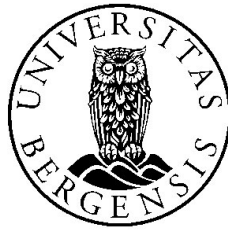


Nødhjelp i konfliktsoner

Et casestudium av Kirkens Nødhjelp i Sør-Sudan

Aina Vindenes



Masteroppgave

Vår 2018

Institutt for sammenliknende politikk

Universitetet i Bergen

ABSTRACT

Norwegian Church Aid (NCA) is an international humanitarian NGO in the humanitarian system. To be able to make considerations about the humanitarian system as a whole, NCA is used as an example of a system unit in this system. The topic is interesting because the field is constantly changing. The research question in this assignment is: In what way and how has NCA developed their work in South Sudan?

The theoretical framework will use management theory and accountability theory to discuss the development in the organization. The organization is seen as an open system and the relationship between recipients of aid and NCA is seen in a principal-agent relationship.

The method used for studying this research question is qualitative method. The foundation of this thesis is built upon data from conducted interviews and documents written by and about NCA.

The thesis has shown that there are more than one explanation for changes in the organization. Changes can be explained by both external factors from above and below and internal factors within the organization. External factors from above is the professionalization of the humanitarian system and claims from donors and governments. External factors from below are new conflicts and changing circumstances in the environment around the organization, and feedback from recipients of aid. Internal factors are NCAs own experiences and discussions within the organization that affects their decisions. In addition, the thesis shows that accountability and focus on local capacity through local partners may not be compatible because NCA works through equal partners that does not necessarily follow the same commitments as NCA does.

The thesis presents results for this particular case, but does not represent other system units in the humanitarian system. The results can be used in a comparative manner to consider the development in other system units.

FORORD

Denne oppgaven representerer enden på min studietid. Veien har vært både lang, utfordrende og ikke minst, spennende.

En stor takk rettes til veilederen min Leiv Marsteintredet for gode råd på veien, motivasjon og for faglige innspill.

Tusen takk til de hjelpsomme menneskene på Riksarkivet og til alle i både Kirkens Nødhjelp og Norsk Folkehjelp som har hjulpet meg på vei. Og til intervjuobjektene mine som har sluppet meg inn og lært meg så mye om den jobben humanitære organisasjoner gjør, tusen takk.

Til slutt fortjener også en utrolig tålmodig samboer en stor takk!

FIGUR- OG TABELLOVERSIKT

- Kapittel 3:** Figur 1: Åpent system
Figur 2: Prinsipal-agent
Figur 3: Prinsipal-agent forhold med to prinsipaler
Figur 4: Prinsipal-agent med under- og medagent
- Kapittel 4:** Tabell 1: Intervjuobjekter

LISTE OVER FORKORTELSER

CHS – Core Humanitarian Standards

FN – De forente nasjoner

ICRC – International Committee of Red Cross

KN – Kirkens Nødhjelp

NF – Norsk Folkehjelp

NCA – Norwegian Church Aid

NGO – Non governmental Organization

NOREPS – Norwegian Emergency Preparedness System

NPA – Norwegian Peoples Aid

OLS – Operation Lifeline Sudan

RK – Røde Kors

SPLM – Sudan People Liberation Movement

SPLA – Sudan People Liberation Army

SPLM/A – Kombinasjon av SPLA og SPLM

SRRA – Sudan Relief and Rehabilitation Agency

UD – Utenriksdepartementet

UNICEF – United Nations Childrens Fund

INNHold

1. Innledning	s. 1
1.1 <u>Presentasjon av case: Kirkens Nødhjelp i Sør-Sudan</u>	s. 3
1.1.1 <u>Den første borgerkrigen</u>	s. 5
1.1.2 <u>Den andre borgerkrigen</u>	s. 6
1.1.3 <u>Evakuering av utstasjonerte</u>	s. 6
1.1.4 <u>Operation Lifeline Sudan</u>	s. 7
1.1.5 <u>Fredsavtale og ny borgerkrig</u>	s. 8
2. Oversikt over det humanitære systemet og konflikter	s. 9
2.1 <u>Nødhjelp og utvikling</u>	s. 10
2.2 <u>Det internasjonale humanitære systemet</u>	s. 12
2.2.1 <u>Det norske systemet</u>	s. 13
2.3 <u>Et ufullkomment system</u>	s. 15
2.4 <u>En verden i endring</u>	s. 16
2.5 <u>Moralske dilemmaer knyttet til humanitær hjelp</u>	s. 18
2.6 <u>Internasjonale standarder og forpliktelser</u>	s. 21
2.6.1 <u>Code of Conduct</u>	s. 21
2.6.2 <u>Sphere-prosjektet</u>	s. 22
2.6.3 <u>Core Humanitarian Standards</u>	s. 24
2.7 <u>FN-initiativer</u>	s. 25
2.8 <u>Operative NGOer</u>	s. 25
2.8.1 <u>Nye roller</u>	s. 26
2.8.1.1 <u>Konfliktløser</u>	s. 26
2.8.1.2 <u>Kapasitetsbygger</u>	s. 28
3. Teoretisk rammeverk	s. 30
3.1 <u>Styringsteori</u>	s. 30
3.1.1 <u>Endringsteori</u>	s. 31
3.1.1.1 <u>Systemteori</u>	s. 32
3.2 <u>Ansvarliggjøring</u>	s. 35
3.2.1 <u>Hva er organisasjoner ansvarlige for?</u>	s. 36
3.2.2 <u>Hvem er organisasjoner ansvarlige for?</u>	s. 36

3.2.3	<u>Hvordan er organisasjonene ansvarlige?</u>	s.	37
3.2.4	<u>Interessenter og ansvarliggjøring</u>	s.	37
3.2.4.1	<u>Donorer</u>	s.	37
3.2.4.2	<u>Mottakere</u>	s.	38
3.2.5	<u>Prinsipal-agent</u>	s.	38
3.2.5.1	<u>Krysspress</u>	s.	42
4.	<u>Metode</u>	s.	44
4.1	<u>Casestudie</u>	s.	44
4.2	<u>Datatriangulering</u>	s.	45
4.2.1	<u>Dokumenter</u>	s.	45
4.2.2	<u>Intervju</u>	s.	45
4.3	<u>Gjennomføring</u>	s.	47
4.3.1	<u>Forberedelser</u>	s.	47
4.3.1.1	<u>Forberede dokumentinnsamling</u>	s.	47
4.3.1.2	<u>Forberede intervjuer</u>	s.	47
4.3.1.2.1	<u>Intervjuguide</u>	s.	49
4.3.1.2.2	<u>Personvern og informert samtykke</u>	s.	50
4.3.2	<u>Innsamling</u>	s.	50
4.3.2.1	<u>Dokumentinnsamling</u>	s.	50
4.3.2.2	<u>Intervjusituasjonen</u>	s.	50
4.3.3	<u>Etterarbeid</u>	s.	51
4.4	<u>Studiens troverdighet og gyldighet</u>	s.	52
4.4.1	<u>Validitet</u>	s.	52
4.4.2	<u>Reliabilitet</u>	s.	53
5.	<u>Analyse</u>	s.	54
5.1	<u>Del 1: Profesjonalisering</u>	s.	54
5.1.1	<u>Endrede konflikter</u>	s.	56

5.1.2	<u>Hvordan har KN endret seg?</u>	s.	57
5.1.2.1	<u>Forpliktelser og internasjonale standarder</u>	s.	58
5.1.2.2	<u>Formålsparagrafen</u>	s.	60
5.1.3	<u>Press til å endre seg?</u>	s.	62
5.1.4	<u>Kapasitetsbygger</u>	s.	63
5.1.5	<u>Vurdering av hypotese 1</u>	s.	66
5.2	<u>Del 2: Tilpasning</u>	s.	68
5.2.1	<u>OLS</u>	s.	68
5.2.2	<u>Dilemma</u>	s.	71
5.2.3	<u>Omstendigheter</u>	s.	74
5.2.3	<u>Vurdering av hypotese 2</u>	s.	75
5.3	<u>Del 3: Ansvarliggjøring</u>	s.	76
5.3.1	<u>Hvordan er KN ansvarlige?</u>	s.	76
5.3.1.1	<u>Internasjonale forpliktelser</u>	s.	76
5.3.2	<u>Operasjonell gjennom partnere</u>	s.	80
5.3.3	<u>Avtale med partnere</u>	s.	83
5.3.4	<u>Lokale partnere</u>	s.	84
5.3.5	<u>Ansvarliggjøring av partnere</u>	s.	85
5.3.6	<u>Vurdering av hypotese 3</u>	s.	87
6.	<u>Avslutning</u>	s.	90
6.1	<u>Videre forskning</u>	s.	92
7.	<u>Litteratur</u>	s.	93
8.	<u>Vedlegg</u>	s.	109

1. INNLEDNING

Med et økende antall organisasjoner og mennesker som hjelpende aktører i kriser har det humanitære systemet gått gjennom ulike endringer på veien mot forbedring av humanitær respons. Barnett og Walker (2015) beskriver hvordan hjelpearbeidere i en humanitær krise noen ganger kan minne om et omreisende sirkus hvor sårt tiltrengte ressurser blir kastet bort eller forsvinner. Organisasjoner som arbeider i humanitære kriser stiller opp for å beskytte og assistere mennesker som er rammet av naturlige eller menneskeskapt katastrofer. Slike organisasjoner står overfor utfordringer knyttet til ansvarliggjøring, profesjonalisering og kvalitet i arbeidet. I løpet av 90-tallet skjedde det store endringer i det humanitære systemet og ulike aktører ble mer bevisste på hvordan de opptrådte og hva som kreves av dem som humanitære aktører. Denne oppgaven skal se på hvordan det humanitære systemet har endret seg ved å fokusere på et casestudium av Kirkens Nødhjelps (KN) arbeid i Sør-Sudan. Dette er det George og Bennett (2005) beskriver som en disiplinert konfigurativ case der jeg skal bruke styringsteori og ansvarliggjøringsteori til å forklare casen.

KN er i dag en stor internasjonal organisasjon som opererer som en aktør i det humanitære systemet. Denne organisasjonen driver med humanitær bistand, langsiktig utvikling og beslutningspåvirkning. KN er en partner- og nettverksorganisasjon som stort sett jobber gjennom lokale partnere, men som også kan være operasjonelle dersom det trengs. KN var den første norske organisasjonen som startet opp programmer i Sør-Sudan og har vært tilstede i landet siden 1972. Sør-Sudan har en konfliktfylt historie og ble først i 2011 en egen stat. Som en humanitær organisasjon i kriser følger KN to overordnede mål, å redde liv og kreve rettferdighet.

Det har blitt en større bevissthet om at hjelpeorganisasjoner ikke er feilfri, og at de ved noen anledninger kan gjøre mer skade enn de gjør godt. Humanitære aktører kjenner sine feil og har i løpet av de siste tiårene gjort en innsats for å forbedre kompetanse, koordinering og profesjonalisme (Barnett og Walker 2015:131). Det er dette skiftet denne oppgaven skal ta for seg. Gjennom intervjuer og dokumentanalyse skal oppgaven svare på forskningsspørsmålet:

- På hvilken måte og hvorfor har KN utviklet sitt arbeid i Sør-Sudan?

Denne oppgaven skal se på endringer i det humanitære systemet og hvordan NGOer har utviklet seg i humanitære kriser. For å se på hvordan humanitære aktører takler nye utfordringer har jeg valgt å studere KN sin måte å takle dette på gjennom et casestudium av

organisasjonens arbeid i Sør-Sudan. For å kunne svare på forskningsspørsmålet skal oppgaven gå ut fra tre hypoteser.

Hypotese 1: Profesjonaliseringen av det humanitære systemet har ført til at KN har endret rutiner i Sør-Sudan.

Hypotese 2: KNs strategier har tilpasset seg endrende omgivelser i konfliktområdet.

Hypotese 3: KNs fokus på lokal kapasitet har påvirket KNs ansvarliggjøring ovenfor mottakere

Oppgaven er delt inn i seks kapitler med innledning, oversikt over casens kontekst, teoretisk rammeverk, metode, analyse og avslutning. Den skal først raskt gjennomgå historikk rundt KN og deres engasjement i Sør-Sudan. Deretter skal den gi en oversikt over det humanitære systemet og se ulike utfordringer som humanitære aktører står overfor i nye typer konflikter. Videre vil oppgaven se på verden i endring der endringen i konflikters natur kan sees som en ytre omstendighet som påvirker det humanitære systemet. Dette kan knyttes til oppgavens andre hypotese som går ut på at KNs strategier har tilpasset seg ytre omstendigheter i Sør-Sudan. Det har lenger eksistert moralske dilemmaer i konflikter, men i de nye krigene har ikke de krigende partene like mye respekt for sivile som i de gamle krigene. Dette utgjør en utfordring for humanitære aktører, og oppgaven vil gå raskt gjennom slike dilemmaer. Innad i det humanitære systemet ble det konsensus om at forbedring måtte til. Mange av systemets NGOer har derfor økt fokuset på forbedring og blitt profesjonalisert gjennom forpliktelser og internasjonale standarder. Dette kan knyttes til oppgavens første hypotese, der den skal se på om denne profesjonaliseringen har ført til at KN har endret rutiner i Sør-Sudan. Videre skal oppgaven se på initiativer for forbedring gjort av FN som har en viktig rolle i det humanitære systemet. Siden oppgaven handler om KN som er en operativ NGO, skal oppgaven også ta med rollene som operative NGOer har som konfliktløser og kapasitetsbygger av mottakere i kriser. Rollen som kapasitetsbygger kan knyttes til oppgavens tredje hypotese der KN har et fokus på å jobbe gjennom lokale partnere og bygge og støtte deres kapasiteter samtidig som de forplikter seg til ansvarliggjøring ovenfor mottakere. Det teoretiske rammeverket denne oppgaven skal ta i bruk er styringsteori og ansvarliggjøringsteori. Innenfor styringsteori skal jeg ta med endringsteori og systemteori. Ansvarliggjøringsteorien som brukes er prinsippal-agent teori. Metod delen forklarer hvorfor jeg har tatt i bruk intervjuer og dokumenter til å svare på forskningsspørsmålet, samt hvilke utfordringer denne metoden bringer og deretter metodens begrensninger. Oppgaven har tre hypoteser og analysen deles derfor i tre der hver del skal vurdere hver sin hypotese. Den første delen dreier seg om profesjonalisering, den

andre om tilpasning og den tredje ansvarliggjøring. Deretter gir oppgaven avslutningsvis et oppsummerende kapittel der forskningsspørsmålet vurderes i lys av analysens funn.

1.1 Presentasjon av case: Kirkens Nødhjelp i Sør-Sudan

Denne oppgaven skal forsøke å fortelle noe om endringer i det humanitære systemet. For å kunne gjøre det skal den se på KN som en internasjonal NGO og som en aktør i det humanitære systemet. For å se på endringene som har skjedd i det humanitære systemet skal KN studeres som en case. I 1972 startet KN opp programmer i det som i dag er Sør-Sudan, men som da var en del av Sudan. Selv om Sør-Sudan ikke fikk sin uavhengighet før i 2011 vil jeg likevel kalle dette området for Sør-Sudan for å skille det fra nord, det som i dag er staten Sudan. KN var den første norske humanitære organisasjonen som startet opp i dette området. En annen organisasjon som også har vært lenge i dette området er Norsk Folkehjelp (NF) som kom inn i 1987. Denne oppgaven vil ikke gå dypt inn på NFs arbeid, men kommer til å vise de to organisasjonenes ulike tilnærminger til konfliktens parter. Dette kapittelet skal gi et overblikk av konflikten i Sudan/Sør-Sudan, samt en rask gjennomgang av KNs historie som organisasjon og som en aktør i Sør-Sudan.

KN ble startet som en norsk innsamlingsaksjon i 1947, og ble en organisasjon med egne vedtekter i 1953. Den innledende ideen var å hjelpe nødlidende mennesker i Tyskland etter andre verdenskrig og utviklet seg til å bli en stor organisasjon med fokus på hjelpearbeid i menneskeskapte og naturlige kriser. Frigjøringen av kolonier, spesielt i Afrika, førte til nye nasjoner med behov for bistand (KN 2018a). KN er i dag en internasjonal organisasjon som driver med humanitær bistand og langsiktig bistandsarbeid og har visjonen «sammen for en rettferdig verden». KN beskriver seg selv som en «diakonal organisasjon for global rettferdighet» (KN 2008). KN startet som en organisasjon som selv var svært operasjonell og jobbet direkte med befolkningen i de ulike landene de arbeidet i. I løpet av 90-tallet oppdaget organisasjonen at norsk ekspertise ikke alltid fungerte andre steder. I utviklingen av organisasjonen ble det forstått at lokal erfaring og kunnskap passet bedre i en lokal kontekst enn den erfaringen som KN tok med seg. Fokuset rettet seg deretter mot lokale samarbeidspartnere. Kirkens Nødhjelp har etter hvert blitt en partner- og nettverksorganisasjon og er medlem av ACT Alliansen som er en av verdens største humanitære allianser (KN 2018a). I dag definerer KN seg som en trosbasert og religiøs internasjonal hjelpeorganisasjon som i hovedsak arbeider gjennom lokale partnere (Tønnesen

2007:323). Det er denne utviklingen denne oppgaven skal forklare. Organisasjonen er ikke en kirke eller en misjonsorganisasjon, men forstår sitt arbeid som diakonalt og «tjener Gud ved å tjene folk». Diakonalt arbeid forstås som kristne verdibaserte tjenester for de trengende istedenfor å påvirke folks tro (Tønnesen 2007:326).

KN er en rettighetsbasert organisasjon. Lynch (2011) beskriver et skifte fra veldedighet til utvikling. I utredningen «Sett de undertrykte fri» fra 2013 skrevet av Mellomkirkelig råd for Den norske kirke ble dette skiftet tatt opp. Bistand og utviklingsarbeid har i løpet av de siste tiårene skiftet fokuset fra veldedighet til rettighetsbasert, der fokuset går fra at giveren ønsker å gi til et fokus på at alle mennesker har rettigheter (Mellomkirkelig råd 2013). En slik rettighetsbasert tilnærming til utvikling er ideen om at alle mennesker er borgere med rettigheter istedenfor passive mottakere av hjelp (Eyben og Ferguson 2004). Løvland (2012) viser i sin studie en endring i hvordan KN fremstiller mottakerne i organisasjonens informasjonsarbeid gjennom fasteaksjonens uttrykk. På 70-tallet beskrives uttrykkene som å spille på medfølelse og formidling av bilder som får leseren til å synes synd på mottakerne. På nitti-tallet endret dette seg og bildefremstillingene fikk et fokus på rettferdighet og menneskeverd, mens i dag er det fokuset på «medansvar» der giveren står i fokus (Løvland 2012). Slike fremstillinger kan være med på å gi næring til gamle stereotyper eller gi et bilde av mennesker med rettigheter i relle situasjoner.

KN er en NGO, non-governmental organization, en organisasjon som ikke er etablert av en stat eller mellom-statlige avtaler. Slike organisasjoner er i stand til å spille en rolle i internasjonale saker gjennom organisasjonens aktiviteter (Charnovitz 1997:186). Det finnes mange ulike NGOer på forskjellige områder som varierer i omfang, ressurser, innflytelse, funksjon og ideologisk orientering (Mawlawi 1993). NGOer kan opprettes for å støtte en bestemt sak, som menneskerettigheter, eller for å sette i gang programmer i felten, som krisehjelp (Charnovitz 1997:186). NGOer har blitt sentrale aktører i humanitære kriser. En humanitær krise er en hendelse, eller en serie hendelser, som utgjør en kritisk trussel mot helsen, sikkerheten, tryggheten eller velstanden til et samfunn eller andre grupper mennesker på et gitt territorium (Houerou 2014). Humanitære kriser kan oppstå på grunn av økonomiske eller politiske årsaker. Fattigdom og konflikter er de grunnleggende økonomiske og politiske kreftene som ligger bak lidelsen som den humanitære bistanden besvarer. Noen kriser er resultater av en av disse kategoriene, men ofte er de svært komplekse og kan være et resultat av både fattigdom og konflikt (Anderson 1993:25). En forståelse av hva som skaper fattigdom

og konflikt er nødvendig for å kunne koble humanitær bistand til en løsning (Anderson 1993:25).

1.1.1 Den første borgerkrigen

Sudan var tidligere kolonisert og fra 1899 til 1955 var det britisk-egyptisk styre i landet. Før Sør-Sudans uavhengighet i 2011 var Sudan Afrikas største land i areal. Det var et land med preget av mange ulike etniske grupper med mange språkvarianter og dialekter. Landets historie er fylt av konflikter, og årsakene til dette er det delte meninger om (COWI 1998:27). Det er likevel enighet om at forholdet mellom nord og sør har vært en viktig faktor for disse konfliktene på grunn av etnisk og kulturell sammensetning i tillegg til ulikheter i nivå av utvikling (Ibid.). Befolkningen nord i Sudan regnes som arabisk med muslimsk tro, mens sør regnes som tradisjonelt afrikansk i både tro og kulturell identitet (Horjen 2014:21). Det har lenge vært et spent forhold mellom befolkningen nord og sør i Sudan. I 1956 fikk Sudan sin uavhengighet fra Storbritannia. Fem måneder før uavhengighetserklæringen brøt det ut krig mellom hovedstaden Khartoum og sør i Sudan. Folket i sør ønsket ikke å være underlagt den nordlige regjering som var sterkt influert av islam. Den første borgerkrigen varte i 17 år og endte med Addis Ababa-fredsavtalen i 1972. Denne avtalen gikk i teorien ut på at sør kunne utøve regional autonomi, men i praksis endte det med den opprinnelige planen for en føderalstat uten at sør fikk mer selvstyre (Middleton og O'Keefe 2006:545).

Da KN startet opp etter krigen var organisasjonens mål å skape fred og utvikling etter borgerkrigen som hadde ført til et stort flyktningproblem (COWI 1998:28). De første årene bestod KNs arbeid stort sett av nødhjelpsoperasjoner i Sør-Sudan. I 1974 startet KN opp et stort prosjekt for landbruksutvikling i store deler av Øst-Ekvatoria i Sør-Sudan med hovedkvarter i Hilieu. På denne tiden var KN «høyoperasjonelle» som er en operativ NGO. En operativ NGO er operasjonell i felten, mobiliserer ressurser og teknisk ekspertise og jobber direkte med mottakerne av humanitær hjelp og økonomiske utviklingsprosjekter (Aall 1996:5). Det finnes ulike typer operasjonelle organisasjoner, det er de som er direkte operasjonelle, de som er indirekte operasjonelle, og de som er både direkte og indirekte operasjonell. De som er indirekte operasjonelle har en fasiliterende oppgave for den implementerende direkte operasjonelle partneren (Mommers og van Wessel 2009). Da KN startet opp i Sør-Sudan jobbet organisasjonen direkte med mottakerne og drev en rekke programmer for å bedre levekårene for befolkningen i regionen. Det var langsiktige programmer innenfor jordbruk, skogbruk, vei- og kommunikasjonsbygging og tjenester for helse og vann. Expat-personellet steg fra 28 medarbeidere i 1972 til 56 i 1982 (Friis og

Vollesen 2005:670). I tillegg til expat-personellet bodde det også familiemedlemmer i Hilieu, og til sammen var de rundt 200 mennesker (Harir og Tvedt 1994:94). I denne oppgaven vil jeg referere til tiden fra 1974 til 1985 som tiden som høyoperasjonell, da KN hadde en sterk posisjon der de jobbet direkte med mottakerne i en rekke programmer. På et tidspunkt hadde KN rundt 2000 Sør-sudanske ansatte og var den største arbeidsgiveren i området (Harir og Tvedt 1994:94).

1.1.2 Den andre borgerkrigen

I 1983 startet den andre borgerkrigen i Sudan etter 11 år med fred. I løpet av dette året ble det innført sharia-lover og det ble opprør i sør. En sentral skikkelse i konflikten ble John Garang som den gang dro som representant fra den sudanske hær som konfliktløser for å ta seg av et mytterier. Garang ble med på mytteriet og ble etter hvert leder av opprøret (Rolandsen 2005:27; Middleton og O'Keefe 2006:546). Opprørerne bestemte å kalle denne politiske gruppen for Det Sudanske Folks Frigjøringsbevegelse (SPLM). Lederne av SPLM startet en geriljastyrke som ble kalt Det Sudanske Folks Frigjøringshær (SPLA). SPLM/A var den ene parten av konflikten, mens sentralregjeringen, regimet i Khartoum, var den andre parten. Regimet i Khartoum var i løpet av krigen preget av maktkamp mellom ulike partier (Rolandsen 2005:28). Den andre sudanske borgerkrigen regnes som en fortsettelse av den første krigen. Myndighetene i nord var i konflikt både med sør og grupper i det nordvestlige Darfur-området. Denne krigen varte frem til 2005 og var den lengste sammenhengende borgerkrigen i Afrikas historie (FN 2017b). I tillegg til å være den lengste var det også en av de blodigste krigene på det afrikanske kontinent. To millioner mennesker ble drept mellom 1983 og 2005, og fire millioner mennesker ble drevet på flukt (Horjen 2014:26).

1.1.3 Evakuering av utstasjonerte

I 1985 begynte SPLA å infiltrere KNs områder. Området begynte å bli farlig og sikkerheten til de utstasjonerte og familien deres var truet. Dette førte til beslutningen om at KNs utstasjonerte medarbeidere, expatriate staff, sammen med sine familier ble evakuert (Friis og Vollesen 2005:671; Allen 1996:230). De evakuerte ble erstattet av kompetente lokale sudanese når det var mulig. På denne tiden var det kun få igjen av KNs utstasjonerte medarbeidere, og en av disse ble tatt som gissel og bortført i syv uker (Friis og Vollesen 2005:671; Øyhus 1986). I 1986 kontrollerte opprørerne i SPLA store terreng i Sør-Sudan. KNs base i Hilieu ble etter hvert angrepet, og både materiell og bygninger ble ødelagt (Horjen 2014:27). Dette ble slutten på KNs høyoperasjonelle virksomhet i Hilieu.

1.1.4 Operation Lifeline Sudan

I 1987 besluttet NF å støtte frigjøringskampen og startet opp programmer sør i Sudan. Dette ble gjort i solidaritet med SPLM (Hansen 2015; Horjen 2014:64). KN forholdt seg nøytrale til den pågående krigen, mens NF tok et tydelig standpunkt. NFs arbeid var ikke politisk nøytralt og organisasjonen utviklet et tett forhold til Garang og ledelsen i SPLM (NF 2015). NF valgte en annen strategi enn KN som etter hvert ble en del av Operation Lifeline Sudan, OLS. Slim (1997) siterer Levine der han forklarer at det veiledende prinsippet for OLS var humanitær nøytralitet. Hancock og Mitchell (2007:177) forklarer OLS som skapt som et uttrykk for det humanitære imperativ. For Kirkens Nødhjelp, FN og en rekke andre internasjonale frivillige organisasjoner var det svært viktig å ikke bli oppfattet som partisk eller som støttespiller for en konfliktens parter. OLS ble etablert i 1989. Målet var å forhindre en gjentakelse av erfaringene det siste året der rundt 250 000 mennesker trolig mistet livet på grunn av borgerkrigen og hungersnød (Minear 1991). Mat hadde da blitt et våpen i krigen mellom den sudanske regjeringen og SPLA. Begge parter ødela avlinger og dyrehold, og blokkerte strømmene av mat som var ment til sivile på begge sider av krigen. Norsk Folkehjelp kritiserte FN for å handle for sent og for byråkratisk (Neff 1989:55). OLS ble muliggjort gjennom en avtale mellom FN med sine medspillere deriblant KN, den Sudanske regjeringen og SPLM/A. Avtalen gikk ut på at humanitær bistand fikk passere gjennom «fredskorridorer» til sivile på begge sider (Minear 1991). OLS var det første humanitære programmet som søkte å gi bistand til internt fordrevne og krigsrammede sivile under en pågående konflikt innad i en suverent stat, i motsetning til flyktninger utenfor statens grenser. Erfaringene fra OLS har også fungert som et eksempel for mange humanitære intervensjoner i ettertid (Karim et.al. 1996).

OLS ble styrt av FN med UNICEF i spissen sammen med rundt 40 internasjonale NGOer. I 1995 hadde OLS kun begrenset tilgang til krigsrammede, finansieringen var synkende og SPLM vurderte å avslutte sitt samarbeid. Disse elementene resulterte i en stor gjennomgang av hele OLS som viste at operasjonens suksess var blandet (Maxwell, Santschi og Gordon 2014). OLS ble kritisert for mangel på nøytralitet. Dette fordi det ble hevdet at hjelpen som ble gitt gjennom høvdingar, lokale administratorer og Sudan Relief and Rehabilitation Agency (SRRA) i ulike leire økte makten og innflytelsen til de respektive aktørene. SRRA var SPLMs humanitære gren. I tilfellene der høvdingene ble forbigått til fordel for unge, utdannede, engelsktalende samfunnsmedlemmer ble de lokale maktrelasjonene snudd på hodet. OLS har også blitt kritisert for problemet rundt avhengighet av hjelp. Dette var tett knyttet til skiftet på nitti-tallet fra nødhjelp til mer langsiktig støtte til levebrød og

matsikkerhet som også kalles 'relief-to development continuum'. OLS forsøkte å oppmuntre til mindre avhengighet av matdistribusjon og mer avhengighet av lokal matproduksjon (Maxwell, Santschi og Gordon 2014:7-8). Karim et.al (1996:5) sin gjennomgang av OLS uttrykte at hele operasjonens forventninger om kapasitetsbygging var for høye, «expectations of capacity building in a war situation, especially where the human resource base is extremely weak, are unrealistically high». I tillegg la de til at «urging a developmental approach to relief has been driven by changing fashion in the aid world, rather than by any real knowledge of conditions in Sudan» (Karim et.al. 1996:7).

1.1.5 Fredsavtale og ny borgerkrig

Konflikten i Sør-Sudan fortsatte frem til 2005 da partene skrev under The Comprehensive Peace Agreement som førte til fredsforhandlinger (Rolandsen 2011; Shankleman 2011; Young 2005). Dette innebar avstemning om eventuell løsrivelse etter 6 år med selvstyre i Sør-Sudan (FN 2017b). I folkeavstemningen i 2011 stemte 99 prosent av stemmene for et selvstendig Sør-Sudan, noe som førte til løsrivelse (Ibid.). Garang ble den første presidenten i Sør-Sudan, men døde i en helikopterulykke tre uker etterpå (Rolandsen 2011:559). Dette ble begynnelsen på en lang maktkamp innad i SPLM/A (Johnson 2014). I 2013 startet en ny borgerkrig innad i Sør-Sudan med de samme hovedpersonene fra den tidligere maktkampen innad i SPLM/A (Rolandsen 2015). Konflikten er i skrivende stund fremdeles pågående og tall fra Norad viser at 4 millioner mennesker er på flukt (Norad 2018). KN arbeider fremdeles i Sør-Sudan, men er ikke like høyoperasjonelle ved at det direkte engasjementet ute har blitt redusert og samarbeidet med partnere på ulike nivåer som en partner- og nettverksorganisasjon (KN 2018a). Måten KN hadde jobbet på i Sudan ble etter hvert sterkt kritisert, de sørlige partnerne ønsket å ta del i arbeidet som likeverdige partnere og ville ikke at KN skulle gjøre alt for dem (KN 2017). KNs engasjement startet i 1972 og startet som høyoperasjonelt der organisasjonen jobbet direkte med mottakerne som var befolkningen i Sør-Sudan. På nittitallet endret fokuset seg til samarbeid istedenfor at organisasjonen selv var operasjonelle. Denne oversikten viser at konfliktbildet i Sør-Sudan er komplisert og endrende, noe som gjør det til et utfordrende landskap å arbeide i, se tidslinje i vedlegg 1. KNs valg om å ta del i OLS skilte seg fra NF som også har hatt lang tilstedeværelse i Sør-Sudan ved at KN ikke ønsket å ta side, mens NF var i solidaritet med en av konfliktpartene.

2. OVERSIKT OVER DET HUMANITÆRE SYSTEMET OG KONFLIKTER

Det forrige kapittelet gav et innblikk i KN som organisasjon og en oversikt over KNs engasjement i Sør-Sudan. Som en humanitær NGO som jobber i kriser er KN en del av et større system av humanitære aktører. Dette kapittelet skal sette KN i en større kontekst, som en del av det humanitære systemet. Først skal kapittelet vise oppgavene som de humanitære aktørene har, som leverandører av nødhjelp og utviklingshjelp. Deretter blir det en forklaring av det humanitære systemet og det norske systemet for kriserespons. Videre skal kapittelet se at systemet ikke er fullkomment, at verden er i endring og at nye kriger påvirker humanitære aktørers arbeid. Deretter skal moralske dilemmaer presenteres. Selv om moralske dilemmaer ikke er et nytt fenomen er de svært aktuelle i de nye krigene der det er vanskelig å se forskjell på stridende og sivile. Videre skal oppgaven se at humanitære aktører har forpliktet seg til internasjonale standarder og at operative NGOer har fått nye roller.

For humanitære aktører starter ikke jobben i det konflikten bryter ut, og den ender ikke når konflikten er slutt (Sing, Mendel og Turbiville 2000:18). Utover i dette kapittelet skal Rwanda-krisen brukes som et eksempel og viser ulike ting som kan gå galt for humanitære aktører. Rwanda-krisen avslørte at organisasjoner ikke var forberedt, og hadde dårlig planlagt beredskap. Hjelpearbeidere hadde lite forståelse for området de arbeidet i, og hadde generelt for lite kunnskap om Rwanda. For å kunne beskytte mennesker som er ofre i en konflikt er forebygging med på å skape bedre respons. Forebygging er «enhver aktivitet som forhindrer eller stanser et bestemt mønster av overgrep og/eller lindrer dens umiddelbare effekter» (Moller, Fagen og Martin 2002). Mange NGOer har dype røtter i lokale samfunn, og ved å være tilstede med lokalkontor i ulike områder har de også mulighet til å kunne varsle tidlig om faretruende situasjoner. Dette gjør at hjelpe- og utviklingsarbeidere i felten har et unikt innsyn til å kunne identifisere forverring av tilstander som kan lede til konflikt. I stedet for å slukke den metaforiske brannen som oppstår, kan lokale NGOer hjelpe det internasjonale samfunnet med å finne ildspåsetteren før brannen bryter ut (Aall 1996, Mawlawi 1993). Dårlig beredskap går utover relasjonene mellom organisasjonen og mottakerne, og er derfor en svært viktig del av NGOers plan for styring av en krise. Fasene i en krise er tett knyttet sammen og det er gjort flere forsøk på å konseptualisere denne koblingen. Først skal kapittelet vise hva humanitære aktører gjør i konfliktsoner, deretter hva det humanitære systemet består av.

2.1 Nødhjelp og utvikling

For humanitære aktører i konfliktsoner er det nødhjelp som er den akutte hjelpen som redder liv og lindrer lidelser. Utviklingshjelp er en annen oppgave som humanitære aktører har, og denne oppgaven ser på det mer langsiktige bildet for et samfunn. Forsøk på å konseptualisere en kobling mellom lindring, rehabilitering og utvikling er forstått som en overordnet ide og kan sees som et kontinuum som går fra hjelp i form av lindring til utvikling (Buchanan-Smith og Maxwell 1994). Konseptet om et slikt «relief-to-development» kontinuum har blitt bygget på analyser av katastrofedynamikk og samfunnsrespons og dreide seg opprinnelig om nødhjelp i naturkatastrofer før det også ble interesse for å bruke det i komplekse politiske kriser. Nødhjelp er ofte det eneste hjelpeinstrumentet som brukes i konfliktsituasjoner, siden forholdene for ressurser til utviklingshjelp typisk sett ikke er på plass. Ideen om å bruke hjelp for å håndtere konflikt refererer til nødhjelp (Macrae, Jaspars, Duffield, Bradbury, Johnson 1997). Audet (2015:117) uttrykker, halvveis ironisk, at denne prosessen med å koble lindring, rehabilitering og utvikling sammen har gjort mer skade enn godt, og påpeker at debatten om denne koblingen har fokusert på forholdet mellom lindring og utvikling istedenfor på hvordan oppnå bedre utviklingsutfall i kontekster der store behov ser ut til å være forankret.

Det å gå fra nødhjelpsinstrumenter til utviklingsinstrumenter innebærer en politisk beslutning fra donorer. Av majoriteten av donorer blir nødhjelp skaffet ubetinget. På grunn av at nødhjelp er betingelsesløst er dette et av få instrumenter som kan brukes i land der donorer ikke er forberedt på å gi utviklingshjelp på grunn av politiske hensyn. NGOer og FN-organer kan dermed fungere som politiske buffere mellom donorer og mottakslands myndigheter (Macra et.al. 1997:226).

Ideen om at «relief alone is not enough» er vanlig for aktører involvert i humanitære kriser og håndteringen av disse. Det har blitt utviklet ulike tilnærminger til hvordan agendaen for det humanitære og utvikling sammenfaller (Gomez og Kawaguchi 2016). Den vanlige humanitære-utviklingsagendaen har lenge blitt referert til som 'Relief-to-development continuum', eller konseptet som kobler nødhjelp, rehabilitering og utvikling. Dette er ikke et nytt fenomen. Det stammer fra 1980-tallet da det ble identifisert et finansierings 'gap', et mellomrom eller en gråson, mellom humanitær bistand, rehabilitering og utviklingsaktiviteter rundt matkrisen i Afrika. Det var først sett som et lineært kontinuum der rehabilitering følger nødhjelpsfasen og ville blitt etterfulgt av klassisk utviklingssamarbeid. Å behandle nødhjelp, rehabilitering og utvikling som tre separate prosesser viste seg å ikke fungere som respons i mange komplekse situasjoner. Dette konseptet har derfor utviklet seg

over tid og ble heller sett som et 'contiguum' enn et kontinuum. Et contiguum betyr et scenario av overlappende og komplementerende faser av krisehjelp (Romet 2012). Koblingen mellom disse tre fasene har blitt vanskelig å implementere i praksis. Det viser seg å være vanskelig å fylle det økonomiske mellomrommet mellom nødhjelp og mer bærekraftig utvikling i praksis (Ibid.). En av de nyere måtene å tenke på er å se på denne sammenhengen som en nexus. En nexus kan ifølge Cambridge Dictionary (2018) beskrives som en viktig forbindelse mellom deler av system eller en gruppe ting. Den nye koblingen mellom det humanitære og utvikling kalles «nexus between humanitarian action and development». En slik nexus sees som et verktøy for å styrke koblingen mellom de to sektorene for å styrke det komplementære i deres handlinger for å adressere grunnleggende årsaker til kriser og redusere behov (VOICE 2017:1). Nexusen mellom humanitær handling og utvikling er drevet av interne og eksterne faktorer innad i det humanitære feltet og utenfor. De eksterne og interne dimensjonene henger sammen (Lie 2017). Enda en ny måte å se koblingen på tar også med en tredje del som henger sammen, en nexus som består av humanitær handling, utvikling og fred (Slim 2017).

Buchanan-Smith og Maxwell (1994) forklarer koblingen mellom nødhjelp og utvikling med at bedre utvikling kan redusere behovet for nødhjelp, bedre nødhjelp kan bidra til utvikling, og bedre rehabilitering kan gjøre overgangen mellom nødhjelp og utvikling enklere. Bedre utvikling vil si å finne måter å redusere frekvensen og intensiteten og innvirkningen av sjokk, som igjen vil redusere behovet for nødhjelp. Dette vil si å gjøre individer, husholdninger og økonomien mer motstandsdyktig, for eksempel gjennom jordbruksutvikling ved å oppmuntre til varianter som for eksempel er resistente for tørke. Bedre nødhjelp bør ikke undergrave utvikling, og bør bidra så langt som mulig til utvikling. Dette kan for eksempel gjøres gjennom at NGOer jobber tett sammen med lokale organer og styrke lokal kapasitet. Bedre rehabilitering avhenger av å integrere noen av de samme utviklingsprinsippene som for nødhjelp, som å jobbe med og gjennom lokale institusjoner, konsultere med lokal befolkning om deres oppfatninger og behov, og der det er mulig å koble rehabiliteringsarbeid sammen med eksisterende og relaterte programmer og prosjekter (Buchanan-Smith og Maxwell 1994). Lokal kapasitet skal oppgaven komme tilbake til senere i kapitlet. De understreker også at denne koblingen er vanskeligere å gjennomføre i krigssoner enn noe annet sted.

Kritikk av nødhjelp kan sees i et utviklingsperspektiv. Utviklingskritikken mot nødhjelp er basert på begreper som ikke-bærekraftig, avhengighetsskapende og umyndiggjørende, at nødhjelp ikke bare bør søke å redde liv, men redde levebrød, fremme selvstendighet og

bærekraftighet. Bradbury skrev om frykten for en normalisering av dårlige levekår for mennesker rammet av langvarige kriser og at «lokale løsninger til lokale problemer» blir en ansvarsfraskrivelse fra det internasjonale systemet (Bradbury 1998:332). Nødhjelp kan derfor komme i fare for å bidra til å undergrave istedenfor å styrke en urbefolknings kapasitet (Smillie 2001:7). Aktørene i det humanitære systemet ønsker å hjelpe mennesker i nød. For å gjøre dette er nødhjelp den lindrende delen som er betingelsesløs, mens utvikling er den langsiktige delen som avgjøres av donorer.

2.2 Det internasjonale humanitære systemet

KN er en aktør i det humanitære systemet. Det finnes ulike måter å snakke om det humanitære systemet på med ulike definisjoner og innhold. Seybolt (2009) snakker om det humanitære bistandssamfunnet og referer til mennesker i nød, nasjonale myndigheter, FN-byråer, NGOer, politiske oppdrag, militære enheter og donorer som et komplekst, åpent system. Silke Roth (2015) bruker Apthorpes definisjon «Aidland» som et samlebegrep for utviklingssamarbeid, nødhjelp og menneskerettighetsarbeid, inkludert både personell som har base på hovedkontor som sporadisk besøker felten og regionale og feltkontorer i internasjonale og lokale organisasjoner. «Aidland is thus a highly complex and heterogenous context which includes many different occupations, forms of employment and organizations» (Roth 2015:2). Seybolts definisjon er knyttet til samarbeidet rundt bistand som et system og de ulike organene som helhet, mens Apthorpes definisjon derimot knyttes mer til systemet rundt det humanitære hjelpearbeidet i felt. Det Suhrke (2002) kaller det humanitære regimet er et system av aktører, normer og responser som har dukket opp for å adressere en rekke oppgaver. De formelle målene for det humanitære regimet er å redde liv og redusere lidelser forårsaket av menneskeskapt eller naturlige hendelser (Suhrke 2002:20). Felles for Seybolt, Apthorpe og Suhrkes definisjoner er at de alle snakker om humanitære aktører i en form for et fellesskap. Det jeg velger å kalle det humanitære systemet er ulike humanitære aktører som arbeider i kriserespons for å redde liv eller redusere lidelser, og kommer dermed nærme det Suhrke kaller det humanitære regimet.

I kjernen av det humanitære systemet er NGOer som KN, samt FN-systemet og Røde Kors-bevegelsen (Utenriksdepartementet 2009:15). Den internasjonale komiteen for Røde Kors (ICRC) regnes ikke som en vanlig NGO, men har en internasjonal juridisk personlighet og betraktes som en mellom-statlig organisasjon med internasjonalt mandat (Rona 2004). ICRC

er en upartisk, nøytral og uavhengig organisasjon som har som eneste humanitære oppdrag å beskytte ofre for væpnet konflikt og andre voldssituasjoner sine liv og verdighet, og skaffe dem assistanse (ICRC 2017). FN-systemet har også en spesiell rolle i det humanitære systemet og omfatter 193 stater i verden som sine medlemmer. FN fungerer som en forhandlingsarena der internasjonale normer og regler kan diskuteres og har samtidig et ansvar for å se til at det som forhandles frem blir overholdt (NUPI 2018).

Et konsept som på engelsk kalles «humanitarianism», humanitarisme, kan kobles tilbake til kolonialisme som ble rettferdiggjort av et humanitært argument «the duty to ‘civilize’ less enlightened peoples» (Rothe 2015:17) og «the white man’s burden» (Kipling 1920). Denne måten å tenke på humanitært arbeid har man gått vekk fra. Den dominerende forklaringen av humanitarisme og som ligger til grunn for det humanitære systemet er:

«a way to ‘do good’ or to improve aspects of the human condition by focusing on suffering and saving lives in times of crisis or emergency; for instance, humanitarians provide temporary shelter, food, and medical care during wartime or immediately after disasters» (Ticktin 2014:274).

Innenfor det humanitære systemet skilles det mellom kortsiktige og langsiktige prosjekter. Humanitær bistand oversettes fra «humanitarian assistance». Denne oppgaven snakker om to ulike typer assistanse, assistanse i form av kortsiktig hjelp og utviklingshjelp som er assistanse på langsiktig basis. På slutten av 1980-tallet begynte humanitarisme å forme seg som et moralsk og politisk prosjekt gjennom dannelsen av transnasjonale organisasjoner, NGOer (Ticktin 2014:274).

Humanitarisme ligger til grunn for det humanitære systemet, og de humanitære aktørenes overordnede mål er å redde liv og lindre lidelser. Både kortsiktig og langsiktig hjelp er former for assistanse som aktørene, NGOene, kan gi til mottakere. Mottakere er menneskene som tar i mot hjelpen gitt av de humanitære aktørene.

2.2.1 Det norske systemet

I tillegg til å være en del det internasjonale humanitære systemet inngår KN også i norske systemer. Den norske stat og norske NGOer har lenge engasjert seg innenfor bistand og nødhjelp. NOREPS, Norwegian Emergency Preparedness System, er et norsk engasjement som ble etablert i 1991. Dette er et samarbeid mellom Utenriksdepartementet, store humanitære NGOer og ulike norske leverandører av varer og tjenester, og administrert av

Innovasjon Norge. NOREPS mandat ble satt for å styrke internasjonal kriseberedskap og nødhjelp, og har oppgaver som å skaffe vann og sanitærforhold, skydd og beskyttelse, og forhåndslagring av produkter (Innovasjon norge.no). NOREPS er nettverk som hjelper til med å gjøre en respons operasjonell. Dette samarbeidet er KN en del av, sammen med UD, næringslivet og andre humanitære organisasjoner. KN har et hovedansvar for vann, sanitærforhold og hygiene i nødsituasjoner og har ansvar for utstyr og ekspertise på dette området (KN 2018c). KN er en del av dette systemet som igjen er en del av det humanitære systemet.

Det beskrives av Utenriksdepartementet (2012) at «et hovedprinsipp for den humanitære bistanden er det ‘humanitære imperativ’: å redde enkeltmenneskers liv, lindre nød og sikre menneskelig verdighet, uavhengig av rase, kjønn, religion eller politisk tilhørighet». I KNs globale strategi fra 2011 til 2015 (KN 2011) beskrives det humanitære imperativ som sentralt for etiske standarder for organisasjoner involvert i humanitært arbeid. Det forplikter organisasjoner til retten til å tilby humanitær hjelp for å redde liv og lindre lidelser og i tillegg folks rett til å motta hjelp. Den norske modellen innenfor fredsarbeid beskrives som et fleksibelt samarbeid mellom frivillige organisasjoner, forskningsinstitusjoner og statlige myndigheter (Smith-Simonsen 2014). I Norge utviklet det som har blitt kalt engasjementspolitikken seg i løpet av 60-tallet. Det er betegnelsen for den delen av utenrikspolitikken som i dag består av aktiv bruk av klimatiltak, bistand og fredsmekling (Hveem 2015). Den norske stat engasjerer seg som donor for humanitære organisasjoner som Kirkens Nødhjelp, og for et system i stadig endring. I melding til stortinget nr.40 2008-2009 understrekes viktigheten av å drive bærekraftig assistanse,

«I komplekse humanitære kriser må vi være forberedt på å bidra med ulike former for bistand samtidig, og planlegging av langsiktig og bærekraftig utvikling må skje så tidlig som mulig i en større akutt krise» (Utenriksdepartementet 2009:17).

Med den norske stat som donor, gjennom Norad og UD, har norske NGOer fått nye muligheter til å kunne bidra der det trengs. Selv om de ikke styres av staten får de dermed statlig støtte til sine prosjekter. Ikke-statlige aktørers uavhengighet fra staten under statlig finansiering diskuteres av blant andre Asle Toje (2013) og Terje Tvedt (2006), men dette skal ikke denne oppgaven gå inn på.

2.3 Et ufullkomment system

Det humanitære systemet består av en rekke humanitære aktører som ønsker å redde liv. På veien mot dette målet treffer aktørene på situasjoner som utfordrer deres arbeid.

Utfordringene for disse aktørene har vist seg på ulike måter. En studie av ugandiske flyktninger i Sudan i 1986 viste feil og mangler innenfor nødhjelpsindustrien. Harrell-Bonds studie kritiserte utrente hjelpearbeideres mangel på forståelse for flyktninger, lokal kultur i tillegg til ikke-fleksible og overgeneraliserte hjelpeprogrammer og mangel på ansvarliggjøring (Ticktin 2014:275; Oliver-Smith 1989:780). De samme utfordringene kan også sees under den humanitære responsen i Rwanda i 1994. Mellom 1990 og 1994 ble sivilbefolkningen i Rwanda ofre for både borgerkrig og et brutalt folkemord. Terry (2013) forklarer responsen til folkemordet i Rwanda som humanitær fremfor politisk. Den internasjonale politiske responsen bestod av fornektelse, mens den humanitære responsen var enorm. Seybolt (1997) beskriver den politiske responsen til folkemordet som avskyelig, mens den humanitære responsen til kontrast var rosverdig. Ikke-statlige organisasjoner (NGOer), FN-byråer og bilaterale hjelpebyråer leverte tusenvis av tonn med hjelpemateriell og reddet titusenvis av flyktninger og internt fordrevne fra død av sult eller sykdom (Seybolt 1997:4). Selv om responsen var enorm har det i ettertid blitt påpekt ulike problemer som gjenspeilet gjennomgående utfordringer for humanitære NGOer.

NGOene fikk underveis problemer med styring og kontroll over hvem som var ansvarlige for hva og hvem i flyktningleirene. Mangel på koordinering og ansvarlige myndigheter gjorde at vold blusset opp inne i leiren i Goma i nabolandet, Kongo. Drap, trusler, utpressing, voldtekt og andre fysiske misbruk ble vanlige i denne flyktningleiren (ICRG Study II 1996:58). Uten ansvarlige myndigheter hadde flyktninger heller ikke et uavhengig organ der de kunne ta opp saker eller kreve informasjon. Hjelpearbeidere hadde i tillegg begrenset forståelse av sosiale strukturer i Rwanda, og som et resultat ble ikke mottakerne av hjelp tatt med i beregningen av utforming eller implementering av nødhjelpsprogrammene (Beattie 2011:13, ICRG Study III 1996: kap.7). En studie av Rwanda-krisen fant at ansvarliggjøringsmekanismer i hele det humanitære systemet var utilstrekkelige og kvaliteten på informasjonen som ble formidlet til mottakere var varierende (ICRG Study III 1996). Organisasjonene hadde ikke tilstrekkelig kapasitet til å respondere på krisen, og hadde verken kvalifisert personell eller spesialisert utstyr. Mangel på koordinasjon mellom organisasjonene resulterte i dubling av innsats og sløsing av ressurser. I tillegg var det mange av NGOene som aldri hadde arbeidet i Afrika før, og heller ikke i kriserespons (Beattie 2011:13, ICRG Study III 1996: kap.8). Det ble også

rapportert om ulike epidemier i flyktningleiren i Goma som førte til høy dødelighet. Her var hjelpearbeiderne uerfarne og manglet kunnskap om håndtering av en slik krise (Salama, Buzard og Spiegel 2001). De humanitære aktørene i systemet viste dermed mangel på forståelse, var ikke kvalifisert eller hadde nok kapasitet, ingen kontroll og mangel på koordinering, styring og ansvarlige myndigheter. I tillegg hadde systemet problemer med ansvarliggjøring og at mottakere ikke ble tatt med i beregningen. Disse manglene viste at det humanitære systemet ikke var fullkomment og organisasjonene stilte selv spørsmål til kvaliteten i arbeidet. Dette økte drivkraften for å forbedre det humanitære systemet og kan sees som et vendepunkt for aktører i humanitære kriser (Salama, Buzard og Spiegel 2001).

2.4 En verden i endring

Vendepunktet gjorde at NGOer ønsket å forbedre feilene i systemet. Rwanda ble et eksempel til advarsel om hva som ikke fungerte i systemet. Walker og Maxwell (2015) beskriver det humanitære systemet som et resultat av tilpasning. Tilpasning til endrende behov som følge av endring i krigers natur, tilpasning til forbedret kunnskap og teknologi, tilpasning til nye måter å organisere og kommunisere ved at nasjonale ikke-statlige organisasjoner blir transnasjonale og ved at FN-organer ser til sivilt samfunn etter nye partnerskap for å skape endring (Walker og Maxwell 2015:1). Det humanitære systemet formes derfor gjennom endring og påvirkes av ytre omstendigheter. Endringen i krigers natur kan kalles en ytre omstendighet, og tradisjonelt har kriger blitt utkjempet mellom stater. Disse krigene kaller Kaldor (2012) for «gamle kriger» og ble utkjempet av statenes faste væpnede styrker. Etter den kalde krigen har konfliktene vist seg å være forskjellige fra de konfliktene før Sovjetunionens kollaps (Arrous og Feldman 2014). Det Kaldor kaller «Nye kriger» kan beskrives som en blanding av krig, organisert kriminalitet og massive brudd på menneskerettighetene. Istedenfor kriger mellom nasjonalstater ser vi i nyere tid en utbredelse av konflikter der det kjempes om makt og dominans innenfor stater der etniske grupper, religioner og naboer settes opp mot hverandre. Disse konfliktene resulterer i flyktningstrømmer som i tillegg drar nabolandene inn i konflikten (Aall 1996). Mueller (2004) kaller disse nye krigene for «restene av krig» der aktørene i de væpnede konfliktene beskrives som kriminelle, banditter og bøller som forårsaker omfattende skader, særlig for de sivile som er deres primære ofre, og at dette er knapt forskjellig fra kriminalitet. En av utfordringene blir da at «krig og kriminalitet flyter over i hverandre» (Bergesen 2014:179, Østerud 2009).

Gamle kriger ble utkjempet for geopolitiske interesser eller ideologi, mens de nye krigene har andre målsettinger. Metodene for krig har også endret seg. Det dreier seg ikke lenger om å overta territorier med militære midler, men heller gjennom politiske midler for å skaffe kontroll over befolkningen. En typisk teknikk er tvangsfjerning av de som har andre identiteter eller ulike meninger. Vold blir i stor grad brukt mot sivile for å kontrollere territorier istedenfor å rettes mot fiendtlige styrker. Finansieringen av gamle kriger var i stor grad statlig. De nye krigene har ifølge Kaldor (2013) vist nye former for finansiering gjennom plyndring, beskatning av humanitær nødhjelp, smugling av olje, diamanter, narkotika og mennesker. Mens gamle kriger var typisk sentralisert og mobiliserte befolkningen, er nye kriger del av en åpen globalisert og desentralisert økonomi med lav deltakelse og der inntekten avhenger av fortsettende vold (Kaldor 2013). Disse krigene finner ofte sted i fattige deler av verden og kategoriseres som ukonvensjonelle borgerkriger (Mueller 2004) og har blitt beskrevet som den nye generasjonen av konflikter. I Afrika finner vi tre trender i de nye konfliktene. Regionalisering, fordi borgerkriger aldri før har krysset nasjonale grenser så ofte eller blitt eksportert så lett til naboland. En privatisering av vold og sikkerhet, ved at partene i konflikten, inkludert de stridende gruppene, militser og leiesoldater, er økende i antall og kan oppnå ukjente nivåer av velstand gjennom plyndring. Den tredje trenden som har oppstått i de nye konfliktene er en ekstrem brutalitet. Terror mot ubevæpnede sivile har blitt en utbredt virkelighet (Arrous og Feldman 2014). Macrae (2002) påpeker at de nye krigene bringer med seg nye sikkerhetsutfordringer. Implikasjonene for humanitære aktører blir påvirket av at den internasjonale politiske innflytelsen blir mindre over interne konflikter. De stridende partene er i større grad mindre fragmenterte grupper med svak ledelse og kontrollstrukturer. Dette gjør det vanskelig å skille mellom de ulike styrkene som kontrollerer territorier, å forhandle med dem og sikre avtaler knyttet til humanitær tilgang og konfliktløsning. Macrae legger også til at mangel på politiske institusjoner gjør at insentivene for de stridende til å respektere regler i krig og beskytte sivile har blitt redusert (Macrae 2002:5)

Kaldors lansering av begrepet «nye kriger» har utløst debatt om hva som inngår i denne definisjonen. Omfanget av tap som forekommer i de nye krigene er vanskelig å holde oversikt over på grunn av den nye typen vold i krigene. Det ser imidlertid ut til å være enighet om at tapstallene i de nye krigene er lavere enn i de gamle, selv om definisjonsutfordringene gjør at dette blir usikkert (Bergesen 2014:179). Annen kritikk av begrepet har vært at det er et for vagt begrep, og det er derfor metodologisk problematisk fordi det blir for vilkårlig å identifisere de nye krigene (Chojnacki 2006). På tross av kritikken rundt begrepet beskriver

“nye kriger” en endring i konflikter og krigføring. Kritikere er enige i at det eksisterer noe som nye kriger, men at det ikke betyr at gamle kriger har forsvunnet (Kaldor 2013:5). De nye typene kriger kan føre til humanitære kriser der befolkningen ikke får sine primærbehov ivare tatt. For å ta vare på disse behovene har NGOer i økende grad kommet på banen på det humanitære felt.

2.5 Moralske dilemmaer knyttet til humanitær hjelp

De nye typene kriger har ført til at krig og krim flyter over i hverandre, noe som gjør at humanitære organisasjoner får utfordringer knyttet til det moralske i konfliktsoner. Dette kan være knyttet til nøytralitet eller det faktum at NGOer kan bidra til å forlenge krigen. I Rwanda viste et moralsk dilemma seg i form av at gjerningsmennene bak menneskerettighetsbrudd og folkemord fikk både mat og hjelp i flyktningleire. Goma og andre leirer i Rwandas naboland, ble et fristed for regjeringsstyrkene og militser som omgrupperte og hjelpearbeidere ble truet på livet (ICRG Study II 1996:58). Ifølge FNs Høykommissær for flyktninger (UNHCR) sine vedtekter har alle flyktninger fra krig rett til beskyttelse. Eksklusjonsklausulen i Flyktningkonvensjonen fra 1951 er derimot gjeldende dersom en person har begått alvorlige krigsforbrytelser eller forbrytelser mot menneskeheten. De juridiske normene er dermed entydig, men å anvende dem i praksis var i Rwanda ikke like enkelt. Rask tilstrømning av et høyt antall mennesker gjorde registrering umulig ved ankomst. Forsøk på å fjerne kjente drapsmenn førte til opprør som gikk utover både hjelpearbeidere og flyktninger. Noen organisasjoner, inkludert Leger Uten Grenser (MSF), bestemte seg dermed for å dra fra leirene for å ikke gi næring til soldater som skulle fortsette kampene. Andre organisasjoner ble værende for å gi beskyttelse og bistand til enorme befolkninger av flyktninger, selv om dette betydde å assistere mennesker som var skyldig i forbrytelser mot menneskeheten (ICRG Study II 1996:57-58). Dette var et klart moralsk dilemma som involverte å måtte velge mellom å forlate enorme mennesker i nød eller hjelpe uskyldige mennesker samtidig som de bidro til å gi næring til forbrytere som ville fortsette med brudd på menneskerettighetene (Anderson 1999).

Ifølge Anderson (1999) kan NGOer sies å bidra til å styrke og forlenge konflikter. En av grunnene til at ekstern hjelp forlenger konflikter er at lokale løsninger som skapes av lokale mennesker gjøres overflødig av ekstern hjelp, og i tillegg blir politisk ansvarliggjøring undergravd ved at hjelpeorganisasjoner rydder opp istedenfor staten. Argumentet for at

problemer bør løses lokalt baserer seg på at uten muligheter for internasjonal humanitær handling blir lokale ledere forpliktet til å handle mer humant og ansvarlig. «Were it not so tragic, it would be almost laughable to suggest that without humanitarian aid wars and natural disasters would stop. It is like saying that we can prevent traffic accidents and fires by abolishing ambulances and fire-engines» (Stockton 1998:355).

Argumentet om at NGOer forlenger konflikter kan skyldes NGOers nøytralitetspolitikk slik som det ble sett i Rwanda. Der kom ressurser i hendene på soldatene som stod for konflikten istedenfor å komme konfliktofre til gode. Ironien i NGOers nøytralitet er at de som ønsker å stanse folkets lidelse og hjelpe ofrene blir de som livnærer konflikten og bidrar til å holde folket nede (Aall 1996, Anderson 1999; Østerud 2006:310). Operative NGOer sees i utgangspunktet på som nøytrale. Beslutningspåvirkende NGOer er i motsetning til operative organisasjoner ikke nøytrale og tar ofte et standpunkt i en konflikt i den hensikt å påvirke beslutningstakere (Aall 1996).

De siste tiårene har det humanitære systemet blitt større, men humanitære aktører har eksistert lenge. Røde Kors og Røde Halvmåne-bevegelsen ble grunnlagt som en nøytral organisasjon av Henri Dunant i 1863 for å hjelpe sårede mennesker i krig (Røde Kors 2018). På grunn av organisasjonens prinsipp om nøytralitet fikk Røde Kors mulighet til å hjelpe skadde mennesker i konsentrasjonsleire under andre verdenskrig. Dersom organisasjonen hadde fortalt om hva som foregikk i leirene hadde de mistet muligheten til å hjelpe krigsfanger på begge sider av fronten (Molotsky 1996). Organisasjonen stod overfor et av de største dilemmaene innenfor humanitarisme, hvor langt skal organisasjoner strekke seg for å redde liv? Her innebar det også å hjelpe soldater og for å beholde sin nøytralitet ble dette tiet om. Nøytralitet kan dermed knyttes til spørsmål om moral.

Et annet dilemma kunne sees på 80-tallet i Etiopia der regjeringssoldater drepte, voldtok, lemlestet, kastet barn på bål, ødela matforsyninger og forgiftet vann. Årsaken utad ble forklart som at landet slet på grunn av tørke. I 1984 inviterte regimet i Etiopia internasjonale medier til å komme og filme hungersnøden i landet. Ifølge regimet var det nettopp tørke som var grunnen til krisen, og en BBC-dokumentar stod klar på høsten samme året. Det internasjonale statssystemet ønsket ikke å hjelpe det «revolusjonære regimet», isteden mobiliserte private hjelpeorganisasjoner og popstjerner seg for å samle inn penger til ofrene. Da frontfigur Bob Geldoff senere ble konfrontert med at tallet for døde underveis til leirene var rundt 100 000 mennesker var svaret:

«hvis Live Aid hadde eksistert under andre verdenskrig og vi hadde fått høre at folk var i ferd med å dø i konsentrasjonsleire, skulle vi da ha nektet å sende mat og nødhjelp? Selvfølgelig ikke. Men slik det utvilsomt også hadde vært tilfelle i Nazi-Tyskland, var det i Etiopia leirledelsen som bestemte hvor mye av hjelpen som skulle gå til eget personale, og hvor mye som skulle gå til fangene» (Polman 2010:100-101).

I noen leire i Etiopia ble motstand slått hardt ned på, regjeringssoldatene kunne stenge organisasjonenes distribuering eller nekte mat til barn av foreldre som opponerte. Nøytrale MSF forlot landet, mens andre lukket øynene og ble kritisert for å politisere hjelpen. Fra nederlandske Røde Kors ble Henri Dunant sitert i forsvar på organisasjonenes tilstedeværelse «Politikken tar ikke ansvar, og så anklager man humanitære organisasjoner for å holde krigen ved like?!» (Polman 2010:101). Her vises og forskjellen mellom det politiske statssystemet som må komme til politisk enighet for å ta humanitær affære og det humanitære systemet som følger humanitære prinsipper for å redde liv.

Ifølge FNs humanitære prinsipper beskrives nøytralitet som: «humanitære aktører skal ikke velge sider i en konflikt eller involvere seg i kontroversielle spørsmål som politikk eller religion» (FN 2017a). Da humanitær hjelp ble gitt til soldater i flyktningleire i Rwanda, men også i Kambodsja, ble dette oppfattet som en konsekvens av organisasjonenes lojalitet til prinsipper om nøytralitet (Smillie 2001). Etter dette har mange humanitære organisasjoner tatt en mer nyansert tilnærming til begrepet om nøytralitet. De kan risikere å komme i sammenstøt med organisasjoner som har mer fokus på menneskerettigheter enn humanitarisme.

Menneskerettigheter handler om rettferdighet mens humanitarisme handler om assistanse til mennesker i nød (Ibid.:187). I tillegg til nøytralitet beskrives upartiskhet, uavhengighet og humanitet som de tre andre humanitære prinsippene. Upartiskhet er at «humanitære aktører må levere nødhjelp til de som trenger det mest, uavhengig av nasjonalitet, etnisk tilhørighet, kjønn, religion, klasse eller politisk overbevisning», uavhengighet er at «humanitær hjelp må være uavhengig fra alle politiske eller økonomiske interesser i de områdene de opererer i», humanitet beskrives som «målet med humanitær nødhjelp er å beskytte liv og helse og sikre respekt for mennesker» (FN 2017a). Disse prinsippene stammer fra kjerneprinsippene som Røde Kors-bevegelsen har brukt som retningslinjer siden 1965 (OCHA 2012). Mange humanitære organisasjoner har etterhvert forpliktet seg til å følge disse prinsippene, og det er dette det neste avsnittet skal handle om.

2.6 Internasjonale standarder og forpliktelser

Konflikter har endret seg de siste tiårene, og humanitære aktører har i større grad tatt over flere roller som tidligere har blitt lagt til det stater og det internasjonale politiske systemet. Endringene i konflikter har ført til moralske dilemmaer for humanitære aktører. Selv om moralske dilemmaer ikke er nytt i konfliktsoner er det likevel nytt at de stridende partene har mindre respekt for regler i krig og for beskyttelse av sivile. Siden 1980-tallet har verden sett en økning i NGOer. Det ble raskt flere organisasjoner som opererte som humanitære aktører, mange med vage eller ikke-eksisterende etiske standarder (Biber 2004). Akkurat hvor mange NGOer som finnes er vanskelig å vite fordi det finnes lite omfattende statistikk på dette. Lewis (2010) forklarer at det kan være rundt en million organisasjoner, mens antallet registrerte NGOer som mottar statsstøtte er nærmere et par hundre tusen. Det har imidlertid blitt oppdaget at humanitære aktører og det humanitære systemet ikke er fullkomment, og spesielt etter Rwanda-krisen ble det ytret et ønske fra NGOer om å forbedre systemet.

De siste to tiår har det kommet en rekke initiativer for å forbedre kvaliteten og ansvarliggjøringen for å profesjonalisere det humanitære systemet (Potter og Emmens 2003; Sphere 2009; HAP International 2013; Charter for Change 2016). Vedlegg 2 viser en liste over en rekke internasjonale initiativer til forbedring av den humanitære sektor. På grunn av oppgavens begrensninger vil jeg kun ta med en forklaring av tre av disse initiativene som er sentrale for KN og som fokuserer på mottakere gjennom blant annet ansvarliggjøring nedover og på å støtte og styrke lokal kapasitet. Det følger dermed en rask gjennomgang av Røde Kors sin Code of Conduct, Sphere-prosjektet og Core Humanitarian Standards (CHS).

2.6.1 Code of Conduct

I 1994 lanserte den Internasjonale komiteen for Røde Kors (ICRC) et sett med humanitære prinsipper gjennom Code of Conduct (Biber 2004). Denne adferdskodeksen er frivillig og forsøker å skape en høy standard for uavhengighet, effektivitet og innvirkning av hvilken respons NGOer og den internasjonale Røde Kors-bevegelsen streber etter (ICRC 1994). Den bekrefter relevansen av internasjonal humanitær rett i en væpnet konflikt. Den identifiserer lindring av menneskelig lidelse som hovedmotivasjonen for humanitær bistand, som må skaffes på bakgrunn av nød og ikke som et verktøy for myndigheter eller for utenrikspolitikk. Dette er idealer som er tett knyttet til Røde Kors-bevegelsens prinsipper for medmenneskelighet, upartiskhet og uavhengighet (Biber 2004). Første kjerneprinsipp i the Code of Conduct er «the humanitarian imperative comes first». Dette innebærer at retten til å

motta humanitær bistand, og å tilby det, er et grunnleggende humanitært prinsipp. Som medlemmer av det internasjonale samfunn erkjenner følgerne av Code of Conduct deres forpliktelse til å gi humanitær bistand hvor enn det er behov. Derav behovet for at uhindret tilgang til kriserammede befolkninger er av grunnleggende viktighet i utøvelsen av det ansvaret. Hovedmotivasjonen av responsen til katastrofer er å lindre menneskelig lidelse blant de som er minst i stand til å motstå stresset forårsaket av katastrofe. Når humanitær hjelp blir gitt skal det ikke være en partisk eller politisk handling og bør ikke fremstå som det (ICRC.org). Se full liste av kjerneprinsipper i vedlegg 3. De fem siste prinsippene kan knyttes til ansvarliggjøring nedover og til lokale kapasiteter, spesielt prinsipp nummer seks som går direkte på lokal kapasitet og nummer ni som går direkte på ansvarliggjøring. Prinsipp nummer seks består av at de undertegnede skal forsøke å bygge katastroferespons på lokale kapasiteter. Dette prinsippets grunnlag er at alle mennesker og samfunn, selv i katastrofer, innehar kapasiteter i tillegg til sårbarheter. Der det er mulig vil de undertegnede organisasjonene styrke disse kapasiteter ved å ansette lokalt personale, kjøpe lokale materialer og handle med lokale bedrifter. Der det er mulig vil de arbeide gjennom lokale ikke-statlige humanitære organisasjoner som partnere innenfor planlegging og implementering, og samarbeide med lokale myndigheter der det er passende. «This is best done within the countries concerned by those most directly involved in the relief operations, and should include representatives of the relevant UN bodies» (ICRC.org)

Prinsipp nummer ni består av at de undertegnede holder seg selv ansvarlige både ovenfor de som de søker å assistere, samt de som de tar imot ressurser fra. Dette innebærer evalueringer, overvåkning av programmer og åpenhet i organisasjonens forhold med donorer og mottakere.

«We recognise the obligation to ensure appropriate monitoring of aid distributions and to carry out regular assessments of the impact of disaster assistance. We will also seek to report, in an open fashion, upon the impact of our work, and the factors limiting or enhancing that impact. Our programmes will be based upon high standards of professionalism and expertise in order to minimise the wasting of valuable resources» (ICRC.org).

2.6.2 Sphere-prosjektet

Sphere-prosjektet er basert på the Code of Conduct, og er en frivillig instruks med minimumsstandarder for hvordan humanitære aktører skal opptre i humanitære kriser (Buchanan Smith 2003). Dette var en innsats for å utvikle et sett med felles standarder som alle humanitære aktører kunne bruke i kriser og det var et stort steg i retningen av å gjøre den

humanitære sektor mer profesjonell og effektiv (Salama, Buzard og Spiegel 2001). Dette var det første samarbeidsprosjektet for å forbedre effektiviteten av humanitære innsatser og for å forbedre ansvarligheten innenfor det humanitære system, spesielt ovenfor mennesker som har rett på beskyttelse og assistanse i kriser, men også for donorer og medlemmer i organisasjoner (Gostelow 1999). Selv om håndboken er frivillig å følge, er dens mål å pålegge NGOer roller og ansvar innenfor den humanitære sektoren, men samtidig ikke fraskrive staten det gjelder hovedansvaret. Det er svært viktig at ulike aktører på det humanitære felt vedkjenner at det er først og fremst gjennom egen innsats at grunnleggende behov til mennesker rammet av ulykke eller væpnet konflikt er møtt, og i tillegg vedkjenner statens hovedansvar og rolle i å skaffe assistanse når folkets kapasitet er overskredet. Humanitære aktørers rolle i å skaffe humanitær bistand reflekterer virkeligheten der de med hovedansvaret ikke alltid er villige til å utføre denne rollen selv. Noen ganger handler dette om kapasitet, andre ganger handler det om vilje til å overse grunnleggende juridiske og etiske forpliktelser som resulterer i menneskelig lidelse som kunne vært unngått (Sphere Project 2004). Sphere har blitt kritisert for å være for teknisk og kun standardisert for idealistiske situasjoner og vil være vanskelig for hjelpearbeidere og anvende i komplekse situasjoner (Tong 2004; Griekspoor og Collins 2001).

I håndboken står det beskrevet at ved å forplikte seg til Sphere forsøker organisasjoner å gjøre responser i kriser mer effektive, passende og ansvarlige gjennom helhetlige vurderinger og overvåkning av den utviklende lokale konteksten; gjennom åpenhet om informasjon og beslutningstaking; og gjennom mer effektiv koordinering og samarbeid med andre relevante aktører på alle nivåer, som detaljert i kjerne- og minimumsstandarder. Særlig ønsker de å forplikte seg til å jobbe i partnerskap med rammede befolkninger og legge vekt på deres aktive deltakelse i responsen på en krise. I tillegg anerkjenner de at deres grunnleggende ansvarliggjøring må være ovenfor de som de søker å assistere (Sphere Handbook). Spheres første kjernestandard er å nettopp ha en menneskesentrert humanitær respons, som forklares med at folks kapasitet og strategier til å overleve med verdighet er integrert i utformingen og tilnærmingen til humanitær respons. Denne standarden innebærer blant annet støtte av lokal kapasitet, bygge på samfunnsbaserte og selvhjelps-initiativer, bruke lokal arbeidskraft der det er mulig, og undersøke og handle når organisasjonen mottar klager (Ibid.). «We will endeavour to support local efforts to prevent, prepare for and respond to disaster, and to the effects of conflict, and to reinforce the capacities of local actors at all levels» (Ibid.).

Den femte kjernestandard er ytelse, åpenhet og læring og innebærer at humanitære organisasjoners ytelse er kontinuerlig undersøkt og kommunisert til interessenter og at prosjekter tilpasses i respons til ytelsen. Dette innebærer overvåkning og evaluering, og i tillegg etablering av systematiske mekanismer for å tilpasse strategier i respons til overvåkningsdata, endrende behov og en utviklende kontekst (Ibid.)

2.6.3 Core Humanitarian Standards

Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability består av ni forpliktelser som organisasjoner og individer involvert i humanitær respons kan bruke til å forbedre kvaliteten og effektiviteten av hjelpen de skaffer. CHS alliansen samler sammen to tiår med erfaring innenfor ansvarliggjøring, kvalitet og styring. Disse standardene innebærer blant annet å minimere de negative konsekvensene av den humanitære responsen og fokusere på koordinering mellom lokale, nasjonale og lokale aktører og styrke lokal kapasitet. En av standardene går ut på at samfunn og folk rammet av krise kan forvente at organisasjonen som hjelper dem håndterer ressurser effektivt og etisk (CHS 2014). Disse standardene oppmuntrer til å gi feedback på den humanitære responsen for at mottakerne blir involvert og blir hørt. I tillegg til slik ansvarliggjøring legges det også vekt på lokal kapasitet, «Ensure programmes build on local capacities and work towards improving the resilience of communities and people affected by crisis» (Ibid.:12). I tillegg til de to andre initiativene er CHS frivillig å forplikte seg til, men NGOene kan gjennomgå verifisering på fire ulike nivåer, selvvurdering, vurdering av en likemann, uavhengig verifisering og sertifisering som gjøres av en tredjepart (CHSAlliance.org). Disse ulike verifiseringene er ulike måter organisasjonen frivillig kan melde seg til å bli vurdert.

Disse tre initiativene til forbedring av sektoren har alle med et fokus på ansvarliggjøring og lokal kapasitet. Mens Code of Conduct er mest som en etisk kodeks for NGOer i det humanitære systemet er Sphere en mer teknisk standard for hvordan aktørene skal oppføre seg. Sphere-standardene er ment som en mal for hva som er det minste å forvente av de humanitære aktørene, og har detaljerte standarder for dette. Både Code of Conduct og Sphere er frivillig for organisasjoner å forplikte seg til, og det finnes ikke noen kontrollmekanisme for at disse forpliktelsene overholdes. CHS er bygget på de to første initiativene og består også av standarder som beskrives hva som forventes av de humanitære aktørene. CHS er også i likhet med de to andre frivillig for organisasjoner å forplikte seg til, men her finnes det en form for kontrollmekanisme der organisasjonene frivillig kan melde seg til å bli vurdert opp mot CHS-standardene.

2.7 FN-initiativer

FN har en spesiell rolle i det humanitære systemet og er en form for forum der humanitære aktører kan forhandle og bli enige. FN har også tatt initiativer for å forbedre den humanitære sektoren. I 1991 ble FNs kontor for koordinering av humanitær innsats (OCHA) opprettet av FNs generalforsamling for å styrke FNs respons og koordinering i komplekse kriser og naturkatastrofer, og samtidig forbedre effektiviteten av humanitære operasjoner (OCHA 2018; Humanitarian Response 2018; FNs Generalforsamling 1991). I 1998 fikk OCHA utvidet sitt mandat til å inkludere koordinering av humanitær respons, politikkutvikling og humanitær beslutningspåvirkning (OCHA 2018). Alle OCHA-aktiviteter har siden 1991 fulgt tre av de humanitære prinsippene, humanitet, nøytralitet, upartiskhet, og i 2004 ble det fjerde prinsippet lagt til, uavhengighet (OCHA 2012). I 2005 ble en stor reform av humanitær koordinering introdusert, kjent som Humanitarian Reform Agenda. Reformen ble satt i gang av FNs nødhjelpsadministrator. CERF-fondet som er FNs nødhjelpsfond ble opprettet som følge av dette. Dette fondet er alltid tilgjengelig for FNs nødhjelpsadministrator og består av et minimum av finansielle ressurser som skal være tilgjengelig for å kunne «igangsette og videreføre livreddende operasjoner» (Utenriksdepartementet 2009:16). Reformen innebar nye elementer for å styrke forutsigbarhet, ansvarliggjøring og partnerskap. Et av disse elementene var «the cluster approach». En såkalt «klynge» består av grupper av humanitære organisasjoner, både FN og ikke tilknyttet FN, i hovedsektorene for humanitær handling (Humanitarian Response 2018). Transformative Agenda var et resultat av evalueringer av «cluster approach» og kom i 2011 for å bedre lederskap, forbedre koordineringsstrukturer og sikre bedre ansvarliggjøring ovenfor mottakere (IOM 2018).

2.8 Operative NGOer

Ulike tiltak er blitt gjort for å profesjonalisere det humanitære systemet av både NGOer og FN-systemet. De nye krigene har endret og forsterket NGOers roller i konflikter. Oppgaven viste tidligere i kapitlet at NGOer i humanitære kriser har roller knyttet til både nødhjelp og utviklingshjelp. Slike NGOer kalles operative NGOer.

Fra å kun anskaffe nødhjelp har NGOer i økende grad blitt oppmuntret til å støtte utviklingsaktiviteter og bygge lokale kapasiteter. Gamle kriger var preget av formell mekling som ikke involverte NGOer. Fred og konflikter tilhørte den politiske sfære, og var forbeholdt diplomater (Ngomba-Roth 2007:78-79). For å påvirke endring i en konfliktfylt stat har

NGOer i dag en viktig rolle når det kommer til politisk og institusjonell innflytelse. Slike NGOer hjelper individer og organisasjoner med å presse på kravene deres mot nasjonale og internasjonale institusjoner (Brown og Moore 2001). NGOer som engasjerer seg innenfor menneskerettighetsovervåking og beslutningspåvirkning oppnår målene sine i skiftende tilstander i ulike land gjennom formidling av informasjon og ved å skaffe saker oppmerksomhet hos både offentligheten og beslutningstakere. Aaall (1996:5) forklarer at dette gjør at de skiller seg fra de operative NGOene som opererer nøytralt i kriserammede områder.

Operative NGOer i humanitære kriser forsøker å opprettholde et rammeverk basert på nøytralitet i konfliktsituasjoner ved å definere sine roller som leverandører av nødhjelp til de som er i nød uten å tenke på politisk, etnisk eller religiøs tilknytning (Aall 1996). I politisk forårsakede humanitære kriser streber organisasjoner etter å motstå det utvendige presset til å gjøre deres arbeid politisk, og forholde seg nøytral (Seybolt 2009). Utfordrende oppgaver for humanitære aktører er å kunne assistere mennesker på måter som får dem til å skape tryggere og mer sikre fremtider for dem selv, og bidra til å ikke bare lindre den umiddelbare lidelsen, men også kunne forebygge kriser som forårsaker slik lidelse (Anderson 1993:37). Humanitær bistand fokuserer på utviklingen av vitale samfunnskomponenter og sees som en suksess når fortsettende hjelp blir unødvendig fordi et samfunn har blitt selvforsynt (Aall 1996:126). Bistand er et bredt område, siden det kan gis på ulike måter for å hjelpe en kriserammet befolkning. Ifølge Anderson må en gyldig definisjon av humanitær bistand inkludere en betraktning av hvilken innvirkning den humanitære bistanden eller midlene vil ha med tanke på utvikling eller politikk. De som ønsker å redde liv bør ta ansvar for langtidseffektene av deres hjelp (Anderson 1993:24).

2.8.1 Nye roller

2.8.1.1 Konfliktløser

NGOer har i økende grad blitt en viktig del av den internasjonale responsmekanismen til humanitære kriser i konfliktsituasjon. Operative NGOers tradisjonelle roller har vært knyttet til nødhjelp som å skaffe mat, vann, sanitær- og helsehjelp. NGOer har mer ressurser enn tidligere og fyller også flere funksjoner. NGOer i dag går utover disse tradisjonelle rollene til å tjene som en erstatning for lokale myndigheter, oppfordrer til vekst av sivilt samfunn, og inngår i mekling og forhandling for å bringe motstandere sammen som en del av et hjelpeoppdrag (Aall 1996:7). Den tradisjonelle måten å gi humanitær bistand på kaller Brown og Moore for velferds- og tjenestelevering. Velferds- og tjenesteleverende internasjonale

NGOer leverer produkter eller tjenester utformet for å være til fordel for klienter eller til å forbedre verdens tilstand. Disse organisasjonene har verdi som produserende organisasjoner som mobiliserer ressurser som penger, frivillig arbeid, energi og materialer, og omgjør og fordeler disse til høyere formål (Brown og Moore 2001).

Vi ser nå en endring i at stater som tidligere involverte seg i andres konflikter for å utvide egen påvirkningskraft nå heller søker å holde seg utenfor andres problemer. Dette gir nye muligheter for NGOer til å kunne være med å løse konflikter regionalt og innad i en stat, men også til å kunne hjelpe med å løse globale problemer (Mawlawi 1993). NGOer har utviklet sine roller og har nå oppgaver utover å forsyne ofre med livsviktig nødhjelp når krisen har brutt ut. Det kan være som konfliktløsere eller meklere for partene (Aall 1996). På grunn av egenskaper som ligger i NGOers natur blir konfliktløsning mulig gjennom mekling mellom konfliktens parter. NGOers uoffisielle metoder for mekling er ofte en mer effektiv kanal for forsoning enn det formelle diplomatiet utøvd av myndigheter og mellomstatlige organisasjoner (Mawlawi 1993).

Selv om NGOer i økende grad kommer inn som konfliktløsere og uformelle meklere mellom parter i konflikt finnes fremdeles den formelle kanalen for mekling. «Track 1 diplomacy» er formelt og utføres av offisielle og statlige aktører, mens «track 2 diplomacy» er uformelt og utføres av NGOer og beslutningspåvirkende grupper. Mekling mellom offisielle og statlige aktører kan vise seg utilstrekkelig for å kunne løse langvarige etniske konflikter. Slik formell mekling kan føre til svake løsninger istedenfor å bidra til langsiktig fredsbygging. Track 2 diplomacy fyller et tomrom som de offisielle kanalene mangler, og kan bidra til sosial endring ved å påvirke en person om gangen under en pågående konflikt (Baharvar 2001).

Uten tilknytning til myndigheter er NGOer mindre truende for stridende parter og dermed mer akseptable som meklere. NGOenes upartiskhet er svært viktig for at de som uoffisielle meklere skal kunne se ulike synspunkter i konflikten. Profesjonelle diplomater har en tendens til å mangle langsiktig forpliktelse til fredsprosessen og nære bånd til de stridende og ser på eget meklingsengasjement som et midlertidig og kortvarig oppdrag. NGOer derimot, har evnen til å investere tid i etablering av troverdighet og kjennskap til sakene og de psykologiske faktorene bak konflikten. De innehar dermed evnen til langsiktighet og forpliktelse. NGOers deltakelse som mekler i uenigheter stammer ofte fra engasjement i humanitære eller utviklende aktiviteter på en eller alle sider. I disse situasjonene kan NGOer gå inn i meklingsprosessen med et historisk perspektiv og en utviklet forståelse av de kritiske sakene. NGOers forebyggende handlinger er også viktig for å forsterke troverdigheten og

tilgangen til lokale autoriteter (Mawlawi 1993). Siden NGOer er nøytrale velger de ikke side i uenighetene for å skape forståelse av interessene på hver side av konflikten. Et viktig element for å bygge tillit til partene i konfliktene er at NGOene lærer seg konfliktens historie og til en viss grad blir eksperter på den bestemte konflikten. Slik kan de stille informerte spørsmål til potensielle deltakere i dialog (Baharvar 2001). I tillegg til å få nye roller som meklere og konfliktløser i kriser har de også fått nye roller som kapasitetsbyggere for lokale samfunn og organisasjoner.

2.8.1.2 Kapasitetsbygger

Som kapasitetsbygger kan NGOen bygge og støtte lokalsamfunn og lokale organisasjoner som er rammet av krise. En ovenfra og ned tilnærming til kapasitetsbygging vil gå ut ifra at lokalsamfunn ikke har kapasiteter selv og er uvitende, mens en nedenfra og opp tilnærming vil se mottakere som mennesker med kapasiteter som selv kan delta og gjøre en endring (Yadama og Dauti 2010). Denne oppgaven vil se på kapasitetsbygging som en måte å styrke befolkningen på ved at de selv bidrar. Denne rollen som kapasitetsbygger gir NGOen fokus på å arbeide sammen med klienter for å forbedre deres evner til å hjelpe seg selv (Brown og Moore 2001). Tidligere i dette kapittelet ble det vist at styrking av lokal kapasitet har en rehabiliterende effekt på lokalsamfunn. Bedre rehabilitering kan gjøre overgangen mellom nødhjelp og utvikling enklere. Dette henger sammen med at nødhjelp bør bidra til utvikling. Fokus på lokal kapasitet kan dermed være med på å rehabilitere et kriserammet samfunn.

Dette er en svært viktig rolle NGOer har for å bidra til endring i konflikter. Dette innebærer konsultasjon, dialog og trening i konfliktløsning for mennesker på alle sider av en etnisk konflikt (Baharvar 2001). Ifølge Anderson (1993) må kapasitetsbygging for befolkningen i kriserammede områder inkludere hjelp til selvhjelp. En ekstern NGO som kommer inn for å bygge lokal kapasitet bør ha en viss forståelse for det samfunnet de entrer slik at de ikke er med på å undergrave kapasiteten som allerede finnes lokalt (Yadama og Dauti 2010:103). En viktig del av kapasitetsbygging er dermed gjennom «empowering», der NGOen kan bidra til å realisere mottakernes potensiale og bruke sine kapasiteter. NGOer må være bevisst på asymmetriske maktrelasjoner, som for eksempel oppstår på bakgrunn av ulikheter mellom «nordlige» NGOer eller donorer og «sørlige» NGOer, samfunn eller mottakere (Ibid.:104-105). Økonomisk avhengighet er for eksempel en slik asymmetrisk relasjon som kan oppstå mellom eksterne og lokale organisasjoner (Ibid.).

KN er en internasjonal humanitær organisasjon som jobber sammen med «sørlige» NGOer og mottar økonomisk støtte fra den norske stat gjennom både Norad og UD. I Melding til Stortinget nr. 40 2008-2009 beskrives at den norske innsatsen både som humanitærpolitisk aktør og som donor for humanitære organisasjoner skal fokusere på lokal kapasitet:

«I de fleste tilfellene kan og skal den humanitære innsatsen bygges på lokale krefter. En fortsatt styrking av den internasjonale humanitære innsatsen skal ikke gå på bekostning av oppbygging av lokal kapasitet til beredskap og respons, men bygge opp under og supplere den, så langt det samsvarer med grunnleggende humanitære prinsipper» (Utenriksdepartementet 2009:19)

I en hektisk krisesituasjon er utfordringen for humanitære organisasjoner å kunne bygge en strategi som ikke kun lindrer, men som kan vare. Her er koblingen mellom nødhjelp og utvikling essensiell i organisasjonenes strategibyggning. For å koble disse to strategiene har humanitære organisasjoner fokusert på kapasitetsbygging av lokal kapasitet. Konseptet kapasitetsbygging stammer fra ideen om å utstyre utviklingsland med offentlige institusjoner på 1950 og 60-tallet og senere forbedring av ytelser. Det har senere blitt et fokus på bærekraftige løsninger, ikke bare «hva fungerer?», men «hva varer?». Kapasitetsbygging kan beskrives av slagordet «help people to help themselves», og kan knyttes til selvforsyning gjennom ordtakene «teach a man to fish» (Smillie 2001:8,9).

Ifølge Longhurst presenterte Anderson og Woodrow forslag til bruken av ordet «kapasiteter» på en praktisk nyskapende måte for å oppmuntre hjelpearbeidere til å innse at folk ikke var hjelpeløse ofre, men hadde mange ressurser til og med i en nødssituasjon og at disse ressursene burde forme grunnlaget for gjenoppretting (Longhurst 1994:19).

Smillie (2001) forklarer at hovedforpliktelsene til de fleste internasjonale humanitære organisasjoner er å styrke lokale organisasjoners kapasitet til å respondere på kriser og til å delta mer i deres respektive sivilsamfunn. Organisasjonene selv argumenterer for at å gjøre noe mindre enn dette er å la disse samfunnene være sårbare for tilbakevendende kriser. Humanitære organisasjoners rulleblad viser derimot, ifølge Smillie, at de er bedre på å levere livreddende assistanse enn å styrke lokal kapasitet.

3. TEORETISK RAMMEVERK

KN er en NGO som befinner seg i det humanitære systemet og som har lang erfaring i konfliktsonen i Sør-Sudan. For å kunne analysere utviklingen som KN har hatt, som en del av det humanitære systemet, skal jeg ta i bruk styringsteori og ansvarliggjøringsteori.

3.1 Styringsteori

Organisasjoner som arbeider i humanitære kriser står over et enormt press for å ta vare på egen og andres sikkerhet og må ta beslutninger i stressede situasjoner. For å kunne ta beslutninger i en stresset situasjon er håndteringen, eller styringen, av situasjonen viktig. En av elementene som manglet i Rwanda-krisen var en ansvarlig myndighet som kunne styre hjelpearbeiderne på stedet og overse prosessen der mål blir til resultater. Organisasjonene på stedet kunne vært bedre forberedt, bedre koordinerte og mer kostnadseffektive (Borton og Eriksson 2004). Ulstein (1998) har påpekt at frivillige organisasjoner har begynt å bli mer og mer profesjonaliserte, og på denne måten delvis mer lik bedrifter. Walker og Russ (2011) trekker frem at den humanitære innsatsen gjennomgår en fase som beveger seg mot en mer profesjonell struktur. En slik struktur vil ikke løse spenningen mellom humanitær innsats og parter som skaper og driver krisen, men vil tillate mer ansvarlig og mer konsekvent hjelp av høy kvalitet. Viktigst er det at det understrekes at humanitarisme handler om både medfølelse og kompetanse (Walker og Russ 2011:1210). NGOers kompetanse kan vises gjennom organisasjonens respons i en krise. Responsen avhenger av at ansatte i organisasjonen vet hva de skal gjøre og hva som forventes av dem. Stegene mot profesjonalisering kan vise seg gjennom definerte mål og resultater som de ansatte retter seg mot, og koordinering mellom ulike organisasjoner. Mål beskrives av Jacobsen og Thorsvik (2005) som en ønsket fremtidig tilstand. Dersom medfølelse og kompetanse er det humanitarisme dreier seg om er dermed at NGOer har både medfølelse og kompetanse i sitt arbeid en ønsket fremtidig tilstand. Jacobsen og Thorsvik beskriver også strategi som det som planlegges å gjøre for å oppnå målene en har satt. Murray og Grimsley definerer strategi som «a process, a constant adaption to shifting circumstances in a world where chance, uncertainty and ambiguity dominate» (Moore 2009:8).

NGOer er ansvarlige overfor sine interessenter, og er i økende grad under press fra donorer for å bevise at de når mennesker som er i nød. For dagens donorer er det ikke lenger nok å vite hvor mye penger som går inn i en prosess og hva sluttresultatet blir, men de er mer

bevisste på å overvåke hjelpens effekt under hele operasjonen. Etter hvert som organisasjonene blir mer ansvarliggjort bør de også bli mer resultatorientert med større grad åpenhet i sine operasjoner (Van Wassenhove 2006:475). «Styring dreier seg om evnen til å påvirke en organisasjons beslutninger og løpende virksomhet, på en slik måte at organisasjonen når sine mål eller oppnår resultater» (Ulstein 1998:275). “There will always be a gap between the goals and outcomes of aid operations” (Seybolt 2009:1029). På tross av at det alltid vil være en forskjell mellom mål og de faktiske utfallene, blir målene viktige som en rettesnor for organisasjonenes arbeid. Målene bidrar til legitimering av organisasjonen innad og utad, og kan brukes for å evaluere organisasjonens virksomhet (Ulstein 1998:252).

I Rwanda-krisen var det utfordringer gjennom mangel på koordinering et stort problem. Dette førte til at innsatsen ble doblet og at mange aktører hadde de samme funksjonene. Istedenfor å dele opp funksjonene og delegere arbeidet ble ressurser sløst bort. Humanitære kriser er åpne for alle og det er dermed en rekke potensielle aktører som kan gripe inn. Dette kan skape kaotiske tilstander (Baharvar 2001). Flere NGOer inn i kriseområder fører til mer ressurser inn i områder. Med mange aktører på ulike nivåer i det internasjonale systemet som er beredt til å bidra i komplekse kriser kan koordinering være en utfordring for NGOer. Dette kan lede til problemer med overlapping, sløsing av ressurser og operasjoner som ikke er effektive (Aall 1995). “A high-quality output for the humanitarian relief system would address the full range of needs of the client population, while a low quality output would address some needs and neglect others” (Seybolt 2009:1035). Uten koordinering mellom organisasjoner kan resultatet av den humanitære bistanden bli av lavere kvalitet enn ønsket. Gjennom kommunikasjon og planlegging kan koordineringsproblemer løses. Nettverk er en organisasjonsform som er karakterisert av frivillige, gjensidige og horisontale mønster for kommunikasjon og utveksling (Keck og Sikkink 1998). Det humanitære systemet kan sees som et nettverk der systemenhetene samarbeider. For å hindre ineffektivitet og utilsiktede konsekvenser av hjelpetiltak må operasjoner koordineres mellom organisasjoner (Seybolt 2009).

3.1.1 Endringsteori

Organisasjoner kan handle som kollektive aktører. Organisasjoner er grupper som handler på vegne av et kollektiv gjennom kollektiv handling (Olson 1965). Scott og Davies (2015) legger frem Colemans teori om at vi i dag kan skille mellom to typer personer, de naturlige personene som deg og meg, og de kollektive eller juridiske personene, som organisasjoner kan kategoriseres som.

Organisatorisk endring er en respons, respons på endringer eller forventede endringer på markedet, eller endringer i måten teknologi vil påvirke organisasjonens produkter/tjenester, eller endringer på arbeidsmarkedet (Goodstein og Burke 1991:8). Dette er en antakelse om at organisasjonen er et levende og åpent system som er avhengig av dets miljø for å overleve (Goodstein og Burke 1991:8). Schwenker og Müller-Dofel (2013:118) forklarer god styring ved å sitere Georg Christoph Lichtenberg:

“I can’t say whether things will be better when they change. But one thing I can say: They have got to change if they are to get better”.

Dette sitatet kan trekkes til organisasjoner i det humanitære systemet, for at systemet skal følge med i omgivelsene den er i må den endre seg for å bli bedre. Det finnes to ulike nivåer av organisatorisk endring, det er den grunnleggende stor-skala endringen i organisasjonens strategi og kultur, og det er et mer forsiktig nivå av endring som finjusterer, fikser problemer og modifierer prosedyrer. En slik finjustering av organisasjonen implementerer beskjedne endringer som forbedrer organisasjonens ytelse, men endrer ikke organisasjonen fundamentalt (Goodstein og Burke 1991:6-7). Implementering av ulike internasjonale standarder i organisasjoner kan sees som en endring i organisasjonens forpliktelser, en endring som finjusterer og modifierer prosedyrer ved å forbedre kvalitet og ansvarliggjøring i organisasjonen.

3.1.2.1 Systemteori

Systemteori lar oss å forstå koordinering som en måte å forbedre ytelsen ved å tilpasse systemet for å bedre passe deres miljø (Seybolt 2002:1028). Et system er et sett med enheter som samhandler for å produsere en rekke utfall. Prosesser av samhandling, og dermed utfallet, er begrenset av enhetens strukturelle forhold og kravene som stilles av deres miljø (Seybolt 2002). Vi kan skille mellom organisasjoner som ulike systemer. Denne oppgaven skal se på organisasjoner som et åpent system. Ifølge systemteori består et åpent system av undersystemer og er selv en del av større systemer (Scott og Davies 2015). Disse systemene skiller seg fra rasjonelle systemer som kan beskrives som lukkede systemer (Thompson 1967). Lukkede systemer har ingen utveksling av energi, informasjon eller materiale med andre utenfor sine omgivelser. Åpne systemer kan derimot utveksle energi, informasjon eller materiale samtidig som de forblir i en stabil tilstand (Blegen og Bøhren 1979:20). Seybolt (2002) forklarer et system som åpent der miljøet som enhetene opererer i fastslås av ytre

faktorer. For eksempel i nødleveransesystemet som kan påvirkes av ytre faktorer som militære handlinger.

Organisasjoner må se seg selv som en del av et dynamisk miljø der organisasjonen blir påvirket og kan påvirke andre (Hurth 2017). Innenfor internasjonal politikk er systemteori brukt for å forklare det internasjonale system av stater. Dette systemet består av sammensatte deler, der hver stat er en del av systemet (Easton 1953). Dette kan vi også se innenfor det humanitære systemet. Det humanitære systemet er satt sammen av ulike interesser, og hver interesse er en viktig komponent i systemet. For at systemet skal fungere må systemet tilpasse seg det ytre og indre miljøet. I det humanitære systemet kan også hver enkelt del sees som et dynamisk system, og NGOen kan regnes som et system som påvirkes av ulike faktorer.

Blegen og Bøhren (1979:152) trekker frem tilpasning som en av funksjonene som er viktig for at organisasjonen kan sikre utvikling. Systemet holder seg i balanse gjennom selvregulering eller innovativ virksomhet (Ibid.). Selvregulering kan kalles en halvautomatisk balanse, der systemene tilpasser seg forandring. Innovasjon er nødvendig når tilpasning til en forandring ikke er mulig å nå eller det er utenfor rekkevidde av organisasjonens eksisterende programmer (Ibid.). Innovativ virksomhet består av å tenke ut og utvikle nye handlingsprogrammer.

Tilpasning er små endringer som gjøres som en reaksjon på endringer i omgivelsene eller internt (Jacobsen og Thorsvik 2005:353). Dersom en organisasjon tilpasser seg er dette en reaksjon på forandrede betingelser, som involverer at systemets deler eller forholdet mellom dem endrer seg (Blegen og Bøhren 1979:154). Siden en organisasjon er et åpent system er miljøtilpasning svært viktig, og organisasjonen må tilpasse seg både interne og eksterne faktorer (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det er disse faktorene som gjør at en organisasjon endrer seg. NGOer kan lære fra direkte erfaringer gjennom interne faktorer, eller lære fra andre gjennom eksterne faktorer. En organisasjons eksterne miljø er dens omgivelser.

Organisasjoner er avhengige av miljøet rundt seg for å overleve (Ibid.).

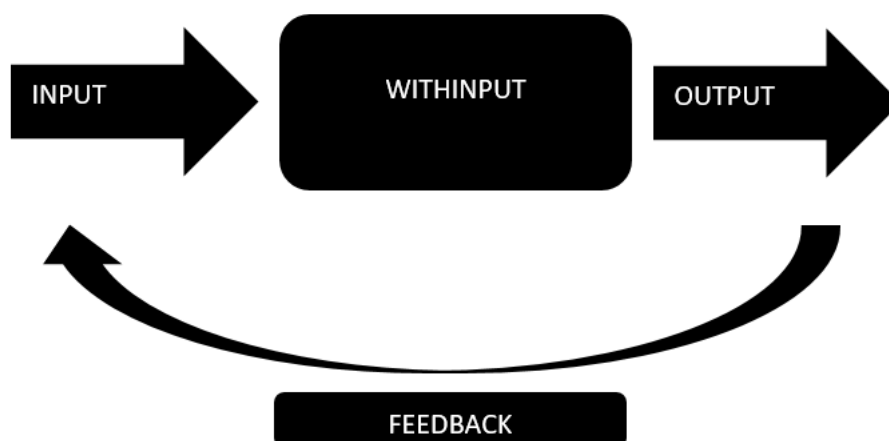
“The competent organization will be alert to early warning signs of such external changes so that it can move promptly to make internal changes designed to keep it viable in the changing external world” (Goodstein og Burke 1991:6)

Rutiner blir modifisert eller tilpasset når organisasjonen opplever nye situasjoner der passende prosedyrer ikke har blitt utviklet, når eksisterende rutiner viser seg å være mislykket, eller når alternative rutiner som lover større fordeler blir oppdaget internt eller eksternt. I slike

situasjoner blir rutiner etter hvert tilpasset som respons på tilbakemeldinger om utfall (Berkhout, Hertin og Gann 2006:137).

Dersom en organisasjon beskrives som et åpent system kan den forklares gjennom modellen for åpne systemer som kan sees i Figur 1. Denne modellen kan knyttes til slik Katz og Khan forklarer et åpent system som organisasjoner som subsystemer som mottar energiske input fra et eller flere større systemer, og som de de produserer energiske outputs for (Abbot 1967:101). Input er de eksterne faktorene som påvirker systemet utenifra, withinputs er de interne faktorene som påvirker innenfra, og output er resultatet av systemets beslutninger. Feedback er tilbakemelding om output som igjen påvirker input (Østerud 2014:30). Haas forklarer internasjonale organisasjoners handlinger gjennom fem steg. Først formuleres krav som filtreres som en agenda og deretter som et organisatorisk program for handling. De umiddelbare resultatene av programmet er outputs, eller utfall. Outputs fører til konsekvenser av stegene, som kan skape tilfredshet eller misnøye (Haas 1990:18). Da den humanitære sektoren kom sammen og krevde en forbedring i NGOers kvalitet og ansvarliggjøring førte dette til at temaet ble satt på agendaen. Organisasjoner gikk sammen for å skape et program for forbedring som resulterte i et fokus på internasjonale standarder. Erfaringene fra resultatet av dette utfallet er delt, og ulike tiltak har både fått ros og kritikk. Dersom lærdom finner sted må det oppstå som et resultat av feedback eller tilbakemeldingsprosesser (Haas 1990:20).

Figur 1: Åpent system



Figur 1 viser et åpent system og kan sees i sammenheng med KNs engasjement i Sør-Sudan. Input som KN påvirkes av kan komme både ovenfra gjennom internasjonale standarder og profesjonalisering i det humanitære systemet, krav fra donorer eller samarbeidende myndigheter. Input kan også komme nedenfra, gjennom konfliktfylte omstendigheter eller fra mottakerne i Sør-Sudan. Oppgavens første hypotese kan kobles til input ovenfra som er at denne profesjonaliseringen har påvirket KNs withinput og har ledet til endringer i output for KN i Sør-Sudan. Oppgavens andre hypotese er at KNs strategier har tilpasset seg input nedenfra. Den tredje hypotesen kan knyttes til KNs output som har påvirket KNs ansvarliggjøring overfor mottakere. Siden KN er ansvarlige ovenfor mottakere vil feedback-mekanismen kunne knyttes til tilbakemeldinger fra mottakere eller andre som er fornøyde eller misfornøyde med KNs output.

3.2 Ansvarliggjøring

Et av de viktigste spørsmålene innenfor ansvarliggjøringsteori er «hva er konsekvensene for utilgivelig atferd?» (Tetlock 1999:117). Dette er en utfordring i situasjoner der det ikke finnes faste mekanismer som kan holde aktører ansvarlige for sin atferd. Det er vanskeligere å holde en ikke-statlig organisasjon ansvarlig for sine handlinger enn det er å holde en stat ansvarlig. Statlige myndigheter som utfører utilgivelige handlinger kan til en viss grad holdes ansvarlige av det internasjonale samfunnet, mens egen befolkning har makt til å stille myndigheter ansvarlige gjennom demokratiske valg eller gjennom opprør mot de som styrer (Keohane 2002:17; Gurr 2016). Alle utviklede demokratier har institusjonalisert en bred variasjon av ansvarliggjørende mekanismer som på den ene siden er definert av statlig kontroll, og som på den andre siden er definert av folkets makt til å kunne stille til ansvar. I tillegg til at myndigheter blir stilt til ansvar innebærer en ansvarliggjøring innenfor staten å rettfærdiggjøre beslutninger og handlinger på en måte som er akseptabel for de som potensielt berøres (Bovens et.al. 2014). Eksempler på ansvarliggjøring er juridisk ansvarliggjøring, der myndigheter holder en person ansvarlig for ildspåsetting ved å gi ham en rettsak, dømme ham og gi ham fengselsstraff. Markedsbasert ansvarliggjøring er når kunder holder en bedrift ansvarlig for en rasistisk reklamekampanje ved å boikotte bedriften. Det finnes dermed etablerte mekanismer for å holde en stat eller en kriminell ansvarlig, mens bedrifter kan blant annet oppleve ansvarliggjøring gjennom uformelle sanksjoner (Rubenstein 2007:616). For NGOer som arbeider i humanitære kriser finnes det derimot ikke en overordnet mekanisme for ansvarliggjøring, og ansvarliggjøringen må avklares mellom partene som inngår i en

relasjon, som mellom NGOer og sine interessenter. Mangelen på ansvarliggjøringsmekanismer utgjør en stor utfordring for NGOer, men hva er de egentlig ansvarlige for, hvem er de ansvarlige overfor, og hvordan er de ansvarlige? (Kearns 2011:200).

3.2.1 Hva er organisasjoner ansvarlige for?

Å gjøre en organisasjon ansvarlig kan defineres helt enkelt, ved å forsikre om at den gjør det den skal gjøre (Wynne 1976:30). Konseptet ansvarliggjøring oversettes fra det engelske ordet «accountability» som inkluderer å identifisere ansvarsområder og måle hvorvidt dette ansvaret blir møtt (Eyben og Ferguson 2004:165). En organisasjon kan derfor sies å være ansvarlige for å gjøre det de har forpliktet seg til å gjøre. En generell tolking av ansvarliggjøring er gjennom måten individer og organisasjoner rapporterer til en anerkjent autoritet, eller autoriteter, og er holdt ansvarlige for sine handlinger (Edwards og Hulme 1995:9). Shafritz forklarer ansvarliggjøring gjennom den grad en må svare en høyere autoritet for ens egne handlinger i samfunnet eller innenfor ens organisasjon, og som en forpliktelse til å holde nøyaktig register over eiendom, dokumenter eller økonomiske midler (Kearns 2011:198). Slik ansvarliggjøring kan sees i forholdet mellom en NGO og en interessent, som en donor, og hva som forventes av partene avtales mellom dem.

3.2.2 Hvem er organisasjonene ansvarlige overfor?

NGOer ikke er ikke-profiterte aktører og er avhengige av hjelp fra interessenter utenfor organisasjonen som kan støtte med humanitær bistand. NGOer kan derfor holdes ansvarlige på ulike måter av organisasjonens interessenter, som er medlemmer og mottakere, verdiforvaltere (trustees), private bidragsytere, NGO-nettverk, nasjoner, donorer og andre støttende eller finansierende NGOer (Karns, Shaffer og Ghere 2011). Dette kalles «multiple accountability», der NGOer har ansvar oppover mot verdiforvaltere, donorer og vertsregjeringer, og nedover mot partnere, mottakere, personale og støttespillere (Edwards og Hulme 1995:9). Utenom rapportering og formelle vurderinger av tilsynsautoriteter kan interessenter holde organisasjoner ansvarlige på ulike måter. Donorer kan for eksempel tilbakeholde deres veldedige støtte dersom de ikke er fornøyde med hvordan organisasjonen presterer. Organisasjonen kan miste markedsandel og sette bærekraftigheten på spill dersom de ikke kan konkurrere effektivt på markedet. Negativ publisitet i media kan lede til erosjon av offentlig tillit dersom organisasjonens tjenestemenn oppfører seg på en måte som strider mot offentlige forventninger eller verdier (Kearns 2011:199). Hvordan interessenter kan stille

organisasjoner til ansvar ble sett i Oxfam-skandalen der en rekke ansatte i den høyt ansette humanitære organisasjonen var involvert i en prostitusjons-skandale på Haiti etter jordskjelvet i 2010. Donorer uttalte at de var klare til å «cease funding any partner not living up to high ethical standards», og det førte til at 1200 mennesker kansellerte sine direktebetalinger til organisasjonen dagene etter at dette ble kjent (BBC 2018).

3.2.3 Hvordan er organisasjonene ansvarlige?

Schillemans og Bovens (2011:4) trekker frem to ulike typer ansvarliggjøring som viser seg i litteraturen om ansvarliggjøring. Den første typen ansvarliggjøring kan sees på som aktiv, som en dyd, som refererer til betydelige normer for individers atferd, i dette tilfelle statlige representanter eller organisasjoner. Dette blir da en dyd eller et positivt trekk ved organisasjonene eller de statlige representantene. Aktiv ansvarliggjøring kan også settes i sammenheng med respons og ansvarsfølelse. Den andre typen er passiv ansvarliggjøring. Dette er en smalere form for ansvarliggjøring som dreier seg om forholdet mellom en aktør og et forum etter at aktøren har handlet på en viss måte. Da kan en aktør stilles ansvarlig foran et forum, som er dem aktøren er ansvarlig ovenfor. Her er aktøren forpliktet til å forklare og rettferdiggjøre sin atferd. Forumet kan stille spørsmål og dømme, og aktøren kan møte konsekvensene av sin handling. Slik passiv ansvarliggjøring handler ikke om aktørene har handlet på en ansvarlig måte, men om at de kan bli holdt ansvarlig for det som har hendt (Schillemans og Bovens 2011:5). Forskjellen mellom disse to konseptene er at den ene sees som en organisasjonell dyd, mens den andre regner ansvarliggjøring som en ordning eller mekanisme (Schillemans og Bovens 2011:6). Den organisasjonelle ansvarliggjøringen viser seg i hvordan organisasjonen arbeider og hva som kreves av den. Ansvarliggjøring som en mekanisme er til kontrast en sanksjonering i ettertid.

3.2.4 Interessenter og ansvarliggjøring

3.2.4.1 Donorer

Ulike NGOer mottar millionbeløp hvert år for å hjelpe mennesker rammet av kriser. De samme standardene for budsjett og styring som i bedrifter eller for statlige myndigheter har derimot ikke eksistert i samme grad for NGOer (Forbes 2005). Donorer overfører penger til NGOer som utfører et arbeid, og det blir opp til donorene selv å holde dem ansvarlige dersom pengene ikke går til det de skal. Det vil derfor si at donorene overvåker arbeidet som blir gjort, og NGOer dokumenterer regnskap for å kunne vise frem hvor pengene har blitt. Donorer kan sette juridiske krav om årsrapporter for å holde oversikt over økonomi,

kvartalvise progresjonsrapporter, som støttes opp med sanksjoner for lovbrudd, som f.eks. å stoppe finansieringen (Ebrahim 2003:824).

3.2.4.2 Mottakere

Organisasjoner kan være ansvarlige ovenfor sine mottakere. NGOer er avhengige av privatpersoner og donorer som bidrar til finansiering.

Det er ulike måter organisasjoner kan være ansvarlige, men ikke like mange måter mottakerne kan stille dem til ansvar. Det er få juridiske og regulerende rammeverk for hvordan lokalbefolkninger som mottar assistanse kan holde NGOer ansvarlige, og enda mindre støtte for at lokalbefolkninger kan delta i en slik prosess. Det er en signifikant mangelfull ansvarliggjøring hos internasjonale NGOer (Jennings 2012). Mottakere uten makt over NGOer mangler generelt sett kapasiteten til å sanksjonere maktutøvere. Rubenstein (2007) presenterte en ny type ansvarliggjøring, som hun kaller «surrogate accountability», som oppstår når en tredjepart sanksjonerer agenten dersom prinsipalen ikke er i stand til å sanksjonere. Dette kan vise seg for eksempel ved at donorer sanksjonerer NGOer på vegne av mottakere. Dette understrekte også Karyn Beattie i sin avhandling om ansvarliggjøring nedover til mottakere. Hun forklarte at de lokale satte tillit til at interessenter med makt ville mekle på deres vegne og det ble forventet at NGOer ville bli stilt til ansvar dersom NGOenes ytelse viste seg lavere enn akseptabelt (Beattie 2011:83).

3.2.5 Prinsipal-agent

«Principal Agency Theory examines decision situations with two unequal partners, one with the authority to issue directives and one which is subject to directives» (Reynolds 2010:54).

I ulike situasjoner der et kollektiv skal utføre en oppgave kan det være hensiktsmessig eller nødvendig å delegere oppgaven videre til andre aktører som har nok kapasitet og riktig kompetanse. På denne måten skapes det et avhengighetsforhold mellom en overordnet prinsipal og en underordnet agent. Agenten handler direkte eller indirekte på vegne av prinsipalen, og har fått autoritet til dette fra prinsipalen. «Generelt kan organisering betraktes som oppretting av et slags nettverk av prinsipal-agent relasjoner» (Rasch 2009:69).

Figur 2 viser relasjonen mellom agent og prinsipal der agenten har et ansvar ovenfor prinsipalen som de arbeider på vegne av. Pilen som går ut fra agenten viser ansvarligheten agenten har ovenfor prinsipalen. I humanitære kriser finnes det flere ulike avhengighetsforhold siden det er mange interesser inne i bildet.

Figur 2: Prinsipal-agent

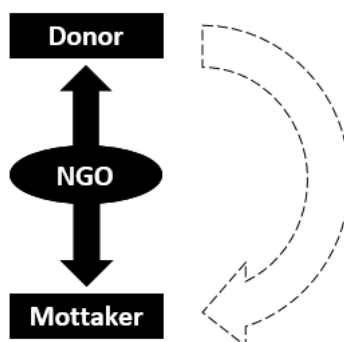


Dynamikken mellom donor og NGO kan anses som et klassisk prinsipal-agent forhold (Gent et.al. 2015:430; Cooley og Ron 2002). I den nedre delen av hierarkiet befinner mottakerne seg. De har ikke like mye makt som donorene, men kan likevel også sees som prinsipalen i forholdet med en NGO fordi NGOen handler på vegne av dem. Agenten vil da være NGOen i begge disse forholdene. NGOene har dermed ansvar oppover mot donorer og nedover mot mottakere. Det kan finnes et asymmetrisk maktforhold mellom donor og NGO, og mellom NGO og mottakere.

«According to the “standard model” of accountability, holding another actor accountable entails sanctioning that actor if it fails to fulfill its obligations without a justification or excuse. Less powerful actors therefore cannot hold more powerful actors accountable, because they cannot sanction more powerful actors» (Rubenstein 2007:616).

Jennifer Rubenstein (2007) understreker at mektige aktører ikke kan bli sanksjonert av aktører som ikke har like mye makt. Dette er en av grunnene til at det er vanskelig for mottakerne av hjelp å holde NGOer og donorer til ansvar dersom assistansen skader mer enn den hjelper. Donorer kan misbruke sin makt ved å true NGOer med tap av finansiering, ved å pålegge dem betingelser, eller ved å ødelegge en NGO sitt rykte (Ebrahim 2003:826). Som prinsipal har donoren makt over sin agent. I forholdet mellom NGO og mottaker er derimot vanskeligere for prinsipalen å stille agenten til vegg. NGOen fungerer som agent i forholdet mellom seg selv og mottaker, og i forholdet mellom seg selv og donor, dette vises i figur 2.

Figur 3: Prinsipal-agent forhold med to prinsipaler



Figur 3 viser et prinsipal-agent med to prinsipaler, både mottakere og donorer. Relasjonen mellom donor og NGO er et vanlig prinsipal-agentforhold der NGOen er utnevnt av donoren til å utføre oppgaver på vegne av seg. Her viser pilene ansvarligheten som NGOen har ovenfor både mottaker og donor. Relasjonen mellom mottaker og NGO derimot er ikke et standard forhold mellom prinsipal og agent fordi NGO ikke er utnevnt av mottaker og det er vanskeligere for mottakere og holde NGO som agent ansvarlig. Figur 3 viser at NGO er ansvarlig ovenfor begge to, og den stiplede pilen viser et «surrogate accountability» forhold som kan oppstå dersom en tredjepart sanksjonerer på vegne av en prinsipal som ikke har mulighet til dette. Som Rubenstein påpeker er det vanskelig for en mottaker å sanksjonere en NGO fordi mottakerne ikke har like mye makt som prinsipal som det en donor har.

Siden agenten og prinsipalen ofte har ulike preferanser kan det oppstå asymmetrisk informasjon. Dette er når agenten tenker mer på seg selv og sine interesser enn på prinsipalens interesser som den egentlig handler på vegne av. I tillegg kan problemet med skjulte handlinger oppstå siden prinsipalen vanligvis ikke kan følge med på alle agentens handlinger og deres følger. Dette kan føre til bevisst uaktsomhet eller skjødesløshet (Rasch 2009:71-73). Uten et regelverk over hva som bør eller skal gjøres i humanitære kriser har NGOer hatt slakke tøyler og det kan ha oppstått slike tilfeller som ikke donorene plukker opp på grunn av begrensede muligheter for å observere agentens aktivitet.

Greve (1995) understreker at agentteori har en forutsetning om at aktører handler i egeninteresse og at det finnes målkonflikter mellom agent og prinsipal. Kritikere har argumentert for at et klassisk prinsipal-agent rammeverk ikke passer for NGO siden donorer og NGOer har de samme preferansene. På tross av at donorer og NGOer har samme ideologiske preferanser kan ikke donorer være sikre på at organisasjonene de støtter er i stand

til å forfølge disse målene på en effektiv måte (Gent et.al.2015:430). Wenar argumenterer at ansvarliggjøring oppover mot donorer gjør NGOers arbeid mindre effektivt, fordi det er for tidkrevende og byråkratisk, og kan derimot hindre NGOer fra å reagere raskt til endringer som skjer i felten (Wenar 2006:16). Men NGOer er avhengige av hjelp fra donorer, og ansvarliggjøring er viktig for å skape tillit mellom agent og prinsipal. Usikkerheten som prinsipalen, donoren, opplever rundt kapasiteten og evnen til agenten, NGOen, i utføring av oppgaver er kritisk for å forstå donorens motivasjon for å strebe etter ansvarliggjøring (Gent et.al 2015:430).

Den norske stat har lenge fungert som donor for humanitære organisasjoner, og KN har både UD og Norad som sine donorer. KN er dermed agenten som utfører de operative handlingene for sine prinsipaler, mottakerne som er lokalbefolkningen i Sør-Sudan og donorene som blant annet er UD og Norad. KN selv definerer seg som en partner- og nettverksbasert organisasjon som i hovedsak jobber gjennom partnere, både gjennom ACT alliansen og gjennom lokale partnere. Dette vil dermed si at i de tilfeller der KN har lokale samarbeidspartnere på plass i området vil de strebe etter å jobbe gjennom disse. Dette gjør at prinsipal-agent-forholdet får en ny dimensjon og delegerer et ansvar videre til en ny agent, den lokale partneren.

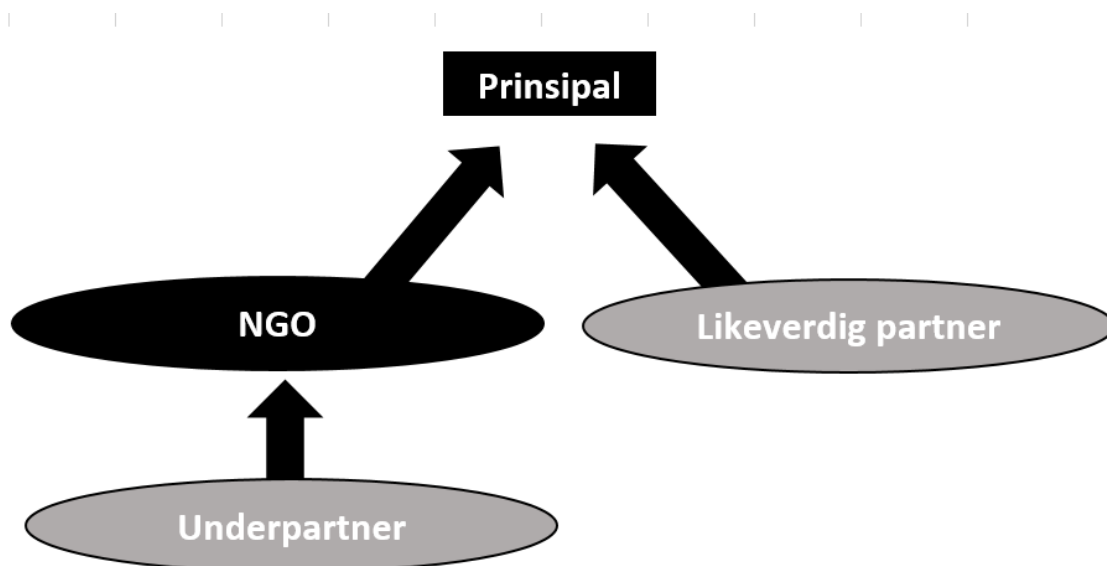
For NGOer som jobber gjennom lokale partnere oppstår det dermed et tredje prinsipal-agent forhold, forholdet mellom NGO og partner. KN er medlem av ulike nasjonale og internasjonale nettverk, men jobber også sammen med lokale partnere. Gjennom KNs fokus på kapasitetsbygging og styrking av disse lokale aktørene ligger det til grunn et «unequal partnership» fordi KN er en stor aktør med dype røtter i det humanitære systemet mens de lokale partnerne de samarbeider med kanskje ikke er like etablert. De lokale partnerne lever i tillegg ofte under turbulente forhold, for eksempel i Sør-Sudan der det er de lokale partnerne som er igjen når internasjonale aktører drar. KN forsøker også å bygge opp disse lokale agentene og vil da fungere som en prinsipal som eventuelt legger føringer og bygger dem opp. Vi kan dermed se en ny dimensjon i prinsipal-agent forholdet der KN blir et mellomledd mellom prinsipalene, mottaker og donor, og den nye agenten, lokal partner. Dette forholdet kan sees i figur 3. Innenfor agent-prinsipal teori kan vi finne begrepene underagent og medagent som er aktører som begge svarer til prinsipalen. Medagenten kan bli bragt inn på vegne av agenten og vil dermed få to prinsipaler, både agenten og prinsipalen (Sarat 2008:250). I Sarat (2008) refereres det til Hynes teori om underagent og medagent.

«Co-agents are employed by, not necessarily hired by, the principal only. A co-agent works on behalf of the principal directly while the subagent works on behalf of the

original agent. Furthermore, the already-existing agent assumes no liability for the co-agent (Sarat 2008:251).

Agenten, NGOen, har dermed ikke et ansvar for medagenten som er likestilt med seg selv og er «ansatt» av samme prinsipal. Underagenten derimot jobber på vegne av agenten og er dermed agentens ansvar. I Figur 3 viser at NGOen og den likeverdige partnere begge stiller til ansvar for prinsipalen, mens underpartneren står til ansvar for NGOen, og NGOen stiller til ansvar for prinsipalen på vegne av underpartneren. Figur tre viser at underpartner er ansvarlig ovenfor NGO og prinsipal, mens en likeverdig partner kun er ansvarlig ovenfor prinsipal. I denne figuren er ikke prinsipalen satt siden NGOer har flere prinsipaler. Men i tilfeller der det er mottakerne som er prinsipalen vil ikke mottakerne ha mulighet til å sanksjonere agentene på grunn av maktrelasjoner.

Figur 3: Prinsipal-agent med under- og medagent



3.2.5.1 Krysspress

I noen tilfeller vil lokale partnere være formelt sidestilt og jobbe sammen med NGOen som en medagent, og i andre tilfeller vil den lokale partneren jobbe på vegne av NGOen som en under-agent. NGOen vil stilles til ansvar av både donorer og mottakere, og har i tillegg ansvar for at underagenten, lokale partnere, vil handle i prinsipalenes interesse.

Siden agenten vil være NGOen i både forholdet til donator og mottaker er den ansvarlig ovenfor begge prinsipaler og vil få en utfordring dersom prinsipalenes interesser er motstridende.

Som nevnt, så er en av agentteoriens forutsetninger at aktører handler av egeninteresse. Dette

vil si at dersom agenten og prinsipalen har ulike mål kan det oppstå en målkonflikt. Dersom det ikke er åpenhet rundt informasjon mellom agent og prinsipal er det vanskelig for prinsipalen å ha kontroll over hva agenten foretar seg og om dette er i prinsipalens interesse (Greve 1995:161). En NGO vil stilles til ansvar av både donorer og mottakere og kan bli utsatt for et krysspress av sine prinsipaler. Sphere ble lansert som et forsøk på å skape mer ansvarliggjøring nedover til mottakerne. «We acknowledge that our fundamental accountability must be to those we seek to assist» (Sphere Project 2004:19). Utfordringen ved dette er at i noen tilfeller vil ikke prinsipalenes interesser sammenfalle, og NGOen må velge hvilken side de vil stå på.

Dette krysspresset mellom NGOens to prinsipaler er skjevt siden mottakere i liten grad har makt over NGOene som kommer inn i konfliktsoner. Mottakerne utnevner ikke NGOene slik donorer utnevner NGOer. Siden donorer har makt i denne relasjonen er mottakerne dårligere stilt dersom donorer og mottakere har motstridende interesser. Donorer kan velge å ikke finansiere NGOen dersom NGOen gjør noe som er i strid med deres interesser, mens mottakerne har ikke denne muligheten og kan heller ikke sparke NGOen eller sende dem hjem dersom de ikke gjør en god jobb.

For å kunne si noe om endringer i det humanitære systemet skal styringsteori fortelle noe om hvordan KN som en del av dette systemet, og som et eget åpent system, har endret og tilpasset seg omstendigheter rundt seg. I tillegg skal ansvarliggjøringsteori hjelpe til å se relasjonene mellom KN som agent for en prinsipal som de frivillig må forplikte seg til, nemlig mottakerne i kriserammede områder.

4. METODE

Denne oppgaven tar i bruk kvalitativ forskningsmetode for å svare på forskningsspørsmålet og vil dermed, i motsetning til å generalisere ved hjelp av kvantitativ metode, brukes for å forstå sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2006:98). Forskningsspørsmålet som skal besvares er: På hvilken måte og hvorfor har Kirkens Nødhjelp utviklet sitt arbeid i Sør-Sudan? KN har vært tilstede sør i Sudan lenge før Sør-Sudan ble selvstendig i 2011 og selv om noe av fokuset til denne oppgaven også finner sted før selvstendigheten omtaler jeg det sørlige Sudan som Sør-Sudan som i dag er navnet på verdens yngste stat. Utviklingen som denne oppgaven er interessert i er endringen eller tilpasningen organisasjoner har gått gjennom i sitt arbeid i humanitære kriser. For å undersøke denne utviklingen skal Kirkens Nødhjelps arbeid i Sør-Sudan brukes som case for å forsøke å si noe om utviklingen i det humanitære systemet generelt. For å svare på dette vil jeg undersøke tre hypoteser.

- **Hypotese 1:** Profesjonaliseringen av det humanitære systemet har ført til at KN har endret rutiner i Sør-Sudan.
- **Hypotese 2:** KNs strategier har tilpasset seg endrende omgivelser i konfliktområdet.
- **Hypotese 3:** KNs fokus på lokal kapasitet har påvirket organisasjonens ansvarliggjøring ovenfor mottakere

4.1 Casestudie

Jeg har valgt å gjøre en casestudie av en spesifikk del av en organisasjon. Det finnes mange ulike definisjoner av en casestudie. Ringdal (2014) forklarer casestudier som «intensive undersøkelser av et lite antall caser», som for eksempel organisasjoner, mens Gerring (2004) forklarer en casestudie som en intensiv studie av en enkelt enhet med hensikten å forstå en større klasse av enheter. Den enkelte enheten er her KN i Sør-Sudan. Denne enheten kan sees som en systemenhet i det humanitære systemet og kan dermed brukes for å forstå i hvilken grad en større klasse enheter har utviklet seg. Basert på Lijphart og Ecksteins ulike typer av teoribyggende forskningsformål forklarer George og Bennett at (2005:75) en disiplinert konfigurativ case studie bruker etablerte teorier til å forklare en case. Studien kan bruke en case for å eksemplifisere en teori for pedagogiske grunner. Denne studien vil bruke KN i Sør-Sudan som case for å eksemplifisere utviklingen av det humanitære systemet. Dette er en slik studie, og jeg har valgt å se på det humanitære systemet fordi dette er et felt i stadig endring. Bakgrunnen for å velge KNs arbeid i Sør-Sudan for å studere det humanitære feltet er fordi

det var ønskelig å velge en case der en organisasjon har vært tilstede lenge. Organisasjonen som skulle studeres burde derfor ha vært tilstede både før og etter skiftet i det humanitære systemet startet. Med Sør-Sudans konfliktfylte historie og KNs langvarige engasjement ble bakgrunnen for valget at KN var den første norske humanitære organisasjonen i området. En annen faktor for at det ble denne casen er at det eksisterte dokumentasjon som jeg kunne knytte eventuelle intervjuer opp til. I

4.2 Datatriangulering

For å studere hvordan KN har utviklet sitt arbeid i Sør-Sudan tar jeg i bruk flere typer data. Jeg har tatt i bruk det som kan kalles datatriangulering ved å både studere dokumenter og intervjuer. Dette for å se om ulike kilder kan fortelle det samme eller utfylle hverandre. Triangulering eller etablering av konvergerende linjer av bevis vil gjøre funnene robust (Yin 2013:13). Dokumentene har hjulpet til å med å feste situasjoner eller opplevelser i tid og gitt meg som forsker et bredere perspektiv på intervjuobjektens synspunkter. Jeg har valgt å ha med intervjuer for å få et personlig perspektiv fra mennesker som har god kjennskap til faktiske forhold og som kan fylle ut informasjonen som ikke finnes i strategier eller årsplaner, og i tillegg kan intervjuobjekter påpeke andre sammenhenger som jeg ikke har tenkt på. En av styrkene ved casestudiet er at man kan oppdage nye hypoteser som ikke var inkludert fra begynnelsen av. Gjennom intervjuer forskeren oppdage nye kausale sammenhenger (George og Bennett 2005:20).

4.2.1. Dokumenter

Jeg har tatt i bruk dokumenter som andre har skrevet eller om eller for KN. Siden sekundærdata er foreliggende data som noen andre har skrevet kan dette på en måte sees som sekundærdata (Ringdal 2014:112). På en annen måte kan det argumenteres at siden dette er dokumenter som forskeren selv har samlet inn for prosjektets formål at det isteden er primærdata (Ibid.:117). Fordelen med å samle inn primærdata er at strategien for å samle inn data kan skreddersys for å passe til forskningsspørsmålet, mens ulempen er at det tar lang tid (Hox og Boije 2005). Jeg har brukt dokumenter som er skrevet av andre om eller av KN. Disse har jeg innhentet ved å lete i Kirkens Nødhjelps arkivenheter på Riksarkivet, fått tilsendt dokumenter fra Kirkens Nødhjelps eget arkiv og funnet dokumenter som organisasjonen selv har publisert eller som har blitt publisert om organisasjonen på internett. Å studere dokumenter kan gjøres på ulike måter. Denne oppgaven skal analysere dokumenter

ved å ha fokus på hva som står i dokumentet (Prior 2016:172). På denne måten vil jeg ikke analysere dokumentene i sin helhet, men vil knytte deler av dokumentene til intervjuene. Det kan stilles spørsmål om dokumenter er autentisk og troverdige, og om representerer virkeligheten slik det faktisk er. Andre påpeker at det heller kan stilles spørsmål til hvilken type og funksjon dokumentet har (Jacobsson 2016:157). Det jeg var interessert i var hva dokumentene kunne fortelle meg om utviklingen som KN har gjennomgått i Sør-Sudan.

4.2.2. Intervju

Jeg har også samlet inn primærdata gjennom intervjuer (Ringdal 2014:117). Formålet med et intervju er å hente inn informasjon fra et intervjuobjekt. Intervjuobjektet kan sees som en informant som har både kunnskap og erfaring som forskeren er interessert i å få innsikt i (Ringdal 2014:242). Miller og Glassner (2016:52) forklarer at kvalitative intervjuer gir oss tilgang til sosiale verdener, som bevis på både hva som skjer i dem, og hvordan individer lager mening av seg selv, sine erfaringer og deres plass innad i disse sosiale verdenene. Dette vil påvirke svarene jeg får og slutningene som trekkes fordi det preges av intervjuobjektens synspunkter og deres oppfatning av verden. Dersom jeg kun hadde brukt intervjudata ville derfor slutningene kun bekreftet hvordan intervjuobjektene oppfatter verden, mens med dokumenter i tillegg vil studien ha mer «bevis» som Gerring forklarer, «the more evidence one can muster for a given proposition, the stronger the inference will be» (Gerring :88)

Hvor mange personer en intervjuer til en studie kommer an på hva en studerer. Normalt sett blir færre intervjuer grundigere analysert og er å foretrekke ovenfor å ha mange intervjuer som kun er utforsket overfladisk. Målet er å få muligheten til å se hvordan utvalgte mennesker velger å se verden i detalj istedenfor å oppnå representativitet (Brinkmann 2013:59). Det å ha få intervjuer som er grundig analysert er som regel bedre enn å ha få intervjuer som er kun utforsket overfladisk (Ibid.). Jeg har valgt å intervju syv personer der to av dem er tilknyttet en annen organisasjon for å få et bredere perspektiv på KN og humanitære organisasjoners arbeid i Sør-Sudan. Disse to har begge vært i Sør-Sudan og arbeidet både med humanitær bistand og utvikling. De fem andre har jobbet eller jobber i KN. Intervju ble valgt for å få en dypere forståelse rundt hva KN faktisk har gjort i Sør-Sudan enn den forståelsen jeg ville fått fra å kun analysere dokumenter.

4.3 Gjennomføring

Gjennomføringen av datainnsamlingen deles inn i tre faser, forberedelser, innsamling og etterarbeid. Her skal forberedelsene av både dokumentinnsamling og intervjuene gjennomgås, samt selve innsamlings situasjon og hva etterarbeidet innebar.

4.3.1 Forberedelser

Forberedelsene til datainnsamlingen tok lang tid og innebar å få tilgang til dokumenter og intervjuobjekter.

4.3.1.1 Forberede dokumentinnsamling

I forberedelsen til datainnsamlingen traff jeg på utfordringer ved å få tilgang til forskningsfeltet. I forsøk på å få tilgang på dokumenter å studere ble jeg sendt videre i ring både hos KN og hos NF på mail og over telefon. Hos NF møtte jeg utfordringer ved at de jeg ble sendt videre til ikke kunne fortelle meg noe om rapporter fra Sør-Sudan utover 90-tallet. Det kunne virke som at disse ikke fantes eller var dokumenter som utenforstående ikke fikk innsyn i, noe som jeg også fikk inntrykk av hos et av mine intervjuobjekter som kunne fortelle at NFs rapporter fra Sør-Sudan fra slutten av 80-tallet og utover 90-tallet ville være vanskelig å finne. Dette gjorde at jeg skiftet forskningsdesign fra en sammenlikning mellom de to organisasjonene til et fokus på KN. Hos KN møtte jeg utfordringer ved at organisasjonen hadde skiftet arkivsystem, men tidligere dokumenter som viste seg å være svært interessante for oppgaven befant seg på Riksarkivet.

På Riksarkivet bestilles arkivenheter på forhånd, og ansatte på arkivet henter opp materialet til lesesalen. Arkivenhetene er ikke beskrevet utover tittel og årstall noe som gjør det vanskelig å vite hva som befinner seg i mappen med dokumenter. Takket være svært behjelpelige ansatte på Riksarkivet fikk jeg tilsendt hele innholdslisten til Kirkens Nødhjelps arkivenheter som befant seg på arkivet og fikk forberedt en rekke materiale til å studere.

4.3.1.2 Forberede intervjuer

Det å skulle finne intervjuobjekter i et felt uten kontakter skulle også vise seg å være en utfordring. For at intervjuobjekter skal ha lyst til å vie tid til et intervju er det viktig at prosjektet beskrives raskt og presist, og at det ikke skal oppleves at intervjuet blir til bry for intervjuobjektet (Rowley 2012:264). Dette kan knyttes til hvorfor det var utfordrende å få tilgang da prosjektet endret seg flere ganger underveis og det kan derfor ha vært uklart hva jeg faktisk var ute etter. For å velge ut intervjuobjekter har jeg brukt snøballutvelgelse. De

kontaktene jeg fikk tak i gjennom telefonsamtaler og e-postutveksling brukte jeg som portåpnere for å finne andre intervjuobjekter som kunne vite noe om perioden og casen jeg ønsket å studere. Dette gjorde at ballen rullet og jeg fikk kontakt med intervjuobjekter gjennom andre intervjuobjekter eller mennesker jeg kom i kontakt med (Giddens og Sutton 2013:52). I noen tilfeller fungerte dette veldig bra og i andre stoppet snøballen å rulle og jeg måtte finne andre kontakter (Andrews og Vassenden 2007).

Antall intervjuobjekter en trenger for å studere det en trenger å studere kan variere. En spørreundersøkelse ville hatt behov for mange flere intervjuobjekter siden denne ville hatt som mål å generalisere istedenfor å finne sammenhenger. En viktig faktor for hvor mange intervjuobjekter er hvor mange intervjuobjekter som er villig til å stille opp til intervju (Rowley 2012:263). Jeg foretok syv intervjuer med mennesker som har arbeidet i eller med den humanitære krisen i Sør-Sudan, se tabell 1.

Tabell 1: Intervjuobjekter

Intervjuobjekt	Forklaring
A	Oslo-basert, tidligere arbeidet med Sør-Sudan på nitti-tallet for Norsk Folkehjelp
B	Tidligere arbeidet i/med Sør-Sudan for Norsk Folkehjelp, ressursperson på Sør-Sudan, konflikt og lokalbefolkning
C	Tidligere arbeidet i/med Sør-Sudan for Kirkens Nødhjelp
D	Tidligere arbeidet i/med Sør-Sudan for Kirkens Nødhjelp
E	Oslo-basert, arbeider i/med Sør-Sudan for Kirkens Nødhjelp
F	Oslo-basert, humanitær seksjon, ansatt Kirkens Nødhjelp
G	Oslo-basert, humanitær seksjon, ansatt Kirkens Nødhjelp

Jeg har valgt å intervju tre ulike typer intervjuobjekter. Det er viktig å gjennomføre intervjuer slik at mennesker med ulike roller, erfaring, bakgrunn og andre variasjoner som kan påvirke svarene i studien (Rowley 2012:263). Av disse syv menneskene så jobber, eller har jobbet, fem av dem i Kirkens Nødhjelp, mens to av dem har jobbet for Norsk Folkehjelp. Av disse syv er dermed intervjuobjekt A og B de eneste som ikke har jobbet for Kirkens Nødhjelp, og de har blitt intervjuet om deres erfaringer fra Norsk Folkehjelp som var den andre store norske organisasjonen lenge som har vært engasjert i Sør-Sudan. Intervjuobjekt A jobbet med Sør-Sudan fra Oslo mens intervjuobjekt B har jobbet både inne i området og fra Oslo. Disse intervjuene er tatt med for å vise historie om området, konflikten og forskjeller eller likheter mellom hvordan KN og NF har operert i området. Intervjuobjekt C og D har tidligere jobbet i/med Sør-Sudan for Kirkens Nødhjelp. Med «i/med» mener jeg da at de enten

har arbeidet med Kirkens Nødhjelps kontor i Sør-Sudan enten fra Oslo med jevnlig besøk til området eller vært stasjonert i Sør-Sudan. Disse to kan derfor mye om perioden fra begynnelsen av nitti-tallet og utpå 2000-tallet fordi de arbeidet i/med Sør-Sudan på dette tidspunktet. Intervjuobjekt E er ansatt i Kirkens Nødhjelp og arbeider i/med Sør-Sudan og har også arbeidet lenge i Kirkens Nødhjelp og har mye kunnskap om Sør-Sudan. Intervjuobjekt F og G er begge ansatte i Kirkens Nødhjelps humanitære seksjon og har vært ressurspersoner på endringer i det humanitære systemet og i KN siden nitti-tallet. De to intervjuobjektene fra den humanitære seksjonen svarer dermed ut ifra hele organisasjonen i tillegg til Sør-Sudan og kan vise hele det humanitære systemet.

4.3.1.2.1 Intervjuguide

På forhånd hadde jeg utarbeidet en intervjuguide med en rekke spørsmål. En intervjuguide omgjør forskningsspørsmålet til spørsmål som kan stilles til intervjuobjekter på et språk som gir mening for dem (Brinkmann 2013:60). Intervjuguiden var tilpasset intervjuobjektene (Rowley 2012:263). Det var to ulike guider, den ene var tilpasset intervjuobjektene som jobbet eller hadde jobbet spesielt med Sør-Sudan fra KN eller NF, den andre var tilpasset intervjuobjektene som jobbet i den humanitære seksjonen, se vedlegg 4. Planen var å benytte intervjuguiden slavisk i alle intervjuene, men jeg forstod raskt at det var enklere tenkt enn gjort. Jeg oppdaget at flere av spørsmålene mine fikk de samme svarene, noe som gjorde at temaene gikk igjen. For en nybegynner i intervjusituasjonen oppdaget jeg også at intervjuobjektene ikke svarte slik jeg hadde forventet at de skulle svare, noe som gjorde at jeg måtte tenke raskt for å stille oppfølgingsspørsmål og for å sette meg inn i andre temaer som jeg ikke hadde tenkt over underveis i intervjuene. Selv om intervjuguiden ikke ble brukt slik jeg hadde sett for meg, var det et veldig nyttig hjelpemiddel. Den hjalp til da nervene kom i intervjusituasjonen eller da intervjuet ble mer som en samtale og intervjuet måtte tilbake på rett spor. Da spørsmålene ble mer veiledende enn fastsatt kunne jeg også stille spørsmål i en annen rekkefølge enn på arket mitt. Fordelen med å gjennomføre intervjuer istedenfor å for eksempel levere ut spørreskjemaer er nettopp denne fleksibiliteten og at det kreves mindre forkunnskaper enn å formulere et velkonstruert spørreskjema (Rowley 2012:262). Ingen av intervjuobjektene hadde fått tilsendt intervjuguiden utenom intervjuobjekt G som ønsket denne på forhånd. Jeg ønsket i utgangspunktet ikke at intervjuobjektene skulle vite spørsmålene på forhånd fordi det kanskje kunne lede til innøvde svar, mens jeg var interessert i spontane historier eller erfaringer og det første de tenkte på. Jeg opplevde derimot dette som veldig positivt og fikk reflekterte svar på spørsmålene.

4.3.1.2.2 Personvern og informert samtykke

Før intervjuene kunne sette i gang ble prosjektet meldt til NSD Personvernombud, se vedlegg 5. På grunn av beskyttelse av personvern er det ikke samlet inn sensitive opplysninger og alle intervjuobjektene er blitt anonymisert i oppgaven. Det vil si at jeg ikke tar med navn, kjønn eller andre opplysninger om intervjuobjektet, kun hvilken organisasjon, status som ansatt eller tidligere ansatt, og hvor i organisasjonen intervjuobjektet har jobbet.

Før intervjuet gikk jeg gjennom informert samtykke, dette innebærer at intervjuobjektene har rett til å vite at de blir en del av forskningen, de har rett til å bli informert om hva studien går ut på og de har rett til å trekke seg når som helst (Ryen 2016:32). I tillegg fikk jeg tillatelse av alle intervjuobjektene til å ta opp intervjuet på lydopptak. Intervjuene ble tatt opp for å få med flest detaljer, og for at jeg som intervjuer kunne fokusere på hva intervjuobjektet svarte istedenfor å notere og bruke hukommelsen som kan svikte. Informasjonen som registreres gir dermed kvalitative data i form av lyd som i ettertid bearbeides til tekst (Ringdal 2014:118).

4.3.2 Innsamling

4.3.2.1 Dokumentinnsamling

Innsamlingen foregikk både over internett og på Riksarkivet. En av utfordringene jeg støtte på i innhenting av dokumenter på Riksarkivet var at det var veldig mange mapper å gå gjennom som tok mye lenger tid enn det jeg hadde forventet. Det var mye spennende materiale og en utfordring ble å sile ut det som var interessant for min oppgave. Jeg opplevde derfor at tiden ikke strakk helt til da jeg kun hadde et par uker til rådighet i hovedstaden og i arkivlokalene. Dette gjorde at jeg måtte prioritere og ta det materialet som ifølge titlene kunne passe inn i min oppgave. Dette kan ha gjort at noen dokumenter har blitt oversett og dermed ikke funnet veien inn i min analyse. I tillegg til å bruke dokumenter fra Riksarkivet fikk jeg tilsendt dokumenter fra Kirkens Nødhjelps eget arkiv og fant selv nettbaserte dokumenter som KN har publisert på sine nettsider, samt en evaluering som er gjort av KNs organisatoriske prestasjoner.

4.3.2.2 Intervjusituasjonen

Det første intervjuet ble gjennomført som et strukturert intervju der intervjuguiden ledet hele intervjuet (Brinkmann 2013:19). Dette var intervjuet med intervjuobjekt A som i utgangspunktet skulle holdes over Skype, men som ble holdt over telefon på grunn av tekniske problemer. Selv om intervjuguiden var ment som veiledende ble det gjort

standardisert da jeg satt på en ende og objektet på den andre uten at vi kunne se hverandre og lese hverandres kroppsspråk. Resten av intervjuene har en semistrukturert form da det ble mer fruktbart å avvike litt fra intervjuguiden og ha et mindre strukturert oppsett. Denne formen åpner opp for mer dialog og kan gi mer spillerom for å følge opp det som intervjuobjektet synes er viktig (Brinkmann 2013:21). Fordelen med den semistrukturerte intervjuformen var nok det spillerommet som gjorde at jeg kunne tilpasse neste spørsmål til det intervjuobjektet svarte (Rowley 2012:262). Intervjuobjekt B, C, D og F ble gjort ansikt til ansikt, noe som jeg opplevde som mye enklere for å oppfatte pauser, usikkerhet og gjorde også at jeg følte meg mer komfortabel i intervjusituasjonen. De to siste intervjuobjektene E og G rakk jeg ikke å møte personlig og vi tok det derfor over Skype. Det siste intervjuet med disse to ble gjort sammen, noe som kan ha påvirket svarene jeg fikk. Jeg opplevde at de utfylte hverandre og minnet hverandre på ting som den andre kanskje kunne fortelle om. Det gjorde derimot også at jeg glemte å stille oppfølgingsspørsmål til begges «områder», siden spørsmålene til intervjuobjekt E var rettet mot Sør-Sudan og spørsmålene til intervjuobjekt G var rettet mot KNs humanitære seksjon.

Telefonintervjuet med Intervjuobjekt A opplevde jeg som litt vanskelig fordi jeg ikke kunne se om objektet ventet på at jeg skulle spørre om noe nytt eller om stillhet betydde at objektet tenkte seg om. Det er også vanskelig å oppfatte spøker eller ironi dersom man ikke ser ansiktsuttrykket til den andre personen. I dette intervjuet fikk jeg ikke forklart godt nok hva jeg var ute etter og dette ledet til misforståelser mellom forsker og intervjuobjekt. Jeg opplevde at jeg ville fått mer ut av intervjuet dersom dette hadde blitt gjort ansikt til ansikt. Ulempen med ansikt-til-ansikt intervju er at det kan oppstå en intervju effekt som hindrer intervjuobjektet å svare på spørsmål (Ringdal 2014:198). Ingen av spørsmålene er særlig sensitive, men det å svare eventuelt kritisk eller negativt om en organisasjon en har jobbet i eller faktisk jobber i kan regnes som sensitivt. Det kan dermed være en mulighet for at jeg ville fått andre svar dersom deres identitet også var anonym for meg som forsker.

Telefonintervju kan være med på å hindre en eventuell intervju effekt, selv om det kan gjøre at informasjon som oppstår gjennom interaksjon går tapt (Rowley 2012:265).

4.3.3 Etterarbeid

Etterarbeidet fra intervjuene var noe av det som tok mye tid siden både analysering og bearbeiding av lydopptak er arbeidskrevende (Ringdal 2014:118). Siden alle intervjuobjektene godkjente at jeg kunne ta opp intervjuene gjorde dette at jeg hadde mye datamateriale som skulle transkriberes. Transkripsjonen av intervjuene er et verktøy som

hjelper for å gi mening til og forstå intervjuobjektene erfaringer og oppfatninger (McLellan, Macqueen og Neidig 2003:74). For å kunne jobbe med dataene fra transkriberingen måtte de reduseres gjennom en organisering eller koding (Rapley 2016:339). De transkriberte intervjuene ble merket med emner og dataene ble lagt i kategorier for å enklere behandle dataene fra alle intervjuobjektene sammen. Både dataene fra intervjuene og dokumentene fra arkivet ble merket med emner og kategorisert og lagt i hvert sitt word-dokument slik at jeg kunne søke meg frem til de ulike temaene.

4.4 Studiens troverdighet og gyldighet

Mens kvantitative forskere forsøker å distansere seg selv fra forskningsprosessen har kvalitative forskere omfavnet sin rolle i forskningen (Golafshani 2003:600). Dette gjør at beskrivelser av hvordan studien er utført i kvalitativ forskning gir et innblikk i studiens troverdighet og bekreftbarhet. Lincoln og Guba sitert i Golafshani (2003) understreker at «There can be no validity without reliability», og disse må derfor sees i sammenheng.

4.4.1 Validitet

Validitet, gyldighet, eller bekreftbarhet, handler om at resultatene fra studien gjelder utenfor enkeltstudien på andre steder eller i andre situasjoner. Validitet kan forklares som at studien har målt det den ville måle (Ringdal 2014:248). I intervjubasert forskning er validitet knyttet til at intervjuobjektene synspunkter reflekterer deres erfaringer og meninger utenfor intervjusituasjonen, og at det ikke er et resultat av intervjusituasjonen (Peräkylä 2016:414). Dette kan knyttes til at det er ønskelig at intervjuobjektene svarer slik de vil svare og spørsmålene som er stilt er laget slik at de ikke skal være ledende.

Indre validitet handler om at en kan trekke sikre slutninger fra studien (Rindal 2014:128). Dette betyr at studiens konklusjon må svare på forskningsspørsmålet: på hvilken måte og hvorfor har KN utviklet sitt arbeid i Sør-Sudan? Studien ser på at organisasjonen har «utviklet sitt arbeid» ved å vurdere tre hypoteser som går på denne utviklingen. De to første hypotesene knyttet til profesjonalisering og endrende omstendigheter er forklaringer som kan svare på hvorfor organisasjonen har utviklet sitt arbeid, mens alle tre hypotesene kan fortelle noe om hvilken måte utviklingen har skjedd. Studien kan dermed sies å ha indre validitet.

Problemet med denne studien er at gyldigheten kun er gjeldende innad i studien og har dermed problemer med ytre validitet, funnene kan ikke generaliseres utover omfanget av studien (Rindal 2014:128). I kvalitativ forskning er det derimot ikke generaliserbarheten som

er av høy interesse, det er heller forståelsen av situasjoner og kunne bruke funn til å forstå lignende situasjoner (Golafshani 2003:600). Denne studien kan dermed fortelle noe om hvordan den delen av KN som har arbeidet i Sør-Sudan har utviklet seg, men vil ikke kunne fortelle noe om organisasjonen som helhet eller om andre organisasjoner i det humanitære systemet. Noen av sammenhengene som denne oppgaven finner vil imidlertid kunne trekkes til organisasjonen som helhet, men fokuset vil ligge på sammenhengene som finnes i Sør-Sudan.

4.4.2 Reliabilitet

I en kvalitativ oppgave som dette er studien troverdig dersom leseren kan følge forskningsprosessens beslutningssti ved at studien er beskrevet nøyaktig (Appleton 1995:996). Troverdighet eller reliabilitet i kvantitative studier er knyttet til at alle forskningsdeltakere må behandles på samme måte for å få best resultat, mens i kvalitativ forskning er det positivt å endre prosessen underveis. Det vil for eksempel ikke produsere gode resultater å fortsette med en dårlig intervjuguide, dersom det viser seg underveis at det er denne som er problemet (Brinkmann 2013:47). Selv om prosessen kan endres underveis er det viktig å ta med de tingene som måtte endres underveis eller hvilke begrensninger studien har. Reliabilitet, handler om at forskningene er gjort på en tillitvekkende måte. For å forske på en tillitvekkende gjør forskeren en vurdering av målefeil eller eventuelle feilkilder (Ringdal 2014:248). Underveis i dette kapitlet har jeg beskrevet min egen «beslutningssti» for at leseren skal kunne se hvorfor jeg har valgt å gjøre som jeg har gjort. Dette innebærer en refleksjon av hva som kan påvirke mine resultater, og hva mine feilkilder kan være og denne studiens begrensninger. Dette kapitlet har vist ulike begrensninger som påvirker oppgavens kvalitet, hovedbegrensningene oppsummeres her. Studien har ikke som mål å utvikle ny teori, men skal eksemplifisere eksisterende teorier. Oppgaven studerer kun en spesifikk del av organisasjonen og kan ikke forklare sammenhenger for hele organisasjonen eller for det humanitære systemet. Ved å ha med få intervjuobjekter kan studien være mangelfull ved at flere intervjuobjekter kunne belyst enda flere sider ved utviklingen av organisasjonen i Sør-Sudan, men kan derimot gå grundigere til verks med færre intervjuobjekter.

5. ANALYSE

Denne oppgaven ønsker å si noe om hvilke endringer som har skjedd i NGOers arbeid i det humanitære systemet. For å kunne si noe om sammenhenger i det humanitære systemet generelt skal KNs arbeid i Sør-Sudan studeres. Dette kapittelet skal besvare på hvilken måte og hvorfor har KNs arbeid utviklet seg i Sør-Sudan?

For å svare på dette forskningsspørsmålet vil analysedelen diskutere tre hypoteser og kapittelet deles inn i tre deler. Den første delen tar for seg den første hypotesen, og vil se på hvordan det humanitære systemet har blitt profesjonalisert og hvordan denne profesjonaliseringen kan forklare KNs arbeid i Sør-Sudan. Den andre delen vil vurdere hypotese 2 som ser på endrede omgivelser som en alternativ forklaring på endring, og vil vurdere om denne forklaringen kan påvirke KNs arbeid i konfliktområdet. Den siste delen vil vurdere hypotese 3 som vil se på om endringene som har ført til profesjonalisering og et fokus på forbedring har påvirket KNs ansvarliggjøring ovenfor mottakere.

Som analysegrunnlag brukes data fra intervjuer og dokumenter. Analysen vil ta i bruk syv intervjuer, se oversikt over intervjuobjekter i tabell 1 under punkt 4.3.1.2. Disse intervjuene vil brukes i sammenheng med dokumenter fra Kirkens Nødhjelps arkiv på Riksarkivet, dokumenter tilsendt fra Kirkens Nødhjelp private arkiv for Sør-Sudan og dokumenter funnet på nett som er andres om organisasjonen, organisasjonens egne, publiserte dokumenter eller underskrevne dokumenter.

5.1 DEL 1: Profesjonalisering

Del 1 skal vurdere oppgavens første hypotese. Først skal jeg se hvordan det humanitære systemet har endret seg som helhet i sammenheng med intervjuobjektene sine erfaringer. Deretter skal jeg gå nærmere inn på hvordan KN har endret seg som organisasjon og i Sør-Sudan.

Hypotese 1: Profesjonaliseringen av det humanitære systemet har ført til at KN har endret rutiner i Sør-Sudan.

Denne hypotesen går ut ifra at profesjonaliseringen av det humanitære systemet og et eksternt press ovenfra har ført til en endring av rutiner i KNs arbeid i Sør-Sudan.

I intervjuene delte intervjuobjektene sine erfaringer rundt endringer som NGOer har gått gjennom i det humanitære systemet. Intervjuobjekt F svarte raskt «radically» på spørsmålet

om hvordan NGOers arbeid i humanitære kriser har endret seg siden nitti-tallet, og forklarer at profesjonalismens inntog har endret arbeidet,

«I think in the 90s there was a lot more voluntary, doing this because it's a good thing to do. And I think the Darfur crises of the 90s, the famine crisis in Somalia in the 90's, and a few other things gave us kick up the bum, to say "that's great, but it's not enough". You can't run multi million or billion-dollar responses because we're all nice people. We had to professionalize. So it happened» (Intervjuobjekt F).

Intervjuobjekt G forteller om invasjonen av Kuwait og flyktningssituasjonen i 1991 og da det var hundretusener som flyktet over de tyrkiske fjellene, «da ble de humanitære organisasjonene tatt på sengen», og sikter til at de ikke var forberedt til å respondere.

«Og man var jo på hæla, for å si det sånn, til og begynne med i den situasjonen der før man fikk mobilisert. Det tok lang tid. Jeg tror at alle som jobbet med humanitært arbeid skjønnte at sånn som det var nå, sånn kan det ikke være når man får store kriser. Man var ikke forberedt godt nok, hadde ikke nok personell som var trent til oppgaven, og hadde heller ikke utstyr som var laget til å respondere» (Intervjuobjekt G).

Forberedelse ble tidligere nevnt viktig for å skape bedre respons.

«Så da startet jo FN et reformarbeid, hvor man så litt både på ledelse, beredskap med tilgjengelig og kompetent personell og i forhold til utstyr som var forhåndslagret. Og i oppfølgingen av det så var jo Norge ganske langt fremme, vi hadde jo Jan Egeland som var statssekretær i utenriksdepartementet den gangen og vi fikk til et samarbeid i noe som heter noreps. [...] Det var et veldig spennende arbeid» (Intervjuobjekt G).

I 1991 ble både NOREPS etablert, for å styrke internasjonal kriseberedskap og nødhjelp, og FNs OCHA, som skulle styrke FNs respons og koordinering samt forbedre effektivitet.

Intervjuobjekt G forteller videre om at man etterhvert ble enig om en fordeling av arbeidet for å spesialisere seg innenfor de forskjellige feltene og KN hadde fokus på vann og sanitærforhold. Intervjuobjekt G trekker også frem tsunamien i 2004, Darfur-krisen på samme tid og jordskjelvet i Pakistan i 2005. «Da skjønnte vi også alle at vi måtte jobbe videre med dette», og peker på FN-reformen i 2005, «hvor man ønsket å utvikle dette enda videre, blant annet dette med cluster-koordinering», som var en forlengelse av sektorkoordinering for å «løfte kvaliteten på arbeidet» (Intervjuobjekt G). Intervjuobjekt A forteller om at det humanitære systemet har endret seg siden 90-tallet, «It has changed a lot in terms of accountability. It has changed a lot in terms of coordination. [...] Things have gotten more professional, of course» (Intervjuobjekt A). Intervjuobjekt G peker på beredskap og koordinering som to ting som ble tatt tak i, Intervjuobjekt A påpeker også at det har blitt mer

profesjonelt, og bedre på koordinering og ansvarliggjøring, intervjuobjekt F trekker frem at standarder og koordinering har ført til profesjonalisering.

«Two things that have led to that professionalism is the concept of standards, that we have a set of standards that are internationally agreed to. That we would hold ourselves, if not accountable, then certainly responsible for. And the coordination mechanisms that have improved out of sight» (Intervjuobjekt F).

Intervjuobjekt F forklarer at koordineringsmekanismer i en krise har gjort det mulig for hjelpepersonell å vite hvem de skal snakke med, hvilke funksjoner de har og hvor de trengs. De vet også hvilke lokale standarder som gjelder og hvem andre som er rundt, i tillegg har de oversikt over hvor det er store behov og hvor det er små: «. I can do that, it's there, it's predictable. And anyone can do that». I de vanlige store krisene kjenner alle hverandre og vet hvordan de jobber sammen, «we have a common language and we can talk to each other about holding ourselves, to some degree, accountable» (Intervjuobjekt F). Men samtidig, koordineringen har vist seg å være vanskeligere i virkelig store responser fordi at det er mange mennesker som dukker opp som ikke har det samme nivået av engasjement og kanskje ikke har de samme kunnskapene. Her trekker intervjuobjektet frem en situasjon fra responsen i Haiti:

«So, Haiti earthquake was a big case. Sean Penn turns up. Sean Penn has got no clue. I mean, lovely guy, actor, whatever. He's got no clue about my job. So, he turns up and tries to do that, but doesn't know how to coordinate. So, that can be a bit of a problem» (Intervjuobjekt F).

5.1.1 Endrede konflikter

I tillegg til profesjonalisering og koordinering, er endrede konflikter en ytre faktor som har endret seg de siste årene og påvirket sikkerheten. «Du vet, denne sikkerheten, den har forandra seg veldig. Før visste du hvem de krigende parter var. Det vet du ikke lenger altså» (Intervjuobjekt D). Endring i sikkerhetsbildet blir en ytre faktor som kan påvirke hvordan organisasjoner tar valg og beslutninger. Sikkerhet er noe som alle humanitære organisasjoner som arbeider i konfliktområder må forholde seg til. I de nye krigene har sikkerhet blitt en større utfordring, og som Macrae (2002) nevner, har respekten for å beskytte de sivile blitt redusert. Dette er en ytre omstendighet som påvirker hvordan KN må handle i humanitære kriser. Intervjuobjekt F sier at i tillegg til profesjonalisering så er sikkerhet det andre som endret verden for mennesker som arbeider i humanitære kriser. «When I started in this I was based in a war zone. I was never a target, I operated feeling safe [...] That has changed completely. I am now a target and I don't like that» (Intervjuobjekt F). Menneskene som

jobber i humanitære organisasjoner har blitt mål for parter i konflikter, «I think because the bad guys have figured out that we are soft. We're easy. And that they can use us to leverage what they want. Whether that's ransom, whether that's general awareness of their issue» (Intervjuobjekt F). I tillegg til at NGOene arbeider under stadig skiftende og usikre omstendigheter har de sikkerhetsmessige rammene endret seg. Dette kan knyttes til at de stridende gruppene er fragmenterte med svak ledelse og kontrollstruktur som gjør det vanskelig å skille de stridende fra de sivile. I tillegg til at respekten for å beskytte de sivile har blitt mindre, er nå humanitære organisasjoner mål for konfliktaktører.

«Dette her med sikkerhet er en ting som stadig er viktigere. [...] Det er jo veldig krevende og jobbe i en del områder. Og det som også er en realitet er at de humanitære organisasjonene har jo også blitt et mål oppi mange av disse konfliktene. Slik at man tar ikke hensyn til de på samme måte som tidligere. Vi hadde jo det for eksempel med angrepet på Redd Barna i Afghanistan. Og det er jo selvsagt helt uakseptabelt og vi ser at de siste årene så har jo flere og flere humanitære organisasjoner blitt angrepet, og det er krevende i den settingen vi er i» (Intervjuobjekt G).

Sikkerhetsmessig har dermed ting endret seg for organisasjonens medarbeidere. En slik ytre omstendighet har gjort at KN tilpasser seg den usikre situasjonen, men det gjør også at rekruttering av personell blir en utfordring.

«I think it has had positive and negative impacts. Positive impacts is that we professionalized our game, a lot. Around what we do, how we engage with communities, how we deal with these insecure situations. Both the security aspect, but also how we deal with the actors that's causing the security problem. So, how we deal with nonstate-actors and how we deal with state actors. And I think the other part of it is that the negative aspect is obviously that it's very difficult to attract good, qualified, experienced personnel to really horrible places. That used to be much easier. Even Juba, it's really hard to attract qualified people, because nobody wants to go there because it is dangerous» (Intervjuobjekt F).

Nå har vi sett at intervjuobjektene selv har erfart at det humanitære systemet har endret seg. Dette har skjedd både gjennom en profesjonalisering i sektoren og på grunn av nye typer konflikter som endrer sikkerheten for NGOer. Nå skal det undersøkes om denne profesjonaliseringen av det humanitære systemet har ført til endringer i rutiner for KN i Sør-Sudan.

5.1.2 Hvordan har KN endret seg?

Det kan antas at KN er et åpent system som er avhengig av dets miljø for å overleve. Miljøet består av både indre faktorer og ytre faktorer. Profesjonaliseringen i det humanitære systemet som helhet kan dermed også sees som en ytre faktor som kommer ovenfra. På nitti-tallet ble

en bølge av ideer og tanker rundt forbedring av det humanitære systemet satt i gang, og dette resulterte i ulike tiltak for å forbedre humanitære aktørers kvalitet og kapasitet. Ifølge mine intervjuobjekter har det humanitære systemet endret seg når det kommer til profesjonalisering. Dette har skjedd gjennom forbedring av beredskap, koordinering og innføring av standarder for humanitære aktører, «det er sett av standarder og retningslinjer som vi følger og som gjør at vi er på et helt annet nivå nå selvsagt, som alle andre humanitære organisasjoner forhåpentligvis, enn for tredve år siden» (Intervjuobjekt G).

5.1.2.1 Forpliktelser og internasjonale standarder

KN, som en internasjonal humanitær aktør, har gjort ulike grep og rettet seg etter standarder og rammeverk. Uten en felles rettesnor som forteller hvordan organisasjoner skal handle i humanitære kriser går ulike organisasjoner inn i med ulike standarder for hva som forventes av organisasjonen. I Kirkens Nødhjelps prinsippdokument fra 2008 er fem forpliktelser lagt frem, en rettighetsforpliktelse, kvinners rettigheter og likestilling, vern av miljøet, fred og forsoning og ansvarliggjøring. Innenfor ansvarliggjøring kaller KN seg som en «ansvarsbærer» der «alle organisasjonens ansatte forpliktes på anerkjente internasjonale etiske retningslinjer for bistandsorganisasjoner, såkalte ‘Codes of Conduct’» (KN 2008:15). KN har sine egne kodekser for atferd og har i tillegg signert sin forpliktelse til IFRCs Code of Conduct, og er en av 621 organisasjoner som har skrevet under (IFRC 2017). Det er IFRCs rammeverk som siktes til i denne analysen når den omtaler the Code of Conduct. KNs rammeverk for ansvarliggjøring viser til at KN også har forpliktet seg til andre internasjonale standarder, som det humanitære charteret og minimumsstandardene til Sphere-prosjektet for kriserespons. Selv om KNs forpliktelse til Sphere er sentrale for organisasjonen og deres rammeverk for ansvarliggjøring fantes det ikke noen signering av denne forpliktelsen.

«I can't find any record anywhere of anyone signing it. The code of conduct yes. But the sphere handbook.. doesn't exist. I've asked around and everyone goes, *I remember something..* that's it. Doesn't exist. We had a look in house to see if we could find the governance document that said we were gonna sign, doesn't exist» (Intervjuobjekt F).

I en rapport fra KNs kontor i Sør-Sudan for 2003 som ble sendt til Utenriksdepartementet i 2004 står følgende: «NCA/Sudan focused on increasing the participation of the communities in the activities, as well as integrating the Sphere minimum standards and the ‘Do no harm’ principles» (KN 2004). Internasjonale standarder, gjennom Sphere og Do no harm, ble integrert i aktivitetene i Sør-Sudan i 2003 og den helhetlige forpliktelsen til Sphere må dermed ha skjedd på denne tiden. I tillegg til å forplikte seg til disse har KN etter hvert også

forpliktet seg til andre internasjonale standarder, som Local Capacities for Peace Project. I 2011 ble KN også HAP-sertifisert og forplikter seg dermed til å implementere HAP-prinsippene, og er nå CHS-sertifisert (KN 2013b; HQAI 2017). Disse standardene fokuserer på ansvarliggjøringen ovenfor mottakerne av hjelp, mens KN har forpliktet seg til andre interesser gjennom ulike rammeverk for anti-korrupsjon og etterrettelighet (KN 2013a). Charter for Change er en av de siste forpliktelsene KN har gjort for å forbedre sitt arbeid i kriser. Organisasjonens ønske om å hjelpe lokale aktører å vokse, bli gitt mer anerkjennelse og en større rolle i kriserespons gjorde at organisasjonene signerte charteret i 2015, før lanseringen på World Humanitarian Summit (KN 2015b).

Da KN integrerte Sphere-standardene i sine aktiviteter i Sør-Sudan ble personellet kurset i hvordan disse skulle oppnås og hvordan en kunne måle en minimumsstandard.

«Da husker jeg at vi hadde kurs, så fortalte de hvordan de prøvde å gjøre undersøkelsene sine tilpasset en lokal kontekst. I forhold til målebegreper som både gamle menn og kvinner og unge menn og kvinner forstod. Så det var på en måte en leiting hele tiden etter et felles, et minste felles multiplum» (Intervjuobjekt D).

I samarbeidet med Verdens Matvareprogram forteller Intervjuobjekt D at det var en del prøving og feiling, og at det var slitsomt å skulle forholde seg til nye måter å gjøre ting på, «for det var stadig en ny person i Verdens Matvareprogram som kom på noe glupt, også skulle de skolere oss». Da KN i 1989 valgte å bli med i OLS-samarbeidet fikk organisasjonen dra nytte av de andres kunnskaper, «det som var bra under OLS det var at verdens matvareprogram og unicef hadde mange fagfolk som var veldig nyttige for oss, NGOene, å jobbe tett sammen med» (Intervjuobjekt D). Dette var før Sphere-standardene ble lansert i 1997 og det fantes ikke et felles sett for standarder som organisasjonene skulle rette seg etter.

«For Unicef hadde jo fagfolk, Unicef hadde vann-koordinatorer som trente opp vann-teknikere og de trente jo opp oss. Så de hadde jo en form for standard, og deler av det som de brukte da er videreført og formalisert i Sphere-standarder. Så man oppfant ikke kruttet i 1997» (Intervjuobjekt D).

Sphere var dermed ikke første initiativ for å ha standarder å jobbe etter, men som et samarbeid av store deler av det humanitære systemet ble Sphere det første som alle hadde til felles. De ble viktige som rettesnor, som et minste «felles multiplum» (Intervjuobjekt D). Om prosessen rundt innføringen av standardene fortalte intervjuobjekt D at:

«Vi kursa folk, vi kursa beredskapspersonell, vi kursa folk ute. Vi gjennomgikk sphere-standarder med partnere slik at det ble skapt en felles forståelse for hva de på en måte måtte godta. Men det var jo et stort arbeid før man kom så langt at man var enig om en standard» (Intervjuobjekt D).

Sphere har blitt en integrert del av humanitære aktørers arbeid i kriser og Intervjuobjekt F hadde forhørt seg litt i forkant av intervjuet om hva som fantes før Sphere:

«..I said what happened before Sphere? Most people don't remember. And, there was a few things floating around. Like the engineers in emergencies handbook. [...] A couple other documents that were built with very specific subjects. But if you go and have a look at those documents now, they have updated versions. They're all circular references. They reference sphere and sphere reference them, and it just goes around in circles. So, I think when we talk about humanitarian structures, Sphere is central to it» (Intervjuobjekt F).

Internasjonale standarder ble viktig for det humanitære systemet og KN som humanitær aktør, og selv om man hadde hatt standarder før 1997 var Sphere med på å gi det humanitære systemet en felles målestokk å arbeide ut fra.

5.1.2.2 Formålsparagrafen

Siden 1989 har KN endret seg på ulike måter. En av måtene dette vises på er organisatorisk gjennom formålsparagrafen. I et dokument fra 1987 blir formålsparagrafen presentert med tre punkter:

- a) «Å formidle hjelp utenfor Norge til flyktninger, katastroferammede og andre nødlidende uten hensyn til rase, nasjonalitet, politisk oppfatning eller religion. I særlige nødssituasjoner kan også ytes hjelp innenlands.
- b) Å drive eller delta i prosjekter som tar sikte på å heve levevilkår og livsstandard for befolknings-grupper i utviklingsland.
- c) Å støtte kirker som trenger hjelp» (1987b).

Organisasjonens formålsparagraf viste seg som tredelt i 1987, mens i Field Management Handbook fra 1997 har et fjerde punkt blitt tilført:

- d) «To inform the population of Norway about people who are in need, the underlying causes of poverty, their human resources and how people in Norway can contribute to relieve their suffering» (KN 1997).

Via personlig kommunikasjon mars 2018 har jeg fått opplyst av administrasjonskonsulent ved generalsekretariatet i Kirkens Nødhjelp, Sidsel Riis Evensen, at i tillegg til at punkt D ble tilført ble punkt B utvidet under en større statuttendring i november 1996. Punkt B ble da utvidet og lyder nå som følger: «**å ta initiativ til** og delta i programmer, prosjekter og prosesser som tar sikte på å bedre levevilkår og livsstandard for befolkningsgrupper i utviklingsland, **sikre grunnleggende menneskerettigheter og bidra til fred og forsoning**» (KN 2016, KN 1997).

Det vil dermed si at halvveis inn i 1990-tallene endret KN formålet med organisasjonen til å inkludere både et ønske om å informere den norske befolkning om mennesker i nød, og i å være en organisasjon som bidrar til fred og forsoning og samtidig sikrer menneskerettigheter. Punkt B ble dermed utvidet til å kunne stemme overens med NGOers nye roller etter den kalde krigen som konfliktløser med dype røtter i lokalsamfunn. Gjennom et track 2 diplomacy kan KN bidra til sosial endring som en konfliktløser. KNs nye fokus på ønsket om å sikre menneskerettigheter kan ha bakgrunn i at nye kriger nå viser økning i vold og massive brudd på menneskerettighetene. Punkt B har også fått tilført «å ta initiativ til» istedenfor «å drive» programmer, prosjekter og prosesser som tar sikte på å bedre levekår og livsstandard, som også kan knyttes til NGOers nye roller som en aktør som oppfordrer til vekst av sivilt samfunn.

KN er en ikke-statlig NGO som er avhengig av støtte fra donorer og private givere som ønsker å bidra til prosjekter og programmer. I det humanitære systemet er drivkraften å forhindre og lindre menneskelige lidelser hvor enn de blir funnet. KN ønsker å informere om denne lidelsen og informere om hvordan den norske befolkningen kan hjelpe som privatpersoner eller som en arbeidsplass og lister opp ulike tiltak gjennom reklame eller på nettsidene sine, som «dette kan du gjøre i flyktningkrisen» (KN 2018b). Gjennom tilførselen av det fjerde punktet om å informere «om folk i nød, underliggende årsaker» og om hvordan folk kan «bidra til å lette deres lidelse» sikrer KN et fokus på å opplyse og få folk engasjert i ulike saker der mennesker er i nød i tillegg til å sikre inntekt gjennom opplysningsarbeid. Dette opplysningsarbeidet gjør at organisasjonen får en form for ansvar ovenfor mottakerne for å fremstille situasjonen korrekt. I strategidokumentet fra 1992 for «emergency relief assistance» blir det gjort et poeng ut av at informasjon fra katastrofer må gås nøye gjennom før det blir tilgjengelig for offentligheten. Slik informasjon kan i hovedsak brukes til å informere og øke offentlig bevissthet og forståelse rundt fattigdom, for å samle inn penger og for planleggingsformål.

«The temptation to use pictures of starving people with sad eyes for fund raising appeals will continue to be high. But this does not show the whole truth and in the long term it may have a negative effect on development cooperation. NCA will use texts about and photographs from disaster areas carefully to support an overall development education approach» (KN 1992a:12).

Her anerkjennes det at det ikke er hele sannheten som kommer frem gjennom en bildefremstilling av triste mennesker som sulter. Gjennom KNs historie har fremstillingene av mottakerne endret seg, og utdraget fra strategidokumentet kan stemme overens med skiftet som ble gjort i på nitti-tallet. Dette skiftet kan kobles til at organisasjonen som helhet begynte å fokusere på mottakernes kapasiteter og ikke lenger på dem som «passive mottakere». Dette stemmer også overens med skiftet fra veldedighet til en rettighetsbasert tilnærming. I Intervjuobjekt Fs uttalelse om profesjonalisering nevnes det at det før var mer fokus på å gjøre ting fordi det var en bra ting, og at slik er det ikke lenger. Sett i sammenheng med endringen av formålsparagrafens del B med innlemmelsen av menneskerettigheter kan dette kobles til skiftet mot en rettighetsbasert tilnærming i organisasjonen. KN som en rettighetsbasert organisasjon opererer dermed med tilnærmingen om at alle mennesker er borgere med rettigheter.

5.1.3 Press til å endre seg?

Endringer i KNs formålsparagraf og implementering av internasjonale standarder har gjort at KNs måter å arbeide på har utviklet seg gjennom de siste tiårene. Dersom det humanitære systemet kan sees som et åpent system kan de ulike delene i systemet påvirke hverandre. Det består av sammensatte deler og aktører som jobber både med langsiktig utviklingshjelp, nødhjelp og menneskerettighetsarbeid. KN er en del av det humanitære systemet sammen med FN-systemet, Røde Kors-bevegelsen og andre NGOer og humanitære aktører. Ulike humanitære responser har fått uheldige output der tilbakemeldingene har ført til endring i systemet og en bevisstgjøring om at 'noe må gjøres'. For at systemet skal fungere må det tilpasse seg det ytre og indre miljøet. Dette vil si at systemenhetene må tilpasse seg både det som skjer innad i det humanitære systemet og utenfor. KN, som en av systemenhetene, må tilpasse seg nye rammeverk i det humanitære systemet, men må også tilpasse seg de forholdene som organisasjonen må arbeide i. Intervjuobjekt F forklarer at presset som oppstår for å endre arbeidsmåter kom både innenfra og utenfra.

«It was partially internal, we were looking around and saying “we’re really not doing a good job here”, and also partially external. In that, the governments we were working

alongside were starting to hold us to higher levels of accountability. As they themselves became better at this kind of thing» (Intervjuobjekt F).

Her peker intervjuobjektet på at myndighetene som KN arbeider sammen med begynte å holde dem ansvarlige for det arbeidet som organisasjonen gjorde samtidig som at organisasjonen selv skjønnte at arbeidet faktisk ikke var bra nok. Dette er både eksterne og interne faktorer som har vært med på å bidra til en endring i måten organisasjonen arbeider på. Intervjuobjekt G er enig i at indre og ytre faktorer har påvirket organisasjonen, men understreker at objektet selv ikke ser på det som et press, men:

«jeg tror mer at det var en forståelse for situasjonen og utviklingen generelt mellom alle stakeholders. [...] At det var en vei å gå for å få nødhjelpsarbeidet til å bli bedre. Du kan si, jeg vet ikke om jeg skal kalle det press, men UD og disse store donorene de stiller jo nå, eller stilte, og det gjør de jo hele tiden, stiller flere krav til kvalitet i både gjennomføringen og i planleggingen. Og det er også dette med at de ønsker å ha mer omfattende rapportering, og dette måtte vi jo selvsagt forholde oss til. samtidig som endring i organisasjonen og måten vi jobbet på kom jo også av en egen forståelse av at alt forandrer seg hele tiden her og vi må se på nye muligheter for å gjøre dette arbeidet mer og mer effektivt og kostnadsbesparende og ikke minst nå flest mulig mottakere. Det er jo målet vårt hele tiden» (Intervjuobjekt G).

Intervjuobjekt G nevner i likhet med Intervjuobjekt F at både interne faktorer, at egen forståelse av at arbeidet måtte bedres, sammen med ytre faktorer, som at organisasjonen ble holdt mer ansvarlig gjennom økt rapportering, var med på å endre organisasjonen.

5.1.4 Kapasitetsbygger

Da Kirkens Nødhjelp begynte å engasjere seg sør i Sudan i 1972 var de høyoperasjonelle og hadde et enormt utviklingsprogram i Øst-Ekvatoria. Dette prosjektet ble ansett som et av de største i norsk bistandshistorie (KN 1993). «Vi var store på alle fronter, vi bygget veier, vi var kooperative. Vi var så å si myndighet i Øst-Ekvatoria, det eneste vi ikke gjorde var å samle inn skatter» (Intervjuobjekt E). «Så var det et, jeg vil si det slik, toppstyrt, integrert, utviklingsprosjekt. Ja, det skaffet jobb til flere tusen sør-sudanesere. Men det var jo et lite Norge i Sudan, i Torit» (Intervjuobjekt D). Fra 1972 og frem til 1983 var det fred i Sudan og KN satset stort på utvikling i Sudan, og hadde til og med norsk skole som på sitt meste hadde nesten femti elever (Intervjuobjekt D). KN var høyoperasjonell og hadde et stort program sør i Sudan. Etter at den andre borgerkrigen startet i 1983 var befolkningen igjen ofre for konflikt, denne gang mellom regjeringen i Khartoum og SPLA. I 1986 evakuerte KN sine medarbeidere da konflikten blusset opp, «det ble jo krig og all elendighet ødela jo alt vi

hadde. Men det de ikke kunne ødelegge, det var jo menneskelige ressurser» (Intervjuobjekt D). Intervjuobjekt D sikter til at det var menneskene som ble igjen, de lokale, som var ressursene som ble igjen da organisasjonen måtte evakuere. Prosjektet fortsatte i mindre skala under en sudansk stab. «Det var jo et skifte som man lærte under krigen at man kunne ikke holde på med disse nordmennene. Det burde man jo gjort mye før» (Intervjuobjekt D). Intervjuobjekt D viser til at det at det var under krigen denne forståelsen kom, at organisasjonen burde fokusere på den lokale kapasiteten. Krigen kan dermed sees som en ytre faktor som gjorde at organisasjonen innså at tidligere fokus ikke fungerte og fant ut at måten å arbeide på måtte endres. KN fant ut at de måtte legge om strategien og satse på et konsept som styrket lokal kapasitet. «Working with, working through var et konsept som vår sør-sudanesiske stab tar æren for på åtti-tallet hvor vi var høyoperasjonelle» (Intervjuobjekt E). På Kirkens Nødhjelps styremøte den 15.april 1988 ble «den nye strategien» godkjent som et resultat fra en workshop i 1987. Den nye strategien innebar «working with, working through and contributing to local structures». Denne strategien medfører en betydelig endring fra tidligere fra å være svært operasjonell til å jobbe sammen med lokale strukturer. Målet for strategien er å gå bort fra å arbeide uavhengig, og mot en tilnærming bestående av å arbeide med, men som leder til å jobbe gjennom og medvirkende til (Review Mission 1989). Denne strategien har utviklet seg til å være «arbeid gjennom partnere hvor vi også da styrker kompetanse og kapasitet under og etter en krise sånn at de kan komme bedre ut» (Intervjuobjekt G). KN holdt seg selv i balanse gjennom selvregulering, som Blegen og Bøhren (1979) kaller en halvautomatisk balanse der KN tilpasser seg forandring. Da KN opplevde at eksisterende rutiner var mislykket måtte nye rutiner utvikles og tilpasset organisasjonen. Dette var en læringsopplevelse fra organisasjonen der de lærte fra direkte erfaringer og utviklet en ny strategi for å kunne nå sine mål i Sør-Sudan.

«Ved å tenke working with, working through, så må man tenke at det er rom også for operasjonalitet [...]. Hvor er balansegangen i en nødhjelpssituasjon, så behovene overgår kapasiteten til lokale partnere. Du må løfte lokale partnere slik at den ikke blir overkjørt» (Intervjuobjekt E).

Her kommer intervjuobjekt E inn på en bærekraftstenking, og forklarer at målet bør være at de lokale skal komme styrket ut av det. Organisasjonen må dermed tenke på om de styrker eller overkjører lokal kapasitet i sine programmer. For å styrke kapasiteten kan organisasjonen bidra til å myndiggjøre mottakerne. Intervjuobjekt C fortalte at eksterne krefter ikke kan skape endring, det er interne krefter som må skape denne endringen, «men NGOene kan være der til å fasilitere, til å gi kunnskap, til å lære opp folk». I tillegg understrekte intervjuobjektet

at «det er deres hjem, de må bygge det. De kan ikke bare få det», og siktet til at eierskap ble svært viktig. «Freely given is freely thrown away, det de får gratis kaster de gratis» (Intervjuobjekt C).

Den nye strategien ble en stor endring i måten KN arbeidet på. «The new strategy for NCA/EP implies a significant change in strategy from the past avenue of being highly operational to working together with local structures» (Review Mission 1989:26).

Intervjuobjekt D forteller om da objektet dro tilbake til Sør-Sudan på begynnelsen av 90-tallet og den nye strategien var implementert.

«da var det helt annen måte å jobbe på. Da jobba vi gjennom lokale partnere, kirker, lokale organisasjoner. [...] vi var et team, som på en måte var et støtteteam inn mot de lokale kirkene og lokale organisasjonene som vi valgte å jobbe med, både når det gjaldt vann, helse, aids» (Intervjuobjekt D).

Dette er i tråd med prinsipal-agent teorien der KN som agent støtter sine medagenter, de lokale partnerne som de valgte å arbeide med. Det er ikke kun KN som har gått over til å jobbe gjennom lokale organisasjoner forklarer intervjuobjekt B Fra NF, og viser til modell for å jobbe gjennom sivilsamfunnsorganisasjoner.

«Alle har gått over nå, til å bruke modellen og jobbe gjennom sivilt samfunnsorganisasjoner. Det er ikke så mye kontakt med myndigheter lenger. Du finner organisasjoner som jobber bra, enten det er kvinner eller kirken eller hva det måtte være, så er de partnere. Og sånn jobber egentlig alle nå» (Intervjuobjekt B).

«ja, jeg vil jo si at det foregikk en rivende utvikling på nitti-tallet, i forhold til å ikke godta hva som helst. Og at lokale røster skulle høres og ha den mest viktigste *say* i forhold til kvalitet og i forhold til standard» (Intervjuobjekt D).

Intervjuobjekt D viser her til en utvikling mot et fokus på ansvarliggjøring nedover mot mottakerne, og at det er de som skal høres i beslutningsprosesser. Innføringen av den nye strategien er en innføring av ansvarliggjøring nedover der istedenfor å levere varer og tjenester til mottakere ønsker organisasjonen å «teach a man to fish», bygge kapasitet og styrke lokale organisasjoner. Dette kan knyttes til NGOers nye roller i kriser der oppgavene nå ikke er begrenset til levering av nødhjelp.

KNs arbeid i humanitære kriser må sees i sammenheng med ytre faktorer utenfor det humanitære systemet. Figur 4 av et åpent system i kapittel 3 viser input som kan være både input ovenfra og nedenfra. Input nedenfra som kan være endrende omstendigheter forårsaket

av konfliktilstander er ytre faktorer. Disse faktorene må KN ta med i beregningen fordi det påvirker deres arbeid og måter å jobbe på i humanitære kriser. Goodstein og Burkes (1991) sitat om at en kompetent organisasjon følger med på tidlige advarsler om eksterne endringer slik at de kan gjøre interne endringer for å gjøre organisasjonen levedyktig i den endrende eksterne verden. For å kunne være en levedyktig organisasjon i Sør-Sudan valgte KN derfor å tilpasse seg de eksterne omgivelsene ved å skifte fokuset over på å bygge de lokale gode. Evakueringen i 1986 var et resultat av endrende omstendigheter for KN, og ble en læringserfaring for organisasjonen der det ble tydelig at den lokale kapasiteten som var igjen i Sør-Sudan var de som handlet da KN trakk seg ut. De lokale ressursene som fantes i området ble tydelige, og KN valgte å endre strategi for å bygge de lokale opp. Denne strategien skulle bygge den lokale kapasiteten opp og jobbe gjennom lokale partnere. Som Blegen og Bøhren (1979) forklarer, dersom en organisasjon tilpasser seg er dette en reaksjon på forandrende betingelser, som involverer at systemets deler eller forholdet mellom dem endrer seg. KN tilpasset seg forandrende betingelser ved å gå gjennom måten de forholdt seg til lokale aktører på. KN som en systemenhet i det humanitære systemet valgte derfor å tilpasse seg de endrende omstendighetene ved å ta organisatoriske grep gjennom «den nye strategien». Et slikt fokus viser en endring i rollene til KN der de går bort ifra de tradisjonelle rollene og går inn i rollen som kapasitetsbygger.

5.1.5. Vurdering av hypotese 1

Den første hypotesen går ut ifra at profesjonalisering av det humanitære systemet har ført til at KN har endret rutiner i Sør-Sudan. Det antas dermed at KN er et åpent system som er avhengig av dets miljø for å overleve og at miljøet består av både indre og ytre faktorer. De indre faktorene kan sees som withinput, mens de ytre faktorene som input. Den nye sikkerhetssituasjonen i de nye krigene kan sees som en ytre faktor som er input nedenfra, mens profesjonaliseringen i det humanitære systemet kan sees som en ytre faktor som kommer ovenfra. Forpliktelse til internasjonale standarder og koordinering er noe av det som har ført til en profesjonalisering. Dette kom som initiativer for å forbedre et ufullkomment system. Fokuset på forbedring og forpliktelser til internasjonale standarder kan sees som en finjustering der KN fikset problemer organisasjonen hadde og modifiserte prosedyrer på bakgrunn av dette. Problemene som organisasjonen har kan sees i sammenheng med de overordnede problemene som det humanitære systemet har knyttet til ansvarliggjøring og kvalitet i arbeidet.

Antakelsen om at denne profesjonaliseringen har påvirket KN og ført til at organisasjonen har endret rutiner i Sør-Sudan innebærer at organisasjonen lar seg påvirke og påvirker andre. Det som kommer frem i analysen er at presset til å endres kom delvis innenfra og delvis utenfra. KNs output kan dermed være preget av withinput der KN kom frem til at noe måtte gjøres, samtidig som at det ble preget av input ovenfra der donorer og myndigheter begynte å holde organisasjonen ansvarlig. Det kom også frem at dette presset kanskje var mer som en forståelse for at ting forandrer seg hele tiden og at KN som en organisasjon derfor må tilpasse seg og se på nye muligheter. Analysen viser at KN har endret seg, både i felten og organisatorisk. I felt integrerte KN standarder for å dele et minste felles multiplum med andre humanitære organisasjoner. Da nye standarder og forpliktelser kom ble organisasjonen skolert av UNICEF og kurset folk selv. Organisatorisk endret KN blant annet formålsparagrafen sin og integrerte en rettighetsbasert tilnærming til mottakere i tillegg til å forplikte seg til å forsøke å bygge lokale kapasiteter. Videre forpliktet de seg også til ansvarliggjøring ovenfor mottakere og andre interessenter gjennom blant annet Code of Conduct, Sphere og CHS. Forpliktelsen til Sphere er ikke lett å finne, og selv om forpliktelsen til Sphere-standardene er integrert i KNs ansvarliggjøringsrammeverk og viktige for intervjuobjektene er den likevel dårlig dokumentert. Det finnes tilsynelatende ikke noe «bevis» for at KN har skrevet under på en slik forpliktelse slik de har gjort med både Code of Conduct og CHS. Sphere-standardene er sentrale for humanitære strukturer og ble en måte organisasjonene kunne være enige om det minste som kunne forventes av dem. Fokuset på forbedring og forpliktelser til internasjonale standarder kan sees som en finjustering der KN fikser problemer i organisasjonen og modifierer prosedyrer på bakgrunn av dette. Den største endringen KN gjorde var å skifte fra å være høyoperasjonelle til å bli partnerbasert med fokus på lokal kapasitet. Denne analysen kobler dette skiftet til evakueringen av utstasjonert personell i Sør-Sudan i 1985/1986 og den nye strategien som den sør-sudanske staben tar æren for. Evakueringen var et resultat av konfliktsituasjonen som var input nedenfra som førte til endring innad i KN og førte til den nye strategien som et output. Profesjonalisering kan derfor ifølge denne analysen ikke sees som eneste forklaring på endringer i KNs rutiner i Sør-Sudan siden organisasjonen allerede hadde begynt å endre seg i sitt eget organisatoriske skifte før det store skiftet i det humanitære systemet. Den første hypotesen stemmer dermed ikke alene, og må sees i sammenheng med andre forklaringer. Dette leder til hypotese nummer to som inneholder en annen forklaring, nemlig at input nedenfra påvirket KN.

5.2 DEL 2: Tilpasning

Del 2 skal vurdere oppgavens andre hypotese som innebærer en annen forklaring enn den første hypotesen. Istedenfor at endringene i KNs strategier er påvirket av input ovenfra er de i denne hypotesen påvirket av input nedenfra.

Hypotese 2: KNs strategier har tilpasset seg endrende omgivelser i konfliktområdet.

Denne hypotesen går ut ifra at KNs strategier i Sør-Sudan har tilpasset seg ytre faktorer nedenfra i Sør-Sudan. I tillegg til å endre sin helhetlige strategi i sitt arbeid i Sør-Sudan har endrende omstendigheter gjort at KN har tatt ulike beslutninger og valgt ulike måter å tilpasse seg disse omstendighetene. Som tidligere nevnt er tilpasning små endringer som gjøres som en reaksjon på endringer i omgivelser eller internt. I en konfliktsone påvirkes organisasjonen av konflikten som en ytre omgivelse. I krigssituasjoner er omstendigheter vanskelig å forutse og i skiftende kontekster vil hjelpeorganisasjoner måtte ta raske beslutninger under press i stressede situasjoner. For å håndtere situasjonen best mulig er det viktig for organisasjonen å konstant tilpasse seg til konflikten og andre faktorer som påvirker sivilbefolkningen. Denne delen skal se på input nedenfra som har ført til output i form av en strategi. Siden input påvirker organisasjonen utenfra kan endrende omstendigheter påvirke KNs beslutninger og lede til ulike output. Beslutningen KN tok om å bli med i OLS-samarbeidet kan dermed sees som en slik beslutning som har blitt påvirket av ytre omstendigheter. De ytre omstendighetene var preget av borgerkrig mellom regjeringshæren og opprørshæren og kan sees som en ny type krig som ikke utspiller seg mellom stater, men innad i staten. Endringen i krigers natur var dermed en ytre faktor som resulterte i OLS. OLS kan da sees som en strategi der KN tilpasser seg endrende omstendigheter i en verden der tilfeldighet og usikkerhet dominerer. Organisasjonen hadde ikke lenger tilgang til de områdene de tidligere hadde hatt på grunn av konfliktsituasjonen, og dette var dermed endrende omstendigheter. En slik type input kan påvirke planleggingen og de ansattes sikkerhet i tillegg til å kunne skape moralske dilemmaer. Denne delen skal bruke OLS som et eksempel på en av KNs strategier som har tilpasset seg ytre omstendigheter.

5.2.1 OLS

OLS kan beskrives som et resultat av at systemenheter i det humanitære systemet tilpasset seg de ytre omstendighetene rundt det humanitære arbeidet i Sør-Sudan. KNs deltakelse i OLS startet rundt samme tid som den nye strategien ble vedtatt. Ved å være en del av OLS-samarbeidet forpliktet KN seg til å ikke ta side i konflikten. Intervjuobjekt D forteller at de

lenge hadde prøvd å komme inn igjen med mathjelp i områder de hadde jobbet før, men som i 1989 var kontrollert av SPLA. Operation Lifeline Sudan åpnet for at KN og de andre samarbeidspartnere fikk slippe inn i disse områdene igjen. Intervjuobjekt D understreker at det var en fordel å være en del av dette samarbeidet, og at «jeg tror det var helt nødvendig».

«1989 så var det at OLS ble oppretta, nettopp for at man hadde sett at det var enklest å få tilgang til områder som regjeringen kontrollerte, og at det var vanskelig å få tilgang til områder som geriljaen kontrollerte. For geriljaen var ikke så interessert i at vi skulle jobbe på begge sider. Geriljaen ville også at vi skulle velge. Og det gjorde folkehjelpen, de valgte og sa: vi stiller oss i solidaritet med SPLA, Og vi jobber inne i deres områder» (Intervjuobjekt D).

«Forskjellen på folkehjelpen og kirkens nødhjelp har vel hele tiden vært at vi valgte ikke side. Og under hele krigen, helt til det ble selvstendig i 2011, så jobba vi på begge sider. Både i sudan og i sør-sudan. Folkehjelpen valgte side. De valgte helt bevisst SPLA-kontrollerte områder» (Intervjuobjekt D).

Intervjuobjekt D forteller også om at da hungerskatastrofen kom fikk NF inn mat i SPLA-kontrollerte områder, «og de områdene fikk ikke KN tilgang til». Gjennom OLS fikk KN igjen lov til å reise inn i SPLA-kontrollerte områder. KN valgte å være på begge sider i konflikten og skilte seg fra NFs strategi som helt klart tok SPLAs side. Bakgrunnen for valget var for å sikre adgang til områdene som var kontrollert av SPLA og de områdene som var kontrollert av regjeringssoldatene. Da regimet i Khartoum ble mer og mer isolert fra det internasjonale samfunnet fant KN det viktig å opprettholde sitt nærvær på begge sider av konflikten for å kunne argumentere for en fredelig prosess i nær kontakt med sine kirkelige partnere, internasjonale organisasjoner, myndigheter og FN (KN 1993). Dette er i tråd med NGOers nye roller som konfliktløser gjennom at KN ønsket å fungere som mekler i samarbeid med sine partnere. Gjennom å inngå i samarbeidsavtalen som OLS var ble KN sammen med flere humanitære aktører med på en avtale sammen med partene i konflikten. Intervjuobjektene forklarer dette samarbeidet som en avtale for å få tilgang til sivilbefolkningen på begge sider. KN vurderte samarbeidet innad i OLS som et middel for å redde liv som er en del av KNs overordnede mål. På denne måten kan KNs engasjement i OLS sees som en handling for å ta ansvar ovenfor sine mottakere, Sør-Sudaneserne, på begge sider av konfliktlinjene.

«Vi var på begge sider. Vi var i Juba, som da var en beleiret by med 200 000 mennesker, og vi var i Torit, historisk sett som også var overtatt av Khartoum. Mens områdene rundt var kontrollert av SPLA. Så for å sikre adgang til begge sider så ble vi med i OLS, og det gjorde at vi underla oss noen kriterier og retningslinjer som vi

måtte adlyde, mens folkehjelpen da var som en solidaritetsorganisasjon opererte kun i SPLA-områder» (Intervjuobjekt E).

Dette gjorde at KN ikke arbeidet uavhengig i Sør-Sudan, men var avhengig av enighet mellom alle parter om hvor hjelpen fikk tilgang. Det vil si at selv om OLS gjorde at KN fikk tilgang til områder som lenge hadde vært utenfor deres rekkevidde var denne adgangen betinget og måtte gjennom godkjenning av både regjeringen og SPLA.

«Folkehjelpen fortsatte utenfor OLS, det betydde i og for seg at NF kunne reise hvor de ville i SPLA-kontrollerte områder. Det kunne ikke vi. Vi var hele tiden avhengige av at regjeringen i Khartoum og SPLA hadde godkjent hvor vi kunne fly inn» (Intervjuobjekt D).

Samarbeidet mellom SPLA, Regjeringsstyrkene og de humanitære organisasjonene sammen med FN var da mellom tre parter. Intervjuobjekt A fra NF forklarer deres valg å holde seg utenfor OLS ved at de fikk adgang til områder som OLS ble holdt ute fra.

«OLS could get in only in areas that were agreed by the three. And of course the government set a lot of restrictions on areas that were proposed by the SPLM. So, what we did was to stay out of the OLS, in a way that we decided where to deliver food and aid without being subject to the coordination» (Intervjuobjekt A).

Intervjuobjekt A legger også til at NFs avgjørelse «was an advantage» og at å holde seg utenfor var «a wise choice to make». Intervjuobjekt B fra NF legger også til at dette var helt riktig å gjøre.

«det som er svakheten med FN er jo at de må jo jobbe med et lands myndigheter, så de måtte altså spørre Khartoum om tillatelse til å fly inn mat. Og Khartoum ville jo helst at folk skulle dø. De ville jo vinne krigen! De var ikke interessert i at de skulle fore dem» (Intervjuobjekt B).

Både intervjuobjektene fra KN og NF forteller dermed at begge organisasjoner valgte sin strategi på grunn av tilgang, selv om midlene på veien mot dette målet var forskjellig. På grunn av KNs engelske forkortelse NCA og NFs engelske forkortelse NPA ble de to organisasjonene blandet sammen i den nordlige delen av Sudan i de regjeringskontrollerte områdene, «sistnevnte støtter åpenlyst SPLA og dette overføres pga navnelikheten til oss» (KN intern kommunikasjon 1992). NF ble også oppfattet som hjelpeorganisasjon for den norske stat, «dermed beskyldes vi som nordmenn for å ha valgt side i en borgerkrig» (KN intern kommunikasjon 1992). De to beslutningene som ble tatt av to norske organisasjoner var svært ulike, og viser på hver sine måter ulemper og fordeler ved å velge eller ikke velge side. KN ønsket å forholde seg upartisk og valgte å ta del i OLS-samarbeidet for å kunne hjelpe mennesker på begge sider av konflikten. Det viser seg også at NF som valgte en annen

beslutning enn KN kunne handle uten å være avhengige av enighet mellom de tre partene, men fikk altså da kun tilgang på den ene siden av konflikten. NFs valg ble dermed på andre premisser enn KN siden KN ikke ønsket å ta side i konflikten. Hvilket valg som var best eller hjalp flest mennesker kan ikke denne oppgaven svare på. Intervjuobjektene viser en form for forståelse for hvorfor de to organisasjonene valgte som de gjorde, «vi aksepterer hverandre og våre roller i dette» (Intervjuobjekt C).

5.2.2 Dilemma

NGOer som arbeider i konflikter kan støtte på moralske utfordringer. Intervjuobjekt B fra NF forteller om skyggesiden ved OLS:

«De hadde områder som de plutselig hadde fått lov til å distribuere mat også kom de inn og slapp ned maten og når folk hadde samlet seg og styrtet frem for å få tak i maten så kom Khartoum og bomba og brant. Eller, så viste det seg at der de hadde fått lov til å droppe mat der var regjeringssoldatene fra Khartoum som satt og ventet på maten» (Intervjuobjekt B).

KN besluttet å bli med i OLS-samarbeidet for å nå mennesker på begge sider av konflikten, mens NF valgte å holde seg utenfor for å nå flere mennesker på den ene siden av konflikten. Disse to strategiene var svært ulike der NF valgte å ta side, mens KN ønsket å holde seg upartisk. Det Intervjuobjekt B forteller er at OLS istedenfor å hjelpe befolkningen kunne i tilfeller vise seg å være det motsatte. Funnet vedlagt i rapport av Lindheim (1994) lå et sammendrag av en OLS-respons i Lafon nord for Torit. Her beskrives de samme utfordringene som intervjuobjekt B trekker frem, «Reports that food was being taken by the military were frequent but no real action was taken». Maten som skulle gått til sivile gikk til soldatene. I samme rapport beskrives det at responsen i Lafon hadde positiv virkning, «in the first three months the conditions of the minors as well as other displaced improved». (OLS-rapport 1994). Rapporten beskriver i tillegg hva som møtte hjelpearbeiderne på stedet:

«The situation of the minors in Lafon was shocking. The team found 75 severely malnourished children in the makeshift clinic, lying in their own dirt and almost all of them suffering from diarrhoea. At the same time the team witnessed soldiers carrying bags of maize on their shoulders walking right through the camp where the children were starving to death» (OLS-rapport 1994).

Dette er et av ulike moralske dilemmaer som kan oppstå i konfliktsituasjoner. OLS-samarbeidets matleveringer kom soldatene til gode istedenfor de sivile som det var tenkt. Dette dilemmaet var knyttet til matlevering og som Geldoff uttrykte i tilknytning til Live Aid,

skulle det blitt nektet å sende mat og nødhjelp under andre verdenskrig når de hørte at folk døde i leire på grunn av at soldatene styrte utleveringen? «Selvfølgelig ikke», var hans svar.

Matleveranse er en av de tradisjonelle rollene til NGOer, men blir kritisert for å forlenge konflikten. Intervjuobjekt D omtaler det moralske dilemmaet knyttet til matlevering i en konflikt,

«Så har du alltid det spørsmålet: forlenger matvareassistanse krig? Selvfølgelig gjør det det. Selvfølgelig får soldatene også mat. For de har slektninger. Om ikke de får utdelt et gram av en hjelpeorganisasjon, så er det jo en tante som har tatt vekk litt og gir de. Eller, at geriljaen sier: ti prosent for at dere får leve i fred. Vi er jo blåøyd om vi tror noe annet» (Intervjuobjekt D)

Organisasjoner som følger Røde Kors-bevegelsens Code of Conduct erkjenner deres forpliktelse til å gi humanitær bistand hvor enn det er behov. Intervjuobjekt E knytter trådene mellom de tradisjonelle rollene som NGOer har spilt og forlengelse av krig:

«Hvis vi hadde kuttet nødhjelpen der på midten av nittitallet, kanskje vi kunne gått ut av krigen. At Juba ville falt? Men det er på en måte sånn.. var OLS en mekanisme som forlenget en konflikt da? Fordi at the humanitarian imperative styrte innsatsen?» (Intervjuobjekt E).

I Review Mission fra 1989 blir den politiske effekten av at KN bringer mat inn i regjeringskontrollerte områder understreket, «undoubtly this has the effect of prolonging the war. Politically it may also mean a support to the oppression of people. On the other hand suffering civilians shall at all time be at the concern of NCA wherever they are.» (Review Mission 1989:49). Intervjuobjekt A arbeidet for NF, som tydelig tok side i konflikten, og beskriver at humanitær hjelp ikke kan være nøytral og påpeker at man må ta de politiske konsekvensene av nødhjelp i betraktning.

«One thing that has not changed is the understanding that humanitarian aid in conflict is not neutral. Whether you decide to call it neutral or not, but it's not neutral. It feeds into the parties, it feeds into the conflict parties. So, if you don't analyze the political implication of the humanitarian aid, that just pretend that it's neutral because you delivered in a neutral spirit, but then you made a big mistake» (Intervjuobjekt A).

Flere av intervjuobjektene tok opp nøytralitet som en utfordring når det kommer til en konfliktsituasjon.

«Fremdeles er det KN sin oppgave å ikke nødvendigvis ta stilling, men det betyr ikke at man er nøytral. [...] KN kan ikke være nøytrale når folk lider. Kirkens nødhjelp står med folk. Som Atle pleier å si: we stand with the people, not with the pharaoes» (Intervjuobjekt C)

Her viser intervjuobjekt C til tidligere generalsekretær i Kirkens Nødhjelp, Atle Sommerfeldt, og at KN er på folkets side og ikke de som påfører dem lidelse. Ironien i NGOers nøytralitet er at de som ønsker å stanse folkets lidelse og hjelpe ofrene blir de som livnærer konflikten og bidrar til å holde folket nede. Nøytralitet er et vanskelig begrep for NGOer som arbeider i konflikt. Organisasjoner som MSF og Røde Kors streber etter å opprettholde nøytralitet, mens intervjuobjektene fra KN har vært veldig klare på at nøytralitet i konflikt ikke finnes.

«Begrepet nøytralitet finnes ikke. Her er det jo en klassisk samtale mellom Leger uten grenser og Kirkens Nødhjelp, hvor Leger uten grenser og Røde Kors vil hevde at de er nøytrale. Mens jeg vil hevde ingen er nøytrale. Så denne her 'nøytralitet i konflikt'-begrepet, fordi det du oppfattes som lokalt er at du kommer inn med ressurser som ikke er nøytrale i en konflikt. Du tar ikke side. Jeg lurer på om vi leter etter andre begreper rundt nøytralitet enn begrepet nøytralitet. [...] Impartiality er et mye bedre begrep enn neutrality» (Intervjuobjekt E).

Dette er i tråd med at humanitære organisasjoner nå har en mer nyansert tilnærming til begrepet om nøytralitet. Det andre begrepet som intervjuobjektet nevner, upartiskhet, er et av de andre humanitære prinsippene og vil si at KN leverer nødhjelp til de som trenger det mest uavhengig av nasjonalitet, etnisk tilhørighet, kjønn, religion, klasse eller politisk overbevisning.

«Ja, for nøytrale kan vi ikke være. Men impartiality betyr at det vi ønsker å gjøre er å gi hjelp til de som har behov for det, uansett hvilken side du er på. De mest utsatte, de som lider mest. The humanitarian imperative comes first. Det noterer jeg meg. Også gir vi jo hjelp uansett hvilket politisk ståsted folk har til de som trenger det, eller religion eller hudfarge eller hva det skulle være. Det skal ikke ha noe å si» (Intervjuobjekt G)

Siden humanitære organisasjoner som følger RKs Code of Conduct har KN et ansvar for å sette det humanitære imperativ først.

«This is bit of an issue for us. So, the humanitarian imperative involves neutrality. We.. most agencies don't unpack what that means. So, for us, a majority of our partners in the field are faith based organizations. It's an extremely big ask for me to go to a little church organization in South Sudan, and ask them to expand our circle beyond their church, their constituency. So, in that case, no, we are not neutral at all. All agencies have this issue with local partners, how local partners are good because they are local partners. They're imbedded in their communities. So, within that community we can get really deep reach. But beyond that community, if the local partner doesn't reach out beyond that, our hands are.. by choosing to work with local partners we're tying our hands. We are not neutral. And I think, this is a big discussion that we not really had. So, ICRC and MSF definitely had this discussion. They put their money where their mouth is because they don't work with local partners. Not

largely anyway. They can actually look at neutrality and say yep, we got that covered. I don't think the rest of us can» (Intervjuobjekt F).

Intervjuobjekt F legger også til at «we all signed the Code of Conduct», men at diskusjonen rundt nøytralitet ikke har blitt tatt opp, «in a broad sense, yes, but in a fine sense, no». Dette er dermed en diskusjon som organisasjonen ikke har tatt selv om nøytralitet er innebygget i det humanitære imperativ og the code of conduct.

5.2.3 Omstendigheter

Dersom KN er et åpent system kan beslutningen om å bli med i OLS-samarbeidet sees som organisasjonens tilpasning til ytre omstendigheter. Etter at KN evakuerte sine medarbeidere fra Sør-Sudan var det ulike områder de ikke fikk tilgang til da de returnerte. Dette var ytre omstendigheter som påvirket beslutningen om å ta del i koordineringssamarbeidet OLS. Det som imidlertid ble et uønsket output av denne beslutningen var at den sivile befolkningen i noen tilfeller ble frastjålet maten av soldater. Dette leder til det moralske dilemmaet om at nødhjelp forlenger konflikter. OLS-samarbeidet forsøkte blant annet å oppmuntre til mindre avhengighet av matdistribusjon og mer avhengighet av lokal matproduksjon. Som nevnt i første kapittel var disse forventningene om kapasitetsbygging for høye i en krigssituasjon, spesielt der de menneskelige ressursene er ekstremt svake. Det å skulle utforme programmer i krigssituasjoner der omstendighetene er skiftende kan dermed være utfordrende. Kippenes (1991) beskrev vanskeligheter i planlegging i Torit «due to the uncertainty of the circumstances just after the liberation of the area by SPLM/A», og at på grunn av dette ble planer laget kun for å svare på umiddelbare behov. I 1991 hadde SPLA full kontroll over Torit, og KN hadde kommet tilbake gjennom OLS-samarbeidet etter tre års fravær i byen. I en annen rapport fra 1994 beskrives også vanskeligheten knyttet til planlegging av langsiktige programmer, «The Sudan program was intended to stay as a development program, but the shift towards relief has been unavoidable, due to the constantly changing security situation» (KN 1994). I et brev til UD i 1991 ble det beskrevet at Torit var plaget med ulike sykdommer og andre pestangrep på avlingene, og at «mangel på såvarer, redskaper og trekkokser» førte til underskudd på mat (Aschjem og Strand 1991).

Disse tre eksemplene er ulike omstendigheter, eller input nedenfra, som påvirker hvordan KNs strategier blir formet. Som en NGO i en konfliktsone kan det dermed sees umulig å være et lukket system, i og med at det er så mange ytre input som har noe å si for hvordan organisasjonen kan handle.

5.2.2 Vurdering av hypotese 2

Den andre hypotesen går ut ifra at KNs strategier har tilpasset seg endrende omgivelser i konfliktområdet. I denne hypotesen antas det at konfliktsituasjonen var endrende omgivelser. Analysen viser at KNs beslutning om å ta del i OLS-samarbeidet var preget av både indre og ytre faktorer. En indre faktor var blant annet KNs overordnede mål om å redde liv. Ytre faktorer var konflikt, kontrollerte områder, sykdommer og ødelagte avlinger og mangel på mat. Alle disse faktorene er med og spiller inn på hvordan KN som en humanitær organisasjon i en konfliktsone kan handle. Alle strategier og planer må legges opp rundt omstendigheter fordi det ikke går an overse konsekvensene av konflikt når du står midt i den. Valget om å bli med i OLS har blitt brukt som et eksempel på at KNs strategier tilpasser seg endrende omgivelser.

Analysen viser at KN er et åpent system som i tillegg til å bli påvirket av ytre omgivelser også har mulighet til å påvirke andre. Interessentene som de samhandler med er en del av deres system for påvirkning, det organisasjonen gjør påvirker dermed mottakere. Konsekvensene av å ta med forsyninger inn i en konflikt er derfor viktig å ta i betraktning. KN tok del i OLS for å redde liv, og OLS hadde det humanitære imperativ som styrte innsatsen. Det humanitære imperativ innebærer å være nøytrale, noe som mine intervjuobjekter er klare på at NGOer i konflikter ikke kan være. Den politiske effekten av KNs leveranser kan innebære å forlenge krig, styrke konfliktpartene og undertrykke folket, og derfor kan det ikke kalles nøytralt selv om dette var et av OLS sine veiledende prinsipper. Analysen viser at nøytralitet er et vanskelig begrep for KN fordi det ikke har blitt skikkelig diskutert og det kommer frem at upartiskhet kan være et bedre begrep i konflikt. Det som blir synlig i denne delen er at det ikke bare finnes en forklaring for bakgrunnen for KNs strategier. KN og NF måtte begge ta stilling til et samarbeid midt i en konfliktsone der ytre omgivelser var skiftende, men organisasjonene hadde også indre faktorer og organisatoriske overbevisninger som ledet dem til å gjøre som de gjorde. For at KN kunne holde seg upartisk valgte de å ta del i en avtale der de ikke kunne være nøytrale og var avhengig av enighet mellom de tre partene, men der de kunne beskytte liv og helse gjennom betinget tilgang til et konfliktrammet område.

Den andre hypotesen viser at input nedenfra påvirker KNs beslutninger. Disse beslutningene kan i noen situasjoner lede til uønskede output, for eksempel gjennom moralske dilemmaer. Påvirkningen fra ytre input må også sees sammen med indre faktorer for å kunne forklare hvorfor organisasjonen tar beslutninger. Analysen viser dermed at input nedenfra påvirker KNs beslutninger, men at denne påvirkningen også må sees i lys av KNs indre faktorer, deres

withinput. Kvalitative metoder brukes for å forstå sammenhenger, og analysen har så langt vist at både den første og den andre hypotesen ikke kan forklare sammenhenger alene. Hypotese 1 viste at input ovenfra ikke kan være den eneste forklaringen på endringer i KNs rutiner i Sør-Sudan, og må sees i sammenheng med andre faktorer. Hypotese 2 viser at input nedenfra ikke er eneste forklaring på KNs strategier og må sees i sammenheng med indre faktorer. De to hypotesene kan dermed kobles sammen fordi det finnes ulike forklaringer for hvorfor KN gjør som de gjør. Organisasjonen påvirkes av input ovenfra gjennom profesjonalisering og krav fra donorer eller myndigheter, samtidig som den påvirkes av input nedenfra gjennom konfliktens innvirkning. I tillegg til de ytre faktorene er organisasjonens withinput farget av erfaringer, overordnede mål og forpliktelser.

5.3 DEL 3: Ansvarliggjøring

De to første hypotesene har vist at input ovenfra og nedenfra påvirker KNs arbeid i Sør-Sudan. Organisasjonen påvirkes både av profesjonalisering, krav fra interessenter og forpliktelser, samt konfliktsituasjonen. Profesjonaliseringen i det humanitære systemet tok med seg et skifte mot fokus på både ansvarliggjøring og lokal kapasitet, noe som har ført til forpliktelser for NGOer som driver med humanitært arbeid. Denne hypotesen skal se på de nye forpliktelsene og hvordan ansvarliggjøring nedover kan påvirkes av at KN jobber gjennom lokale partnere.

Hypotese 3: KNs fokus på lokal kapasitet har påvirket organisasjonens ansvarliggjøring ovenfor mottakere.

5.3.1 Hvordan er KN ansvarlige?

Gjennom KNs skifte mot profesjonalisering og et økt fokus på mottakerne av hjelp har KN gjort seg selv ansvarlige ved å forplikte seg på ulike måter. KN har de siste tiårene gjort en del ting med et fokus på å forbedre organisasjonen. Ansvarliggjøring er et av disse punktene. Denne delen skal ta med seg tre av disse forpliktelsene som KN har gjort for å forbedre ansvarliggjøring ovenfor mottakere.

5.3.1.1 Internasjonale forpliktelser

KN har forpliktet seg til ansvarliggjøring nedover mot mottakere gjennom internasjonale standarder. Tidligere har oppgaven vist at forpliktelsen er formalisert gjennom blant annet Code of Conduct, der flere prinsipper går på både ansvarliggjøring og lokal kapasitet. Sphere

er basert på Code of Conduct, og er også fokusert på ansvarliggjøring ovenfor mottaker og støtte til lokal kapasitet. CHS er basert på både Code of Conduct og Sphere og tar sikte på å forbedre kvalitet og ansvarliggjøring i humanitær respons ved å inkludere mottakerne gjennom blant annet feedbackmekanismer og kapasitetsbygging. KN er CHS-sertifisert, og det skiller seg fra de andre forpliktelsene organisasjonen har gjort, «there was HAP, there was an element of the Sphere handbook [...] All of these mechanisms were voluntary, and there was no policing of it» (Intervjuobjekt F). Ved å være CHS-sertifisert forplikter KN seg til å bli vurdert.

«CHS has changed, because.. again, it's voluntary, you can sign up to be policed, to be audited. We did that. We signed up to be audited against the commitments, and had our first audit last year. It came back with some issues that we needed to follow up on. And there's an accountability to that. That if we don't we will fail the audit next time, and that's public information and will be deeply shaming for an agency with our mandate to fail a CHS audit. We won't do it, it won't happen» (Intervjuobjekt F).

Det som beskrives her er at skam blir en form for kontrollmekanisme som gjør at organisasjonen gjør det de forplikter seg til. Intervjuobjektet forteller at CHS hadde utspring fra flere ting,

«That's an initiative that came out of three different things, to hold us more accountable to recipients, to the people. And I think it's fundamentally we want that. We want to be held accountable because we recognize it's a good thing. You get better programming, you get better outcome in the short term and the long term if the accountability is built in to what we do» (Intervjuobjekt F).

Intervjuobjektet påpeker her at utfallet blir bedre både kortsiktig og langsiktig dersom ansvarliggjøring er innebygget i det de gjør, noe som kan vise at KN er en organisasjon som driver en aktiv ansvarliggjøring. Dersom ansvarliggjøringen er organisatorisk og aktiv, har organisasjonen en ansvarsfølelse som setter normene for hvordan organisasjonen handler. Gjennom de ulike internasjonale standardene er fokuset på ansvarliggjøring og lokal kapasitet implementert som en dyd som organisasjonen jobber for. KN kan holdes ansvarlige ovenfor mottakere gjennom:

«Dette med Code of Conduct, Core Humanitarian Standard, Do no harm, Sphere, og viktigheten av å inkludere de som er mottakere av hjelpen, inkludere de i forundersøkelser og snakke med folk på lokalt nivå. Også har vi jo den fordelene i Kirkens Nødhjelp at vi ofte har vanvittig gode lokale kontakter gjennom de lokale organisasjonene som de jobber med, som kjenner geografien og språket og har avtaler med myndighetene, og kjenner myndighetene også videre og som har god kontakt og forståelse med situasjonen lokalt. Så

sånn sett har KN en god mulighet til å ha den nærheten til de som tar imot hjelpen, gjennom partnerarbeidet vårt. Så det er jo det som ligger rundt ansvarlighet i forhold til mottakere her» (Intervjuobjekt G).

Intervjuobjekt G nevner fire av de ulike forpliktelsene som KN har gjort for å forbedre ansvarliggjøringen ovenfor mottakere. Intervjuobjektet legger også vekt på at det er gjennom partnere KN inkluderer lokale mennesker og organisasjoner. I praksis innebærer CHS sine forpliktelser blant annet at samfunn som er rammet av krise skal ha tilgang til trygge og mottagelige mekanismer som håndterer klager. Dersom KNs personale drar til et samfunn «så finnes det måter i den landsbyen å komme i kontakt med KN på og eventuelt klage på måten ting blir gjort på, misbruk, overgrep, hva det måtte være» (Intervjuobjekt G). Dette er en mulighet for mottakere til å bli hørt. Det finnes ulike måter å gjøre dette på. Intervjuobjekt F fortalte om den gamle måten med «complaints box» som i Rwanda opprinnelig ble satt opp for klager på toalettene, men som de etter hvert fant ut av at mottakerne brukte til alt mulig. Enhver klage mottakerne hadde gikk i boksen og etter noen år ble den fortsatt brukt, «which indicates to me that people were still seeing it as a good way of getting response on their complaint. So if they put a complaint in the complaints-box, something happen to it» (Intervjuobjekt F). Tilbakemeldinger kan på denne måten sees som en mekanisme for at mottakernes stemmer blir hørt. Ansvarliggjøring har etterhvert blitt implementert i organisasjonsstrukturen i KN og Intervjuobjekt F mistenker at ansvarliggjøringen ovenfor mottakere ikke har endret seg, men at det er mekanismene som har endret seg,

«The language of it hasn't changed so much. Maybe the mechanisms have changed. And the ability to actually measure it. The tools to measure it has definitely changed. CHS is a really useful tool. We didn't have that before so much. But the actual, sort of ethos of that accountability to communities, I don't know if that's radically different from ever before, it's just perhaps better realized. [...] Better measured. What's the old aphorism "you can't manage it if you can't measure it". It's an old business model saying. And I think it's kind of true for us as well, if you don't measure it, how do you say you're actually doing what you said you would do» (Intervjuobjekt F).

Intervjuobjektet forklarer at det er gjennom måling organisasjonen vet om de gjør det de sier de gjør, og at mekanismer som de internasjonale forpliktelsene er viktige verktøy for å gjøre nettopp det. En slik mekanisme kan være feedback-mekanismen som er en måte å involvere mottakerne i arbeidet som organisasjonen gjør og se om ting fungerer som planlagt.

Intervjuobjekt F kom også innpå at i tillegg til at mekanismene for ansvarlighet har endret seg har også samfunn i seg selv endret seg:

«You know the old image from the nineties with the famine in Somalia and Ethiopia. The image was, of people who were completely desperate and had nothing who were living barely better than the animals they had, right? That isn't longer, if it was ever, the case» (Intervjuobjekt F).

Intervjuobjekt F påpeker at i dag har folk telefoner, og de har internett, «And I mean they use it, they really use it», og viser til at de bruker telefonene for informasjon, og legger til «They know a lot more of what we are supposed to be doing than ever before». Dette gjør at det blir enklere å etablere feedback-mekanismer. En feedback-mekanisme er en tilbakemelding på KNs output og går tilbake som input nedenfra som igjen påvirker organisasjonen. Det hele kan sees som en loop gjennom modellen for åpne systemer i figur 1 i kapittel 3 der alle delene virker inn på hverandre. Intervjuobjektet forteller at det i dag finnes det telefonbaserte systemer der du kan sende inn en klage også er det noen som svarer på det. En annen måte å innføre en feedback-mekanisme er gjennom ulike samfunnsgrupper,

«People usually come together in any community about things, whether it's church, faith, whatever, kindergartens or something like that. So using those mechanisms to get the feedback happening, that's usually a good way to get feedback from people and actually start things changing. I think we're also a lot better at changing based on what communities tell us than we ever were before» (Intervjuobjekt F).

Feedback-mekanismene har i seg selv endret seg og organisasjonen kan ha blitt bedre på å endre seg etter disse tilbakemeldingene. Dette kan ha en sammenheng med at ansvarliggjøring nå er innebygget i organisasjonen. Selv om KN ønsker å handle og respondere på tilbakemeldingene fra mottakere er ikke det alltid det hjelper, «the funding is a big problem. Communities don't like the toilets, but it's not much we can do about that because we don't have any money» (Intervjuobjekt F). Her peker intervjuobjektet på finansiering som en grunn for at organisasjonen ikke kan gjøre alt de ønsker å gjøre. Siden KN er en donor- og giveravhengig organisasjon er begrenset finansiering et input ovenfra som kan gjøre at organisasjonens output ikke blir som ønsket. Uønskede output fører til dårlig feedback fra lokalbefolkningen, som igjen kan kommuniseres til donorer gjennom søknader til støtte. Det henger sammen og, som sett i de to tidligere delene i denne analysen, output fra KN påvirkes av både input nedenfra og ovenfra.

KN har multiple accountability og har ikke kun et ansvar ovenfor mottakerne. Donorer forventer visse resultater og kan trekke finansiering om de er uenige i måten ting blir gjort, noe som igjen kan gå ut over resultatene i implementering av prosjekter og programmer

knyttet til mottakere. Et av intervjuobjektene kommer også inn på nettopp dette i en sak som omhandlet en utro medarbeider som hadde gjort underslag, «Da var Kirkens Nødhjelp relativt handikappet på grunn av dette underslaget som gjorde at UD ikke ønsket å bruke mye midler gjennom Kirkens Nødhjelp før vi hadde alt klart og ute, tilbakebetalt» (Intervjuobjekt D). Dette var en sanksjon gjort av donor som både påvirket KN og mottakerne av hjelpen som KN stod for. Siden pengene som kommer fra donor skal komme mottakerne til gode gjennom deres felles agent, KN, var dette en sanksjon som på et vis også kan sees som surrogate accountability. Mottakerne kan ikke stille NGOen til ansvar for penger som aldri kom frem til prosjektene eller programmene som KN driver, men donor kan stille KN til ansvar for at penger har forsvunnet fra organisasjonen ved å ikke finansiere mer før pengene er på plass. Dette er en sanksjon som vil prege kvaliteten på KNs arbeid og mottakerne av hjelp. På kort sikt vil en slik sanksjon gå ut over mottakerne ved at programmer ikke får nok støtte og at kvaliteten derfor blir dårlig, men på lang sikt vil dette gjøre at KN som organisasjon jobber for at slikt ikke skal skje og for at finansiering skal komme mottakere til gode og ikke bli borte på veien.

Gjennom ulike forpliktelser har KN implementert ansvarliggjøring i organisasjonens arbeid. Dersom KN kan sees som en agent som arbeider på vegne av en prinsipal som er mottakerne, handler KN direkte eller indirekte på vegne av mottakerne. KN arbeider på vegne av sin prinsipal, men er ikke utnevnt av prinsipalen selv. I forholdet mellom disse to er det vanskelig for prinsipalen å holde agenten ansvarlig fordi det er et asymmetrisk forhold med tanke på ressurser og makt, der mottakere ikke har mulighet til å sanksjonere KN. De ulike forpliktelsene gjør at KN selv ønsker å bli vurdert og vise at organisasjonen gjør en god jobb. Mottakere kan holde KN ansvarlig gjennom feedback-mekanismer, men kan også gjøre det gjennom at KN har forpliktet seg til ekstern evaluering. De eksterne evalueringene har KN frivillig meldt seg for å gjennomgå, og dette blir som en drivkraft for å oppfylle forpliktelsene fordi det vil oppleves skamfullt å ikke bestå evalueringen da det er offentlig informasjon. Siden KN som agent har multiple accountability og er ansvarlig ovenfor flere prinsipaler kan KNs input ovenfra, krav fra donor, også påvirke output i neste omgang som igjen påvirker mottakere.

5.3.2 Operasjonell gjennom partnere

I tillegg til å ha et høyt fokus på ansvarliggjøring er lokal kapasitet et viktig satsningsområde for KN. KN er som tidligere nevnt en partner- og nettverksorganisasjon. Dette vil si at de

jobber sammen med og gjennom partnere innenfor ulike områder. KNs globale strategi fra 2015 legger frem to overordnede mål, å redde liv og kreve rettferdighet, «sammen med våre partnere vil Kirkens Nødhjelp fremme og forsvare menneskeverdet gjennom innsats som skal sikre mennesker utvikling, rettigheter og sikkerhet» (KN 2015a:19). KN «tilstreber åpen og ærlig kommunikasjon om hva vi gjør, hvor og hvordan oppdraget utføres og hvordan økonomiske og menneskelige ressurser forvaltes» (KN 2008). I dag er KN operasjonell i hovedsak gjennom partnere, dette står i kontrast til den høyoperasjonelle tiden i Sør-Sudan fra da KN kom inn i området og frem til evakueringen i siste halvdel av 80-tallet.

«Så skjedde jo også det utover fra åtti-tallet og utover i nitti-tallet, at vi gikk fra å gjøre mye med eget personell, ble mer og mer partnerbasert. Og vi ønsket å forsterke kapasiteten og kompetansen til de partnerne som er de som kjenner dette på kroppen og som bor i de landene vi jobber slik at de kan få mer og mer av ansvaret og oppgavene, og også bygge de opp slik at de kan være forberedt neste gang det skjer en katastrofe. Og det har vært en stor suksess vil jeg si, og som vi har jobbet videre med. Også kan vi hjelpe i tilfeller og være operasjonelle selv som KN» (Intervjuobjekt G)

KN begynte å fokusere mer på å styrke kapasiteten til mennesker og organisasjoner som befinner seg i de landene de jobber i og ønsker derfor å jobbe med partnere som er lokale. I tillegg til at organisasjonen ble mindre direkte operasjonell skjedde det en endring i organiseringen av nødhjelp.

«Tidligere så hadde KN en operasjonell katastrofeavdeling som jobbet separat fra de seksjonene som hadde med langsiktig utviklingsarbeid å gjøre. En av de forandringene som vi gjorde, og jeg tror det må ha vært på nitti-tallet. Det var at vi integrerte nødhjelpsarbeidet i samme seksjoner som det langsiktige arbeidet, sånn at de som jobbet med et spesifikt land fikk ansvar for hele virksomheten i det landet. (Intervjuobjekt G).

Dette beskrives i strategi for «emergency relief assistance» fra 1992:

«The administrative responsibility for relief work will be organizationally integrated into the regional program desks. Each regional desk will be equipped with expertise and resources to handle emergency relief assistance [...]. relevant head office staff will be up-graded to support an overall understanding of the emergency relief strategy (KN 1992a:11).

Denne integreringen av nødhjelpen i det langsiktige arbeidet var for at prosessene skulle henge sammen fordi de påvirker hverandre.

«Tiltak som gjøres på nødhjelp har en utviklingseffekt. Du kan aldri legge til side effekten av nødhjelp inn i et lokalt samfunn. Det gjør noe med lokalsamfunnet, hvordan vi gjør

nødhjelp. Poenget var kanskje not the what, but the how. Vi gjør nødhjelp, men hvordan gjør vi nødhjelp. Hvordan mobiliserer vi lokal kapasitet, hvordan mobiliserer vi deltakelse [...] det er en veldig sånn sentral tenkning i dette her» (Intervjuobjekt E).

En slik integrering av nødhjelpen inni de langsiktige programmene er i tråd med teorien som knytter de to formene for humanitær bistand sammen. Bedre nødhjelp kan føre til bedre utvikling, og bedre utvikling kan redusere behovet for nødhjelp. Den operasjonelle katastrofeavdelingen som kun drev med nødhjelp ble omgjort til seksjon for beredskap.

«Katastrofeavdelingen ble deretter en beredskapsseksjon hvor vi også kunne være operasjonelle som vi sier, og gjennomføre katastrofearbeidet fra seksjonen. Særlig i de land der vi ikke hadde kontorer som vi ønsket å engasjere oss i, men også i forhold til de kontorene som kanskje ikke hadde kapasitet og kompetanse innenfor nødhjelp på den tiden» (Intervjuobjekt G).

KN gikk dermed fra å ha en direkte operasjonell katastrofeavdeling som drev med nødhjelp overalt til å ha en beredskapsseksjon som var operasjonell kun i spesielle tilfeller. Dette skjedde omtrent på samme tid som organisasjonen begynte å fokusere på å jobbe gjennom partnere. Slik KN er organisert i dag bruker organisasjonen i stor grad partnere til den direkte implementering, noe som gjør at de i hovedsak er indirekte operasjonell. Organisasjonen kan dermed operere både direkte og indirekte, men det er kun i spesielle tilfeller organisasjonen er direkte operasjonell. Som organisasjon er KN «very focused on working through partners, but if the circumstances force us to it we will be directly operational, we will go out and do the stuff ourselves» (Intervjuobjekt F). Intervjuobjekt F forteller at i situasjoner der KN ikke har partnere i området kan de selv gå direkte inn og være operasjonelle, men der de har partnere vil organisasjonen arbeide gjennom dem. Tidligere i analysen nevnte Intervjuobjekt F at KN kan komme ganske dypt inn i et samfunn, men dersom partnerne ikke rekker utenfor dette samfunn vil heller ikke KN kunne rekke utenfor dette samfunnet. Dette gjør at i situasjoner der de er direkte operasjonelle går de der behovet er, «We don't have to worry about local partner not being able to access a certain place» (Intervjuobjekt F). Partnere har en viss tilgang i området og vil jobbe ut ifra sin krets. Dette gjør også at KN ikke kan være nøytrale siden deres hjelp dermed kommer partneres krets til gode og ikke rekker utenfor dette. I de direkte operasjonelle tilfellene vil KN unngå dette og vil rekke der organisasjonen selv rekker istedenfor en partners krets i et samfunn.

Dersom KN og mottakere kan sees i et agent-prinsipal-forhold må dette forholdet sees i sammenheng med partnere. Siden KN er en partnerbasert organisasjon arbeider de stort sett

indirekte i forholdet med mottakere. Det vil dermed bli partnere som opererer direkte med mottakerne, og forholdet vil være mellom prinsipalen, mottakerne, og indirekte med agenten og direkte med medagenten eller underagenten. For å sette inn den operasjonelle partneren i agent-prinsipal-relasjonen skal partnerskapet defineres i neste avsnitt.

5.3.3 Avtale med partnere

Ifølge KNs partnerskapspolicy fra 2015 forplikter KN seg til å jobbe med trosbaserte aktører. KNs tilnærming til partnerskap er basert på troen at å jobbe med lokale organisasjoner vil forsterke deltakelse og lokalt eierskap. Her forstås partnerskap som et gjensidig styrkende forhold der partnere utfordres, er åpen for endring, og KN og partnere lærer fra hverandre. Partnerskap er et forhold i solidaritet som går forbi finansiering, selv om KN er klar over asymmetriske faktorer, som tilgang til ressurser (KN 2015c:2). KN jobber sammen med ulike typer partnere, kjernepartnere på langsiktig basis, verdibaserte organisasjoner som deler samme prinsipper og standarder, ressurspartnere som spesialiserer seg på ulike felt, og samarbeider med strategiske nettverk (Ibid.:3). I partnerskapspolicyen understrekes det at KN fokuserer på gjensidighet i sine partnerrelasjoner. Denne gjensidigheten innebærer fire punkter. Først, et forhold basert på delte mål og verdier, gjensidig respekt, tillit og likeverdighet. Partnere, KN og deres nettverk responderer på endrende globale utfordringer, inkludert kollektive analyser og samarbeid på globale initiativer for beslutningspåvirkning. KN vurderer partneres styrker og utviklingsmuligheter, mens partnere vurderer og foreslår forbedringer i KNs rolle og bidrag. Det fjerde punktet for gjensidighet er at KN styrker partnere på en rekke måter, mens partnere tilbyr KN verdifull kompetanse fra deres omfattende utviklingspraksiser (KN 2015c:3).

Dersom KN og partnere er i gjensidige relasjoner som likeverdige partnere må prinsipal-agent relasjonen sees med en medpartner som er «ansatt av samme prinsipal». Siden mottakere ikke ansetter agenter eller utnevner de selv har ikke mottakerne makt over verken agenten, KN, eller medagenten, den likeverdige partneren. Siden den likeverdige partneren arbeider på samme måte som KN er den også ansvarlig ovenfor mottakerne, men ansvarliggjøringen må være frivillig fra agentenes side. Dersom partneren hadde vært KNs underagent ville KN hatt mulighet til å stille partneren til ansvar, men siden KN arbeider med likeverdige partnere har ikke KN som agent noe ansvar ovenfor denne partneren.

5.3.4 Lokale partnere

På KNs nettsider om Sør-Sudan beskriver de at der de før har gjort «mye av det fysiske utviklingsarbeidet selv» legger de nå «til rette for at lokale organisasjoner kan gjøre dette selv. Vi tilbyr økonomisk støtte og en hjelpende hånd i deres arbeid for å møte egne mål» (KN 2018d). I Annex til «NCA South Sudan Country Strategy 2016-2020» beskrives rollefordelingen mellom KN og noen av partnerne i Sør-Sudan, og rollene som går igjen for KN i de ulike partnerskapene er som donor eller som tilrettelegger for kapasitetsbygging, mens de lokale organisasjonene har den implementerende rollen (KN 2015e). Dette er i tråd med at KN i strategien for Sør-Sudan mellom 2016-2020 ønsker å spille en rekke roller, som tilrettelegger, utfordrer, nettverker, finansiell bidragsyter og i noen tilfeller som implementerer (KN 2015d). Kirkene i Sør-Sudan opplever en svært høy grad av tillit, troverdighet og legitimitet i befolkningen som et resultat av fravær av sivile myndighetsstrukturer og institusjoner i et militært miljø (KN 2015d). KN ønsker å prioritere slike trosbaserte partnere med høy legitimitet og rofeste, men disse kan noen ganger ha svake systemer til å styre finansiering og etterrettelighet. KN vil i noen tilfeller derfor utføre noen funksjoner for partnerne frem til de er i stand til å gjøre det selv. Det er dermed viktig å skille mellom tilfeller der KN er operasjonell og implementerer prosjekter og er ansvarlig for planlegging, implementering og rapportering, og tilfeller der implementerende funksjoner utført av KNs personale er en del av å støtte og styrke kapasiteten til en partnerorganisasjon gjennom et «accompanied partnership» (KN 2015c:7). KN kan dermed komme inn med finansiell støtte og ressurser og bygge opp lokale aktører. Den globale langtidspanen fra 1996 siteres i KNs felthåndbok fra 1997, her beskrives det at det kan oppstå asymmetriske forhold mellom sørlige og nordlige NGOer. Her erkjennes vanskeligheten med å oppnå reell gjensidighet når det eksisterer grunnleggende ubalanser mellom nordlige og sørlige partnere. Et eksempel på dette er den begrensede evnen organisasjoner i sør har til å velge nordlige partnere, på grunn av ubalanse i hvem som kontrollerer de økonomiske ressursene. Et annet er ubalansen i krav om åpenhet. Nordlige NGOer har høye krav om åpenhet på alle deler av operasjonene til partnerne i sør (KN 1997).

Dersom KNs partnere er medagenter i prinsipal-agent relasjonene, er ikke KN som agent ansvarlig for medagenten. Som agenter stiller de likevel til ansvar for prinsipalen gjennom frivillige forpliktelser. I dette avsnittet ble det klart at lokale partnere noen ganger har svake systemer og ikke er i stand til å utføre funksjoner selv, og at KN støtter dem frem til de er i stand til å gjøre det selv. KN stiller også som donor for de lokale partnerne som ikke har like

mye ressurser. Dette gjør at relasjonen mellom KN og medagent er asymmetrisk i den forstand at KN spiller en støttefunksjon for å styrke medagenten og er i tillegg i en maktposisjon som donor for de lokale partnerne.

5.3.5 Ansvarliggjøring av partnere

Det denne delen har sett til nå er at KN har forpliktet seg til ansvarliggjøring på ulike måter og opererer i hovedsak gjennom likeverdige partnere. Gjennom partnerskapspolicyen forplikter KN seg til å være ansvarlig i relasjonene med partnere. Ved å være en rettighetsbasert organisasjon opererer KN i troen på at mottakerne har rettigheter også i samarbeidet med partnere. Siden disse samarbeidene er, ifølge KN, preget av gjensidig tillit innebærer dette en rekke prinsipper. Et av disse er «agree on how success and failure will be assessed at project, programme and partnership levels, including the need for both parties to be accountable to rights holders as well as to their respective constituencies and donors» (KN 2015c:9). Her viderefører KN sine forpliktelser til ansvarliggjøring ovenfor mottakere inn i partnerskapspolicyen. Det legges blant annet frem at et antall kjernepartnere kan prioriteres for kapasitetsutvikling som innebærer «accountability practices of partners, including governance issues» som et av hovedområdene (KN 2015c:9). I tillegg står det at KN og partnere inngår i årlige prosjektavtaler og det anbefales at KN inngår i flerårig Memorandum of Understanding med kjernepartnere som bør fokusere på gjensidig ansvarliggjøring og støtte (KN 2015c:11). KN har forpliktet seg til å følge internasjonale standarder og prinsipper og vil søke partnere som følger disse prinsippene (KN 2015c:10). I partnerskapspolicyen er det formidlet at begge parter i partnerskapet skal ansvarliggjøres ovenfor mottakerne som er rettighetshavere. I KNs «accountability framework» har de også lagt frem et punkt for relasjonen mellom KN og partnere:

«Norwegian Church Aid works with partners. Rather than impose our accountability standards on our partners, we aim to share our standards and to facilitate support to partners who share our commitment of good practice and improvement. We focus on improving the quality of our partnerships and together with our partners, develop good accountability mechanisms towards the rights-holders. Norwegian Church Aid includes accountability in our capacity development and organizational support to our partners, and in monitoring our partners' work» (KN 2013b).

Partnerskapet innebærer dermed ikke at KN pålegger partnere å forplikte seg til de standarder som KN selv har forpliktet seg til. KN sikter på å dele standarder og tilrettelegge for de partnerne som også ønsker forbedring. Organisasjonen fokuserer på å forbedre kvaliteten i

partnerskapene og i samarbeid med partnere fokusere på å utvikle gode ansvarliggjøringsmekanismer mot rettighetsbærere.

For at KN kunne bli CHS-sertifisert måtte organisasjonen gjennomgå en vurdering av den gjennomgående organisatoriske prestasjonen. I denne vurderingen står det følgende om KNs arbeid gjennom partnere: «However, as well as some policy gaps, the ways of working of NCA make it sometimes difficult for the organisation to enforce compliance to some of its own policies and commitments» (HQAI 2017:12). Siden KN arbeider gjennom partnere kan det være vanskelig for organisasjonen å overholde sine forpliktelser siden partnerne kanskje ikke har forpliktet seg på samme måte eller fokuserer på de samme tingene.

«Indeed, partnership is core to how NCA works and working with churches and faith based organisations is part of the mandate of NCA. As delivering aid and development programmes is not the primary work of its church based partner, the robustness of the systems relevant to meeting some CHS commitment varies» (HQAI 2017:12).

Partnerne KN jobber med er ikke nødvendigvis primært leverandører av nødhjelp eller utviklingsprogrammer og kan dermed treffe utfordringer i å møte forpliktelsene som KN har forpliktet seg til. «For example, whilst NCA encourages partners to have complaint handling processes it does not necessarily demand or support them to develop these nor systematically controls this area in its ongoing work with partners» (HQAI 2017:12). Selv om KN oppmuntrer partnere til å ha klagehåndteringsprosesser er ikke det nødvendigvis et krav for partnerne å ha dette.

«Så denne her tenkningen rundt styrking av lokal kapasitet som jo leder inn i dagens agenda, charter for change, dette med local actors, fordi vi ser jo at i Sør-Sudan i dag så er det jo igjen en så sterk humanitær krise som det er så vil jo eksterne aktører veldig lett dominere totalt fordi de kan alt dette [...] Sphere, standardene, alt som skal til for å få penger. Det har jo Oxfam og Care og MSF, alle innabords. Mens lokale aktører er først og fremst en lokal organisasjon uten denne kunnskapen, så hvordan skal vi da løfte at de blir seriøse aktører på nødhjelpssiden? Så linjen fra nitti-tallet og frem til i dag ligger jo der på dette med lokal kapasitet og hvordan vi har forsøkt å bygge. Arven fra den høyoperasjonelle åtti-tallet, alt det som er av bygningsmasser og broer og veier og sement er jo borte, men det som er igjen er jo den menneskelige kapasiteten» (Intervjuobjekt E).

Intervjuobjektet påpeker her at lokale aktører først og fremst er en lokal organisasjon uten den samme kunnskapen som eksterne aktører besitter og at det er de eksterne aktører som lett kan dominere. Her kommer intervjuobjektet inn på at grunnen til at de eksterne aktørene dominerer er fordi det er de som har mest ressurser og har internasjonale standarder og

rammeverk på plass som skal til for å bli finansiert av donorer som er opptatt av ansvarliggjøring. Kvalitet, profesjonalisering, ansvarliggjøring, disse begrepene har gått igjen i denne oppgaven fordi det har skjedd et skifte i det humanitære systemet. Skiftet som KN gjorde var å fokusere på de lokale menneskene og organisasjonene i Sør-Sudan for å bygge opp kapasitet.

Det vil dermed si at KNs forpliktelser til ansvarliggjøring kan komme i konflikt med organisasjonens fokus på lokal kapasitet gjennom lokale partnere. Dersom denne relasjonen sees som et prinsippal-agent forhold er mottakerne prinsippalen til agenten, KN, og partneren er en medagent som ikke er underlagt KN. Agenten som har forpliktet seg til både ansvarliggjøring og å samarbeide med lokale aktører havner i en posisjon der de to strategiene kan havne i konflikt. Siden prinsippalen ikke har makt og ressurser nok til å holde agentene til ansvar må agentene selv forplikte seg til dette. Ved å jobbe gjennom medagenter uten samme fokus på ansvarliggjøring som KN har kan KN få problemer med å møte sine forpliktelser.

5.3.6 Vurdering av hypotese 3

Den tredje hypotesen går ut ifra at lokal kapasitet har påvirket organisasjonens ansvarliggjøring ovenfor mottakere. KNs fokus på lokal kapasitet startet allerede på slutten av 80-tallet da KNs strategier fokuserte på å jobbe med og gjennom partnere. Å være ansvarlig ovenfor mottakere innebærer å høre på mottakerne og inkludere dem i sitt arbeid. I og med at de lokale organisasjonene er lokale aktører med lokalkunnskap og forståelse for lokalsamfunnet vil det å jobbe med og gjennom lokale partnere innebære en form for ansvarlighet ovenfor mottakerne.

I dag jobber KN indirekte operasjonelt ved å jobbe gjennom likeverdige partnere. KN har forpliktet seg til å fokusere på lokal kapasitet og til ansvarliggjøring gjennom Code of Conduct, Sphere og CHS. Disse forpliktelsene er frivillige, men i forpliktelsen til CHS har KN blitt med på å bli evaluert opp mot CHS-standardene. Punktene som kan dukke opp ender evalueringen må utbedres slik at organisasjonen består og ikke blir utsatt for skammen ved å ikke bestå en slik evaluering siden vil publiseres offentlig.

KN ønsker dermed å holdes ansvarlig og har implementert ansvarlighet organisatorisk gjennom å ha en aktiv ansvarliggjøring. Analysen viser at ansvarliggjøring i seg selv kanskje ikke har endret seg, men mekanismene for det har. I dag finnes det måter å måle om noe

fungerer eller ikke. Samfunn i dag holder seg også oppdatert gjennom mobiler og internett og vet mye om hva som kan forventes av NGOer.

Siden KN har flere interessenter utøver de multiple accountability der de svarer både til mottakere og blant annet donorer. Siden KN er avhengige av donorer for å få gjennomført finansieringsdelen av programmer og prosjekter kan donorene også utøve en form for surrogate accountability. Denne typen ansvarliggjøringen gjøres ved å sanksjonere på vegne av mottakere som ikke har mulighet til å gjøre det selv. Siden mottakere ikke har makt eller ressurser til å sanksjonere KN selv er det opp til KN å sørge for at de gjør som de skal i relasjonen med mottakere. En måte å involvere mottakerne i programmene er gjennom feedback-mekanismer og ved å jobbe gjennom partnere.

KN jobber i hovedsak indirekte operasjonelt, mens partnere jobber direkte operasjonelt. Gjennom partnerskapspolicyen beskrives det at partnerskapene skal være preget av gjensidighet og inkluderer at både KN og partneren skal være ansvarlige ovenfor mottakerne som er rettighetshavere. Partnerskapspolicyen forklarer organisasjonens partnerskap som preget av gjensidighet. Denne gjensidigheten innebærer likeverdighet, partnerne er sidestilt med KN. Ved at partnerskapene KN inngår i er likeverdige innebærer det imidlertid at ingen av partene, verken KN eller den lokale partneren, har et ansvar over den andre. KN kan dermed ikke pålegge sine lokale partnere å følge de forpliktelsene som organisasjonen selv har forpliktet seg til.

Mottakere er heller ikke i en posisjon til å stille NGOer til ansvar, og det er opp til den likeverdige partneren å frivillig forplikte seg selv til ansvarliggjøring. De lokale partnerne er i hovedsak lokale organisasjoner som ikke besitter de samme kunnskapene eller samme overbevisninger knyttet til for eksempel ansvarliggjøring. Dersom lokale aktører ikke har de samme forpliktelsene til standarder kan det antas at de heller ikke vil strebe etter å oppnå forpliktelse de ikke har inngått. Den lokale partneren kan ha lavere krav til hvordan deres organisasjon er ansvarlig ovenfor resten av lokalsamfunnet. KN kan dermed ikke være sikre på at de lokale partnerne som de jobber med og gjennom stiller de samme kravene til egen organisasjon som det KN gjør.

Selv om ansvarliggjøring ovenfor mottakere og fokuset på å jobbe gjennom lokale partnere tilsynelatende hører sammen viser denne analysen at de to strategiene ikke nødvendigvis er forenlig. Det kan også stilles spørsmål til hvor likeverdige de lokale partnerne faktisk er siden KN opptrer både som donor og har støttefunksjoner for de lokale partnerne. Ut ifra denne

analysen kan det antas at KNs fokus på lokal kapasitet vil påvirke KNs ansvarliggjøring ovenfor mottakerne fordi deres likeverdige partnere ikke nødvendigvis forplikter seg til ansvarliggjøring på samme måte som KN.

6. AVSLUTNING

Denne oppgaven har undersøkt KNs arbeid i Sør-Sudan for å kunne fortelle noe om hvordan det humanitære systemet har utviklet seg. Som teoretisk rammeverk har oppgaven brukt endringsteori, systemteori og prinsippal-agent teori for å forklare sammenhenger. Dette kapittelet skal gi en oppsummering av funn og se på forskningsspørsmålet i lys av hypotesene. På hvilken måte og hvorfor har KN utviklet sitt arbeid i Sør-Sudan?

Denne oppgaven har sett at det humanitære systemet har utviklet seg og blitt profesjonalisert i tillegg til at konflikter har endret sikkerheten for hjelpearbeidere i kriser. Da KN først kom inn i Sør-Sudan var organisasjonen høyoperasjonell og jobbet direkte med lokalbefolkningen. Skiftet fra høyoperasjonell til partnerbasert knyttet i denne oppgaven til den store evakueringen på slutten av 80-tallet, og den nye strategien ble deretter utviklet. Den nye strategien innebar å jobbe med og gjennom lokale partnere istedenfor å selv være direkte operasjonell. I dag er KN en partner- og nettverksbasert organisasjon som i stor grad jobber gjennom lokale partnere, med unntak av spesielle tilfeller. KN har også utviklet en forståelse for at verden endrer seg og organisasjonen må følge etter. Organisasjonen har forpliktet seg ovenfor mottakerne gjennom internasjonale standarder og regelverk som Code of Conduct, Sphere og CHS. Gjennom disse forplikter organisasjonen seg til å være ansvarlig ovenfor mottakere og bygge lokal kapasitet der det er mulig. Disse to elementene henger sammen siden kapasiteten de styrker i lokale partnere gir dem mulighet til å ha direkte nærhet og forståelse for mottakerne. Lokale partnere kjenner konflikten selv på kroppen og har god kjennskap til lokalsamfunnet. Å være ansvarlig ovenfor mottakerne innebærer å inkludere mottakerne som ikke sees på som «passive», men som mennesker med kapasiteter og rettigheter. KN har også utviklet seg fra å ha som formål å heve levevilkår og livsstandard for befolkningsgrupper i utviklingsland til i tillegg inkludere sikring av menneskerettigheter.

Ifølge denne oppgavens analyse kan ikke profesjonaliseringen av det humanitære systemet sees som eneste årsaken til at KN har endret rutiner i Sør-Sudan. KNs skifte mot å jobbe gjennom partnere startet på bakgrunn av deres egne erfaringer, før det helhetlige humanitære systemet satte fokus på lokal kapasitet. KNs utvikling i Sør-Sudan kan dermed forklares med at deres ytre omstendigheter førte til en forståelse av at deres høyoperasjonelle strategi ikke fungerte i en lokal setting i en konfliktsone. For å stable et samfunn på beina og finne en bærekraftig løsning for sivilbefolkningen er det ikke nok å holde menneskene i live, og KNs fokus på kapasitetsbygging er et fokus på å hjelpe mottakerne å hjelpe seg selv og bygge samfunnet gjennom å støtte lokale partners kapasiteter.

Presset om å endre seg, eller forståelsen om at KN måtte endre seg, kan ifølge analysen ikke sees som en enkelt forklaring. Analysen viser at organisasjonens egne erfaringer og dens evne til å selv identifisere et behov for endring bidro til denne forståelsen samtidig som det etter hvert kom krav ovenfra fra donorer og myndigheter. I tillegg at endringer kom både innenfra organisasjonen og ovenfra har også KNs strategier tilpasset seg faktorer nedenfra, de endrende omgivelsene i Sør-Sudan. De endrende omgivelsene er blant annet sikkerhetssituasjonen for ansatte som har endret seg under de nye krigene. Dette er noe som gjør at KN må tilpasse seg konfliktsituasjonen. OLS ble brukt som eksempel på en strategi der KN tilpasset seg konfliktsituasjonen da de ikke hadde tilgang til kriserammede områder. For å følge sitt overordnede mål om å redde liv viser denne analysen at KN må tilpasse seg omstendigheter for å kunne nå mennesker i kriser.

Denne oppgaven søker å forstå sammenhenger, og analysen har funnet at flere forklaringer kan brukes for å fortelle noe om utvikling i Sør-Sudan. Gjennom intervjuer og dokumenter som data har denne analysen kommet frem til at KN påvirkes av både ytre omstendigheter ovenfra, nedenfra og indre faktorer. Ytre faktorer ovenfra er profesjonaliseringen av det humanitære systemet, samt krav fra donorer og myndigheter som organisasjonen samarbeider med. Ytre faktorer nedenfra er endrede konflikter og endrende omstendigheter i miljøet rundt organisasjonen, samt tilbakemeldinger fra mottakere. Indre faktorer er KNs egne erfaringer og diskusjoner innad som preger organisasjonens beslutninger. I tillegg til dette har analysen vist at det store skiftet mot profesjonalisering med forpliktelser for ansvarliggjøring ikke nødvendigvis gjør at mottakerne kan holde noen ansvarlige siden KN i stor grad jobber indirekte gjennom partnere. Analysen viser at ansvarliggjøring og lokal kapasitet ikke alltid er forenlig med hverandre siden KN jobber gjennom likeverdige partnere som ikke nødvendigvis følger samme forpliktelser i sitt arbeid. KNs forpliktelse til å bygge lokal kapasitet gjennom likeverdige partnere påvirker dermed organisasjonens forpliktelse til ansvarliggjøring ovenfor mottakerne.

For å si noe om utviklingen i det humanitære systemet generelt har denne oppgaven brukt KNs arbeid i Sør-Sudan som eksempel. KN er en del av det humanitære systemet og påvirkes av det som skjer innad i systemet, forpliktelser og regelverk, og det som skjer utenfor systemet, som endringer i konflikter. KN har utviklet seg fra å være en høyoperasjonell organisasjon i Sør-Sudan til en organisasjon som i dag i hovedsak jobber gjennom lokale partnere. Det interessante med dette er at KNs fokus på å ha ansvarlighet ovenfor mottakere

har blitt formalisert gjennom en rekke avtaler, men vil ikke gjelde for de som er direkte operasjonelle og som KN ikke har makt over, nemlig KNs likeverdige partnere.

6.1 Videre forskning

Videre forskning kan ta i bruk studiens datamateriale i en komparativ sammenheng for å sammenligne med andre systemenheter i det humanitære systemet. Dette kan være å sammenlikne med KN i andre land eller med andre organisasjoner i dette systemet. En sammenlikning innad i organisasjonen kan se på om de slutningene som trekkes for denne casen stemmer overens med organisasjonens arbeid et annet sted. En sammenlikning utenfor organisasjonen kan se på om de slutningene som trekkes stemmer overens med andre organisasjoners engasjement i området eller i et annet område. En annen mulighet for videre forskning er å gjøre en større analyse av hele KN i flere eller alle land der de har hatt langvarige prosjekter. Dersom studien hadde omfattet flere land eller alle land som KN jobber i kunne også resultatene generaliseres til hele organisasjonen. Det kunne vært interessant å se om det har vært lærdom på tvers i organisasjonen, og om utviklingen har vært lik eller ulik på de forskjellige feltene. Dersom organisasjonen er påvirket nedenfra av omstendighetene i landet kunne det kanskje forventes at de ulike feltene har utviklet seg ulikt, og dersom den ikke er påvirket nedenfra vil kanskje utviklingen være mer lik.

Denne oppgaven går ikke detaljert inn på lokale organisasjoner i Sør-Sudan, men viser Sør-Sudan som et eksempel på hvordan organisasjonen fungerer. En mulighet for videre forskning er å se nærmere på hvordan relasjonene mellom KN og partnerorganisasjoner i Sør-Sudan fungerer og i hvilken grad KN utfører operasjonelt arbeid og støttefunksjoner, og gått nærmere inn på hvilke partnere som utfører hva. Det kunne i tillegg vært interessant å vurdere hvor likeverdige de lokale partnerne faktisk er. Dette kunne også knyttes til ansvarliggjøring, både mellom organisasjonene som partnere og ovenfor mottakere.

8. LITTERATUR

Fra Riksarkivet:

- Aschjem, Halvor og Strand, Rolf (1991). Kommunikasjon: til: Det Kongelige Utenriksdepartement, Fra: Aschjem, Halvor og Strand, Rolf. ang. *sudan – Nødhjelpsarbeid i SPLA – kontrollerte områder i Øst-Ecuadoria*. Riksarkivet, Kirkens Nødhjelps arkivenhet: Da L0094
- Kippenes, Pål (1991). *Norwegian Church Aid Torit, Annual Report 1990*, Torit/Nairobi (19/6.91). Riksarkivet, Kirkens Nødhjelps Arkivenhet: Da L0094, ØA2-4 – ØA2-4-1
- KN intern kommunikasjon (1992). To: NCA, Oslo, From: Res Rep, KHT, (Memo 5/2.1992). *Situasjonsrapport pr.1. februar 1992 fra stedlig representant i Kharthoum*. Riksarkivet, Kirkens Nødhjelps arkivenhet: L0094
- KN (1986). *Relief Operations Manual – Based on Experience in Eastern Equatoria, Nairobi:1986, NCA Sudan Programme*. Riksarkivet, Kirkens Nødhjelps Arkivenhet: Ea-L0313
- KN (1987a). *Sudan-programmet, Oppsummering fra møte på hotell IMI, Oslo 3.juni 1987*, Riksarkivet, Kirkens Nødhjelps Arkivenhet: Ea – L0313
- KN (1987b). *Utkast til plan for KNs sentralledelse og ute-enhetens organisasjon, Notat 24/2-1987*, Riksarkivet, Kirkens Nødhjelps Arkivenhet: Da – L0001
- KN (1992a). *A Strategy for Norwegian Church Aid. Emergency Relief Assistance*, Riksarkivet, Kirkens Nødhjelps Arkivenhet: Xd- L0005
- KN (1993). *Norwegian Church Aid East Africa Annual Report 1992, Together for a Just World*, Riksarkivet, Kirkens Nødhjelps Arkivenhet: Da L0094
- KN (1994). *NCA Supported Projects in South Sudan, Torit area (OLS)*. Report 1993 Project Presentation 1994, Riksarkivet, Kirkens Nødhjelps Arkivenhet: Da L0094
- KN (1997). *The Field Management Handbook*. Riksarkivet, Kirkens Nødhjelps Arkivenhet: Hh – L0008
- Lindheim, Marit (1994). *Report, Lafon 29.10.—6.12.94*, (Nairobi: 12.12.94). Riksarkivet Kirkens Nødhjelps Arkivenhet: Da L0094
- OLS-rapport (1994). *Lafon Emergency – OLS Response 30 november til 9 desember*. Riksarkivet, Kirkens Nødhjelps Arkivenhet: Da L0094
- Review Mission (1989). *Review Mission 1989 - NCA/ Equatoria Programme*, Oslo/Juba, Riksarkivet, Kirkens Nødhjelps Arkivenhet: Ea – L0263
- Thorsen, Johnny (1994). *Review Report – Khartoum Office and Equatoria Programme*, Kharthoum/Tønsberg, Riksarkivet Kirkens Nødhjelps Arkivenhet: Ddb – L0044

Dokumenter fra KNs private arkiv:

- KN (2004). *Report 2003 – MFA: EP Emergency Preparedness and Response*, PID 11200. Kirkens Nødhjelps arkiv
- KN (2015c). *Norwegian Church Aid Partnership Policy*, Kirkens Nødhjelps arkiv
- KN (2015d). *NCA South Sudan Country Strategy 2016-2020*, Kirkens Nødhjelps arkiv
- KN (2015e). *Annex 1-7, NCA South Sudan Country Strategy 2016-2020*, Kirkens Nødhjelps arkiv

Avhandling:

- Beattie, Karyn (2011). *Whose Accountability? A Case Study of NGO Accountability to Recipients of Aid in South Sudan*, Cranfield University: School of Applied Science MSc by Research

Bøker, tidsskrifter og dokumenter:

- Aall, Pamela R. (1996). *NGOs and Conflict Management*, Highlights from the Managing Chaos Conference, Washington: United States Institute of Peace
- Abbot, Max (1967). *The Social Psychology of Organizations*, Educational Administration Quarterly Vol.3(1), s.100-109
- Allen, Tim (1996). A flight from refuge. *In Search of Cool Ground: War, Flight and Homecoming in Northeast Africa*, Geneva: UNRISD, s.220-261
- Anderson, Mary B. (1993). Development & Humanitarian Emergencies. I Weiss, Thomas og Miner, Larry (Red.) *Humanitarianism Across Borders – Sustaining Civilians in Times of War* (S.23-38). London: Lynne Rienner Publishers, Inc.
- Anderson, Mary B. (1999). *Do No Harm: How Aid Can Support Peace – or War*, Boulder: Lynne Rienner
- Andrews, Therese og Vassenden, Anders (2007). *Snøballen som ikke ruller. Utvalgsproblemer i kvalitativ forskning*, Sosiologisk tidsskrift Vol.15(2), s.151-162
- Appleton, Jane V. (1995). *Analysing Qualitative Interview Data: Addressing Issues of Validity and Reliability*, Journal of Advanced Nursing Vol.22, s.993-997
- Audet, Francois (2015). *From Disaster Relief to Development Assistance: Why Simple Solutions Don't Work*, International Journal Vol.70(1), s.110-118
- Baharvar, David (2001). *Beyond Mediation: The Integral Role of Non-Governmental Approaches to Resolving Protracted Ethnic Conflicts in Lesser-Developed Countries*, The Online Journal of Peace and Conflict Resolution Vol.4(1) 2001

- Barnett, Michael og Walker, Peter (2015). *Regime Change for Humanitarian Aid – How to Make Relief More Accountable*, Foreign Affairs 94, s.130-143
- Bergesen, Helge Ole (2014). *Farvel Machiavelli – politisk makt fra frykt til anstendighet*, Oslo: Scandinavian Academic Press/Spartacus Forlag
- Berkhout, Frans; Hertin, Julia og Gann, David (2006). *Learning to Adapt: Organisational Adaption to Climate Change Impacts*, Climatic Change Vol.78(1), s.135-156
- Blegen, Hans M. og Børre Nylehn (1979). *Organisasjonsteori – Et bidrag til en totaloppfatning av organisasjoner sett som åpne, miljøavhengige systemer*, Trondheim: Tapir Forlag
- Borton, John og John Eriksson (2004). *Assessment of the Impact and Influence of Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda*, Aarhus: Phoenix Print AS
- Bovens, Mark; Goodin Robert E.; Schillemans, Thomas; Warren, Mark E. (2014). *Accountability and Democracy*, The Oxford Handbook of Public Accountability Chapter 018
- Bradbury, Mark (1998). *Normalising the Crises in Africa*, Disasters Vol.22(4), s.328-338
- Brinkmann, Svend (2013). *Qualitative Interviewing*, Oxford University Press
- Brown, L. David & Moore, Mark H. (2001), *Accountability, Strategy, and International Non-Governmental Organizations*, The Hauser Center for Nonprofit Organizations and The Kennedy School of Government and Harvard University Working Paper No. 7. [Online]. Available from: Social Science Research Network
- Buchanan-Smith, Margaret og Maxwell, Simon (1994). *Linking Relief and Development: An Introduction and Overview*, IDS Bulletin Vol 25(4), s.2-16
- Buchanan-Smith, Margie (2003). *How the Sphere Project Came into Being: A Case Study of Policy-Making in the Humanitarian Aid Sector and the Relative Influence of Research*, Working Paper 215, London: Overseas Development Institute
- Charnovitz, Steve (1997). *Two Centuries of Participation: NGOs and International Governance*, Michigan Journal of International Law Vol.18(2), s.183-286

- Chojnacki, Sven (2006). *Anything New or More of the Same? Wars and Military Intervention in the International System 1946-2003*. *Global Society* 20 (1), s.25-46
- CHS (2014). *The Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability*, CHS Alliance, Group URD og Sphere Project
- Cooley, Alexander og Ron, James (2002). *The NGO Scramble: Organizational Insecurity and the Political Economy of Transnational Action*, *International Security* Vol.27(1), s.5-39
- COWI (1998). *Norwegian Assistance to Countries in Conflict*, Evaluation Report 11.98, Utenriksdepartementet
- Easton, David (1953). *The Political System*, New York: Knopf
- Ebrahim, Alnoor (2003). *Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs*, *World Development* vol.31(5), s.813-829
- Edwards, Michael og Hulme, David (1995). *Non-Governmental Organisations – Performance and Accountability, Beyond the Magic Bullet*, New York: Earthscan
- Eyben, Rosalind og Ferguson, Clare (2004). *How Can Donors Become More Accountable to Poor People?* I Groves, Leslie og Hinton, Rachel (Red.) *Inclusive Aid, Changing Power and Relationships in International Development*, New York: Earthscan
- Friis, Ib og vollesen, Kaj (2005). *Flora of the Sudan-Uganda Border Area East of the Nile*, København: Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab
- Gent, Stephen E.; Crescenzi, Marks J. C.; Menninga, Elizabeth J.; Reid, Lindsay (2015). *The Reputation Trap of NGO Accountability*, *International Theory* Vol.7(3), s.426-463
- George, Alexander L. og Bennett, Andrew (2005). *Case Studies and theory Development in the Social Sciences*. Cambridge/London: MIT Press
- Gerring, John (2004). *What is a Case Study and What is it Good for?* *American Political Science Review* Vol.98(2), s.341-354
- Giddens, Anthony og Sutton, Philip W. (2013). *Sociology*, Cambridge: Polity Press
- Golafshani, Nahid (2003). *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research*, *The Qualitative Report* Vol.8 (4), s.597-606

- Gomez, Oscar A. og Kawaguchi, Chigumi (2016). *The Continuum of Humanitarian Crisis and Management: Multiple Approaches and the Challenge of Concurrence – Research Paper for the World Humanitarian Summit*, JICA Research Institute
- Goodstein, Leonard D. og Warner Burke (1991). *Creating Successful Organization Change*, *Organizational Dynamics* Vol.19(4), s.5-17
- Gostelow, Lola (1999). *The Sphere Project: The Implications of Making Humanitarian Principles and Codes Work*, *Disasters* 1999 Vol.23(4), s.316-325
- Greve, Arent (1995). *Organisasjonsteori – nyere perspektiver*, Oslo: Universitetsforlaget
- Griekspoor, André og Collins, Steve (2001). *Raising Standards in Emergency Relief: How Useful are Sphere Minimum Standards for Humanitarian Assistance?* *BMJ* Vol.323, s.740-742
- Gripsrud, Geir; Olsson, Ulf Henning og Silkoset, Ragnhild (2006). *Metode og dataanalyse, med fokus på beslutninger i bedrifter*, Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Gurr, Ted (2016). *Why Men Rebel*, New York: Routledge
- Haas, Ernst B. (1990). *When Knowledge is Power: Three Models of Change in International Organizations*, University of California Press
- Hancock, Landon E. og Mitchell, Christopher R. (2007). *Zones of Peace*, Kumarian Press
- Hansen, Halle Jørn (2015). *På livet løs – med Norsk Folkehjelp i Sør-Sudan*, Skyline
- HAP International (2013). *Guide to the 2010 HAP Standard in Accountability and Quality Management*, Geneva: HAP International
- Harir, Sharif og Tvedt, Terje (1994). *Short-cut to Decay: the Case of the Sudan*, Motala: Nordiska Afrikainstitutet
- Horjen, Sten Erik (2014). *Lang vei til fred – om konflikt og forsoning i Sudan og Sør-Sudan*, Oslo: Verbum
- Houerou, Fabienne (2014). *Humanitarian Crises and International Relations (1959-2013)*, Sharjah: Bentham Science Publishers
- Hox, Joop J. og Boije, Hennie R. (2005). *Data Collection, Primary vs Secondary*, *Encyclopedia of Social Measurement* Vol.1

- Hveem, Helge (2015). *Utviklingspolitikken i endring?* Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift Vol.31(1), s.5-28
- ICRG Study II (1996). *The International Response to Conflict and Genocide: Lessons from the Rwanda Experience- Study 2: Early Warning and Conflict Management*, Steering Committee of The Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda
- ICRG Study III (1996). *The International Response to Conflict and Genocide: Lessons from the Rwanda Experience – Study 3: Humanitarian Aid and Effects*, Steering Committee of The Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2005). *Hvordan organisasjoner fungerer – innføring i organisasjon og ledelse*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer – innføring i organisasjon og ledelse*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke
- Jacobsson, Katarina (2016), *Analysing Documents through Fieldwork*. I D. Silverman (Red.). *Qualitative Research*. SAGE Publications
- Johnson, Douglas H. (2014). *Briefing: The Crisis in South Sudan*, African Affairs Vol.113(451), s.300-309
- Kaldor, Mary (2012). *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era*, Cambridge: Polity Press
- Kaldor, Mary (2013). *In Defence of New Wars*, *Stability: International Journal of Security and Development* 2(1):4, s.1-16
- Karim, Ataul; Duffield, Mark; Jaspars, Susanne; Benini, Aldo; Macrae, Joanna; Bradbury, Mark; Johnson, Douglas; Larbi, George; Hendrie, Barbara (1996). *Operation Lifeline Sudan – A Review*, Juba: UNICEF
- Karns, Margaret P.; Shaffer, Timothy J.; Ghere, Richard K. (2011). *The Challenges of Accountability for International Nongovernmental and Civil-society Organizations*, I Dubnick, Melvin J. og Frederickson, George (Red). *Accountable Governance: Problems and Promises*, Taylor & Francis, s.180-196

- Kearns, Kevin P. (2011). Accountability in the Nonprofit Sector I Dubnick, Melvin J. og Frederickson, George (Red). *Accountable Governance: Problems and Promises*, Taylor & Francis, s.197-210
- Keck, M. and K. Sikkink (1998). *Activists beyond Borders*. Ithaca, NY, Cornell University Press
- Keohane, Robert O. (2002). *Power and Governance in a Partially Globalized World*, Taylor and Francis
- Kipling, Rudyard (1920). *The White Man's Burden: The United States and the Phillipine Islands, 1899*. Rudyard Kipling's Verse: Definitive Edition
- Kress, Moshe (2012). Modeling Armed Conflicts, Science (New York), 18.mai 2912, Vol 336(6083), s.865-869
- Lewis, David (2010). Nongovernmental organizations, definition and history. I *International Encyclopedia of Civil Society*, Springer US, s.1056-1062
- Lie, Jon Harald Sande (2017). *From Humanitarian Action to Development Aid in Northern Uganda and the Formation of a Humanitarian-Development Nexus*, Development in Practice Vol.27(2), s.196-207
- Lloyd, Robert og de las Casas, Lucy (2006). *NGO-Self Regulation: Enforcing and Balancing Accountability*, London: One World Trust
- Longhurst, Richard (1994). *Conceptual Frameworks for Linking Relief and Development*, IDS Bulletin Vol.25(4), s.17-23
- Lynch, Cecelia (2011). Religious Humanitarianism and the Global Politics of Secularism. I Calhoun, Craig; Juergensmeyer, Mark og Antwerpen, Jonathan (Red.), *Rethinking Secularism*. USA: Oxford University Press
- Macrae, Joanna (2002). *The New Humanitarianisms: A Review of Trends in Global Humanitarian Action*, HPG Report 11, Overseas Development Institute
- Macrae, Joanna; Jaspars, Susanne; Duffield, Mark; Bradbury, Mark; Johnson, Douglas (1997). *Conflict, the Continuum and Chronic Emergencies: A Critical Analysis of the Scope for Linking Relief, Rehabilitation and Development Planning in Sudan*, Disasters Vol.21(3), s.223-243
- Mawlawi, Farouk (1993) *New Conflicts, New Challenges: The Evolving Role for Non-Governmental Actors*, Journal of International Affairs, Vol.46(2) s.391-

- Maxwell, Daniel; Santschi, Martina og Gordon, Rachel (2014). *Looking Back to Look Ahead? Reviewing Key Lessons from Operation Lifeline Sudan and Past Humanitarian Operations in South Sudan*, Feinstein International Center
- McLellan, Eleanor; Macqueen, Kathleen M. og Neidig, Judith L. (2003). *Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcription*, Field Methods Vol.15(1), s.63-84
- Middleton, Neil og O’Keefe, Phil (2006). *Politics, History & Problems of Humanitarian Assistance in Sudan*, Review of African Political Economy Vol.109, s.543-559
- Miller, Jody og Glassner, Barry (2016). The ‘Inside’ and ‘Outside’: Finding Realities in Interviews. I D. Silverman (Red.). *Qualitative Research*. SAGE Publications
- Minear, Larry (1991). *Humanitarianism Under Siege – A Critical Review of Operation Lifeline Sudan*, Trenton: the Red Sea Press
- Moller, E., Fagen, P.W., Martin, S. (2002). *Report on the Workshop on Practical Protection in Humanitarian Crises*, International Migration Vol.40(6), Dec. 2002 s.117-137
- Mommers, Christian og van Wessel, Margit (2009). *Structures, Values, and Interaction in Field-level Partnerships: the Case of UNHCR and NGOs, Development in Practice* Vol.19(2), s.160-172
- Moore, Charles P. (2009). *What’s the Matter with Being a Strategist (Now)?* Parameters, 39(4)
- Mueller, John (2004). *The Remnants of War*, Ithaca og London: Cornell University Press
- Neff, Joe (1989). *Operation Lifeline*, Africa Report Vol.34(3), s.55-56
- Oliver-Smith, Anthony (1989). *Reviewed Work: Imposing aid. Emergency Assistance to Refugees by B.E. Harrell-Bond*, Contemporary Sociology Vol.18 (5), s.780-781
- Olson, Mancur (1965), *The logic of the collective action*, Cambridge, Massachussets, London: Harvard University Press
- Peräkylä, Anssi (2016). Validity in Qualitative Research, I D. Silverman (Red.). *Qualitative Research*. SAGE Publications
- Polman, Linda (2010). *Krisekaravanen – humanitær hjelp i katastrofeområder*, Arneberg Forlag

- Potter, Jonathan og Emmens, Ben (2003). *People in Aid: Championing Effective People Management*, Humanitarian Exchange Vol.25, s.23-26
- Prior, Lindsay (2016). Using Documents in Social Research. I D. Silverman (Red.). *Qualitative Research*. SAGE Publications
- Rapley, Tim (2016). Some Pragmatics of Qualitative Data Analysis, I D. Silverman (Red.). *Qualitative Research*. SAGE Publications
- Rasch, Bjørn Erik (2009). *Demokrati, ideer og organisering*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Reynolds, Nikolai (2010). *Factors Influencing Business Relationships in Agri-food Chains: An Analysis of Selected German Chains in European Comparison*, Josef EUL Verlag
- Ringdal, Kristen (2014). *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Rolandsen, Øystein H. (2005). *Guerilla Government: Political Changes in the Southern Sudan During the 1990s*, Uppsala: Nordiska Afrikainstitutet
- Rolandsen, Øystein H. (2011). *A Quick fix? A Retrospective Analysis of the Comprehensive Peace Agreement*, Review of African Political Economy, 38:130, s.551-564
- Rolandsen, Øystein H. (2015). *Another Civil War in South Sudan: the Failure of Guerilla Government?* Journal of Eastern African Studies Vol.9 (1), s.163-174
- Romet, Valerie (2012). *Linking Relief, Rehabilitation and Development: Towards More Effective Aid*, Brussel: Directorate-General for External Policies of the European Union
- Roth, Silke (2015). *The Paradoxes of Aid Work: Passionate Professionals*, Routledge
- Rowley, Jennifer (2012). *Conducting Research Interviews*, Management Research Review Vol.35 (3/4), s.260-271
- Rubenstein, Jennifer (2007). *Accountability in an Unequal World*, The Journal of Politics Vol.69(3), s.616-632
- Ryen, Anne (2016). Research Ethics and Qualitative Research, I D. Silverman (Red.). *Qualitative Research*. SAGE Publications
- Salama, P., Buzard, N. og Spiegel, P. (2001). *Improving Standards in International Humanitarian Response: The Sphere Project and Beyond*, JAMA Vol.286(5) s.531-532

- Sarat, Austin (2008). *Studies in Law, Politics and Society*, UK: Emerald Group Publishing
- Schilleman, Thomas og Bovens, Mark (2011). The Challenge of Multiple Accountability, Does Redundancy Lead to Overload? I Dubnick, Melvin J. og Frederickson, George (Red). *Accountable Governance: Problems and Promises*, Taylor & Francis, s.3-21
- Schwenker, Burkhard og Mario Müller-Dofel (2013). *On Good Management - The Corporate Lifecycle*, München: Springer Gabler
- Scott, W. Richard og Davies, Gerald F. (2015). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*, Routledge
- Seawright, Jason og Gerring, John (2008) *Case Selection Techniques in Case Study Research – a Menu of Qualitative and Quantitative Options*, Political Research Quarterly Vol.61(2), s.294-308
- Seybolt, Taylor B. (1997). *Coordination in Rwanda: The Humanitarian Response to Genocide and Civil War*, Journal of Humanitarian Assistance, Conflict Management Group
- Seybolt, Taylor B. (2009). *Harmonizing the Humanitarian Aid Network: Adaptive Change in a Complex System*, International Studies Quarterly 2009, Vol. 53, s.1027-1050
- Shankleman, Jill (2011). *Oil and State Building in South Sudan – New Country, Old Industry*, United States Institute of Peace: Special Report 282
- Sing, Prakash; Mendel, William W.; Turbiville, Graham H. Jr. (2000). *Disaster Response in India*, Fort Leavenworth: Foreign Military Studies
- Slim, Hugo (1997). *Relief Agencies and Moral Standing in War: Principles of Humanity, Neutrality, Impartiality and Solidarity*, Development in Practice Vol.7(4), s.342-352
- Smillie, Ian (2001). *Patronage or Partnership – Local Capacity Building in Humanitarian Crises*, Bloomfield: Kumarian Press
- Smith-Simonsen, Christine (2014). *Eritrea-initiativene – En forløper for Den norske modellen innen fred og forsoning*, Internasjonal Politikk Vol.2, s.175-197
- Sphere Project (2004). *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response*, Sphere Project: Geneva.

- Stockton, Nicholas (1998). *In Defence of Humanitarianism*, Disasters Vol.22(4), s.351-360
- Suhrke, Astri (2002) From Relief to Social Services – An International Humanitarian Regime Takes Form, i Juma, Monica Kathina og Suhrke, Astri (Red.) *Eroding Local Capacity, International Humanitarian Action in Africa*, Nordiska Afrikainstitutet
- Tatham, Peter og Spens, Karen (2011). *Towards a Humanitarian Logistics Knowledge Management System*, Disaster Prevention and Management: An International Journal, Vol. 20 (1), s.6-26
- Terry, Fiona (2013). *Condemned to Repeat: the Paradox of Humanitarian Action*, Ithaca/London: Cornell University Press
- Thompson, James D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York: McGraw-Hill
- Ticktin, Miriam (2014). *Transnational Humanitarianism*, Annual Review of Anthropology Vol.43, s.273-289
- Toje, Asle (2013). State Capture of Civil Society: Effects of Patronage in the Norwegian Aid Industry, I Trägårdh, Lars; Witoszek, Nina og Taylor, Bron (Red.), *Civil Society in the Age of Monitory Democracy*, Berghahn Books
- Tong, Jacqui (2004). *Questionable Accountability: MSF and Sphere in 2003*, Disasters Vol.28(2), s.176-189
- Tvedt, Terje (2006). *Utviklingshjelp, utenrikspolitikk og den norske modellen*, Historisk Tidsskrift Vol.1, s.59-85
- Tønnesen, Aud V. (2007). *Faith-based NGOs in International Aid: Humanitarian Agents or Missionaries of Faith?* Forum for Development Studies Vol.34(2), s.323-342
- Van Wassenhove, Luk (2006). *Humanitarian Aid Logistics: Supply chain Management in High Gear*, The Journal of the Operational Research Society Vol.57(5), s.475-489
- VOICE (2017). *Exploring the Humanitarian-Development Nexus*, VOICE Out Loud Vol.26, November.
- Walker, Peter og Maxwell, Daniel G. (2009). *Shaping the Humanitarian World*, London/New York: Routledge

- Walker, Peter og Russ, Catherine (2011). *Fit for Purpose: The Role of Modern Professionalism in evolving the Humanitarian Endeavour*, International Review of Red Cross Vol.93(884), s.1193-1210
- Wenar, Leif (2006). *Accountability in International Aid*, Ethics and International Affairs Vol.20(1), s.1-24
- Wynne, Edward (1976). *Accountable to Whom? Publicly Supported Educational Systems Should be Accountable*. Society Vol.13 (2), s.30-37
- Østerud, Øyvind (2006). *Lite land som humanitær stormakt?* Nytt Norsk Tidsskrift Vol.23 (4), s.303-313
- Østerud, Øyvind (2009). *Hva er Krig?* Oslo: Universitetsforlaget
- Østerud, Øystein (2014). *Statsvitenskap - innføring i politisk analyse*, Oslo: Universitetsforlaget
- Øyhus, Arne Olav (1986). *Kawacha! Bortført i Afrika*, Scanbok Forlag
- Yadama, Gautam N. og Dauti, Marsela (2010). Capacity Building for Local Development. I Pawar, Manohar S og Cox, David R. (Red.) *Social Development: Critical Themes and Perspectives*. Routledge
- Yin, Robert K. (2013). *Applications of Case Study Research*, SAGE Publications
- Young, John (2005). *A Flawed Peace Process Leading to a Flawed Peace*, Review of African Political Economy, Vol.32(103), s.99-113

Internettkoblinger:

- BBC (2018). *Oxfam Haiti Allegations: How the Scandal Unfolded*, hentet 19.05.18, fra: <http://www.bbc.com/news/uk-43112200>
- Biber, Bruce (2004). *The Code of Conduct: Humanitarian Principles in Practice*, hentet 02.10.17, fra: <https://www.icrc.org/eng/resources/documents/misc/64zahh.htm>
- Cambridge Dictionary (2018). *Nexus*, hentet 19.05.18, fra: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/nexus>
- Charter for Change (2016). *Charter for Change: Localisation of Humanitarian Aid*, hentet 11.04.18, fra: <https://charter4change.files.wordpress.com/2016/02/charter-for-change-july-20152.pdf>

- CHSAlliance.org, *Verification*, hentet 19.05.18, fra: <https://www.chsalliance.org/what-we-do/verification>
- Forbes (2005). *Holding NGOs Accountable*, hentet 8.12.17, fra: https://www.forbes.com/2005/04/05/cz_0405oxan_ngo.html#6539b8a05498
- FN (2017a). *Nødhjelp*, hentet 10.04.18, fra: <https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Noedhjelp>
- FN (2017b). *Sør-Sudan*, hentet 1.12.17, fra: <http://www.fn.no/Konflikter/Soer-Sudan>
- Humanitarian Response (2018). *What is the Cluster Approach?* Hentet 22.01.18, fra: <https://www.humanitarianresponse.info/en/about-clusters/what-is-the-cluster-approach>
- FNs Generalforsamling (1991). *Strengthening of the Coordination of Humanitarian Emergency Assistance of the United Nations*, Resolusjon 46/182 19.desember 1991, hentet 11.04.18, fra: <http://www.un.org/documents/ga/res/46/a46r182.htm>
- HQAI (2017). *Norwegian Church Aid – CHS Certification Report*, hentet 23.04.18, fra: <http://hqai.org/wp-content/uploads/CERT-NCA-2017-003-Audit-report.pdf>
- IASC (2011). *Handbook for RCs and HCs on Emergency Preparedness and Response*. Hentet 30.09.17, fra: https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/Handbook%20for%20RCs%20and%20HCs%20on%20Emergency%20Preparedness%20and%20Response.pdf
- ICRC.org, *Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and Non-Governmental Organizations (NGOs) in Disaster Relief*. Hentet 02.10.17, fra: <https://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-1067.pdf>
- ICRC (2017). *The ICRC's Mandate and Mission*, hentet 12.12.17, fra: <https://www.icrc.org/en/mandate-and-mission>
- IFRC (2017). *Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief – List of Signatories*, hentet 24.04.18, fra: http://www.ifrc.org/Global/Documents/Secretariat/Copy%20of%20Code%20of%20Conduct%20UPDATED_January%202017.pdf
- Innovasjon Norge.no, *NOREPS – About*, hentet 26.04.18, fra: <http://www.innovasjon Norge.no/en/start-page/noreps/about/>

- IOM (2018). *The Transformative Agenda – Overview*, hentet 11.04.18, fra: <https://emergencymanual.iom.int/entry/28992/the-transformative-agenda-ta>
- Jennings, Michael (2012). International NGOs Must Address Their Accountability Deficit, hentet 8.12.17, fra: <https://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters/2012/feb/09/ngos-accountability-deficit-legal-framework>
- KN (2008). *Sammen for en rettferdig verden – Prinsippdokument for Kirkens Nødhjelp*. Hentet 23.04.18, fra: https://www.kirkensnodhjelp.no/globalassets/strategiske-dokumenter-og-foringer/prinsippdokument_kirkens-nodhjelp.pdf
- KN (2011). *Global Strategy 2011-2015*, hentet 03.05.18, fra: https://www.kirkensnodhjelp.no/globalassets/strategiske-dokumenter-og-foringer/global_strategy_2011-2015_nca.pdf
- KN (2013:a). *NCA Standards and Commitments Annex 1*, hentet 09.01.17, fra: <https://www.kirkensnodhjelp.no/contentassets/603b767f08b8484084f00467f07a507f/af-annex-i-standards-and-commitments.pdf>
- KN (2013:b). *Norwegian Church Aid's Accountability Framework*, hentet 09.01.17, fra: <https://www.kirkensnodhjelp.no/contentassets/603b767f08b8484084f00467f07a507f/nca-accountability-framework1.pdf>
- KN (2015a). *Global strategi - Tro i praksis*, hentet 25.04.18, fra: <https://www.kirkensnodhjelp.no/globalassets/strategiske-dokumenter-og-foringer/norsk-global-strategy-2015-final-web.pdf>
- KN (2015b). *Global Report on Results*, hentet 11.05.18, fra: <https://www.kirkensnodhjelp.no/om-oss/publikasjoner/arsmeldinger/global-report-on-results-2015/4.-humanitarian-assistance/>
- KN (2016). *Statutter for Kirkens Nødhjelp versjon 2016*, hentet 19.03.18, fra: <https://www.kirkensnodhjelp.no/globalassets/strategiske-dokumenter-og-foringer/kirkens-nodhjelps-statutter---versjon-2016.pdf>
- KN (2017). *Kirkens Nødhjelp profesjonaliseres*, hentet 10.05.18, fra: <https://www.kirkensnodhjelp.no/om-oss/publikasjoner/kirkens-nodhjelp-magasinet/magasinet-02-2017/kirkens-nodhjelp-profesjonaliseres/>

- KN (2018a). *Vår historie*, hentet 22.01.18, fra: <https://www.kirkensnodhjelp.no/om-oss/var-historie/>
- KN (2018b). *Dette kan du gjøre i flyktningkrisen*, hentet 26.04.18, fra: <https://www.kirkensnodhjelp.no/gi-stotte/dette-kan-du-gjore/>
- KN (2018c). *Slik jobber vi*, hentet 11.05.18, fra: <https://www.kirkensnodhjelp.no/slik-jobber-vi/>
- KN (2018d). *Sør-Sudan*, hentet 21.05.18, fra: <https://www.kirkensnodhjelp.no/her-jobber-vi/sor-sudan/>
- Mellomkirkelig råd (2013). *Sett undertrykte fri!* Hentet 14.05.18, fra: https://kirken.no/globalassets/kirken.no/om-kirken/slik-styres-kirken/mellomkirkelig-rad/tema---mkr/sett-undertrykte-fri/sett_undertrykte_fri_2013.pdf
- Molotsky, Irvin (1996). *Red Cross Admits Knowing of the Holocaust During the War*, hentet 12.04.18, fra: <https://www.nytimes.com/1996/12/19/us/red-cross-admits-knowing-of-the-holocaust-during-the-war.html>
- NF (2015). *Norsk Folkehjelp og Sør-Sudan, en oversikt over Norsk Folkehjelps bistandsarbeid i Sør-Sudan de siste 15 årene*, hentet 07.01.18, fra: <https://www.folkehjelp.no/Vaart-arbeid/Land-vi-jobber-i/Afrika/Soer-Sudan>
- Norad (2018a). *Norsk bistand i tall*, hentet 26.01.18, fra: <https://www.norad.no/om-bistand/norsk-bistand-i-tall/?tab=sector>
- Norad (2018b). *Sør-Sudan*, hentet 08.03.18, fra: <https://www.norad.no/landsider/afrika/sor-sudan/>
- NUPI (2018). *FN*, hentet 23.04.18, fra: <http://www.nupi.no/Vaar-forskning/Diplomati-og-global-styring/FN>
- OCHA (2012). *OCHA on Message: Humanitarian Principles*, hentet 22.01.18, fra: http://www.unocha.org/sites/dms/Documents/OOM-humanitarianprinciples_eng_June12.pdf
- OCHA (2018). *Who We Are*, hentet 22.01.18, fra: <http://www.unocha.org/about-us/who-we-are>
- Rona, Gabor (2004). *The ICRC's Status: In a Class of its Own*, hentet 12.12.17, fra: <https://www.icrc.org/eng/resources/documents/misc/5w9fjy.htm>
- Røde Kors (2018). *Om Røde Kors-bevegelsen*, hentet 12.04.18, fra: <https://www.rodekors.no/om-rode-kors/om-rode-kors-bevegelsen/>

- Sawe, Benjamin E. (2017). *Ethnic Groups of South Sudan*, hentet 12.01.18, fra: <https://www.worldatlas.com/articles/ethnic-groups-of-south-sudan.html>
- Slim, Hugo (2017). *Nexus Thinking in Humanitarian Policy: How Does Everything Fit Together on the Ground*, hentet 19.05.18, fra: <https://www.icrc.org/en/document/nexus-thinking-humanitarian-policy-how-does-everything-fit-together-ground>
- Sphere (2009). *Taking the Initiative, Exploring Quality and Accountability in the Humanitarian Sector: An Introduction to Eight Initiatives*, hentet 16.05.18, fra: <file:///C:/Users/Aina9/Downloads/taking-the-initiative.pdf>
- Sphere Handbook, *the Humanitarian Charter*, hentet 16.05.18, fra: <http://www.spherehandbook.org/en/the-humanitarian-charter/>
- Utenriksdepartementet (2009). *Norsk humanitær politikk*, (Meld. St. 40, 2008-2009). Hentet 11.04.18, fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/413c2f69eead4531906c34b273d9185a/no/pdfs/stm200820090040000dddpdfs.pdf>
- Utenriksdepartementet (2012). *Humanitære kriser: Bakgrunn*, hentet 11.04.18, fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/humanitart-arbeid/innsiktsmappe/bakgrunn/id445329/>

8. Vedlegg

Vedlegg 1: *Tidslinje - konflikt i Sør-Sudan*

Tidslinjen viser en tidslinje over viktige øyeblikk for konflikten i Sør-Sudan. KN kom inn som første humanitære aktør i 1972 for å skape fred og utvikling etter krigen og er i området fremdeles.

TIDSLINJE:

1955 – Første borgerkrig mellom nord og sør i Sudan

1956 – Sudan uavhengig fra Storbritannia

1972 – Addis Ababa-fredsavtalen

1972 – KN kom inn i Sør-Sudan som første norske humanitære aktør

1974 – KN starter opp en rekke programmer som høyoperasjonell i Øst-ekvatoria

1983 – Den andre borgerkrig mellom sentralregjeringen og SPLM/A

1985/86 – KN evakuerer sine ansatte

1987 – NF starter opp i Sør-Sudan i solidaritet med SPLM

1989 – OLS, KN tar del og får tilgang til tidligere områder, NF holder seg utenfor

2005 – The Comprehensive Peace Agreement

2011 – Folkeavstemning og Sør-Sudan løsriver seg fra Sudan

2013 – Ny borgerkrig innad i Sør-Sudan

Vedlegg 2: *Internasjonale initiativer*

Initiativer for å forbedre det humanitære systemet

1994 – ICRC – Code of Conduct

1994 – Do no harm, Local capacities for peace

1995 – People in Aid

1997 – The Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP)

1997 – The Sphere Project

1999 – Quality COMPAS

2000 – The Inter-Agency Network for Education in Emergencies

2003 – Humanitarian Accountability Partnership (HAP)

2003 – Synergie Qualité

2005 – The Emergency Capacity Building Project

2012 – JSI, samarbeid mellom HAP, People in Aid og Sphere

2014 – Core Humanitarian Standards

2016 – Charter for Change

Vedlegg 3: *IFRCs Code of Conduct*

1. The humanitarian imperative comes first
2. Aid is given regardless of the race, creed or nationality of the recipients and without adverse distinction of any kind. Aid priorities are calculated on the basis of need alone.
3. Aid will not be used to further a particular political or religious standpoint.
4. We shall endeavour not to act as instruments of government foreign policy.
5. We shall respect culture and custom.
6. We shall attempt to build disaster response on local capacities.
7. Ways shall be found to involve programme beneficiaries in the management of relief aid.
8. Relief aid must strive to reduce future vulnerabilities to disaster as well as meeting basic needs.
9. We hold ourselves accountable to both those we seek to assist and those from whom we accept resources.
10. In our information, publicity and advertising activities, we shall recognise disaster victims as dignified humans, not hopeless objects.

Vedlegg 4: Intervjuguide

Intervjuguide KN/NF

Endring

1. Hvordan har organisasjonen jobbet i Sør-Sudan?
2. Har organisasjonens arbeid i humanitære kriser endret seg siden 90-tallet? (I kriser generelt, og Sør-Sudan)
JA Hva har endret seg? (Organisatorisk, praksis?)
Hva tror du er grunnen til at organisasjonen har endret seg?
NEI Hvorfor har ikke organisasjonens arbeid endret seg i humanitære kriser?
3. Hva tenker du at organisasjonen kunne blitt bedre på i humanitære kriser?
4. eventuelle tanker om forbedring?

Styring

5. Hvordan synes du organisasjonen har håndtert styringen av krisen i Sør-Sudan?
6. eventuelle tanker om beredskap, koordinering, rehabilitering?

Ansvarliggjøring

7. På hvilken måte kan organisasjonen holdes ansvarlige ovenfor mottakere?
Finnes det et forum for lokalbefolkningen der de kan klage på ting organisasjonen gjør eller gi tilbakemeldinger på hvordan de opplever organisasjonen?
- fulgt opp?
8. Hva ser du på som suksessfulle grep av organisasjonen for å ansvarliggjøre seg selv ovenfor mottakere av hjelp?

Tilleggsspørsmål:

9. Hvordan opplever du at det humanitære systemet endret seg siden 90-tallet?
10. Hva har vært de største endringene?
11. Hvordan påvirker disse endringene dagens kriserespons og nødhjelp?
12. Hvordan skiller organisasjonens arbeid i Sør-Sudan seg fra andre organisasjoner?
13. Hva har organisasjonen tjent på å være partisk/ikke partisk?
14. Jeg ønsker å se på endringer som har skjedd i det humanitære systemet og i KN generelt i løpet av 90-tallet som kan ha påvirket KNs arbeid i Sør-Sudan, er det noe jeg har gått glipp av, eller noe vi ikke har snakket om enda?

Intervjuguide – generell

3. Hvordan har det humanitære systemet endret seg i løpet av 90-tallet?
4. Hvordan har disse endringene påvirket Kirkens Nødhjelp?
5. Hvor kom presset om endring i organisasjonen fra?
a. Innad/utad?
6. Hvilke konkrete tiltak er gjort for å gjøre KN mer profesjonalisert?
7. På hvilken måte har KN tatt grep for å bedre koordinering i kriser?
8. Hva gjør KN for å sikre høy kvalitet i sitt arbeid i humanitære kriser?
a. Har dette endret seg siden 90-tallet?
i. Hvorfor/hvorfor ikke?
9. På hvilken måte kan organisasjonen holdes ansvarlig ovenfor mottakere?
a. Hvordan har dette endret seg siden 90-tallet?
10. Hvilke hendelser ledet opp til felles standarder for humanitære aktører?
a. Har felles standarder endret hvordan KN arbeider i en krisesituasjon?
11. Hvordan ble strategien med å «working through/with» implementert?
a. Hvordan har dette forbedret KNs arbeid i kriser?
12. Kan du fortelle litt om KNs visjon rundt kortsiktig nødhjelp og langsiktig utviklingshjelp?
a. Har dette endret seg siden 90-tallet?
13. Hva tjener KN på å ikke ta side i konflikter?
14. Jeg ønsker å se på endringer som har skjedd i det humanitære systemet og i KN generelt i løpet av 90-tallet som kan ha påvirket KNs arbeid i Sør-Sudan, er det noe jeg har gått glipp av, eller noe vi ikke har snakket om enda?

Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD Personvern



Leiv Marsteintredet
Christiesgt.15
5007 BERGEN

Vår dato: 02.02.2018

Vår ref: 58667 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.01.2018.
Meldingen gjelder prosjektet:

58667	<i>Frivillige organisasjoner i humanitære kriser</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Bergen, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Leiv Marsteintredet</i>
Student	<i>Aina Vindenes</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Universitetet i Bergen sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Universitetet i Bergen er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 31.03.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Dag Kiberg

Belinda Gloppen Helle