem on saadud summa ning seeläbi pikemaajalisem ja stabiilsem organisatsiooni sissetulekuvoog (rohkem ressursse aitab tajuda reegleid vabamana). Sealjuures jääb silma, et projektijuht on seda varmam aruandlust õigustamatuks pidama, mida suurem on tema roll organisatsiooni juhtimises, reaalne kogemus aruannete kirjutamisel ja pikem kogemus organisatsiooni tegevuste kujundamisel – nt Mondo juht toob esile konkreetsed eelistused seoses rahastajate ning sealtkaudu ka aruandlusega, samuti kogemuse

ebapädeva juhtpartneriga, ELFi projektijuht oskab samuti oma kogemustest tuua välja nii meeldivamaid momente kui ka nüansse, mille põhjendatust ei näe.

„...ma varasemalt olen ikkagi palju imestanud, millest kõigest on vaja esitada mingi paber, koopia [...] See on sihuke natuke tobe jah. Ja siis loen kokku ja kui on mingi meediakajastus, siis tuleb kirjutada sinna arv, kui palju võis seda lugeda.“ (ELF)

ETKLi projektijuht ei puutu ise olulisel määral aruandlusega kokku, tema suhtub intervjuueeritavatest aruandlusesse ka kõige positiivsemalt. Vaatamata varieeruvale üldisele hoiakule saavad siiski kõik intervjuueeritavad näiteid tuua olukordadest, kus aruandlus tundub liialt bürokraatlik ning nad ei leia töömahule põhjendust.

„Ja siis aruandlus ka, et näiteks Interregi projektides meil on küllaltki palju selliseid üldkulusid, mis jaotatakse erinevate projektide peale. Näiteks mingi porivaiba vahetuse arve tuleb jagada kõikide vahel ära ja siis igale aruandele teha sellest koopia. Ja selline asi on ka võrdlemisi ikkagi ajamahukas.“ (ELF)

Selle, kuidas aruandlus toimub, paneb paika eelkõige rahastaja, nt seades mingisugused tähtajad ja koostades aruandlusvormid. Seega on aruandlust puudutavad reeglid suuresti seotud rahastaja kui osapoolega. Sellest lähtuvalt on aruandlus seoses ka kontrolliga raha kui ressursi üle. Samuti kipub aruandlusprotsess oluliselt mõjutama kontrolli aja kui ressursi üle (kontroll kipub selles mõttes kaduma, et aruandlusprotsess „võtab aja ära“).

Partneritevahelises suhtluses iseloomustab aruandluspraktikaid see, et projektitegevusest aru andmine ei käi mitte ainult kaaspartneritelt juhtpartnerile ja sealtkaudu rahastajale, vaid esineb ka partnerriikide omavahelist aruandlust – eriti juhul, kui üks partnerriik on probleemses olukorras. Seejuures ei ole tähtis, kas tegu on juhtpartneri või kaaspartneriga – teised osapooled tahavad ikka hättasattunu olukorrast ja tegevusest selget pilti, kuna ollakse nõu ühes paadis. „Ja siis ma olen küsinud seda kommunikatsiooni, mis normaalselt peaks olema kõikidele nagu nähtav, aga nad ei ole nõus seda näitama, et... päris selline kahtlane“ (Mondo).

Huvitavana on projektipartnerluses võimalik eristada juhtpartneri aruandluskohustust ning kaaspartneri aruandluskohustust. Juhtpartneri puhul mängib rolli see, et ta sõltub oma aruandluses kaaspartneritest ja peab neid aeg-ajalt tagant utsitama. Aruandlusprotsessi sujuvust raskendab ka projektipartnerite suur arv.

„...kolm partnerit, see on suhteliselt väikene arv, aga ma tean ühest, kus olid küll Eesti partnerid, aga neid oli rohkem ja ma olin peapartner – siis oli ikkagi see aruandluse osa üsna suur ja aegavõttev. Ja just see, kui keegi ei esita õigeaks ajaks või esitab vähem asju, kui sul tarvis läheb. Siis neid kätte saada ja kontrollida ja meelde tuletada – see on üpris tüütu.“ (ELF)

Aruandluse juures mängib väga olulist rolli aeg, eelkõige just aruannetega hilinemine. See mõjutab partnerorganisatsioonide tegevust, kuna teatud projektirahad ei pruugi planeeritud ajal laekuda, mistõttu võivad partnerid olla sunnitud ka oma muid tegevusi vastavalt ümber korraldama. „Nad olid oma aruannetes nii hilinevad, et me terve aeg ise pidime maksma kinni selle projekti. Et rahad tulid alati aasta hiljem kui nad pidid. See päris palju mõjutas projekti üldist omavahelist suhtlust“ (Mondo). Projekti reeglite mittejärgimine mõjutab ka võimet hoida suhteid, siduda eri osapoolte praktikaid üheks praktikaks. Jääb silma, et hilinemist omistatakse pigem projektijuhile, konkreetsele ja hästihoomatavale üksikagendile, kui partnerorganisatsioonile või veel abstraktsemale mõistele – projektipartnerile. „Neil oli projektijuht, kes tegeles kõige muuga, siis tal hilinesid kõik aruanded. Ja siis seal vahetus see projektijuht ja siis hilines veel rohkem.“ (Mondo)

Teisalt tuleb välja aruandluskohustuse positiivne mõju organisatsiooni arengule – aruandlus aitab organisatsioonil oma hetkeseisust ülevaadet saada. „Aga, noh, teisest küljest, jah... et mõnes mõttes selline põhjalik aruanne... ta aitab sul endal aru saada, et kus maal sa siis parasjagu oled, et palju just näiteks eelarveseis on“ (ELF).

Tulemuslikkuse mõõtmist esineb projektide puhul erinevates etappides ning nii formaalselt kui mitteformaalselt. Formaalselt mõõdetakse eelkõige kvantitatiivseid näitajaid, mida on lihtne mõõta ning mille tulemused esitatakse üldiselt aruandlusprotsessis rahastajatele. Minu järeldust kinnitab ka sama nähtust kvantitatiivselt mõõtnud äsjane Mariliis Tago (2014) magistritöö. Mitteformaalselt kogutakse nt projektitegevustes osalejatelt suulist tagasisidet. „Pärast oli meil ju projektis ka tagasisidekoosolek, kus räägiti, et mis oli hästi, mis oli halvasti, mis oleks võinud olla teistmoodi... seal oli ka, et neile hästi sobis see töö.“ (ETKL) Seeläbi on tulemuslikkuse hindamine ja aruandlus iseseisvad praktikad – esimene rohkem enesemotivatsiooni tõstmise praktika, teine rahastaja poolsete reeglite täitmine.

Intervjuudes joonistub välja asjaolu, et suurte projektide puhul ei jääda lootma pelgalt lõpparuandele, vaid kogutakse jooksvalt tagasisidet. Eriti projekti kestel on üheks olulisemaks tulemuslikkuse indikaatoriks projektis osalenute muljed. Seejuures tuleb ETKLi projekti kedja puhul välja, kuidas eri partnerriikides eri aegadel toimuva sarnase tegevuse puhul projektipartnerid võtavad oma reeglite kujundamisel õppust n-ö eelkäija tegevustele antud tagasisidest. Seega kujundavad tulemuslikkuse mõõtmist nii minevikust leitud normid kui tulevikku suunatud ootused. See, mida ja kuidas teha, kaasa arvatud hinnata, toimub partnerite (hindamis)tegevust järele aimates.

„Meie jaoks oli üht sorti tulemuslik kuulata seda, teisest otsast kuulas juba kedja Klaipeda, mis see tagasiside sealt tuli ja mis aruanded on. Need, milles nemad peaksid ... nende jaoks oli see vahetu tagasiside. Siis teistmoodi tagasiside oli ka... noh, värske tagasiside oli Kultuurkapitali, Kultuuriministeeriumi... nendele pidi täpsemalt tegema. Pikaajaline tagasiside tuleb jällegi siis, kui see kedja suur projekt lõppeb.“ (ETKL)

Siit tuleb välja ka see, kuidas ühe projekti käigus võib olla vajadus anda aru mitmele erinevale osapooltele, ETKLi näitel nii kodumaisele rahastajale (kaasfinantseeringu allikale) kui välismaisele rahastajale.

Mondo puhul tuleb välja, et tulemuslikkuse mõõtmiseks projekti kestel on projektitegevustest osa võtnud välisriigist pärit hindaja, iseseisev osapool – see pakub vahetut tagasisidet. „Jah. Meil oli just selline... meil käis märtsi alguses siin TEACH MDGs hindaja [...] Siis temaga käisime läbi need meie tulemused“ (Mondo).

Mondo on näiteks ka sellest, et korralduslikult probleemse projekti puhul on positiivne momentseotud just projekti (TEACH MDGs) sihtgruppide positiivse tagasisidega projektitegevustele. „Siis me korraldasime päris sellise põhjaliku kursuse õpetajatele, mis oli 80 õppetundi, et mitu korda kohtusime samade õpetajatega. Siis oli tore näha, kuidas nad väga kõrgelt hindasid seda kursust ja ka avaldasid muid oma arvamusi.“ (Mondo)

Tagasiside kui projektide tulemuslikkuse mõõtevahendiga seoses eristub Mondo teistest uuritavatest organisatsioonidest seetõttu, et seal on märkimisväärne sisendiroll tagasisidel, mida annavad välisprojektidelt naasnud vabatahtlikud. Vabatahtlike ideed ja tagasiside on Mondos ühtaegu nii kasulikuks informatiivseks allikaks kui ka kujutavad endast initsiatiivi ette planeerimata tegevusteks (mis näitab, et Mondos ollakse valmis oma tegevusi vastavalt tagasisidele kohandama ja muutma). See on näiteks, et projekti käigus ja tänu sellele saavad organisatsioonis tekkida uued reeglid, mis jäävad püsima. Mondos on tagasisidega naasnud vabatahtlikel arvestatav mõjuvõim, eriti võrreldes kodumaiste vabatahtlikega, kelle rolliks on pigem jooksvate ülesannete täitmine kui mingi sisendi pakkumine.

ELFi puhul on eduka, tulemusliku projekti tõestuseks nii projektitegevuses osalenute positiivne tagasiside kui ka mingisuguse püsiva või käegakatsutava väärtuse loomine.

„No mina arvan, et meie projekti saame kordaläinuks lugeda, kui meil lisaks nendele, ütleme, praktilistele tegevustele, mis meil on õppereiside ja seminaride ja talgute näol, valmib ka see raamat, mida me saame levitada otse tootjatele. Ja see on sellise püsiva väärtusega.“ (ELF)

ETKLi projektijuht toob välja, et ETKLi liikmed tajusid tõepoolest projekti kasu organisatsiooni liikmetele. Samas tuleb välja ka see, et enne projektitegevustest osa võtmist

oli liikmete seas valdav leige suhtumine – projekti tuli propageerida ning see algatus oli suunatud juhatuselt liikmetele. Vähese huvi põhjuseks võibki kedja projektijuhi meelest olla projektitegevuses osalenud uute inimeste liiga suur hulk, mis eestlased oma rahvuslikus tagasihoidlikkuses ära hirmutab. „...kõik, kes võtsid tegelikult kedjast osa (Tallinna omast), eestlased just, nemad oskasid tunnustada seda projekti. Tundsid, et selle läbi on võimalik... et uued võimalused tulevad selle läbi.” (ETKL)

Selles peatükis esitasin tulemused, mis on seotud rahvusvaheliste projektide läbiviimise praktikatega. Järgnevalt asun vaatlema seda, kuidas avaldub vabaühenduste agentsus rahvusvahelistes projektides.

4.3. Vabaühenduste agentsus rahvusvahelistes projektides

Selles alapeatükis jätkan rahvusvaheliste projektide vaatlemist. Kui eelnevalt püüdsin üleüldiselt kaardistada seda, mida (Eesti) vabaühendus rahvusvahelist projekti läbi viies (praktikate perspektiivist) teeb, ning välja tuua projektipraktikate seosed organisatsiooni muude praktikatega, siis nüüd suunan tähelepanu täpsemalt sellele, kuidas väljendub rahvusvahelise projekti tasandil kohaliku organisatsiooni agentsus. Teisisõnu uurin, mida saab kohalik (ehk Eesti) vabaühendus rahvusvahelise projekti korralduses (ei tähenda sama, mis „rahvusvahelise projekti kaudu“) korda saata ja/või muuta.

Milles ja kui palju saab kohalik ühendus sõna sekka öelda? Arvestades eelnevates alapeatükkides esile tulnud asjaolu, et enamik projektiga seonduvaid plaane tehakse kas kirjalike või suuliste arutelude/koosolekute kaudu (kus on tegu mitme partneri ühise loomega), on tähendusrikas see, mil määral uuritavad organisatsioonid projektitegevuste ühisel planeerimisel oma sõna sekka ütlevad – või tunnevad, et saavad seda vajadusel teha. See ei pruugi tingimata hõlmata ainult projekti läbiviimisele eelnevat planeerimist, vaid ka jooksvat planeerimist projekti kestel.

Nt SNOWBALi puhul tuleb välja, et igal maal on pisut erinevad tegevused, mis omakorda tähendab, et Eestis toimuvate tegevuste piires on ELFil suur sõnaõigus ja ka vastutus. ELF saab Eesti tegevuste kujundamises üsna palju kaasa rääkida.

„Eesti puhul otsustame siin omavahel, arutame kolleegidega, ja siis me peame sellele muidugi saama heakskiidu ka põhipartnerilt. Ehk siis Rootsi poolelt meie puhul. Aga... seda et mida me siin Eestis teeme, need ettepanekud [projekti tegevusteks] me ikkagi... mõtlemegi ise välja.“ (ELF)

ELF on näiteks, et kaasarääkimisprotsess rahvusvahelises projektis seisneb tihtilugu siiski (muu partneri poolt) ettekirjutatu kommenteerimises, ettepanekute tegemises. „Kirjutasime seda taotlust või oma kommentaare või mingeid ettepanekuid, aga põhiosa sellest taotluse sisust ja sellest kirjatööst tegi Rootsi partner“ (ELF). Kaasarääkimine võib olla ka minimaalne. Nt ETKL projektijuht sõnaõiguse kasutamisest „Aga ausalt öeldes ma ei tundnud mingit tohutut vajadust hakata suurelt sõna võtma, kuna mul vist ei olnud nii tohutult suurt kogemust“ (ETKL).

Järgmine samm oleks sõnadelt liikuda tegudele. Kuivõrd tuleb ette olukordi, kus organisatsioon saab midagi planeeritust teisiti teha? Ning mida täpsemalt?

Rahvusvahelise projekti juures saab eristada vormiliste ja sisuliste muutuste tegemise võimet. Mingil määral tuleb ette mõlemat varianti. Nii kirjeldab näiteks üks intervjueeritav, kuidas projektipartneri projektijuhi vahetumisel muutis uus inimene projekti nime. Sisulise muutuseloome poole pealt kumab nt Mondo projektijuhi sõnadest läbi suhtumine projekti kui plaani, mis ongi mõeldud muutuma, jooksvalt arenema, selmet raudkindlalt loomishetkest alates paigas püsida. „Ma arvan, et projekt ongi ainult plaan. Kui sa hakkad seda rakendama, siis sa näed, mis on mõistlik. Ja mõistlik on teha seda, mis on mõistlik, mitte lihtsalt jälgida seda, mis keegi on paar aastat varem mõelnud, et võiks seda teha“ (Mondo). Samas peegeldab eeltoodu intervjueeritava hoiakut, mitte kogemust. Mondo projektijuht ongi kolmest intervjueeritavast oma muutmisvõime suhtes kõige enesekindlam (asjaolu, mis võib tuleneda intervjueeritava juhipositsioonist). Oma initsiatiivi tuleb loomulikult ette ka ülejäänud intervjueeritavate jutus, kuid nemad puudutavad rohkem projektijuhi võimet suunata muudatusi projektis eelkõige jooksvate ülesannete puhul või lihtsalt konkreetses partnerriigis toimuvaid spetsiifilisemat laadi projektitegevusi. Üsna loomulik on seejuures tulemus, et nii sõnaõiguse kui teisiti tegemise puhul on võimalused suuremad oma riigis toimuvate tegevuste puhul.

„Alati teeme natuke teistmoodi, püüame neid projekte kohandada sellele, mis meil on vaja. Võib-olla me teemegi natuke peavalu projekti juhtpartnerile, kuna me tahame seal muudatusi teha, aga kui teemegi selliseid muudatusi, mida on võimalik teha, et seal on ka mänguruumi [...] Et selles osas me teeme suht palju muudatusi ka. Mitte midagi radikaalset, aga mis on mõistlik.“ (Mondo)

Esile kerkib see, et muudatuste puhul on eelkõige vaja saada heakskiit projekti juhtpartnerilt, mis aga veenva põhjenduse puhul probleemiks pole osutunud. Ei kogeta mitte võimalikku vastupanu, vaid kriitikat, mis aga kokkuvõttes tuleb kasuks ja täiustab projekti. ETKL: „Nad võtavad hästi vastu uusi ideid, kui need on hästi läbimõeldud, samas nad on hästi kriitilised nende suhtes. See on väga hea, et... pole mõtet poolikuid projekte läbi viia“ (ETKL). Juhtpartneril tuleb seega tegelda projekti tehniliste küsimustega ka siis, kui nad ise muutust ei kavanda – seega tähendab juhtpartneriks olemine mitmekordset bürokraatiat – teiste eest ka.

Näiteks ELF andis välja raamatu, mis algselt polnud projektis kavas. „Aga siis me kuskil projekti keskel tegelikult leidsime, et meil Eesti puhul pigem oleks kasulik see raamat ja samuti siis ka lätlased leidsid, et tõesti nemad on ka raamatust huvitatud“ (ELF). See muudatus ei tulnud täiesti iseenesest, oli ka vaja pisut vaeva näha.

„Ja... noh, see ei olnud nii, et nad üldse nagu ei süvene, ütlevad et tehke. [...] Ja siis oli rohkem poolt ja... mitte võib-olla niivõrd vaimustunult kõik algul ei suhtunud, aga põhimõtteliselt me, jah, lõpuks siis [jäime] kõik ühele nõule, et Eestis ja Lätis anda välja ikkagi raamat.“ (ELF).

See näitab, et teatud sünergiavõime on ka projektipartnerite vahel olemas, samas võib juhtpartner esimese reaktsioonina muudatusesse mitte kuigivõrd soojalt suhtuda.

Muudatusi tuleb ette ka juhul, kui projektiga tegelev isik keset projekti muutub; ühelt poolt tuleb opereerida teatud reeglite raames (nt projektieelarves pannakse kindel rahajaotus võrdlemisi vankumatult paika juba projekti alguses). Nii juhtus ETKLis, kus projektijuhi lahkumise järel valmistas teistele kohati raskusi juba olemasolevate kokkulepete ja eelarve raames tegutsemine, kuigi sisulisi muutusi taheti ja saadi teha.

„Eks me XX-lt võtsime nii palju, kui ta oli juba teinud ja ette valmistanud, või noh, niivõrd-kuivõrd. Aga me pidime ikka need asjad uuesti ise ette valmistama, et mida see kedja projekt meilt nõuab, mida me vastu saame, mis on tingimused meie partnerluse koha pealt. Kõik need tingimused tuli uuesti üles ehitada täiesti võhivõdraste inimestega“ (ETKL).

Seega eeldab agentsus rahvusvahelises projektis võimekust projekti hallata ka inimeste lahkumise puhul, panna oma aega ja energiat tegevustesse, mis tegelikult otseselt projekti tegevust edasi ei vii.

ELFi projektipartner Lätist rääkis kaasa suhtluskanalite kujundamises. „Ja on siis ka mõned skaibikoosolekud, aga näiteks meil Läti partner ütles, et oi, ta vihkab neid skaibikoosolekuid, et ta tahab ikkagi inimest päriselt näha, hoomata, ja siis me tegime selle peale kohe ühe päris koosoleku“ (ELF). See näitab, et nn reartnerid Eesti ja Läti näol on valmis oma tegevust rohkem kohandama, on loovamad, reageerivamad kui juhtpartner, kellel võib olla nt teistest suurem administratiivne koormus.

Lisaks muudatuste tegemisele on kõnekas ka võime mingit projekti aspekti muuta, jättes ebaoluliseks muutunud tegevused ellu viimata. Mondo puhul saab välja tuua näiteid, kus mitte küll Mondo ise projektipartnerina, vaid hoopis projekti juhtpartner on jätnud tegemata midagi, mida teised temalt ootavad. Kuna asi puudutab finantspoolt, tekitas see teravaid probleeme; osapoolte vahel esialgselt planeeritud ressursside jaotus ja liikumine, mis ühises projektis olles oli seotud, hakkas muutuma. Seega on ühe osapoole agentsusel seotud osapoole agentsusele tihtilugu suur mõju, kuna kontrollitakse omavahel seoses olevaid või isegi samu ressursse. Kui üks osapool koormab teist poolt administratiivsete probleemidega, kujundab ta selle läbi teise poole võimet reageerida teistsugustele probleemidele, eeskätt vähendades aega tegeleda sisuliste tegevustega.

Olulisi tegematajätmissi võib põhjustada projektijuhi töölt lahkumine. Sellist olukorda peab nt Mondo kõige suuremaks probleemiks, mis neil seni projekte läbi viies ette tulnud on. „Või keegi ei tee nii nagu oleks pidanud, siis jääb see meile juhatuse liikmetele teha, sest kõik peab

olema väljaspoole tehtud. Aga et kes selle seespool teeb, et võib-olla selles tekib vahepeal probleeme“ (Mondo). Sellega seoses tuleb esile, et isegi kui enamik projektiga seonduvast planeerimisest võib olla tehtud projektijuhi poolt, kes juhib ning lisaks ka vastutab projektis, siis tema võimetusel projektiga seonduvat rolli täita, peab vajalikud toimingud tegema juhatus. Tuleb esile ka see, et kohati pole oluline, mis osapool asja ära teeb – peaasi, et tehtud saaks ning seeläbi legitiimsus tagatud oleks. Sellistel segastel puhkudel muutub organisatsiooni agentsuses domineerivaks projekti rahastaja ja partneritega seotud kokkulepped, mitte nt liikmete või nõukogu poolt tulenevad nõuded, sest organisatsiooni ressursid (aeg, inimesed jms) on piiratud.

Keskendudes konkreetsemalt ressurssidele ja reeglitele, vaatlen organisatsiooni võimet kaasa rääkida selles, kui palju ressursse ta selle projekti raames saab ning milliste reeglite paikapanemises osaleb. Näiteks kui vaba voli on organisatsioonil ressursse juurde küsida ning saada? Analüüsist nähtub, et kokkuvõttes taandub organisatsiooni agentsus rahvusvahelistes projektides väga palju projektijuhi peale. Kui projektijuht vahetub (nagu ETKLis), peab „järeltulija“ vaeva nägema, et haarata lahtised otsad nii, nagu senine projektijuht nad jätnud oli, kuid siiski toob uus projektijuht endaga palju uusi suundi sisulises tegevuses või projekti juhtimise korralduses.

Olulise ressursina, mille kasutamist korraldavad reeglid muuta võivad (või seda peavad) tuleb esile aeg, Mondo projekti puhul sai mitte küll organisatsioon ise, aga projekti juhtpartner planeeritust rohkem aega aruannete kirjutamiseks – kuna juhtpartner lihtsalt ei jõudnud. Seega tekkis sundolukord, kus muud moodi ei saanud toimida. Partneripoolset viivitamist oskavad peljata ka teised; kui seda ei esine, ollakse mõnevõrra isegi kergendatud. „Tõesti selle projekti puhul võib öelda, et kõik on hästi sihukesed, noh, mõnes mõttes vast võrdsed ja ka kohusetundlikud. Ei ole nii, et keegi oleks nagu väga... lohe, mis ikka võib häirida mitmetel juhtudel [...]“ (ELF).

Kuivõrd aga saab organisatsioon ligi ka teiste partnerite ressurssidele-reeglitele, nende kujundamises osaleda? Selline ligipääs kehtib pigem projektitegevuste tasandil, mitte aga projekti organiseerimise/korralduse tasandil. Näiteks tekib partnerorganisatsioonide sihtgruppide näol partnerorganisatsiooni läbi ligipääs nende inimressursile.

„See projekt on selles mõttes olnud tore, et selle kaudu meil on olnud ressursse näiteks tuua Ghanast õpetajaid Eestisse. Korraldasime suvekooli, kus me siis tõime kokku need sõpruskoolide õpetajad Ghanast, Albaaniast, (Keeniast?) [kuuldamatu – autori märkus] ja Eestist.“ (Mondo)

Rahvusvahelise projekti mahukus võib tingida olukorra, kus projektipartneritel on eriarvamus info kui ressursi avalikustamisest, või vähemalt omavahel jagamisest. Rahvusvahelises projektis kohati hägustub piir „mis on minu, mis on meie“. „Ja siis ma olen küsinud seda kommunikatsiooni, mis normaalselt peaks olema kõikidele nagu nähtav, aga nad ei ole nõus seda näitama, et... päris selline kahtlane“ (Mondo). Kontroll ressursside üle puudub, mistõttu väheneb võime eri organisatsioonide agentsuse positiivseks ühendamiseks.

Projektide puhul tuleb ette ka info kui ressursi olulisust. Võib tulla ette olukordi, kus info kontrollija tegevust kujundavad teiste projektipartneritega võrreldes erinevad reeglid – kuna see konkreetne partner kontrollib ekspertinfot. Nt Mondo puhul on ühel projektipartneril ekspertkogemus, mistõttu nad ongi teistele nõu andmas (mida intervjuueeritav peab kasulikuks).

„Seal üks partner, tema oligi sellises nõuandja rollis, nad olid sellised mitte päris partnerid, vaid eksperdid, nemad andsid meile nõu ühismaterjalide koostamisel ja käisid ise kohal ja tegid ülikoolides loenguid ja proovisid aidata suhteid luua ülikoolidega.“ (Mondo)

See on näiteks kahe organisatsiooni agentsuse suhestamine positiivsel moel – vähemalt üks võib teise kulutatavast ajast (teine saab selle eest projektist materiaalselt tasustatud).

Antud peatükk keskendus vabäühenduste agentsusele rahvusvaheliste projektide raames. Järgnev diskussioon toob esile selle, kuidas rahvusvaheliste projektide läbiviimine ühenduste agentsust laiemalt mõjutab

DISKUSSIOON - rahvusvahelise projekti läbiviimise praktikate sekkumine organisatsiooni agentsusesse

Ma uurisin oma lõputöös, kuidas mõjutab rahvusvahelise projekti läbiviimine kui praktika organisatsiooni agentsust – võimekust toimida ja selleks vajalikke tingimusi ümber kujundada. Selleks viisin läbi analüüsi, milles vaatlesin eraldi vabaühenduse missiooni ja juhtimispraktikaid ning praktikaid, millest koosneb rahvusvahelise projekti läbiviimine. Diskussioonis jõuan tagasi vabaühenduse tegutsemise mõtestatusele oma kogukonnas. Mil määral osalemine rahvusvahelistes projektides seda mõjutab või ümber kujundab?

Selleks, et mõtestada organisatsiooni kogukonda, tuleb see võtta lahti eri osapoolteks ja vaadata, kuidas rahvusvahelises projektis osalemine mõjutab organisatsiooni suhteid nendega. Organisatsioon on muidugi tinglik mõiste – mõne osapoole puhul on keeruline aru saada, kas nad on nüüd organisatsioon või mitte. Lähtuvalt ühenduse tüübist võivad olulisteks osapoolteks olla siht- ja sidusrühmad, kogukond, milles tegutsetakse, liikmed, valitsus, vabatahtlikud, äriorganisatsioonid, töötajad, nõukogu, eksperdid jne. Kõigil neil on oma ootused organisatsioonile, mida realiseeritakse vastastikustes suhetes. Neid suhteid kujundavad omakorda vastastikuselt aktsepteeritud normid ja võimalused (reeglid ja ressursid), mis on olnud minu analüüsis ka keskseteks mõisteteks. Minu analüüs ei võimaldanud vaadelda suhteid kõikvõimalike osapoolte vahel – uurimus tugineb eeskätt organisatsiooni dokumentidele ja küsitletud projektijuhi kogemuse tõlgendamisele. Väga võimalik, et projektijuht ei näe näiteks seda, kuidas nõukogu ja liikmed omavahel suhtlevad ja mis neid suhteid kujundab. Seega tuleb minu uurimust omakorda kriitiliselt tõlgendada ning mitte laiendada minu tulemusi Eesti vabaühendustele laiemalt. Siiski püüan ma analüüsi järelduste pinnalt polemiseerida rahvusvaheliste projektide mõjude üle organisatsiooni agentsusele laiemalt, kui see andmete pinnalt võimalik on. Minu töö on pigem esimene strukturatsiooniteooria vabaühendustele rakendamise katsetus kui üheseid vastuseid pakkuv analüüs.

Lõputööd kirjutama asudes lähtusin sissejuhatuses välja toodud uskumusest, et vabaühendus kaitseb ja esindab mõne ühiskonna grupi huve, aidates kaasa nende probleemide lahendamisele või soovide täitumisele. Strukturatsiooniteooriast lähtudes ei saanud ma muidugi seda uskumust jätkuvalt rakendada, vaid pidin vaatama kriitiliselt ühenduse sisse. Sageli seostatakse vabaühendusi nn rohujuuretasandi alt-üles algatustega, mis üritavad lahendada mingit probleemi või luua muutust „ülemise tasandi“ otsustesse, näiteks veenda

põllumajandusministeeriumi pöörama poliitikakujundamises rohkem tähelepanu märgalade kaitsele. Samal ajal pole suudetud hästi välja tuua, mis see rohujuuretasand täpsemalt on ja mis on selle tõde (vaikimisi eeldus, justkui oleks rohujuuretasand teatud tõe lähedal kui valitsusorganisatsiooni tasand). Rohujuuretasandi suuremaks eeliseks peaksid justkui olema vabaühenduste liikmed; nende hääled peaksid olema see, mis toob esile ühiskonna probleemid ja vajadused – kas siis läbi üldkoosolekul küsimuste esitamise või ka oma arvamuse organisatsioonist veelgi kõrgemale tasandile, nt poliitikakujundajateni viimisel. Pidades silmas asjaolu, et vabaühenduste tegevus toimub tänapäeval suuresti projektipõhiselt, tõstatan ma küsimuse – ega projektide “tegemine”, ühiskondlike probleemide mõtestamine läbi projektikeele ja -meele, hakka kuidagi vastu käima olukorrale, milles ühenduse tugevaimaks tõukejõuks peaks olema selle liikmete algatus?

Strukturatsiooniteooria aitab mul analüüsijana vaadelda vabaühendusi oluliselt ideoloogiavabamalt. Näiteks teadvustada seda, et organisatsiooni liikmete arvamust ei saa analüüsida ilma neid inimesi koondava kontekstita, mis annab nende arvamusele kuju ja väljundi. Sestap ei ole vabaühenduse liige iseenesest mingi huvi või arvamuse kandja, vaid ta on oma keha läbi üksnes nende arvamuste kujundamise elluviija. Liikme arvamus kujuneb läbi organisatsioonis osalemise ja organisatsioon kujuneb läbi liikmete arvamuste. Neid osapooli ja vastastiktoimet ei anna lahutada.

Kuigi ma toon analüüsis detailide tasandil välja mitmeid kriitilisi aspekte rahvusvaheliste projektide läbiviimise sekkumisest organisatsiooni klassikaliste liikmete vaheliste suhete dünaamikasse (juhatus vs nõukogu, juhatus vs liikmed), ei tohiks neid aspekte tõlgendada must-valges kontekstis. Organisatsioonide muutumine ei ole iseenesest halb ega hea. Näiteks tuli analüüsis välja, et projektijuhi tunnetusel ei pidanud ETKLi liikmed organisatsiooni rahvusvahelist projekti “kedja” enda jaoks just eriti oluliseks. Osavõtt oli madal. Projektijuht pidi tegema liikmete suunal selgitustööd, et nad oskaksid selles algatuses ära tunda oma huvid. On väga võimalik, et liikmed ei oska näha lahendusi oma probleemidele või võimalusi täita oma soove ja neid tulebki vormistada organisatsiooni keeles või arendada loovalt, liikmete mõtetest üksnes inspireerudes.

Praktikate teooriatest lähtudes (Shove *et al.* 2012: 81) tuleb rõhutada, et organisatsioonid muutuvad läbi uute osapooltega suhestumise paratamatult. Rahvusvahelise projekti käigus ühinevad nii eraldiseisvate organisatsioonide juhtimispraktikad, kui ka normid, mille järgi need organisatsioonid ühiskonnas muutust taotleavad – vastasel korral jookseks koostöökatse lõhki. Iga organisatsiooni üksikult vaadates on näha, et läbi praktikate ülekande muutub ka organisatsiooni roll ühiskonnas (vt nt Guo 2007).

Praktikate analüüs aitab vaadelda klassikalist projektijuhtimist uues valguses. Projektijuhtimine keskendub planeeritud ja tegeliku mõju saavutamise vahelise lõhe analüüsimisele, kuid ei näita kõrvalmõjusid, mille hinnaks on reeglite muutmine ja ressursside ümbermängimine nii organisatsioonis kui selle kogukonnas. Näiteks võib projektipõhisus vähendada organisatsiooni liikmete loominguuljust, või muuta ressursside baasi liialt ühekülseks (kui organisatsioon saavutab oma tulemusi eeskätt rahalise ressursi ja projekti kirjaoskuse läbi, aga mitte liikmeid kaasates, siis on loogiline, et liikmete ressursside, näiteks nende loovuse rakendamise võimekus tasapisi taandareneb).

Et iga organisatsiooni ressursid on tahes tahtmata piiratud (eriti aeg, inimeste pädevused), ei kontrolli ühendus nende kasutamist täiel määral. Ühe kasutamine tuleb teise arvelt. Sama lugu on ka reeglitega. Kui vabäühendusel tuleb liialt panustada sisesuhete reguleerimisele (reeglid, millega hoida maas inimestevahelisi pingeid), siis väheneb ka tema võimekus lülituda alternatiivsetesse suhetesse, mis toimivad samuti kõik oma reeglite alusel. Valikud eri ressursside ja reeglite vahel võivad toimuda organisatsioonis nii teadlikult kui teadvustamata, ning hõlmata teatud tegevuste või ambitsioonide välja- või sissearvamist väga erinevatel tasanditel alates nt nädalakoosoleku agendast ja lõpetades ühenduse eesmärkide järgimisega.

Giddens (1984) toob välja, et ühte ja sama tegevust võib tõlgendada eri moodi eri agentide poolt, sest nende diskursiivsed lähtepunktid ja võimed on erinevad. Seeläbi ei saa defineerida ka ühte ja ainuõiget organisatsiooni eesmärki ega ka seda, miks Eesti vabäühendused rahvusvahelistes projektides osalevad. Kas selleks, et oma liikmete või muu kogukonna huvisid ühenduse missioonile vastaval viisil paremini koondada, edendada, esindada? Või selleks, et pääseda ligi mahukatele ressurssidele, mis tagavad ühenduse tegevusvõimekuse jätkumise? Kas liikmed on organisatsioonile eluliselt vajalikuks ressursiks või on nad pigem takistuseks, kelle olemasolu tõttu on vaja kokku kutsuda üldkoosolekuid ja raisata väärtuslikku juhtimisressurssi? Nii organisatsiooni alusdokumentidest kui projektitaotlustest leiab hulgaliselt väiteid, mille tähendus avaneb alles organisatsiooni reaalse tegevuse vaatlemisel.

Strateegia koostamise, rakendamise ning tulemuslikkuse viisid organisatsioonides sõltuvad suuresti nende sissekujunenud praktikatest, mida ühenduse inimesed endale ei teadvusta. Intervjueritavad väljendasid projektidest rääkides vähekriitilist suhtumist projekti kui strateegiapraktikasse. Eeskätt rõhutati seda, et projektide abil on tehtud ära väga palju “asju”. Intervjuud ei väljendanud seda, et organisatsioonide liikmed oleksid tajunud mõne olulise praktika väljavahetamist projektijuhtimise praktikate vastu. Projektiväline tegutsemine võimalusena ei tulnud intervjueritutele valikuna meelde. See võib olla tingitud sellest, et intervjuu käigus ma vastavat küsimust ise ei esitanud, aga ka sellest, et alternatiive projektipõhisele rahastamisele ei nähta. Pigem osati välja tuua tüütuid lisakohustusi, mida projektijuhtimine kaasa toob, näiteks aruandlust.

Projektijuhtimise praktikad on omavahel seotud läbi planeerimis- ja mõõtmispraktikate, kuid minu analüüsi järelendus ühtib Fowleri (1996: 182) seisukohaga, mille kohaselt võrdlemisi vähestel vabaühendustel on selge arusaam, miks tekivad probleemid, mida nad lahendada püüavad ja kuidas neisse õigesti sekkuda. ELFi projektijuht tõi näiteks lakooniliselt välja, et ei näe projekti elluviimise järel kohest olulist muutust ühiskonnas. „No mõnes mõttes sihuke kõige... vastuolulisem ikkagi on ilmselt see teema tutvustamine või selline seisukoha... mingil määral muutmine“. Ka Mariliis Tago (2014) magistritöö näitab, et vabaühendused lubavad üldsõnalisi tulemusi ning mõõdavad suurima tõenäosusega neid näitajaid, mida on lihtne mõõta (kattub Morley *et al.* 2001 arvamusega, viidatud LeRoux & Wright 2010: 574 kaudu). Sellega ei soovi ma öelda, et organisatsioonid peaksid erilise õhinaga tulemuslikkuse mõõtmisele pühendumata, sest see tegevus järgib samuti oma reegleid ja kulutab ressursse, mida saaks kasutada millekski muuks. Reeglite ja ressursside kasutus on alati valik.

Lisaks reaalse ja deklaratiivsete tegevuste ja tulemuste eristamisele tuleks kriitiliselt vaadelda ka organisatsiooni osapoolte rolle. Erinevate osapoolte tegevused võivad väljendada hoopis teisi rolle kui seda teevad nende rollinimetused. Näiteks räägivad liikmed mõne organisatsiooni tegevustes oluliselt vähem kaasa kui selleks juriidilist õigust mitteomavad, kuid see-eest üliaktiivsed vabatahtlikud. Kui liikmed on passiivsed, on loomulik, et organisatsiooni tuumik koosneb teistest osapooltest, kelle poolt loodud osalemise normid võivad taastoota liikmete passiivsust veelgi. Üks individid võib esineda ka mitmes rollis – juhatuse liige on samaaegselt liige, aga võib olla ka projektijuht elik töötaja (Mondo näide).

Reegleid ja ressursse võib maakeeli mõtestada kui “kelle peost söövad, selle laulu laulavad”. Paraku pole ühiskondlikud suhted nii must-valgelt tõlgendatavad. See, kuidas tõlgendada vabaühenduste rollide muutumist seeläbi, et nad on muutumas projektiorganisatsioonideks, sõltub sellest, kas vaatleja klaas on pooltühi või pooltäis. Et näidata, kuidas rahvusvaheliste projektide läbiviimine võib luua organisatsiooni agentsusele uusi võimalusi ja vastupidi, teisi piirata, toon järgnevalt lühida loetelu erinevatest võimalustest, mida lugeja võib mõtestada oma vaatepunktist lähtuvalt.

Mondo näide ilmestab, et kui organisatsioon joondub teadlikult rahvusvaheliste projektide sõiduritta (keskendumine rahvusvahelise projekti praktikatele – arvukalt suuri projekte, pidevalt raudade tules hoidmine eri taotlusvoorudes), annab see neile rohkem võimalusi ressursse oma äranägemise järgi ära kasutada (erinevalt nt ELFist, mis maadleb palju kitsamaid tingimusi pakkuvate kohalike projektidega). Nagu ütleb Mondo oma projekti kohta: „No ta on olnud oluline selles mõttes, et tal on ressursid olnud olemas ja seda on saanud kasutada ka teiste tegevuste toetamiseks“ (Mondo).

Seega võivad rahvusvahelised projektid aidata organisatsioonil leida ressursse täitmaks organisatsiooni missiooni täitmist toetavaid eesmärke, milleni muidu poleks jõutud. Organisatsioon võib läbi rahvusvahelise projekti leida uusi kontakte (ressursside mõistes), näiteks ligipääsu partnerorganisatsiooni ekspertide teadmusele. Projekt võib anda ka suurema toetuspinna siht- ja sidusgruppide silmis, sest see tõestab organisatsiooni haldussuutlikkust.

Kui Eesti kodanikuühiskonda toetav sihtkapital varieerib oma pisirahastust pakkuvaid taotlusvoore temaatiliselt, nii et taotlejad peavad olema valmis selleks, et rahastajast sõltudes ei pruugi üks projekt teisega valdkondlikult või temaatiliselt haakuda, siis killustuvad seeläbi ühenduse praktikad. Suurte ja pika kestusega rahvusvaheliste projektide mastaabid võimaldavad tegutseda pikemaajaliselt ühel teemal ning siduda erinevaid tegevusi üksteisega paremini. Rahvusvahelised projektivoorud on piisavalt üldised, et võimaldada mitmekesisust ka projektide siseselt.

Rahvusvaheline projekt võimaldab kokku tuua palju erinevamaid osapooli (juba geograafiliselt, teadmiste poolest), ja nende osapoolte kontaktidest sündivad suhted võivad iseseisvuda, olles potentsiaaliks uutele algatustele (mis, tõsi küll, eeldavad ilmselt toetust Euroopa Komisjonilt selleks, et midagi korda saata). Seda illustreerib Mondo järgnevalt: „Näiteks sõpruskooli linkide kaudu koolid on saanud toetada oma sõpruskoole kohapeal. Selles osas nad on toetanud teineteist“ (Mondo). Mondo näitel võib välja tuua ka selle, et reeglite ja ressursside soodsam olukord võib aidata ka loovust suurendada - nende

rahvusvahelisel tasandil tegutsevad vabatahtlikud tulevad Eestisse tagasi olulise ideedepagasiga (võrreldes näiteks vabatahtlikega, kes “kodus” administratiivküsimuste lahendamise tegelevad). Vähem ressursse rohkemate reeglite tingimustes jällegi vähendab loovust.

Kas rahvusvahelisi projekte läbi viies võib ühel hetkel tekkida ka piir, mida ületades sekkuvad rahvusvahelised partnerid ja rahastajad organisatsiooni toimimisse juba nii tugevalt, et organisatsioon ei suuda enam oma suhteid teiste legitiimsust tagavate osapooltega kontrollida ega kujundada?

Rahvusvaheliste projektide juhtimise uusi võimalusi arendavad ja loovust toitvad omadused on seotud reeglite ja ressursside vahekorraga viimase kasuks. See ei pruugi aga kehtida üldiselt projektijuhtimise praktikate kohta, eriti kui tegu on kohalike ja üsna väikesemõõtmeliste projektidega. Kohalike rahastajate poolt välja jagatavad palju väiksemad ressursid kujundavad oluliselt projektitoetustest sõltuvate organisatsioonide praktikaid, suurendades ressursside kulu reeglite järgimisele ja rahastaja loodud mänguruumiga kohandumisele. Lisaks aruandlusele minevale lisaajale peab organisatsioon tõstma ka tegutsemise tempot, et suurendada oma võimekust omapoolselt ressursse tegevuse läbi laiali jagada. Läbi projektidele pööratava tähelepanu normaliseerub üha rohkem nende praktikate järgimise rutiin, vähendades võimalusi alternatiivseteks lahendusteks. Mondo näide oli ilmekas: projektikavandeid koostavates gruppides osalemisel on juba sisse arvestatud väljalangemise protsent (kümnest kolm saab rahastuse). Loomulikult viivad projektijuhid oma tegevusi ellu ühiskonna arengut ilmas pidades, kuid läbi selle tegevuse normaliseeritakse projekti praktikaid, kitsendades lahenduste pakkumise viise (mis viib *status quo* fenomenini).

Projektijuhtimise praktika kujundab organisatsiooni agentsust läbi selle, et piirab oskusi mõtestada ressursse mitmekesisemalt kui vaid rahalise ressursina, mis võimaldab palgata töötajaid või osta reklaampinda. Analüüs näitab, et ressursid näiteks liikmete näol, kelle kokkutulemisest organisatsioonid kunagi sündisid, on muutunud organisatsiooni juhtkonnale mõneti ebavajalikeks. Võib oletada, et tänu projektipädevuste arendamise vähenevad oskused ja aeg selleks, et võimaldada liikmetele organisatsioonile ligipääsu (läbi avatud juhtimispraktikate). Projektimajandus seab liikmete osalusele liiga palju reegleid (no mida sa lähed koosolekule, kus kõik on projektide tõttu eelnevalt ära otsustatud ja ette valmistatud...) ja piiranguid, mistõttu see taastoodab loomulikult liikmete passiivsust juurde (siin mängivad muidugi kaasa ühiskonna üldisem surve jagada oma vähenevat aega eri praktikate vahel mõistlikumalt). Kui anda liikmele tegutsemiseks sama suur vabadus sarnaselt Mondo

rahvusvahelise tasandi vabatahtlikule, siis kas nad võiksid avastada alternatiivseid ressursse, muutmaks probleemi tingivaid norme või reegleid?

Võib juhtuda, et kiirreageerimisühiskonna tempo kasv surub kokku ka probleemide lahendamisse suunatavate ressursside ja pädevuste mitmekesisuse – projektijuhid kasutavad rutiinselt lihtsakoelist ressursi, milleks on raha ja kaotavad reageerimisvõime selle lõppedes. Tempo dikteerib projektijuhtimise praktikate rakendamise intensiivsuse kasvu, aga vähendab selle arvelt aega probleemi tekkepõhjuseid ja tegevuste kõrvalmõjusid kriitiliselt läbi mõelda.

Fowler (1996: 178) näeb lahendust vabaühenduse *status quo* (tegevus ilma tulemuseta) vähendamises selles, kui tasakaalustada eri osapooltega suhestavate praktikate kasutamist, mis aitab minu hinnangul ühtlasi organisatsioonil ka erinevaid pädevusi rakendada. See on küll kurnav ja killustav, kuid vähendab organisatsiooni ühekülgsust, mis tuleneb ainult üht tüüpi reeglitele vastamisest – rahastaja tingimustele vastamisest. Sihipärasus, mida erinevad osapooled suhetes vabaühendusega sellele esitavad, on ju igal juhul erinev. Seda toob välja ka Stromquist (2008: 42), tema arvates ei pea vabaühendused formaalselt riigi tasandi huvirühmale aru andma, vaid hoopis vastutatama nende ees, keda nad teenivad, sest ebaedu oma huvirühmade vajaduste teenindamisel võib tipneda vabaühenduse tegevuse ja olemasolu lakkamisega.

Keskne teema vabaühenduste rahulolematuses projektipõhise juhtimisega on aruandlusele kuluv liigne aeg. Projektiga võtab organisatsioon endale vastutuse oma inimeste aja sisustamise eest väga pikaks ajaks. Projektis mõnest tegevusest loobumine on väga keeruline ja ei pruugi anda ajavõitu, sest reeglite ümbermängimisele kuluv ajaressurss bürokraatlikus masinas on väga suur. Ajamahukuse plaanis on vastuoluline ka projekti tulemuste mõõtmine. Analüüsist tuli välja, et rahastajale “antakse aru”, aga tulemuslikkust hinnatakse iseendale ja palju mängulisemate reeglite järgi kui rahastajale suunatud aruandluses. Nagu ka intervjuudest ilmnes, võivad rahastaja nõuded aruandjale kohati tüütud olla või ka absurdse mulje jätta; samas ei anna isegi ülidetailse küsitlusankeediga projekti tulemuslikkust täpselt kinni püüda.

Rahastaja ei saa oma ressursi muidugi niisama külvata – eriti tingimustes, kus uusi ühendusi tekib nagu seeni pärast vihma – kuidagi on vaja saada kinnitus, et nende rahastamise tulemusena tõepoolest adresseeritakse rahastajale olulisi valdkondi ning et sellel on ka mõju. Ka reglementeerib projektirahastus organisatsiooni loomupärast ajakasutust. Seda nii projekti ajakava läbi, aga ka läbi rahastamise protsessi. Kui järjekordne osamakse viibib, peab

organisatsioon oma tegevusi korrigeerima, vahel ka edasi lükkama või ära jätma, põhjustades täiendavat ajakasutust teiste projektide aruandluses. „Aga siis kui sul tekib mingi kahtlus, et seda raha ei saagi tagasi, siis see on meie organisatsioonile päris suur jama – jääme ise pankrotti selle tõttu, et loodame neile“ (Mondo).

Võime projekti ressursse ja reegleid kontrollida ei ole otseselt ühegi osapoolle käes, vaid sõltub sellest, mis tüüpi juhtimispraktikatele organisatsioon keskendub. Praktika ei ole ühe osapoolle tegevus, vaid see seob agendid omavahel vastastikustesse sõltuvussuhetesse. Kui tahta muuta praktikat, haarab see alati mitut osapoolt, mis muudab ka praktikate muutmise eriti keeruliseks ja kompleksseks ülesandeks. Osapoolte praktikaid analüüsid tuleb vahet teha nende eri rollidel, mida on aga vabaühenduse inimressursi kitsikuses sageli raske hinnata. Näiteks Mondo projektijuhi puhul polnud võimalik eristada, kas intervjueritav räägib parasjagu endast kui organisatsiooni juhust, projektijuhust, või üldiselt kui organisatsiooni omanikust-esindajast. ETKLi ametinimetuse poolest projektijuht tegeles pigem projektitegevuste koordineerimisega, samas kui finantsküsimumuste, aruandluse, projektikirjutamise ja partneritega suhtlemise eest vastutas pigem juhatuse esimees.

Kuigi osapooled on seotud läbi vastastikmõju, võib uurija olla tunnistajaks nende vastastikmõjude rakendamise hierarhiatele.

Juhatus. Organisatsiooni juhatusel on otsustav roll selles, kas väljakuulutatud projektitaotlusvoor või partnerorganisatsiooni koostöökutse võimaldab kaasa aidata ka organisatsiooni missiooni täitumisele.

Projektijuht. Juhtiva partnerorganisatsiooni projektijuhil on suurem kontroll projekti ressursside üle kui teiste partnerriikide projektijuhtidel. Samas on tal vaja vastata oluliselt rohkematele reeglitele, sest tema peab leidma ajaressursi, mille arvelt sekkuda võimalikesse probleemolukordadesse oludes, kus partnerorganisatsioonidel tekib tehnilisi või sisulisi probleeme. Projektijuhil on suurem kontroll projekti ressursside üle kui muudel organisatsiooni osapooltel, kes projektiga niivõrd seotud pole. Talle kehtivad teistsugused reeglid kui liikmetele. Projektijuhile esitatakse teistsuguseid nõudmisi, temalt oodatakse vähem ideoloogilist lojaalsust ja rohkem projektidega tehnilise juhtimise oskuseid. Projektijuhil võib üllatuslikult palju olla sõnaõigust ka organisatsiooni üldkoosolekul (kuigi mitte otsesel viisil), sest sinna saadab juhatus kooskõlastamiseks eelnevalt väiksemas, ka projektijuhte kaasavas ringis läbiarutatud otsused.

Projekti partnerite võrgustikus on partnerid igauks pigem seotud juhtpartneriga, mitte niivõrd lihtpartneritega – ELFi kogemus näitas, et lihtpartnerite vahel tekkinud loomingulisus oli juhtpartnerile pigem ebamugav, sest tema kanda jäi kaasnev administratiivne tegevus. Partnerlust juhib projekt, mitte organisatsioon. Eriti, kui projektpartner kaasatakse projekti juurde passiivsel moel. Projekti juhtpartner otsib teisi partnereid, lähtudes 1) rahastatava projektivooru teemast huvitatuse alusel ja 2) sellest, kui kõrgeks peab ta partneri projekti kirjaoskust. Aktiivsel moel kaasatud partnerid pööravad rohkem tähelepanu üksteise eelnevatele kogemustele ning organisatsiooni missioonile. Siiski on ka aktiivsete agentide kokkusaamise ja sünergia algmotivatsiooniks rahastaja tahe, kes pakub ressursi aga ainult iseenda reeglite järgi (reeglid pole läbiräägitavad nagu inimeste vahetus argisuhtluses, vaid “võta või jäta” stiilis).

Liikmed. Liikmed saavad projektide kujundamises kaasa rääkida üldiselt vähe, kui nad pole just vabatahtlikud projektijuhid või osalised projekti välja töötavas töögrupis. Kui liige kaasatakse projekti elluviimisesse, on tema ligipääs projekti reeglite kujundamisele oluliselt suurem. Liikmete osalus organisatsiooni reeglite loomisel on aga üllatavalt madal. Sihtasutuse puhul täidab liikmete rolli osaliselt **nõukogu** (legitimeeriv roll, aga teistest ootustest lähtuv). Guo (2007) on leidnud, et valitsuse rahastusele toetumine vähendab tõenäosust, et vabauhendus suudab endale kujundada tugeva, esindusliku nõukogu. Ka siin võib toimida sama fenomen eelkirjeldatuga – nõukogu panustamist organisatsiooni oma ressursidega kujundab neile pakutavate reeglite iseloom. Liiga palju alternatiivseid reegleid vähendab ressursikasutuse loovust. Nõukogu rolli rahvusvahelistes projektides pole aga otseselt märgata. Seega jääb suur osa rahvusvahelise projekti raames tehtavast, niivõrd kui kohalik organisatsioon selles kaasa räägib, organisatsiooni ühe töötaja, projektijuhi kujundada, kui projekt pole just käima lükatud enne projektijuhi tööleasumist.

Minu analüüsis ei tulnud märkimisväärselt sisse **vabatahtlike roll**, kuid seda uurimust analüüsimeetodina rakendades ei tohiks vabatahtlikke unustada.

Rahastaja. Projekte ellu viies on vabauhendus ühtlasi ka rahastaja agent. Rahastaja pakutud tegevussuunad ja aktsepteeritud tegevused tulenevad tema dikteeritud tingimustest, mida saab kas võtta või jätta. Stromquist (2008) näeb rahastajaga põimitud agentsuses probleemi selles, et ellujäämise nimel rahastusest sõltuvuses olevad vabauhendused on haavatavad oma rahastajate strateegiate ja prioriteetide muutuse suhtes. Kuna lõviosa vabauhenduste rahastusest tuleb välistest allikatest, seisavad nad vastamisi vähese reageerimisvõime ning halvemal juhul kokkukuivamisega, sest rahastuse kaotamine tähendaks ühenduse lõppu. Tihti

ei saa vabauhendused oma tegudest õppida, sest enese töö ja tulemuste hindamise jaoks antakse neile raha harva (*ibid.*).

Minu uurimismetoodika olulisemaks väljakutseks oli see, et mahukaid projektitaotlusi ja kohati mitmekümnelehelisi majandusaasta aruandeid uurides läksin alguses üleliia detailseks, kuid antud uurimistöö maht seadis uuringule lõpuks oma piirangu (sama küsimus reeglitest ja ressurssidest). Intervjuusid tehes sai selgeks, kui võrd raske on ainult dokumendianalüüsi abil aimu saada organisatsiooni ja selle projekti juhtimise tegelikest praktikatest. Praktikaid on lihtsam uurida usaldusliku intervjuu abil kui formaalsete dokumentide põhjal. Samas oli dokumendianalüüs väga kasulik, kuna ilma eelnevalt dokumentidesse süvenemiseta oleks intervjuusid läbi viies olnud oluliselt raskem projekti sisse elada ja intervjuueeritava võrdlemisi spetsiifilises jutus orienteeruda. Dokumendianalüüs oli ka sisend intervjuukava koostamiseks. Dokumendianalüüs aitab näha, millistest agentsuse suhetest lähtub organisatsiooni planeerimine ja aruandlus ja kellele see mõeldud on. Näiteks ETKLi majandusaasta aruande sisulise osa pikkus oli üks, ELFil 30 lehekülge, kusjuures viimases kasutati ära ka võimalust teavitada avalikkust ja sihtgruppe ning avaldada tänu erilistele toetajatele või headele koostööpartneritele.

Aga ka intervjuul on oma probleemid – pidin toetuma projektijuhtide refleksioonile, mida pidin omakorda tõlgendama. Ja nagu analüüsis välja toodud, olid praktilised rollid üsna segiläbi põimunud. Sellist infot oleks aidanud mõtestada organisatsioonides vaatluste läbiviimine (koosolekud, valitud projektitegevuste vaatlus). Ehk isegi osalusvaatlus ja teiste osapoolte intervjuerimine (praegu keskendusin vaid projektijuhile).

Uurimisküsimuste raames püstitatud „kuidas“-küsimustele vastamine, sealhulgas mahukate mitmeaastaste rahvusvaheliste projektide kirjeldamine eeldab, et uurija seab mingil hetkel piirangu seoses sellega, kui sügavuti ta teemat uurida püüab. Kuna antud töös püüdsin hõlmata kogu rahvusvahelist projekti alates koostööidee tekkimisest ning lõpetades tehtule antud tagasiside arvessevõtuga, samuti analüüsisin organisatsiooni üldiseid juhtimispraktikaid, pidin vältima liigset detailsust. See aga osutus kohati väljakutseks. Küll aga tasuks selle töö käigus esile toodud praktikatele ja praktikavaldkondadele keskenduda tulevastes uurimistöodes – seda enam, et praktikateteooria kontekstis pole Eestis seni ei vabauhendusi ega rahvusvahelisi projekte uuritud.

KOKKUVÕTE

Uurisin oma bakalaureusetöös seda, millised on vabaühenduste praktikad rahvusvaheliste projektide läbiviimisel ning kuidas need praktikad mõjutavad vabaühenduste agentsust (võimet tegutseda, kujundada oma tegevuse aluseid ja luua muutust).

Teoreetilise poole pealt keskendusin töös peamiselt Giddensi strukturatsiooniteooriast tulenevale agentsuse mõistele, pöörates tähelepanu reeglitele ja ressurssidele, mille kontrollimise kaudu agentsus toimib. Agentsuse analüüsimine aitab vaadelda organisatsioone ühiskonna suhete loojana neutraalselt ja ideoloogiavabalt. Giddensi ideid täiendasin arvukate vabaühenduste tegevust analüüsivate autorite mõtetega, millest enim kerkisid esile strateegia praktikaid analüüsida aitava Whittingtoni mõtted.

Empiirilises osas uurisin kolme juhtumit ehk kolme vabaühendust koos igähe konkreetse rahvusvahelise projektiga, mõistmaks vabaühenduste (teadvustatud ja teadvustamata) praktikaid ning agentsust nii organisatsiooni üldise juhtimise kui ka konkreetselt rahvusvaheliste projektide läbiviimise kontekstis.

Metoodikana kasutasin seejuures dokumendianalüüsi (analüüsisin ühenduste põhikirju, projektitaotlusi ning majandusaasta aruandeid) ning ekspertintervjuusid iga uuritud projekti juhiga.

Järeldasin, et vabaühenduste juhtimis- ja projektijuhtimispraktikate vaatlemine võimaldab ümber mõtestada mitmed eeldusi vabaühenduste toimimise kohta. Projektide läbiviimise praktikad mõjutavad organisatsioone erinevalt, olles sõltuvuses organisatsiooni eri osapoolte kaasatusest organisatsiooni juhtimisse, aga ka juhitavate projektide eripäradest ja nende rakendamise intensiivsusest. Rahvusvaheliste projektide juhtimise mõjud organisatsiooni agentsusele ei ole vaadeldavad mustvalgelt; neid tuleb vaadata lähtuvalt sellest, et organisatsiooni võimekus reegleid järgida ja ressursse kasutada on piiratud. Peamine rahvusvaheliste projektide juhtimise mõju organisatsiooni agentsusele oli uute võimaluste sissetoomine mõne senise praktika arvelt. Huvitav järeldus peitus selles, et ühenduse võime loovuseks sõltus ressursside ja reeglite suhtelisest vahekorrast. Mida rohkem ressursse ja vähem reegleid organisatsiooni osapoolel on, seda loovam ta võib olla ja vastupidi – analüüsis

leidus näiteid, mille kohaselt osapoole distantseerimine reeglites kaasarääkimisest taastootis osapoole praktikate taandumist.

Minu töö järeldusi ei saa üldistada Eesti vabaühendustele üldiselt, seevastu näen töö väärtust uudse teoreetilise raamistiku rakendamises empiirilisele materjalile.

SUMMARY

This Bachelor's thesis, titled „Practices of International Projects of Non-Governmental Organisations in Estonia“, has explored the practices of Estonian non-governmental organisations (NGOs) within international projects, and has observed the way in which these practices influence the agency (the ability to act, shape the basis of one's actions, and create a change) of these organisations.

My theoretical focus was mainly on the term *agency* (discussed by Giddens in his structuration theory), paying particular attention to the control over rules and resources, which in turn enables agency. Analysing agency allows for a neutral view on organisations as the creators of societal relationships, without the influence of ideology. I have used the ideas of various authors analysing the activities of NGOs – most notably, Whittington, who analyses strategy as practice – as an addition to Giddens' ideas.

In order to understand the acknowledged and unacknowledged practices, and the agency of NGOs both from the perspective of general management and the way in which they conduct international projects, my empirical study focussed on three cases – three Estonian NGOs together with three respective international projects in which they participated as partners.

My methods were document analysis (I analysed the statutes, project applications and annual reports the financial year of each organisation) and expert interviews with three persons in charge of management of these projects in the organisations.

My study showed that the observation of NGOs' management and project management practices allows to reconstruct several assumptions on how NGOs function. The practices of conducting projects influence the organisations differently, depending on the integration of different stakeholders in the management of the organisations, but also depending on the characteristics of the projects and the number of the projects. It is not possible to view the influence of managing international projects on the agency of the organisation as something that is black or white, they must be viewed while keeping in mind that the organisation has limited capability to follow rules and control resources. The main influence of managing international projects on the agency of the organisation was the way in which it introduced new opportunities while replacing some existing practices. Interestingly, the organisation's ability to create a change depended on the relationship between rules and resources. The more

resources and less rules the agents within an organisation had in relation to them, the more creative they could be, and vice versa – the analysis highlighted examples where distancing the agent from having their say regarding rules reproduced situations which impede the reoccurrence of particular practices.

The results of my study cannot be generally adapted to all Estonian NGOs; however, the study might prove useful to others as it has applied a new theoretical framework to empirical data.

KASUTATUD KIRJANDUS

Fisher, W. F. (1997). Doing good? The politics and anti-politics of NGO practices. *Annual Review of Anthropology*, 26, 439–464.

Fowler, A. F. (1996). Assessing NGO Performance: Difficulties, Dilemmas, and a Way Ahead. M. Edwards & D. Hulme (Toim), *Beyond the Magic Bullet: NGO performance and accountability in the post-cold war world* (lk 169–186). West Hartford, Conn.: Kumarian Press.

Gauntlett, D. (2002). *Media, Gender and Identity: An Introduction*. Kasutatud mai 2014 <http://www.theory.org.uk/giddens2.htm>.

Griffin, J. J. & Middleton Stone, M. & Hager, M. A. (2001). Organizational Characteristics and Funding Environments: A Study of a Population of United Way–Affiliated Nonprofits. *Public Administration Review*, 61(3), 276–289.

Guo, C. (2007). When Government Becomes the Principal Philanthropist: The Effects of Public Funding on Patterns of Nonprofit Governance. *Public Administration Review*, 67(3), 458–473.

Hea Kodanik. (2011). *Kuidas koostada vabaihendusele head tegevusaruannet? Räägib EMSL-i juhataja Urmo Kübar*. Kasutatud aprill 2013 http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=O__7reDtEI8.

Kodanikuihiskonna lühisõnastik. Kasutatud aprill 2013 <http://www.ngo.ee/sonastik>.

Kuidas asutada vabaihendust. (2011). Kasutatud aprill 2013 <http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/kodanikuyhiskond/kuidas%20asutada%20vabahendust%202011.pdf>.

Laherand, M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.

Laius, A., Rammo, A. & Vaarik, D. (2013). *Vabaihenduste rahastamise debatt „Usaldada või kontrollida“*. Kasutatud aprill 2013 http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=F3zFGiy429E.

LeRoux, K. & Wright, S. (2010). Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings From a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 571–587.

O'Donovan, D. & Flower, N. R. (2013). The Strategic Plan is Dead. Long Live Strategy. *Stanford Social Innovation Review*. Kasutatud aprill 2013
http://www.ssireview.org/blog/entry/the_strategic_plan_is_dead_long_live_strategy#sthash.08KLTGsR.dpuf.

Pallotta, D. (2013). *The way we think about charity is dead wrong*. Kasutatud aprill 2013.
http://www.ted.com/talks/dan_pallotta_the_way_we_think_about_charity_is_dead_wrong.html

Pearce, J. (2010). Is social change fundable? NGOs and theories and practices of social change. *Development in Practice*, 20(6), 621–635.

Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–63.

Shove, E. & Pantzar, M. & Watson, M. (2012). *The Dynamics of Social Practice: Everyday Life and how it Changes*. London: Sage.

Sobeck, J. & Trzcinski, E. (2008). The Interrelationship Between Program Development Capacity and Readiness for Change Among Small to Mid-Sized Nonprofits. *Journal of Community Practice*, 16(1), 11–37.

Stromquist, N. P. (2008). Revisiting Transformational NGOs in the Context of Contemporary Society. *Current Issues in Comparative Education*, 10(1/2), 41–45.

Strategy. (2014). Oxford Dictionaries. Kasutatud mai 2014
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/strategy?q=strategy>.

Structuration theory. (2014). Encyclopædia Britannica Online. Kasutatud mai 2014
<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/763077/structuration-theory>.

Stubender, K. (2008). Kolmanda ja ärisektori partnerlus: arenguperspektiivid ja dilemmad. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Suarez, D. F. (2010). Collaboration and Professionalization: The Contours of Public Sector Funding for Nonprofit Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 307–326.

Sõerd, M-L. (2013). Eesti vabauhenduste tegevuspraktikad rahvusvaheliste projektide elluviimisel. Seminaritöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Tago, M. (2014). Kuidas kujundada edukamaid keskkonnaalaseid sotsiaalse muutuse programme? Magistritöö. Tartu: Tartu Ülikool.

The Financial Relationship between NGOs and the European Commission. Uurimuse raport. (2004). European Citizen Action Service.

Vabatahtlike Värava kodulehekülg a. Kasutatud aprill 2013.
<http://www.vabatahtlikud.ee/et/Vabatahtlik-tegevus>.

Vabatahtlike Värava kodulehekülg b. Kasutatud jaanuar 2013.
<http://www.vabatahtlikud.ee/et/Kuulutused&page=1&word=&location=&activity=&per=10&opt1=0&opt2=0&ispost=1>.

Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29 (5), 731–735.

Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–125.

Whittington, R. (2010). Giddens, structuration theory and Strategy as Practice. S. Golsorkhi *et al.* (Toim), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (lk 109–126). Cambridge: Cambridge University Press.

Lisa 1 Analüüsitud dokumentide loetelu

1. *Eestimaa Looduse Fondi põhikiri*. Kasutatud mai 2013 <http://www.elfond.ee/et/elfi-lugu/missioon/eestimaa-looduse-fondi-pohikiri>.
2. *MTÜ Mondo põhikiri*. Kasutatud mai 2013 <http://mondo.org.ee/wp-content/uploads/2011/12/mondo-pohikiri.pdf>.
3. *Eesti Tantsukunstnike Liidu põhikiri*. Kasutatud mai 2013 <http://www.tantsuliit.ee/liikmetele/pohikiri>.
4. *Eestimaa Looduse Fondi 2011. aasta majandusaasta aruanne*. (2012). Kasutatud mai 2013 http://www.elfond.ee/images/stories/90001457_2011_Aruanne_90001457.pdf.
5. *MTÜ Mondo 2011. aasta majandusaasta aruanne*. (2012). Kasutatud mai 2013 http://mondo.org.ee/wp-content/uploads/Aruanne_80260583_2011.pdf.
6. *Eesti Tantsukunstnike Liidu 2011. aasta majandusaasta aruanne*. (2012). Kasutatud mai 2013 <http://www.tantsuliit.ee/files/2011%20a%20majandusaastaaruanne.pdf>.
7. Projekti SNOWBAL taotlus
8. Projekti TEACH MDGs taotlus
9. Projekti kedja taotlus

Lisa 2 Intervjuu kava

1. PROJEKTIJUHT JA ORGANISATSIOON

Organisatsiooni tegevus

- Kui te peaksite oma tööd lühidalt kirjeldama viieaastasele lapsele, siis kuidas te seda teeksite?
- Palun kirjeldage oma sõnadega, mis on teie organisatsiooni eesmärk?
- Mis on teie hinnangul teie organisatsiooni kõige tähtsamad tegevused? Millele kõige rohkem aega kulub? Nimetage kolm.
- Mis on teie ülesanded selles organisatsioonis? Mis on teie ametinimetus? Kas olete täiskohaga tööl? Kas lisaks projektijuhtimisele on teil ka muid tööülesandeid / tööd muu projektiga? Kui jah, siis mis?
- Kuidas näeb välja teie tavaline tööpäev? Mis tegevustest teie tööpäev koosneb?
- Mis on viimase kuu aja tegevustest teie jaoks olnud kõige olulisem?
- Milliseid tegevusi tahaksite oma organisatsioonis rohkem teha?
- Milliseid tegevusi tahaksite oma organisatsioonis vähem teha?

Organisatsiooni struktuur

- Mitu palgatöötajat on teie organisatsioonis? Millega nad tegelevad?
- Kui palju on teie organisatsioonil liikmeid ja/või liikmesorganisatsioone? Kuidas liikmed teie tegevustes kaasa löövad?
- Kas teie organisatsiooni tegemistes lööb kaasa ka vabatahtlikke? (Kui jah, siis mida nad tavaliselt teevad)?
- Mitu inimest on teie juhatuses?
- Kes tegeleb teie hinnangul organisatsiooni igapäevase juhtimisega (mis ametipositsiooniga inimene/inimesed)?
- Kirjeldage seda protsessi, kuidas teie organisatsioonis strateegilisi otsuseid vastu võetakse. Kes seda teeb? Kuivõrd osalete teie selles otsusetegemises?

Organisatsiooni rahastus

- Mis on teie organisatsiooni peamised tuluallikad (võimaluse korral suuruse järjekorras, protsentuaalselt)? (Kui mitmekesised need on?)
- Kuidas on teie organisatsiooni tuluallikate osatähtsus aja jooksul muutunud?

- Kuidas mõjutavad teie hinnangul olemasolevad rahastusvõimalused teie organisatsiooni tegevust? Milliseid arutelusid seoses rahastusega on teil organisatsioonis üles kerkinud?
- Millised rahastusallikad on teie organisatsiooni jaoks juba sisse kujunenud ning millised on hiljutised?

Organisatsiooni enese muutumine

- Kas teie organisatsioonis on teie hinnangul viimasel ajal midagi olulist muutunud (mis iganes valdkonnas)?
- Kas viimase aja jooksul on teie organisatsioonis on midagi ootamatult toimunud? Olete ise midagi pikalt ette planeerimata ette võtnud?
- Kuidas teie organisatsioonis tegevusi ette kavandatakse?
- Kas üldkoosolekul on ka teie projektiga seonduvat arutatud? Kui jah, siis mida?
- Kas te panete oma plaane ka kirja? Kui jah, siis millistesse dokumentidesse?
- Kas teie organisatsioonil on lähiaastateks oma strateegia/arengukava?

2. PROJEKTIJUHT JA PROJEKT

Projektitegevused

- Millega kõnealune projekt täpsemalt tegeleb?
- Kuidas seletaksite projekti sisu lühidalt viieaastasele lapsele?
- Palun kirjeldage kõige põnevamat momenti, mis teil selle projektiga seoses ette on tulnud.
- Mis on teile seni projekti elluviimise juures raskusi valmistanud?
- Kuivõrd olete saanud kaasa rääkida projekti kujunemisloos?
- Mida te üldiselt projekti elluviimisel või selle järel mõõdate
- Kas te projekti tulemuslikkusele ka projekti kestel (enne lõpparuannet) tähelepanu? Kui jah, siis mida olete seni jälginud?
- Mis annab teile aluse öelda, et projekt läks korda?
- Kuivõrd tunnete, et teil on projektis sõnaõigust – nt midagi plaanitust teisiti teha?
- Kas olete teinud projektis muudatusi? (Ja miks)?

Partnerid

- Kes on teie projektipartnerid?
- Milles teie partnerlus täpsemalt seisneb?
- Kuidas see projekt teieni või teie selleni jõudsite?
- Mida olete partnerite käest õppinud?

- Mis eesmärgil/miks teie MTÜ just antud partneritega koostööd teeb?
- Mis on teie kogemused teie projektipartneritega suhtlemisest?
- Mille üle te projektipartneritega arutate?

Rahastajad/aruandekohustus

- Palun tooge välja märksõnu, mis teile seostuvad sõnaga „projektiaruandlus“. Selgitage neid märksõnu.
- Kuidas meeldib teile projektiaruandlus?
- Kui õigustatuks peate projektiraha/aruandlusele kulutatud aja ja energia suhet? - mõne teise projektiga võrreldes?
- Kuivõrd tunnete seoses tegevuskulude katmisega moraalset survet? Nt et rahastajatele ei meeldi, et tegevuskulusid katate?

3. PROJEKT JA ORGANISATSIION

- Palun kirjeldage, kuidas see projekt teie organisatsiooni sattus / teie organisatsioon selle projekti juurde sattus? (Kes kellega suhtles, kes ütles, et „kuulge, otsime omale partnerid“ jne)?
- Kui oluline on see projekt organisatsiooni teiste tegevuste taustal?
- Kas teie organisatsioon on sõnastanud mingeid üldiseid prioriteete seoses projektidega? Kuivõrd tajute mingit olulisushierariat?
- Kas olete arutanud, mis on teie organisatsiooni jaoks oluline? Kui jah, siis milles see olulisus väljendub?

Lisa 3 Intervjuude transkriptsioonid

Intervjuude transkriptsioonid on instituudi raamatukogus asuva trükitud töö lisa.

Intervjuu 1 – Eesti Tantsukunstnike Liit

Intervjuu 2 – Eestimaa Looduse Fond

Intervjuu 3 – Mondo

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mai-Liis Sõerd

(sünnikuupäev: 23.01.1990)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Eesti vabähenduste praktikad rahvusvaheliste projektide elluviimisel“,

mille juhendaja on Maie Kiisel,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 28.05.2014