

Maija Leppälä

**”ME VASTAAN HE -ASETELMASTA ME
YHDESSÄ -ASETELMAAN”**

Metsähallituksen toimihenkilöiden kokemuksia ja käsityksiä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoistaan

Johtamiskorkeakoulu
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Leppälä Maija: ”Me vastaan he -asetelmasta me yhdessä -asetelmaan”. Metsähallituksen toimihenkilöiden kokemuksia ja käsityksiä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoistaan

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Ympäristöpolitiikka ja aluetiede

Helmikuu 2021

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisin edellytyksin yhteisten hyötyjen lähestymistavan periaatteet voivat tulla osaksi Metsähallituksen toimihenkilöiden yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Tarkastelemalla toimihenkilöiden käsityksiä ja kokemuksia omista yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoistaan tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään, mitkä taidot vaativat kehittämistä ja haastamista ja millaisia haasteita ja reunaehtoja periaatteiden sisäistämiseksi osaksi toimintatapoja ja -kulttuuria kohdataan. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen, jossa aineiston analyysissä käytettiin sisällönanalyysiä. Tutkimusaineisto kerättiin viidestä eri Opi johtamaan yhteistyötä -koulutuksesta, joihin osallistui yhteensä 133 Metsähallituksen toimihenkilöä. Aineisto muodostui koulutusten ennakko- ja palautekyselyistä sekä kahden koulutuksen havainnointiaineistosta.

Koulutukset olivat osa laajempaa Metsähallituksen, Greenpeacen ja Suomen luonnonsuojeluliiton käynnistämää sovitteluprosessia, jossa etsittiin ratkaisua Kainuussa vuosia jatkuneille metsäkiistoille ympäristösovittelun menetelmin. Sovitteluprosessin alussa laadittiin konfliktin tilannekartoitus, jonka toteutti ympäristö- ja luonnonvarakiistojen neuvottelevaan ratkaisuun erikoistunut yritys Akordi. Akordin toiminta perustuu yhteisten hyötyjen lähestymistapaan, jossa tarpeiden, intressien ja mahdollisten vaihtoehtojen huolellisen analyysin, tietopohjan rakentamisen ja prosessin määrätietoisesta johtamisesta kautta pyritään neuvottelutulokseen, joka on kaikkien kannalta parempi kuin heidän muut olemassa olevat vaihtoehdot. Tilannekartoituksessa tunnistettiin tarve kehittää sidosryhmäyhteistyötä ja vuorovaikutustaitoja, jotta jatkuvasta kiistelyasetelmasta voidaan edetä toista kunnioittavaan ja kuuntelevaan vuorovaikutukseen osapuolten kesken. Tilannekartoituksen suositusten perusteella Metsähallitus käynnisti henkilöstölleen Opi johtamaan yhteistyötä -koulutukset, jotka toteutti Akordi. Koulutusten tavoitteena oli antaa toimihenkilöille uusia keinoja ja näkökulmia tavoilla, jotka perustuvat arvostukseen, kuunteluun ja yhteiseen ongelmanratkaisuun. Vahvistamalla osallistujien henkilökohtaisia taitoja, joiden avulla on mahdollista valmistautua vaativiin tilanteisiin sekä ymmärtää paremmin oman toiminnan merkitystä vuorovaikutustilanteissa pyrittiin luomaan toimihenkilöille parempia edellytyksiä toimia kiistatilanteissa aikaisempaa paremmin.

Yhteisten hyötyjen lähestymistapa on Yhdysvalloissa 1970-luvun lopulta lähtien kehittynyt vaihtoehtoinen riidanratkaisumenetelmä monimutkaisiin julkisluonteisiin ympäristökiistoihin. Pyrkimyksenä lähestymistavassa on saavuttaa avoimen, arvostavan ja toisen tarpeiden ymmärtämiseen pyrkivän keskustelun kautta yhteisymmärrys käsiteltävästä asiasta enemmistöperiaatteen sijaista. Yhteisten hyötyjen periaatteiksi yhteistyössä määriteltiin tässä tutkimuksessa luottamuksen rakentaminen ja vuorovaikutus sekä jaetun tietopohjan ja vaihtoehtojen lisääminen.

Tutkimuksessa tunnistettiin, että avoimuus, kuunteleminen ja vuorovaikutussuhteiden rakentaminen sekä asiantuntemus olivat toimihenkilöiden vahvuuksia yhteistyö- ja vuorovaikutustilanteissa. Koulutus selkeytti toimihenkilöille luottamuksen rakentamisen ja vuorovaikutussuhteiden merkitystä yhteistyön onnistumisessa niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa. Haasteeksi periaatteiden kiinnittymiselle tunnistettiin ennakoasenteet ja asiantuntija-asemasta yhteistyön osapuoleksi siirtyminen. Toimihenkilöiden kokemukset epävarmuudesta kohdata haasteellisia vuorovaikutustilanteita ja tunne osaamattomuudesta toimia oikein, tunnistettiin tutkimuksessa tarpeena laajentaa metsäammattilaisen asiantuntijuutta vastaamaan paremmin muuttuvan toimintaympäristöön haasteisiin. Ymmärtämiseen pyrkivän kuuntelemisen taidon kehittäminen sekä jaettuun oppimiseen ja ongelmanratkaisuun pyrkivän toimintakulttuurin luominen luo tämän tutkimuksen perusteella mahdollisuuksia periaatteiden kiinnittymiselle.

Avainsanat: Yhteisten hyötyjen lähestymistapa, vuorovaikutus, konflikti, Metsähallitus, Akordi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla

Tätä pro gradu -tutkielmaa on rahoittanut Metsämiesten Säätiö. Lahjoitukset ja säätiöfuusiot ovat tärkeä osa Säätiön yleishyödyllisen toiminnan vaikuttavuutta. Lisätietoa www.mmsaatio.fi



METSÄMIESTEN SÄÄTIÖ
ihminen ja metsä

Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusongelma.....	3
1.2. Tutkimuskysymykset	4
2 METSÄHALLITUS VALTION METSIEN HOITAJANA	5
2.1 Osallistamisesta.....	6
2.2 Metsähallitus Kainuussa.....	8
3 KAINUUN METSÄKIISTOJEN TILANNEKARTOITUS JA OPI JOHTAMAAN YHTEISTYÖTÄ-KOULUTUS	9
4 KONFLIKTI JA LUONNONVAROJEN KÄYTTÖ.....	14
5 YHTEISTEN HYÖTYJEN LÄHESTYMISTAPA	17
5.1 Luottamuksen rakentaminen ja vuorovaikutussuhteet	21
5.2 Tiedon tekeminen yhteiseksi ja vaihtoehtojen lisääminen.....	23
5.3 Osallistamisen ja yhteistyön tasot	24
6 AINEISTO JA MENETELMÄT	28
6.1 Ennako- ja palautekyselyt Opi johtamaan yhteistyötä-koulutuksesta.....	30
6.2 Havainnointiaineisto: Rokua ja Kuopio	32
6.3 Aineiston analyysimenetelmät	34
6.4 Oma asemani ja kokemus aineiston tulkinnassa	35
7 ANALYYSI: VAHVUUKSIA, HAASTEITA JA MAHDOLLISUUKSIA	35
7.1 Kokemus omista vahvuuksista ja taidoista ennen koulutusta	36
7.1.1 Kuunteleminen, avoimuus ja päämäärätietoisuus	37
7.1.2 Asiantuntijuus ja kokemus	38
7.1.3 Vuorovaikutussuhteet.....	39
7.2 Yhteistyöhön liittyvät haasteet ja rajoittavat tekijät.....	39
7.2.1 Toimintaympäristö, ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät	40
7.2.2 Rajoittavat taidot ja resurssit	44
7.3 Mahdollisuudet ja kehittämistarpeet yhteistyö- ja vuorovaikutustilanteissa.....	45
7.3.1 Omien taitojen ja toimintamallien uudelleenarviointi.....	46
7.3.2 Ennakovalmistautuminen ja tunteiden merkitys vuorovaikutustilanteessa.....	49
8 TULOKSET	51
9 PÄÄTELMÄT.....	55
LÄHTEET.....	57
LIITTEET	62

Kuva- ja taulukkoluetelo

Kuviot

Kuvio 1. Dialogin ja debatin suhde (Holm ym. 2018).....	22
Kuvio 2. Aineistonkeruuvaiheet.....	28
Kuvio 3. Ennakkokyselyyn vastanneiden lukumäärä työtehtävittäin, yhteensä 133 osallistujaa	29
Kuvio 4. Aineiston analyysin eteneminen aineiston keruuvaiheiden mukaan.....	36

Taulukot

Taulukko 1. Vuorovaikutus konfliktin syynä (Wall & Callister 1995, 518, suom. Peltonen & Villanen 2004, 26).....	16
Taulukko 2. Perinteisen ja yhteisten hyötyjen lähestymistavan eroavaisuuksia (Susskind & Field 1996).	18
Taulukko 3. Osallistumisen ja yhteistyön asteet julkisessa päätöksenteossa. (Orenstein ym. 2008, Kangasoja 2017, 37, suom. Akordin koulutusmateriaali).....	27

1 JOHDANTO

Suomen valtion mailla otettiin vuosia Kainuussa jatkuneiden metsäkiistojen ratkomiseksi edistysaskel vuoden 2018 lopulla. Metsähallitus, Suomen luonnonsuojeluliitto ja Greenpeace käynnistivät yhteisen tilannekartoituksen, jonka tarkoituksena oli syventää ymmärrystä vuosia hiertäneiden metsäkiistojen syistä ja mahdollisuuksista kiistojen lievittämiseksi (Metsähallitus 2019, Suomen luonnonsuojeluliitto 2019). Kiistat ovat koskeneet muun muassa Metsähallituksen hakkuukohteiden luonto- ja suojeluarvoja, liito-oravia, metsien käsittelyä retkeily- ja virkistysalueilla sekä maisemakysymyksiä (Akordi 2019). Kartoituksen toteutti luonnonvara- ja ympäristökiistojen sovitteluun erikoistunut Akordi¹, jonka toimintamalli perustuu Yhdysvalloissa kehitettyyn monenvälisiin ympäristökiistojen sovitteluun eli yhteisten hyötyjen lähestymistapaan.

Syksyllä 2019 tilannekartoituksesta edettiin prosessiin, jossa Metsähallitus, Suomen luonnonsuojeluliitto ja Greenpeace yhdessä neutraalin osapuolen avustuksella käsittelivät ja ratkoivat esiin nousseita kysymyksiä (Akordi 2019). Kartoituksessa arvioitiin Danielsin ja Walkerin (2001) kehittämän konfliktin ja sen muutoksen kolmiomallin avulla kiistan osapuolten välisiä suhteita, kiistaprosessia ja menettelytapoja sekä sisällöllisiä kysymyksiä. Osapuolten suhteiden arvioinnissa tunnistettiin tarve vuorovaikutustaitojen ja sidosryhmäyhteistyön kehittämiseksi. Tidwellin (2001, 4-5) mukaan toimijoiden kyky ja halu ratkaista konflikti sekä otollinen hetki tai tilanne ovat edellytyksenä konfliktinratkaisulle. Kartoituksessa tuli esiin, että osapuolilla oli halu löytää pitkään jatkuneeseen konfliktitilanteeseen ratkaisu ja ulospääsy yhteisen prosessin kautta. Konfliktin osapuolet kokivat, että konfliktinratkaisemisprosessin käynnistäminen oli hyödyllisempää kuin konfliktin ylläpitäminen. Toimijoilla oli halu ratkaista konflikti, mutta kartoituksen mukaan toimijoilta puuttuivat keinot ja taidot ratkaista konflikti. Metsähallituksen, Suomen luonnonsuojeluliiton ja Greenpeacen yhdessä Akordille antamassa toimeksiannossa kokonaisuuteen kuului osapuolten osaamisen kehittäminen Akordin järjestämän neuvottelu- ja konfliktinratkaisu koulutuksen muodossa. Näiden kaksipäiväisten koulutusten nimi oli Opi johtamaan yhteistyötä -koulutus. Koulutukset yhteistyön johtamiseen liittyvistä

¹ Akordin perustajajäseniä ovat ympäristökonfliktien hallinnan professori Lasse Peltonen Itä-Suomen yliopistosta sekä tekniikan tohtori Jonna Kangasoja, joka on saanut neuvottelu- ja sovittelukoulutuksensa Harvardin Program Negotiation -ohjelmassa sekä MIT:ssä.

peruseriaatteista, prosesseista ja henkilökohtaisista taidoista käynnistyivät syksyllä 2019 Metsähallituksen luonnonvarojen parissa työskentelevälle henkilöstölle. Koulutuksen sisällöstä ja toteutuksesta vastasi Akordi². Koulutukset olivat vain yksi osa laajempaa neutraalin, ulkopuolisen, ympäristö- ja luonnonvarakiistojen neuvottelevaan ratkaisuun erikoistuneet tahon vetämää sovitteluprosessia, jossa Metsähallitus, Greenpeace ja Suomen luonnonsuojeluliitto ovat yhdessä etsineet vaihtoehtoja Kainuun metsäkiistojen ratkaisemiseksi vuosien 2019-2021 aikana. Tavoitteena prosessissa on ollut kasvattaa yhteisymmärrystä biologisen monimuotoisuuden kannalta arvokkaista alueista ja turvata monimuotoisuuden säilyminen suojelun tasoa lisäämällä sekä kehittämällä metsien käsittelytapoja. Prosessin aikana on pidetty 14 tapaamista valtakunnallisella yhteistyöryhmällä ja yli 10 alueellista tapaamista. Näiden lisäksi on tehty useita maastokäyntejä, joilla kohteisiin on tutustuttu yhdessä osapuolten kesken. Tapaamisissa vetäjänä on toiminut Akordi. (Akordin materiaali 2021.)

Koulutus perustui intressipohjaisen neuvottelun lähestymistapaan sekä yhteistyöhön perustuvaan hallinnan tapaan (englanniksi *collaborative governance*) (ks. Fisher ym. 2011; Susskind & Cruikshank 2006). Kyse on käytännönläheisestä ongelmanratkaisusta, jossa julkinen valta, yritykset ja kansalaisyhteiskunta tarvitsevat toisiaan ja kun mikään näistä ei voi määritellä eikä myöskään toteuttaa ratkaisua yksin. Olennaista yhteistoiminnallisen hallinnan erilaisissa malleissa ja konsepteissa on tavoitteellinen yhteistyö ja tiivis vuoropuhelu. Näiden avulla pyritään vastaamaan monimutkaisten yhteiskunnallisten ja ekologisten ongelmien haasteisiin, joissa on mukana useita toimijoita vaikutukset ovat moniulotteisia ja ratkaisuihin tarvitaan erilaisia resursseja ja laajaa tietopohjaa (Ansell & Gash 2008; CORE-tutkimushanke 2018). Yhteisten hyötyjen lähestymistavan on Yhdysvalloissa 1970-luvun lopulta lähtien kehittynyt vaihtoehtoinen riidanratkaisumenetelmä monimutkaisiin julkisluonteisiin ympäristökiistoihin (Susskind & McKearnan 1999, 117). Lähestymistavasta, jossa pyrkimyksenä on saavuttaa vaiheistetun neuvotteluprosessin kautta yhteisymmärrys käsiteltävästä asiasta sen sijaan, että ratkaisu tehtäisiin enemmistöperiaatteen mukaisesti, käytetään termejä *consensus building* tai *mutual gains approach* (Susskind 1999, 6). Suomenkielisenä vastineena yhteisten hyötyjen lähestymistavalle on käytetty suomennosta intressien yhteensovittaminen (Susskind 2014, 4, suom. Akordi). Yhteisten hyötyjen lähestymistapa on kokonaisuudessaan neuvotteluprosessi, joka muodostuu useasta eri vaiheesta lähtien onnistumisen mahdollisuuksien arvioinnista, prosessin määrittelystä, yhteisen tietopohjan rakentamisesta, yhteisiä hyötyjä hakevaan

² Kouluttajina toimivat tekniikan tohtori Jonna Kangasoja ja hallintotieteiden maisteri Emma Luoma sekä osassa koulutuksia maa- ja metsätieteiden maisteri Juha-Pekka Turunen.

neuvotteluun ja sen myötä sovittujen sitoumusten toteutukseen ja seurantaan (Kangasoja 2017, 33-36).

Opi johtamaan yhteistyötä -koulutuksen tavoitteena oli tukea Metsähallituksen Metsätalous Oy:n toimihenkilöiden neuvottelu- ja yhteensovittamisosaamista. Koulutuksissa käsiteltiin intressipohjaista neuvottelua, konfliktinratkaisun perusperiaatteita sekä tarkasteltiin kunkin omia yhteistyö- ja vuorovaikutuskokemuksia. Tämä mahdollisti osallistujille oman toimintansa reflektoinnin yhteistyön osapuolena ja johtajana. Ennen koulutusta osallistujat vastasivat ennakkokyselyyn, jossa he pohtivat omaa asennoitumistaan tulevaan koulutukseen, tarkastelivat omia vahvuuksiaan yhteistyön osapuolena sekä arvioivat käytettävissä olevien resurssien riittävyttä erilaisissa intressien yhteensovittamistilanteissa. Kaksipäiväisessä koulutuksessa kokeiltiin ja sovellettiin erilaisten ryhmätyöskentelyjen ja keskusteluiden avulla yhteistyön johtamisen periaatteita. Koulutuksen jälkeen osallistujilta kysyttiin kokemuksia, miten koulutus oli haastanut heidän aikaisempia käsityksiään ja toimintamalleja yhteistyöstä sekä mitä konkreettisia uusia työkaluja tai toimintatapoja he saivat koulutuksesta. Koulutukseen osallistui syksyn 2019 ja kevään 2020 aikana noin 200 henkilöä Metsähallituksen eri vastuualueita ja eri tehtävistä aina aluejohtotasosta kentän toimihenkilöihin. Osassa vuoden 2020 koulutuksia oli mukana myös luonto- ja ympäristöjärjestöjen edustajia, mutta kyseisten koulutusten kyselyaineisto ei ole mukana tässä tutkimuksessa.

Pääsin itse mukaan koulutuksiin Akordin korkeakouluharjoittelijan roolissa. Minulla oli mahdollisuus perehtyä yhteisen hyötyjen lähestymistapaan ja intressien yhteensovittamisen periaatteisiin neljän päivän mittaisessa koulutuksessa, jonka Akordi järjesti Uudenmaan liitolle syksyllä 2019. Tämän tutkimuksen aineiston analyysi perustuu Metsähallitukselle pidetyn viiden lähes samansisältöisen koulutuksen ennakko- ja palautekyselyistä kerättyyn aineistoon sekä näistä kahden koulutuksen havainnointiaineistoon, joissa olin itse läsnä seuraajana. Taustatietojen tarkistamisessa ja aineiston analysoinnin tukena ovat olleet Metsähallituksen Senior Advisor Pertti Tuomen (3.3.2020) sekä Lapin aluejohtaja Kirsi-Marja Korhosen (6.3.2020) haastattelut.

1.1 Tutkimusongelma

Haluan tutkimukseni avulla tutkia, miten Suomen valtion metsien monikäyttöä koskevia kiistatilanteita voidaan ratkaista nyt ja tulevaisuudessa paremmin lopputuloksin yhteisten hyötyjen lähestymistavan periaatteita hyödyntäen. Tutkimukseni toimii yhtenä pelinavauksena

Suomen metsätalouden kentässä, joka on Hallan ym. (2020, 26-36) mukaan kokemassa muuttuneiden metsäsuhteiden kautta uudenlaisia vuorovaikuttamisen ja osallistamisen haasteita. Siinä onnistuakseen yksittäisten toimijoiden toiminnan ja ajattelutavan muutos on keskiössä (Halla ym. 2020, 26-36). Raition ja Rannikon (2006, 289) mukaan perinteisen metsätalouden ja sen tuomien työpaikkojen vähetessä 1980- ja 1990-lukujen taitteessa sosiaalinen kestävyys on saanut Metsähallituksessa uudenlaisia merkityksiä. Sosiaalinen kestävyys ei tarkoita sitä, miten Metsähallitus pystyy turvaamaan metsästä elävien paikkakuntalaisten ja kyläläisten toimeentulon vaan Raition ja Rannikon (2006, 289) mukaan sosiaalista kestävyyttä mitataan sen mukaan, miten hyvin Metsähallitus onnistuu sovittamaan yhteen keskenään ristiriitaiset intressit ja käyttömuodot ja kuulemaan eri osapuolia tasapuolisesti. Erilaisten käyttömuotojen ja tarpeiden yhteensovittaminen vaatii uudenlaista, osallistavaa, vuorovaikutteista osaamista metsäammattilaisilta, jotka ovat tottuneet perinteiseen asiantuntijatyöhön

Tutkin pro gradu – työssäni Metsähallituksen henkilöstön vahvuuksia ja kehittämistarpeita yhteisten hyötyjen lähestymistavan edellyttämien yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen näkökulmasta. Kun tavoitteena on ymmärtää yhteistyötä yksityiskohtaisemmin, on Airan (2012, 11-12) mukaanärkevintä tarkastella yhteistyön tekemistä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Ymmärryksen ja tietoisuuden lisääminen vuorovaikutuksen prosesseista auttaa ymmärtämään yhteistyön haasteita (Aira 2012, 11-12).

1.2. Tutkimuskysymykset

Teoreettisen viitekehyksen ja aineiston analyysin avulla tavoitteenani on tunnistaa, millaisia käsityksiä ja kokemuksia Metsähallituksen henkilöstöllä on omista yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoistaan ja mitkä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot vaativat kehittämistä ja haastamista, jotta yhteisten hyötyjen lähestymistapa voisi tulla osaksi niin Metsähallituksen toimihenkilöiden toimintatapoja.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaisia yhteisen hyötyjen lähestymistavan periaatteiden mukaisia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja on tunnistettavissa Metsähallituksen toimihenkilöiden kokemuksista ja käsityksistä?

2. Mitä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja kehittämällä yhteisten hyötyjen lähestymistavan periaatteita voidaan ottaa osaksi Metsähallituksen toimihenkilöiden toimintaa?
3. Mitä aikaisempia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja yhteisten hyötyjen lähestymistavan tulee kyseenalaistaa ja haastaa?

Koulutuksiin osallistuneissa oli mukana metsätalouspuolen lisäksi myös muiden vastuualueiden toimihenkilöitä, mutta tarkastelen tässä kokemuksia ja käsityksiä painottaen nimenomaan metsäammattilaisuutta ja/tai -asiantuntijuutta. Jokisen (2001, 168-182) mukaan metsäammattilaiset ovat omasta mielestään ensisijaisesti asiantuntijoita. Metsäammattilaisilla on kaikilla erilaisia metsään liittyviä toiminnan motiiveja, mutta yhteistä on metsän pitäminen elinkeinona ja suhde metsään on pitkälti toiminnallinen ja käytännöllinen (Suopajarvi 2005, 37).

Tutkimukseni alkaa esittelemällä Metsähallitusta ja sen moniulotteista roolia valtion metsien hoitajana. Tämän jälkeen avaan Kainuun metsäkiistoihin liittyvää tilannekartoitusta ja sen seurauksena käynnistynyttä Opi johtamaan yhteistyötä -koulutusta Metsähallituksen toimihenkilöille. Tutkimukseni teoreettinen osuus rakentuu julkisiin luonnonvaroihin liittyvien konfliktien taustojen ja syiden sekä yhteisten hyötyjen lähestymistavan taustan määrittelystä. Määrittelen teoriaosuudessa, mitä yhteisten hyötyjen lähestymisperiaatteet tarkoittavat tässä tutkimuksessa yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen näkökulmasta, ja miten yhteistyö ja vuorovaikutus sekä yhteistyön johtaminen ymmärretään tässä yhteydessä.

2 METSÄHALLITUS VALTION METSIEN HOITAJANA

Metsähallitus perustettiin vuonna 1859 hoitamaan Suomen valtion omistamia metsiä (Hiltunen 2012, 9-10.) Nykyisin Metsähallitus käyttää, hoitaa ja suojelee hallinnassaan olevaa valtion maa- ja vesiomaisuutta sovittaen yhteen omistajan, sidosryhmien ja asiakkaiden valtion alueisiin kohdistamia odotuksia ja tavoitteita (Metsähallitus 2020). Maa- ja metsätalousministeriö vastaa Metsähallituksen tulosohtauksesta, jonka lisäksi ympäristöministeriö ohjaa Metsähallituksen julkisia hallintotehtäviä oman hallinnonalansa asioissa. Metsähallituksen toiminta jakautuu neljään vastuualueeseen: Metsähallitus Metsätalous Oy:hyn, Metsähallitus Kiinteistökehitykseen, Luontopalveluihin ja Eräpalveluihin. (Metsähallitus 2020.) Valtio-omisteista metsää on Suomessa

noin 9 miljoonaa hehtaaria, joka sijaitsee pääsääntöisesti Suomen pohjois- ja itäosissa. 3,6 miljoonaa hehtaaria on talousmetsäkäytössä ja noin 1,5 miljoonaa hehtaaria on vajaatuottoista metsää, joka ei ole talousmetsäkäytössä. Kaikki talousmetsät ovat avoimia virkistyskäytölle ja painopiste metsien käytössä on monimuotoisuuden hoitamisessa (Hiltunen 2012, 12).

2.1 Osallistamisesta

Osallistaminen tuli osaksi Suomen valtion metsähoitoa 1990-luvun alussa, jolloin voidaan Pappilan (2010, 29) mukaan sanoa tapahtuneen eräänlainen ekologinen käänne metsien käytössä. Ekologisella käänneellä Pappila (2010, 29) tarkoittaa laajempaa, kansainvälistä metsätalouden kehityssuunnan muutosta kohti ekologista, sosiaalista ja kulttuurista kestävyyttä, jossa vuoden 1992 Rio de Janeiron ympäristö- ja kehityskonferenssilla on merkittävä rooli. Osallistavilla suunnittelumenetelmillä on Karvosen ym. (2001, 13-4) mukaan pyritty varmistamaan, että valtion maa- ja vesialueiden käyttö on kestävä, kun eri intressitahot ja sidosryhmät pääsevät vuorovaikutuksessa vaikuttamaan suunnitteluun ja päätöksentekoon jo niiden valmisteluvaiheissa. Karvonen ym. (2001, 13-14) käyttävät termiä päällekkäisen käytön periaate. Tavoitteena on saada samoilta alueilta kestävästi mahdollisimman monia hyötyjä ja sovittaa tehokkaasti yhteen alueisiin liittyvät ekologiset, taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset tarpeet siten, etteivät eri käyttömuodot sulje pois toisiaan (Karvonen ym. 2001, 13-14). Hiltusen (2012, 9-10) mukaan valtion metsä- ja maa-alueisiin on kohdistunut aina useita erilaisia käyttötavoitteita ja keskeisenä tavoitteena on ollut löytää sopiva tasapaino eri käyttötavoitteiden välillä. Päätökset ovat perustuneet tarpeisiin ja ennusteisiin, poliittisiin, inhimillisiin arvioihin ja arvostuksiin, joita ovat tukeneet taloudelliset ja muut laskelmat (Hiltunen 2012, 9-10).

Vuonna 1997 käynnistettiin Metsähallituksessa luonnonvarasuunnittelu ja vuonna 1994 alue-ekologinen suunnittelu, jolla korvattiin perinteinen strateginen metsäsuunnittelu (Hiltunen 2012, 11). Hiltusen (2012, 12-14) mukaan sekä luonnonvarasuunnittelun että alue-ekologisen vuorovaikutteisen suunnittelun avulla on saatu tietoa paikallisten asukkaiden sekä sidosryhmien asenteista ja arvoista sekä tietoa paikallisista olosuhteista ja luontoarvoista. Nämä prosessit ovat Hiltusen (2012, 12-14) mukaan tuottaneet Metsähallitukselle suoraan käytettävää tietoa päätöksenteon tueksi. Osallistaminen on luonut enemmän vuorovaikutusta ja neuvotteluyhteyttä sidosryhmien ja kansalaisten kanssa ja täten on tuottanut hyväksyttävyyttä suunnitelmille ja toimenpiteille metsässä (Hiltunen 2012, 12-14). Hiltusen (2012, 14) mukaan osallistaminen on ollut askel kohti sosiaalisesti kestävämpää metsätaloutta. Osallistamisella Metsähallitus (2018,

53) katsoo saavansa tietoja suunnittelun pohjaksi, jolloin voidaan vähentää ristiriitoja Metsähallituksen ja sidosryhmien välillä sekä sidosryhmien kesken. Suunnitteluun osallistuvien eri tahojen ja sidosryhmien on koettu Metsähallituksen (2018, 53) mukaan sitoutuvan paremmin suunnitelman tavoitteisiin ja ratkaisuihin sekä lisäksi on syntynyt pysyvää yhteistyötä alueen toimijoiden kesken. Pysyviä yhteistyö- ja osallistamiskanavia ovat kansallispuistokohtaiset neuvottelukunnat (Metsähallitus 2018, 53). Hytösen katsauksen (2000, 453) mukaan osallistavassa suunnittelussa osallistujien mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon ovat kuitenkin varsin rajalliset. Yhtenä konfliktin syynä luonnonvarojen käytön suunnittelussa on Peltosen ja Villasen (2004, 25) mukaan pidetty perinteistä suunnittelun ja päätöksenteon suljettua mallia. Erilaisia intressejä ja arvoja edustavat osapuolet ovat pakotettuja käyttämään äärimmäisiä keinoja valmiiden päätösten purkamiseksi, koska asioihin ei ole pystytty vaikuttamaan ennen lopullista suunnitelmaa tai päätöstä (Peltonen & Villanen 2004, 25). Peltosen ja Villasen (2004, 25) mukaan prosessista, jossa valmis suunnitelma tuodaan yleisön nähtäville, minkä jälkeen suunnitelmaa puolustetaan kritiikiltä ja muutoksilta, käytetään nimitystä ”PJP” eli päätä, julista ja puolusta. Susskindin ym. (2000, 21) mukaan perinteiset yleisötilaisuudet, joissa on rajoitettu puheaika ja vähän tilaa keskustelulle osallistujat asetetaan tilanteeseen, jossa heidän on käytettävä PJP-strategiaa. Osallistujien on päätettävä näkökantansa jo ennen tilaisuutta ja käyttäytyttävä aggressiivisesti ja esitettävä äärimmäisiä näkemyksiä saadakseen huomiota näkökulmilleen (Susskind ym. 2000, 21).

Julkisten metsävarojen hoitajan toimia kyseenalaistetaan monesta suunnasta. Metsähallituksen markkinaperustainen sekä yleisen edun rooli on monimutkainen, koska roolien ristiriitaisuus on otollinen konfliktien muodostumiselle. Vaatimukset metsän tuotolle ja korjuu-urakoitsijoiden kanssa solmitut määrämuotoiset hakkuu- ja hoitotavoitteet, paikallisten ja matkailijoiden vaatimukset virkistyskäyttömahdollisuuksien turvaamisesta ja parantamista, ympäristöaktivistien voimakas vastustus ja julkisuushakuisuus ovat muutamia Metsähallituksen toimihenkilöiden Rokuan ja Kuopion koulutuksissa kertomia esimerkkejä siitä, millaisia ristiriitaisia intressejä toimihenkilöt yhteensovittavat eri asiantuntija- tai viranomaistehtävissään. Toimihenkilöt tekevät yhteistyötä monien eri sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa ja yhteistyömuodot vaihtelevat yhdessä tekemisestä tiedonvaihtoon, kaupantekoon, ohjaukseen ja vuorovaikutukseen (Metsähallitus 2020). Kaikesta yhteistyöstä ja osallistamisesta huolimatta metsäkiistat nousevat tasaisesti julkisuuteen Kainuussa.

2.2 Metsähallitus Kainuussa

Metsähallitus on merkittävä toimija Kainuussa, sillä maakunnan pinta-alasta 42 prosenttia eli reilu miljoona hehtaaria on valtion omistamaa (Tolonen ym. 2015, 7). Metsätaloussuojelussa olevan maa-alan osuus on 78 prosenttia (749 000 ha) ja vastaavasti luonnonsuojelukäytössä on 16 prosenttia (155 000 ha) maa-alasta (Tolonen ym. 2015, 7). Vuonna 2013 Kainuun alueelta korjattiin 1,3 miljoonaa kuutiometriä puuta, jonka osuus maakunnan bruttokansantuotteesta oli 108 miljoonaa euroa ja työllisyysvaikutus kerrannaisvaikutuksineen 1107 henkilötyövuotta (Tolonen ym. 2015, 35). Vastaavasti maakunnan kansallispuistojen, Hiidenportin ja Hossan sekä Oulajärven retkeilyalueiden kokonaistulovaikutus oli neljä miljoonaa euroa sekä eräpalveluiden lupa-asiakkaiden kokonaistulovaikutus oli seitsemän miljoonaa euroa (Tolonen ym. 2015, 34). Suojelu- ja retkeilyalueiden ja monikäyttömetsien tuottamaa hyödyn suuruutta arvioidaan Tolosen ym. (2015, 29) mukaan seuraamalla ja arvioimalla käyntimääriä alueilla. Kaikkiaan luontopalvelujen kohteille, kuten Hiidenportin ja Hossan kansallispuistoon ja Oulajärven retkeilyalueelle tehtiin 260 000 käyntiä vuonna 2013. Vastaavasti monikäyttömetsien käyntimäärä arvioksi saatiin 500 000 kertaa, mikä tarkoittaa, että Kainuun maakunnan monikäyttömetsissä kävi keskimäärin yksi henkilö jokaisella hehtaarilla vuonna 2013. (Tolonen ym. 2015, 29.) Valtion maiden maisemaa ja luontoa muuttavat hakkuu- ja hoitotoimenpiteet ovat vaikutuksiltaan merkittävämpiä paikallisille asukkaille ja toimijoille kuin satunnaisille virkistyskäyttäjille, koska hakkuut vaikuttavat suoraan elämiseen, toimeentuloon ja asumisviihtyvyyteen (Pappila 2010, 57).

Kainuussa metsäkiistoja on viimeisen 30 vuoden aikana esiintynyt jatkuvasti, mutta 2000-luvulta lähtien kiistojen määrä on Akordin (2019, 4) mukaan kasvanut. Näistä enemmän julkisuutta ovat saaneet Suomussalmen Vienan reitti (Ylen uutinen 27.9.2020), Jumalissärkkä (Ylen uutinen 22.2.2010), Hossan retkeilyalue – kansallispuisto (Yle Areena 2.12.2011), Syväjärven särkkä (Ylen uutinen 10.1.2017), Pesiöjärven (Ylen uutinen 17.3.2015, Helsingin sanomat 20.2.2015), Kuhmon Lammasjärven (Suomen luonnonsuojeluliiton tiedote 15.2.2017) sekä Vaalan Oulajärven saarien kiistat (Maaseudun tulevaisuus 20.0.2017). Yksi esimerkki Kainuun metsäkiistojen ilmenemismuodoista on Suomen luonnonsuojeluliiton verkkotiedote helmikuulta 2017. Suomen luonnonsuojeluliitto (15.2.2017) kritisoi Metsähallituksen hakkuusuunnitelmia talvelle 2016-2017 Kainuussa ja varoitti, että aiotut hakkuut tulevat nostamaan kiistoja. Tiedotteessaan luonnonsuojeluliitto nimesi syyksi kiistojen syttymiselle huolimattomasti tehdyt luontokartoitukset ja sen, että paikallisten toiveita ei ollut otettu riittävästi huomioon

virikistyskäytön ja retkeilyn näkökulmasta. Metsähallitus oli tiedotteen mukaan avoimesti viestinyt hakkuusuunnitelmista, mutta ulkoisille sidosryhmille oli jäänyt kokemus, ettei heidän tarpeitaan ja toiveitaan ollut otettu riittävästi huomioon eikä päätöksenteossa ollut käytetty kaikkea tietoa, mitä oli saatavilla. Luonnonsuojeluliitto käyttää tiedotteessaan viimeisenä suunnitelmiin vaikuttamiskeinoa Metsähallituksen taloudellisiin tavoitteisiin vaikuttamista. Vetoamalla yhden Suomen suurimman metsäteollisuusyrityksen, Stora Enson (2019) julkilausumaan, ”*Stora Enso calls for constructive dialogue between Metsähallitus and environmental NGOs. It is of the utmost importance to Stora Enso that we do not use wood from forests subject to such disputes. We will not receive any pulpwood from the disputed areas in Kainuu until the situation has been resolved through dialogue, and studies confirm that the forests can be harvested sustainably*”, luonnonsuojeluliitto pyrkii vaikuttamaan haitallisesti Metsähallituksen mahdollisuuksiin saada valtion metsistä korjattua puuta myytyä kansainvälisille metsäteollisuusyrityksille. Tällä on suoraan vaikutusta Metsähallituksen taloudelliseen tulokseen. Greenpeace on myös aktiivinen toimija Kainuun metsäkiistoissa. Greenpeace on koonnut yhdessä BirdLife Suomen, Luonto-Liiton, Suomen luonnonsuojeluliiton ja WWF:n metsäasiantuntijoiden sekä vapaaehtoisten luonnonharrastajien ja -tutkijoiden sekä ympäristöviranomaisten kartoittamia ja suojeltaviksi esittämiä metsiä ja soita avoimeen Metsäkartta-palveluun (Metsäkartta 2008-2017). Greenpeace yhdessä muiden toimijoiden kanssa pyrkii näin tuottamaan lisätietoa päätöksenteon tueksi ja visuaalisin keinoin välittämään tietoa koko kansan nähtäville tunnistamistaan kohteistaan ja epäkohdista. Avaan seuraavaksi tarkemmin osana Kainuun metsäkiistojen sovitteluprosessissa tehtyä kiistojen tilannekartoitusta vuodelta 2018. Siinä selvitettiin kiistan osapuolia, syitä, keskeisiä aihealueita sekä annettiin suosituksia, kuinka päästä eteenpäin umpikujasta. Lisäksi esittelen osana kiistojen sovitteluprosessia käynnistynyttä vuorovaikutuskoulutusta, josta tämän tutkimuksen aineisto on kerätty.

3 KAINUUN METSÄKIISTOJEN TILANNEKARTOITUS JA OPI JOHTAMAAN YHTEISTYÖTÄ-KOULUTUS

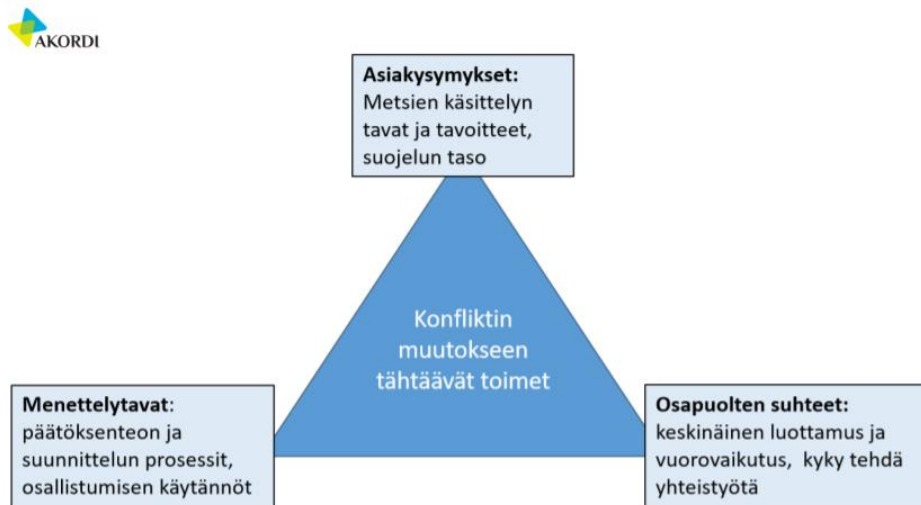
Tutkimukseni ponnahduslautana toimi marraskuussa 2018 Metsähallituksen, Suomen luonnonsuojeluliiton ja Greenpeacen yhdessä käynnistämä Kainuun metsäkiistojen tilannekartoitus ja siitä seuranneet yhteistyö- ja vuorovaikutuskoulutukset Metsähallituksen

omalle henkilöstölle, ja muutamille luonto- ja ympäristöjärjestöjen toimijoille. Metsähallituksen Metsätalous Oy:n toimitusjohtaja Jussi Kumpula Metsä.fi-lehdessä (1/2020) kuvailee, että kartoituksen tavoitteena oli yhdessä Suomen luonnonsuojeluliiton ja Greenpeacen kanssa rakentaa uudenlaista toimintamallia. Tilannekartoituksessa tunnistettiin tarve kaikkien kiistan osapuolien osaamisen vahvistamiseen hyvän sidosryhmäyhteistyön, rakentavan vuorovaikutuksen, erimielisyyksien käsittelyn ja neuvottelutaitojen osalta, jotta jatkuvasta vastakkainasettelusta voidaan päästä eteenpäin (Akordi 2019, 23). Esittelemällä Akordin (2019) tilannekartoituksen keskeisen sisällön luon pohjaa tämän tutkimuksen tarkoitukselle: miksi yhteistyö- ja vuorovaikutuskoulutukset käynnistettiin Metsähallituksen toimihenkilöille ja miksi on tärkeää ymmärtää toimihenkilöiden yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen taustalla olevia tekijöitä.

Kartoitus, josta voidaan käyttää sen alkukielellä nimityksiä *convening assessment*, *issues assessment*, *stakeholder assessment* tai *conflict assessment*, on yleinen toimintamalli yhteisymmärryksen ja kiistanratkaisuprosessien aloitusvaiheessa, jossa yhteisymmärryksen rakentaminen jumiutuneessa tilanteessa vaatii tarkempaa kiistatilanteen avaamista ja osapuolien määrittelemistä (Susskind & Thomas-Larmer 1999, 4-5; Peltonen & Kangasoja 2009, 92). Kartoitus ja sen toteutus haastatteluin ei täytä tieteellisen tutkimuksen kriteereitä (Peltonen & Kangasoja 2009). Puolueettoman ympäristö- ja luonnonvarakiistojen neuvottelevaan ratkaisuun erikoistuneen tahon tekemän kartoituksen tarkoituksena, on Peltosen ja Kangasojan (2009, 93) mukaan osapuolten tavoitteiden ja intressien avaaminen, kiistojen luonteen jäsentäminen, yhteistyön edellytysten tarkasteleminen ja mahdollisesti käynnistyvän prosessin pohjustaminen.

Kainuun metsäkiistojen kartoituksessa osapuolet tunnistivat, että kiistatilanteet tulevat jatkumaan ja paikallisia kiistakohteita nousee jatkossakin esiin tilanteen säilyessä nykymuotoisena. Tidwellin (2001, 4-5) mukaan toimijoiden kyky ja halu ratkaista konflikti sekä otollinen hetki tai tilanne ovat edellytyksenä konfliktinratkaisulle. Kainuun kartoituksessa konfliktin osapuolet kokivat, että konfliktinratkaisuprosessin käynnistäminen on hyödyllisempää kuin konfliktin ylläpitäminen (Akordi 2019, 4-5). Toimijoilla syntyi siis halu ratkaista konflikti, mutta kartoituksen ja Pertti Tuomen (Metsähallitus, Senior Advisor haastattelu 3.3.2020) mukaan toimijoilta puuttuivat keinot ja taidot ratkaista konfliktia. Kartoituksessa muodostettiin tilannekuva Kainuun metsiin liittyvistä keskeisistä asiakysymyksistä, jännitteistä ja ristiriidoista sekä suosituksia siitä, miten nykytilanteesta voidaan päästä parempaan suuntaan. Suosituksia, kuinka edetä prosessissa kuvattiin ympäristökonfliktien käsittelyyn kehitetyn ”edistymisen

kolmion” avulla, joka rakentuu kolmen ulottuvuuden ympärille: asiakysymykset, menettelytavat ja osapuolten suhteet (kuvio 1) (Daniels & Walker 2001, Akordi 2019, 20-21 mukaan).



Kuvio 1. Konfliktitilanteen muutoksen kolme ulottuvuutta (Akordi 2019, 21)

Kainuun metsäkiistojen keskeisiksi aihealueiksi kartoituksessa tunnistettiin vanhojen metsien suojeleminen, liito-orava ja luonnon monimuotoisuus, lähi-, virkistys- ja kulttuurimaisemametsät ja `Meidän metsien` tulostavoite ja käsittelytavat (Akordi 2019, 4-5).

Kartoituksessa haastateltaviksi kiistaan osapuoliksi valikoitui Metsähallitus (Metsätalous Oy, Luontopalvelut ja konsernitaso), luonnonsuojelujärjestöistä Greenpeace ja Suomen Luonnonsuojeluliitto (valtakunnan taso ja Kainuun piiri- ja paikallistaso), paikalliset järjestöt, aktiivit ja matkailuyritykset, Metsähallituksen asiakkaat sekä Kunnat ja Kainuun liitto (Akordi 2019, 5-7). Kiistan osapuolten näkemykset ja kokemukset kiistan syistä vaihtelivat kartoituksen perusteella.

Metsähallituksen metsätalouden edustajien näkökulmasta joka vuosi julkisuuteen nousi 1-5 kiistaa ja tilanne oli jatkunut jo pitkään samanlaisen eikä kiistojen odotettu loppuvan. Kiistojen nouseminen ja jäänyt konfliktitilanne oli Metsähallituksen metsätalouden edustajien kokemuksen mukaan uusi normaali. Ymmärrystä luontojärjestön tehtävään kyseenalaistaa ja kritisoida oli, mutta metsätalouden edustajilla oli kokemus, että Metsähallitukseen kohdistuu eri kriteerit kuin yksityisiin- tai yhtiöiden metsätoimijoihin. Metsätalouden edustajilla oli myös kokemus, että kiistojen välissä väitteiden faktat jäivät tarkistamatta ja syyllistettiin valheisiin ja syyttelyyn Metsähallitusta kohtaan. Metsähallituksen luontopalveluiden edustajien kokemus tilanteesta oli myös turhauttava ja he kokivat painetta sekä luontojärjestöjen suunnalta että oman

organisaation sisältä. Luontopalvelun edustajat tunnistivat, että suunnitteluprosessin uudistamisella voitaisiin välttää kiistoja. Metsähallituksen konsernitasolla nostettiin esille se, miten erityisesti Greenpeacen viestinnässään käyttämät keinot olivat kärjistäneet metsäammattilaisten ja ympäristöjärjestöjen välejä. Epätarkkojen tai virheellisten ja vanhojen tietojen ja kuvien levittäminen oli koettu tarkoitushakuiseksi, epäreiluksi ja myös ammatillaisia loukkaavaksi. Konsernitasolla tunnistettiin muun muassa digitaalisuus ja muut toimintaympäristön muutokset, jotka tulisivat vaikuttamaan nykyisiin kiistoihin. (Akordi 2019, 4-5.)

Luonnonsuojelujärjestö Greenpeacen edustajien kokemusten mukaan suojelussa oli menty eteenpäin, mutta viimeisen 5-10 vuoden aikana Kainuussa valtion metsätalous ja suhtautuminen sidosryhmiin oli koventunut ja toimintatavat eivät olleet Kainuussa kehittyneet yhtä paljon kuin muualla. Suomen Luonnonsuojeluliiton valtakunnan tason edustajien näkökulmasta monitavoitteisuus ja yhteensovittaminen ei toiminut Kainuussa yhtä hyvin kuin Lapissa. Metsien käsittelyssä toimitaan luonnonsuojeluliiton mukaan suoraviivaisemmin kuin muissa maakunnissa. Luonnonsuojeluliiton Kainuun piiri- ja paikallistasolla oltiin turhautuneita Metsähallituksen alueelliseen ja paikalliseen viestintään, osallistamiseen ja vuorovaikutukseen. Toimijoilla oli kokemus, että osallistuminen oli tiedottamista ja vaikuttamismahdollisuudet olivat vähäisiä, etenkin viimeisin luonnonvarasuunnitteluprosessi (Kainuun luonnonvarasuunnitelma 2015–2020) koettiin epäonnistuneeksi vuorovaikutuksen näkökulmasta. (Akordi 2019, 6.)

Haastatellut paikalliset kokivat Metsähallituksen toiminnan ylimieliseksi ja joskus jopa aggressiiviseksi, mikä vaikutti osaltaan kiistojen syntymiseen. Metsähallituksen viimeaikaisen toiminnan eli maiseman pilaamisen retkeilyalueiden, virkistysmetsien, retkeilyreittien, harjujen, ranta- ja taajamametsien alueilla koettiin olevan kiistojen perussy. Asioita täytyi paikallisten mukaan nostaa julkiseksi, koska muut vaikuttamismahdollisuudet koettiin vähäisiksi. (Akordi 2019, 6-7.)

Haastatellut Metsähallituksen asiakkaat kokivat, että ympäristöjärjestöjen, kuten Greenpeacen kampanjoilla hyökätään Metsähallitusta ja koko suomalaista metsätaloutta vastaan. Maine- ja vastuullisuusasiat olivat asiakkaille tärkeitä ja siksi metsäalalla asenteiden ja vuorovaikutuksen ja sidosryhmäyhteistyön parantamiselle nähtiin tarvetta, jotta luottamusta rakennettaisiin ja vuoropuhelua käytäisiin. (Akordi 2019, 6-7.)

Kartoituksessa tunnistettiin kaksi laajempaa kokonaisuutta, jotka olivat kiistojen kärjistymisen syinä: osallistuminen ja vuorovaikutus sekä luottamuspuola. Osallistumisen ja vuorovaikutuksen

osalta tunnistettiin, että huonot vuorovaikutussuhteet ja viestintätaidot vaikuttivat uusien kiistojen syntyyn ja kärjistikivät syntyneitä kiistatilanteita. Vuosille 2015-2020 laadittu Kainuun luonnonvarasuunnitelmaprosessi oli keskeinen yksittäinen prosessi, joka heikensi kiistan osapuolien suhteita. (Akordi 2019, 14-15.) Luottamuspulaa syntyi kartoituksen mukaan luontojärjestöjen ja Metsähallituksen Metsätalouden välillä kokemuksesta ja toisaalta tilanteista, joissa toisen intressille ja arvomaailmalle ei anneta arvoa eikä kumpikaan osapuoli halua joustaa. Luottamuksen rakentumista estää ja luottamuspulaa lisää kartoituksen mukaan luontojärjestöjen ja paikallisten sekä Metsähallituksen viestinnästä johtuvat tekijät, kuten syytökset epärehellisydestä, asioiden kärjistämisestä julkisuudessa sekä toisaalta kokemus keskinäisen viestinnän puuttumisesta. Luottamuksen rakentumista estää osaltaan kiistojen normalisoituminen osaksi Metsähallituksen metsätalouden henkilöstön toimintaa. Kartoituksen mukaan kyse ei välttämättä ole enää yksittäisten kiistojen ilmenemisestä, vaan tilanne vaatii nopeaa ja syvällistä muutosta toimintaympäristön moniarvoistumisen luomien vaatimusten takia – metsäammattilaisuuden vaatimusten uudelleenmäärittelyä. (Akordi 2019, 16-17.)

Opi johtamaan yhteistyötä -koulutukset olivat osa käynnistynyttä Kainuun metsäkiistojen sovitteluprosessia ja uuden toimintamallin kehittämistä. Koulutuksia järjestettiin yhteensä 8 kertaa Etelä-Suomen, Lapin ja Pohjanmaa-Kainuu alueilla 2019-2020. Koulutuksiin osallistui yhteensä noin 200 Metsähallituksen työntekijää sekä osassa koulutuksia oli mukana myös luonnonsuojelujärjestöjen edustajia (Akordin uutinen 9.3.2020). Metsähallitus (Metsä.fi 1/2020) viesti omassa Metsähallituksen sidosryhmille suunnatussa lehdessä, että se kehittää yhdessä luontojärjestöjen kanssa uudenlaista toimintamallia, jonka tavoitteena on rakentava vuorovaikutus ja hyvä yhteistyö kansalaisjärjestöjen ja muiden sidosryhmien kanssa. Opi johtamaan yhteistyötä -koulutusten tavoite Metsähallituksen näkökulmasta oli lisätä henkilöstön vuorovaikutustaitoja sekä ymmärrystä neuvotteluprosessiin vaikuttavista tekijöistä. Koulutuksissa syvennyttiin Akordin Jonna Kangasojan (Akordin uutinen 9.3.2020) mukaan konfliktien ennaltaehkäisyyn sekä erilaisten intressien ymmärtämiseen ja käsittelyyn. Koulutusten tavoitteena oli Kangasojan mukaan antaa uusia keinoja ja näkökulmia tavoilla, jotka perustuvat arvostukseen, kuunteluun ja yhteiseen ongelmanratkaisuun. Koulutuksien tavoitteena oli vahvistaa osallistujien henkilökohtaisia taitoja, joiden avulla on mahdollista valmistautua vaativiin tilanteisiin sekä ymmärtää paremmin oman toiminnan merkitystä vuorovaikutustilanteissa. (Akordin uutinen 9.3.2020.) Seuraavassa luvussa syvennyn tarkemmin konfliktin käsitteeseen ja aikaisempaan tutkimustietoon konfliktien syistä ja taustoista luonnonvarojen käytössä. Teoreettisen viitekehyksen avulla avaan vuorovaikutuksen merkitystä kiistojen synnyssä sekä ratkaisussa.

4 KONFLIKTI JA LUONNONVAROJEN KÄYTTÖ

Konflikti-termi määritellään kirjallisuudessa monilla eri tavoilla. Maankäytön konflikteja koskevassa katsauksessa Peltonen ja Villanen (2004, 6) käyttävät konfliktin käsitettä riidan, ristiriidan ja kiistan käsitteisiin verrattavana. Ervastin ja Nylundin (2014, 11) mukaan riita mielletään yksittäistä kysymystä koskevaksi ristiriidaksi, jossa osapuolet esittävät vaatimuksia toisilleen, kun taas konflikti nähdään syvemmäksi tai laajemmaksi osapuolten väliseksi ristiriidaksi, joka liittyy enemmän inhimillisiin perustarpeisiin kuin yksittäinen riita. Konfliktissa usein osapuolten välillä on jonkinasteinen riippuvuussuhde, jossa joko molemmat ovat tai vain toinen osapuoli on riippuvainen toisesta. Konflikti voi myös edellyttää samoista niukoista resursseista käytävää kamppailua tai olennaista voi olla toimijoiden oma käsitys erilaisista tavoitteista, jolloin itse tilanteen erilainen tulkinta synnyttää konfliktin. (Ervasti & Nylund, 2014, 11.) Konfliktitilanteessa Peltonen ja Villanen (2004, 7) mukaan olennaista on vallankäytön mahdollisuus, jota ei pelkässä erimielisyydessä välttämättä ole.

Konfliktin syitä voidaan Wall ja Callisterin (1995, 518) mukaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: osapuolten ominaisuuksien ja vuorovaikutuksen näkökulmasta sekä itse konfliktin kohteen näkökulmasta (Peltonen & Villanen 2004, 21). Mooren (2003) mukaan konfliktit voivat liittyä suhteisiin, informaatioon, intresseihin, rakenteisiin tai arvoihin (Ervasti & Nylund 2014, 14). Mayer (2000) puolestaan määrittelee ihmisten tarpeet ja niiden yhteensopimattomuudet konfliktin syinä, jossa voidaan erottaa kommunikaatio, tunteet, arvot, rakenne (kuten päätöksentekoprosessi) ja historia konfliktin alkulähteinä (Ervasti ja Nylund 2014, 16).

Fisherin ym. (2011) mukaan intressi voidaan määritellä syyksi päätöksen takana eli intressi ilmentää sitä, mitä pidetään arvokkaana ja mitä todella tarvitaan. Konfliktitilanteessa intressi voidaan määritellä koskemaan toimijoiden samanaikaisesti tavoittelemaan asiaa tai etuja, jota kaikki eivät voi saavuttaa. Kyseessä on Peltonen ja Villanen (2004, 22) mukaan hyötyjen ja haittojen epätasainen jakautuminen toimijoiden välillä. Kuitenkin intressiristiriidassa Peltonen ja Villanen (2004, 22) mukaan liian tiukkojen oletusten sisällyttäminen intressiristiriidan käsitteeseen jättää ulos sen aikaulottuvuuden, jossa toimijat todellisuudessa ovat vuorovaikutuksessa ja etsivät ratkaisuja useammilla neuvottelukierroksilla ja voivat näin laajentaa hyötyjen ja haittojen jakautumista sekä laajentaa intressien tarkempien määrittelyiden avulla jaettavien hyötyjen määrää. Intressikonfliktin erottaminen arvokonflikteista avaa Rossin (1993) mukaan mahdollisuuden neuvotteluille ja kompromissiratkaisuille, jolloin intressit voivat olla

keskenään vaihdettavia tai jaettavia asioita eli resursseja (Peltonen & Villanen 2004, 22). Arvoista syntyvissä konflikteissa olennainen ero intressikonfliktiin konfliktinratkaisu näkökulmasta on se, että keskiössä eivät ole tarpeet ja niiden tyydyttäminen (Ervasti & Nylund 2014, 15). Mayerin (2000) mukaan arvot ovat käsityksiä, jotka ovat syvälle juurtuneita, sidoksissa henkilön peruskäsityksiin ja joita puolustetaan voimakkaasti, jos niitä uhataan (Ervasti ja Nylund 2014, 16). Forester (1999) kuitenkin muistuttaa, että vaikka ihmisillä voi olla hyvin erilaisia arvoja on maankäytön suunnittelun konfliktitilanteissa pohjimmiltaan usein kyse hyvin käytännöllisistä asioista. Peltosen ja Villasen (2004, 9) mukaan kiista- tai konfliktitilanteet syntyvät pääsääntöisesti maa-alueeseen tai luonnonvaroihin kohdistuvien erilaisten intressien ja arvostusten ristiriidoista osapuolten kesken. Ristiriidat kiinnittyvät tilaan ja paikkaan ja tilasta tulee niukkuustekijä, koska samalla paikalla ei voi tehdä esimerkiksi metsäautotietä ja suojella vanhaa metsää. Koska tila on niukkuustekijä, maankäytön muutos, kuten Metsähallituksen tapauksessa luonnonvarojen hyödyntäminen, johtaa usein jonkintasoisiiin konflikteihin. (Peltonen & Villanen, 2004, 9.) Hellström (2001, 8) erottelee toisistaan metsien hoitoon, kuten hakkuusiin ja suojeluun liittyvät konfliktit maankäytön konflikteista, joissa on kyse saman maa-alan käytöstä kokonaan vaihtoehtoisiiin tarkoituksiin. Haila ja Lähde (2003, 11-13) puolestaan esittävät, että metsäkonfliktit ovat seurausta luonnon politisoitumisesta eli metsästä on tullut poliittisten kamppailujen kohde, jossa tiedotusvälineillä on ollut oma keskeinen roolinsa 1960-luvulta lähtien. Ympäristöön kohdistuvia uhkia ja riskejä pitävät yllä erityisesti joukkotiedotusvälineet, mutta myös ihmisten välinen arkinen kommunikaatio (Haila & Lähde 2003, 11–13).

Peltosen ja Villasen (2004, 36) mukaan maankäytön suunnittelussa haasteen luo tietojen yhdistäminen monesta eri tietolähteestä etenkin asiantuntijatiedon ja maallikkotiedon yhdistäminen samaan suunnitelmaan. Asiantuntemuksen ja asiantuntijan roolin kyseenalaistaminen on tyypillistä konflikteissa (Peltonen & Villanen 2004, 36). Peltosen ja Villasen (2004, 23) mukaan, kun kyseessä on tietoon liittyvä ristiriita kyseessä voi olla väärinkäsitys, tiedollinen epävarmuus tai näkökulmien yhteismitattomuus. Väärinkäsityksen ollessa kyseessä tiedon ”oikeellisuus” voidaan osoittaa ja sen todentamisesta osapuolet ovat yksimielisiä ja näin väärinkäsitys voi ratketa helposti. Väärinkäsitysten myöntäminen voi kuitenkin olla vaikeaa toimijalle ja näin voi estää konfliktin ratkeamisen. Tiedollisesta epävarmuudesta kumpuava konflikti liittyy puutteelliseen tai ristiriitaiseen tietoon samasta aiheesta. Kun kyseessä on esimerkiksi luonnonvaroihin kohdistuva toimenpide, vaikutusten arviointiin liittyy aina tiettyjä epävarmuustekijöitä ja eriävien tietojen määrä saattaa muodostaa konfliktin. Kolmantena näkökulmien yhteismitattomuus konfliktin taustana liittyy tietoon, joka

pohjautuu kiistan osapuolten erimielisyyksiin tietojen, intressien ja arvojen ”kimpuista”. Toimijat tulkitsevat konfliktin syitä erilaisten tulkintakehysten kautta, johon vaikuttavat heidän omat erilaiset havaintonsa, kokemukset, jolloin sama teko voi näyttäytyä itse kullekin erilaisena. Tulkintakehys koskee itse konfliktin syitä, mutta myös konfliktin toisia osapuolia, jossa voidaan muodostaa ennako-olettamuksiin perustuvia käsityksiä vastapuolesta. Olennaista kuitenkin on, että tulkintakehykset eivät ole pysyviä, jolloin ne tarjoavat mahdollisuuden konfliktin osapuolille etsiä yhteistä kehystä keskustelulle ja täten mahdollisuuden konkreettiselle konfliktin ratkaisuvaihtoehtojen löytämiselle. (Peltonen & Villanen 2004, 23-24.) Peltonen ja Villanen (2004, 24) puhuvat kehysten yhteensopivuudesta tai kehysten resonanssista, joka edistää yhteisymmärrystä ja yhteistoiminnan mahdollisuuksia toimijoiden kesken. Susskindin ym. (2000) mukaan tässä on yhteisen hyötyjen etsimisen avain. Olennaista on tarkastella, miten eri osapuolet tuovat esiin eri näkökulmia ja pyrkii ymmärtämään, miten osapuolet arvottavat asioita eri tavoin (Susskind 2000).

Wall ja Callister (1995, 518) ovat koonneet toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen liittyviä konfliktin syitä ja jaottelevat ne seuraavasti: a) käsitykset vastapuolesta, b) kommunikaatio, c) käyttäytyminen, d) vuorovaikutuksen puitteet/rakenne ja e) aiemmat kokemukset vuorovaikutuksesta (taulukko 1) (Peltonen & Villanen 2004, 25).

Taulukko 1. Vuorovaikutus konfliktin syynä (Wall & Callister 1995, 518, suom. Peltonen & Villanen 2004, 26)

a) Käsitykset vastapuolesta	<ul style="list-style-type: none"> ↔ Mielikuva vastapuolen tavoitteiden mittavuudesta ↔ Vastapuolen tavoitteet eivät vastaa omia reiluuden normeja ↔ Vastapuolen käyttäytyminen nähdään vahingollisena ↔ Epäluottamus toista osapuolta kohtaan
b) Kommunikaatio	<ul style="list-style-type: none"> ↔ Vääristymät ja väärinkäsitykset ↔ Vihamielisyyden ja vastenmielisyyden ilmaukset ↔ Jyrkkä ja tyly kritiikki ↔ Kunnianhimoisten tavoitteiden julistaminen ↔ Loukkaukset
c) Käyttäytyminen	<ul style="list-style-type: none"> ↔ Toisen osapuolen hyötyjen rajoittaminen ↔ Vastapuolen tavoitteiden estäminen ↔ Vähäinen vuorovaikutus ↔ Valtakamppailut
d) Vuorovaikutuksen puitteet/rakenne	<ul style="list-style-type: none"> ↔ Epätasapainoiset valtasuhteet ↔ Keskinäisen riippuvuuden muodostuminen ↔ Osapuolten kilpailu samoista resursseista ↔ Osapuolten statuserot ↔ Toisen osapuolen suosiminen kolmannen toimesta ↔ Symboliset rakenteet
e) Aiemmat kokemukset vuorovaikutuksesta	<ul style="list-style-type: none"> ↔ Aiemmat epäonnistuneet yritykset päästä sopuun ↔ Lukkiutuneet konfliktiasettelmat ↔ Muut aiempien konfliktien seuraukset

Näitä kaikkia Wallin ja Callisterin (1995, 518) esittämiä vuorovaikutuksen osatekijöitä konfliktin syynä oli tunnistettavissa Kainuun metsäkiistojen tilannekartoituksesta ja yksi keskeinen syy kiistojen jatkumiseen oli kartoituksen perusteella vuorovaikutus tai sen puuttuminen (Akordi 2019, 15). Peltosen ym. (2020, 80) tuoreessa *Saamelaisten kotiseutualueen valtion metsien käytön ristiriidat ja ratkaisumahdollisuudet* -konfliktikartoituksessa tunnistettiin, että osapuolten välisiä suhteita varjostaa pitkään jatkunut epäluottamus ja kapeutunut viestintä. Aiemmat kokemukset ja epäonnistuneet ratkaisuyritykset ovat Peltosen ym. (2020, 80) mukaan johtaneet turhautumiseen ja nykyistä tilannetta voidaan kuvata rauhantutkija Johan Galtungin (1969) termien ”negatiivisena rauhana”, jossa rauha merkitsee sodan poissaoloa, mutta ei kuitenkaan takaa rauhan jatkumista (Galtung 1969, viitattu Peltonen ym. 2020, 81). Kestävän rauhan rakentamisessa tarvitaan Galtungin (1969) mukaan välittömien uhkien poistamisen lisäksi pitkäjänteistä muutostyötä oikeudenmukaisten instituutioiden ja käytäntöjen rakentamiseksi (Peltonen ym. 2020, 81).

Vuorovaikutus on yksi keskeisin tekijä konfliktien synnyn taustalla, mutta Peltosen ja Villasen (2004, 36) mukaan konfliktien ja kiistojen syiden analyttisessä erottelussa on tarkasteltava niin intressejä, arvoja, tietoa kuin vuorovaikutusta. Erittelemällä syyt pyritään Peltosen ja Villasen (2004, 36) mukaan purkamaan usein monisyinen ja -ulotteinen kiista yksittäisiin ja helpommin ratkaistaviin osatekijöihin.

5 YHTEISTEN HYÖTYJEN LÄHESTYMISTAPA

Konfliktinratkaisu ja -hallinta eroavat Peltosen ja Villasen (2004, 39) mukaan siten, että ratkaisussa pyritään saamaan päätös ongelmalle, kun taas konfliktinhallinta perustuu osapuolten välisen kommunikation parantamiseen siten, että erimielisyyksiä voidaan käsitellä rakentavilla tavoilla. Yhteisten hyötyjen lähestymistavasta voidaan käyttää eri nimityksiä kuten yhteisymmärrykseen pyrkivä prosessi tai intressien yhteensovittaminen (Susskind 2014, 4, suom. Akordi 2014). Susskindin ja Cruikshankin (1987, 13) mukaan yhteisymmärryksen eli konsensuksen rakentaminen vaatii kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa kaikista eri sidosryhmistä valitut edustajat vapaaehtoisesti haluavat etsiä ratkaisua, jossa kaikkien osapuolten tavoitteet ja intressit täyttyvät. Taulukossa 2 on esitelty, miten perinteinen päätöksentekoprosessi

eroaa yhteisten hyötyjen lähestymistavasta prosessin ominaisuuksien perusteella (Susskind & Field 1996).

Taulukko 2. Perinteisen ja yhteisten hyötyjen lähestymistavan eroavaisuuksia (Susskind & Field 1996).

Ominaisuudet	Perinteinen lähestymistapa	Yhteisten hyötyjen lähestymistapa
Lopputulokset	voitto-häviö, heikentyneet vuorovaikutussuhteet	Kaikki hyötyvät, parantuneet vuorovaikutussuhteet
Osallistuminen	Pakollinen	Vapaaehtoinen
Vuorovaikutustapa	Välillinen (asianajajien tai palkattujen edustajien kautta)	Suora (osapuolet ovat kasvokkain tekemisissä)
Käytännöt	Samat peruseriaatteen ja toimintatavat koskevat kaikkia tapauksia	Peruseriaatteen ja toimintatavat sovitaan tapauskohtaisesti
Päätöksentekotavat	Viranomais- tai tuomioistuimien määrittelemä lopullinen ratkaisu	Vapaaehtoinen hyväksyntä osapuolilta sopimukseen
Välittäjien rooli	Ei ulkopuolisia välittäjiä/neuvottelijoita	Avustettu tai ei-avustettu; välittäjillä/neuvottelijoilla useita eri rooleja
Kustannukset	Lyhyessä prosessissa alhaiset kustannukset, mahdollisesti korkeat kustannukset prosessin pitkittyessä	Lyhyessä prosessissa melko korkeat kustannukset, matalat kustannukset pidemmässä prosessissa, jos onnistunut
Edustajisto	Vaaleilla valittuja valtuutettuja tai viranomaisia	Tilapäisesti, nimenomaisesti valitut kyseiseen neuvotteluun

Konsensuspohjaiseen eli yhteisymmärrykseen pyrkivään päätöksentekoprosessiin uskovat luottavat Susskindin ja Cruikshankin (1987, 13) mukaan siihen, että julkisia kiistoja voidaan ratkaista paremmin vapaaehtoisella sopimuksella. Susskind ja Cruikshank (1987, 13) perustelevat tätä mahdollisuudella luoda oikeudenmukaisia, tehokkaampia ja vakaampia lopputuloksia, kun kaikki sidosryhmät voivat osallistua suoraan minkä tahansa ongelman muotoilusta aina ratkaisuvaiheeseen asti. Tätä väitettä voi perustella legitimitetin näkökulmasta. Kyllösen (2010, 40) mukaan ympäristö- ja luonnonvarapäätöksenteon tukena käytettävä kansalaisia ja sidosryhmiä kuulemalla saatu tieto ei yksinään riitä takamaan kansalaisten hyväksyntää ja osoittamaan vallankäyttöä legitimeksi. Kuitenkin se, että kansalaisille epämieluisia ja heidän intressiensä kanssa ristiriidassa olevia ympäristöpäätöksiä pystytään tekemään viittaa Kyllösen (2010, 41) mukaan siihen, ettei niiden legitimitetti lepää pelkästään kansalaisten osoittaman hyväksynnän varassa. Syyksi tälle Kyllönen (2010, 42) esittää sen, että päätökset hyväksytään, koska ne

edustavat oikeaa tapaa tehdä yhteisiä päätöksiä. Kyllösen päätelmiin perustuen on tarpeen kyseenalaistaa, koetaanko valtion metsien hoidossa käytetyt päätöksentekotavat oikeiksi tavoiksi tehdä päätöksiä. Jatkuvat konfliktit ja Metsähallituksen toimintaa arvosteleva julkinen keskustelu viittaavat siihen, että tässä on yksi syy hyväksynnän heikentymiselle.

Konsensuspohjaisen prosessin käytöstä saatujen kokemusten mukaan prosessin käyttö päätöksenteossa säästää kustannuksissa myöhemmin, kun lisäkustannukset vähenevät valitusten ja oikeuskäsittelyiden vähenemisen myötä (Susskind & Cruikshank 1987, 13). Kustannuksina voidaan tässä yhteydessä nähdä kaikki ne resurssit, mitkä ovat pois varsinaisesta toiminnasta. Tai resursseina, jotka joudutaan käyttämään kiistelemiseen sen sijaan, että resurssit kohdistettaisiin varsinaisen tavoitteen esimerkiksi hakkuiden toteuttamiseen. Luontojärjestön näkökulmasta tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että resursseja joudutaan tuhlaamaan vaikuttamiskeinoihin, joilla ei varmuudella saavuteta luontoarvojen turvaamisen tavoitteita.

Konsensuksen eli yhteisymmärryksen rakentaminen vaatii Susskindin ja Cruikshankin (1987, 13) mukaan johtajilta ja päätöksentekijöiltä johtajuuden uudelleen määrittelyä ja vastuun ottamista konsensuksen rakentamisesta. Johtajuutta yhteistyössä voidaan Ansellin ja Gashin (2008, 12) mukaan tarkastella fasilitoivan johtajuuden näkökulmasta. Johtajuutta tarvitaan yhteistyötilanteissa asettamaan ja pitämään kiinni yhteisistä pelisäännöistä, rakentamaan luottamusta, fasilitoimaan dialogia ja tutkimaan yhteisiä hyötyjä (Ansell & Gash 2008, 12). Kiistanratkaisuprosesseissa, joissa on riideltä jo pitkään ja osapuolten välejä varjostavat epäonnistuneet sovittelukokeilut kuten Kainuun metsäkiistoissa, neuvottelut voivat vaatia ulkopuolisen fasilitoivan johtajan, fasilitaattorin, rakentamaan luottamusta osapuolten välille ja luomaan ilmapiiriä, jossa voidaan käydä avointa ja toista arvostavaa keskustelua.

Yhteisen hyötyjen lähestymistapa perustuu osapuolten intressien selventämiseen, todellisten tarpeiden ja huolenaiheiden ymmärtämiseen keskustelemalla niistä avoimesti (Susskind & Cruikshank 1987, 33). Neuvottelujen lähtötilanteessa osapuolten on Susskindin ja Cruikshankin (1987, 33-34) mukaan tuotava esille aidot ja todelliset tarpeensa ja aikomuksensa, jotta vuorovaikutus ja prosessi on luottamukseen pohjautuvaa. Lähestymistavan mukaan yhteisymmärrys voidaan saavuttaa, kun osapuolilla on selkeä käsitys omista tarpeistaan, mutta myös aito tahto ymmärtää toisen osapuolen tarpeet (Susskind & Cruikshank 1987, 33-34). Perinteisessä neuvottelutilanteessa tällainen lähestymistapa voidaan kokea vallasta luopumiseksi, kun neuvotteluissa annetaan tietoa, jota toinen osapuoli voi käyttää vaikuttaakseen toiseen. Tässä piilee yhteisten hyötyjen lähestymistavan voimavara, mutta toisaalta myös heikoin lenkki. Vain

avoin ja luottamukseen perustuva keskustelu osapuolten intresseistä tuottaa Susskindin ym. (2000, 23-24) mukaan sellaista tietoa, jolla voidaan saavuttaa yhteinen sopimus. Mikäli jompikumpi osapuolista ei pidä kiinni sovituista yhteistyön pelisäännöistä ja eikä tuo aitoja intressejään esille, seurauksena voi olla, ettei yhdessä sovittuun sopimukseen sitouduta.

Yhteisten hyötyjen lähestymistapa neuvotteluprosessina jaetaan Susskindin (2000, 17) mukaan neljään vaiheeseen: valmistelu (preparation), arvon rakentaminen (value creation), arvon jakaminen (value distribution) ja seuranta (follow through). Erityistä painoarvoa lähestymistavassa annetaan suhteiden luomisella ja ylläpidolle koko prosessin aikana (Susskind 2000, 17). Consensus Building Institute:n kehittämä yhteisten hyötyjen lähestymistapa ei suoraan määrittele neuvotteluissa tai yhteistyössä vaadittavia taitoja, mutta yhteisymmärrystä rakennettaessa on tunnistettu keskeisiä tekijöitä ja taitoja, joita vaaditaan onnistuneeseen kiistanratkaisuprosessiin. Yhteisymmärrystä voidaan Innesin (2004) mukaan rakentaa olosuhteissa, jotka mahdollistavat avoimen dialogin, keskustelun ja yhteisen päätöksenteon. Yhteisten hyötyjen lähestymistavan yhtenä perusteoksena voidaan pitää Susskindin ja Fieldin vuonna 1996 julkaisemaa ”*Dealing With an Angry Public – The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes*” - teosta. Susskind ja Field (1996, 37) esittävät kyseisessä teoksessa kuusi periaatetta, jotka määrittävät yhteisten hyötyjen lähestymistavan: 1) Tunnusta ja anna arvoa toisen osapuolen huolenaiheille, 2) Rohkaise jaettuun tiedon rakentamiseen, 3) Ole valmis minimoimaan haitalliset vaikutuksia, jos sellaisia ilmenee; lupaa korvata tiedetyt, mutta tahattomat vaikutukset, 4) Hyväksy vastuu, tunnusta virheet ja jaa valtaa, 5) Toimi luotettavasti koko ajan ja 6) Keskity rakentamaan pitkäaikaisia vuorovaikutussuhteita. Näiden kuuden periaatteen avulla Susskind ja Field ovat luoneet kehyksen, jonka avulla voidaan ratkaista kiistoja, joissa on mukana useita, erilaisia sidosryhmiä ja haasteellisia aihealueita ja tilanteita kohdattavana. Nolon ym. (2013, 11) ovat tunnistaneet keskeisiä periaatteita tarkastelemalla satoja tapauksia, joissa yhteisten hyötyjen lähestymistapaa on käytetty onnistuneesti kiistanratkaisussa. Tarkastelen seuraavaksi tarkemmin nimenomaan yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen näkökulmasta Susskindin ja Fieldin (1996) sekä Nolon ym. (2013) periaatteita, mitä ne tarkoittavat luottamuksen rakentamisen ja vuorovaikutuksen sekä jaetun tietopohjan ja vaihtoehtojen lisäämisen näkökulmasta.

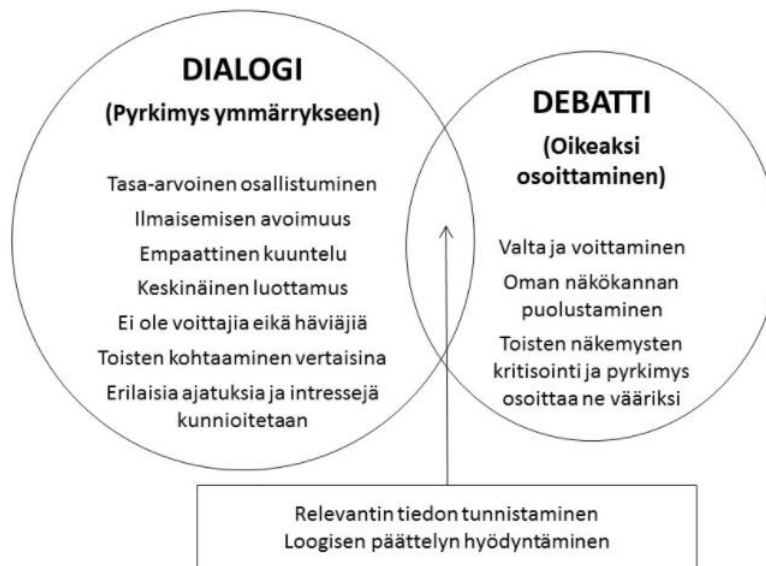
5.1 Luottamuksen rakentaminen ja vuorovaikutussuhteet

Yhteisten hyötyjen lähestymistavan näkökulmasta luottamuksen rakentamisen mekanismi on suoraviivainen. Susskind ja Field (1996, 80) lainaavat Liisa Ihmemaan Hullun hatuntekijän lausahdusta ”*Sano, mitä tarkoitat ja tarkoita, mitä sanot*” kuvaamaan luottamuksen rakentumista. Lewickin ym. (2006, 999) mukaan luottamus rakentuu uudessa suhteessa arviointiperusteisesti eli osapuolet odottavat, että toiselle annetut lupaukset pidetään ja luottamus rakentuu asteittain, kun lupaukset toteutetaan (Ervasti & Nylund 2014, 323). Varhaisessa yhteistyösuhhteessa ilmenee Lewickin ym. (2006, 999) mukaan aina luottamuksen puutetta, koska toinen osapuoli ei voi olla vielä varma pitääkö toinen kiinni lupauksestaan (Ervasti & Nylund 2014, 323).

Luottamuksen yhteydessä on Lewickin ym. (2006, 999) mukaan tärkeää käsitellä epäluottamus, joka tarkoittaa kielteisiä odotuksia toisen toimintaa kohtaan eli lähtökohtaisesti odotetaan, että toinen ei pidä lupauksiaan (Ervasti & Nylund 2014, 323). Luottamuksen rakentamista ja sen arviointia tehdään läpi koko yhteistyön. Luottamusta tai epäluottamusta rakennetaan jo ennen yhteistyötä, varsinaisissa yhteistyö- tai neuvottelutilanteissa, virallisten tapaamisten välissä, lupauksen tai sopimusten täyttämisen yhteydessä ja varsinaisen yhteistyön päättymisen jälkeen. Yhteisten hyötyjen lähestymistavassa luottamuksen syntyminen yhteistyön osapuolten välille on Susskindin ja Cruikshankin (1987, 26) mukaan perusedellytys, jotta he voivat avoimesti kertoa todelliset prioriteettinsa tai intressinsä ja edetä yhteiseen ongelmanratkaisuun. Ilman luottamusta ei voi muodostua yhteistyötä (Susskind ja Cruikshank 1987, 26).

Tunnusta ja anna arvoa toisen osapuolen huolenaiheille -periaatteeseen liittyy valmius aidosti kuulla toisen intressejä ja niiden taustalla olevia huolia. Tämä vaatii Susskindin ja Fieldin (1996, 38) mukaan omien ennakkoluulojen hylkäämistä ja tietoisesti avoimin mielin kuuntelemista. Tilanteessa, jossa asioista on riideltä jo pitkään ja taustalla on vahvoja eriäviä mielipiteitä ja asenteita, voi olla Susskindin ja Fieldin (1996, 38) mukaan lähes mahdotonta kuunnella, saati tunnustaa ja tunnustaa toisen osapuolen huolia ja intressejä. Avoimesti omista intresseistä puhuminen vaatii sen, että toiseen voi luottaa ilman pelkoa, että toinen käyttäisi saamiaan tietojaan toista vastaan (Susskind & Field 1996, 38). Nolonin ym. (2013, 14) mukaan ei ole mahdollista kohdata toisen intressejä ilman ymmärrystä toiveista ja peloista intressien takana. Tämä toteuttaminen vaatii kuuntelemista ja ymmärtämistä. Opi johtamaan yhteistyötä -koulutuksessa käsiteltiin kommunikaatiotekniikkaa, joka perustuu psykologi Rogersin ja Farsonin (1976) teoriaan (Ervasti & Nylund 2014, 342). Aktiivisessa kuuntelemisessa kuuntelija keskittyy

kuuntelemaan tarkkaan sekä ymmärtämään, mitä toinen yrittää sanoa ja mitä hän sanomallaan tarkoittaa. Tavoitteena on siis aikaansaada dialogi, jossa osapuolet pyrkivät aktiivisesti ymmärtämään toisiaan (Ervasti & Nylund 201, 342). Tekniikka vaatii Rogersin ja Farsonin (1976) mukaan jatkuvaa tietoista harjoittelemista, koska omien ennakkoluulojen, aikaisempien opittujen tapojen poisoppiminen vaatii asteittaista harjaantumista (Ervasti & Nylund 201, 342). Metsähallituksen Lapin aluejohtaja Kirsi-Marja Korhonen (haastattelu 6.3.2020) kertoi omien osallistamisprosessikokemustensa ja Oregoniin suuntautuneen opintomatkan (ks. Metsäsäätiö 2019) pohjalta tunnustaneensa, mikä erottaa Metsähallituksen osallistamisen tavan yhdysvaltalaisesta tavasta kuulla sidosryhmiä. Korhonen puhui haastattelussaan tästä erosta, minkä hän oli oivaltanut koskien sidosryhmien kanssa käytäviä neuvotteluita ja yhteistyötä. Siirtyminen omien faktojen oikeaksi osoittamisesta ja perustelemisesta ymmärtämään, mitkä toisen tarpeet ja huolet olivat ja mitä me yhdessä voimme tehdä, että kaikki pääsemme tavoitteisiimme, olivat Korhosen mukaan muutoksen avaimia parempaan lopputulokseen. Tätä Korhosen oivallusta voi mielestäni kuvata dialogin ja debatin eron kautta. Holm ym. (2018) kuvaavat dialogin tavoitetta pyrkimyksenä ”*tuottaa ymmärrystä toisten näkemyksistä ja luoda merkityksiä toiminnan kohteena oleville asioille*” (kuvio 1).



Kuvio 1. Dialogin ja debatin suhde (Holm ym. 2018)

Holmin ym. (2018) mukaan tarkastelemalla dialogin ja debatin eli väittelyn eroja voidaan paremmin selventää dialogin luonnetta. Debatin perusdynamikan muodostavat Holm ym. (2018) mukaan oikeassa oleminen ja voittaminen, joka on usein voimakkaampi kuin tarve löytää paras

ratkaisu. Dialogissa ei ole tarkoitus olla oikeassa tai väärässä vaan tasa-arvoisen osallistumisen, toisten näkökulmien aktiivisen ja myötäelävän kuuntelun, omien taustaoletusten tarkastelun ja kyseenalaistamisen ja keskinäisen luottamuksen rakentamisen avulla ymmärtää toisten näkökulmia (Holm ym. 2018).

Susskindin ja Fieldin (1996, 40) kokemuksen mukaan vaikeimmin toteutettava periaate on pitkäaikaisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen, joka vaatii jatkuvaa, suoraa ja kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia, dialogia. Mikä tahansa vuorovaikutus ei Airan (2012, 50) mukaan johda toimivaan yhteistyöhön vaan vuorovaikutus vaatii osapuolten aktiivista panostusta, aikaa ja voimavaroja. Organisaatiot tai järjestöt eivät kommunikoi ihmisten kanssa vaan ihmiset kommunikoivat keskenään (Susskind & Field 1996, 99). Vuorovaikutussuhteiden ja luottamuksen rakentamiseen käytetään yhteisten hyötyjen lähestymistavassa merkittävä osa ajasta ja resursseista, koska niiden varaan rakentuu niin yhteisen tietopohjan muodostaminen kuin vaihtoehtojen etsiminen. Nolonin ym. (2013, 15) korostavat vuorovaikutussuhteiden merkitystä maankäytön päätöksien pitkäaikaisten vaikutusten näkökulmasta. Ihmiset ja organisaatiot tulevat pitkään elämään päätöksien kanssa ja tästä syystä on tärkeää, että osapuolet rakentavat ja ylläpitävät hyviä suhteita. Mahdollisimman varhaisella ja riittävän tiheällä kanssakäymisellä osapuolet luovat avoimuutta ja rakentavat luottamusta, kun tietoa jaetaan ja mahdollisuus vaikuttaa luo osapuolille merkityksellisen roolin. Kokemuksen, että heitä aidosti kuullaan ja heille kerrotaan, missä mennään. (Nolon ym. 2013, 15). Nämä osaltaan rakentavat sosiaalista hyväksyttävyyttä (Shindler ym. 2002, 4-5).

5.2 Tiedon tekeminen yhteiseksi ja vaihtoehtojen lisääminen

Yhteisten hyötyjen lähestymistavassa hyödynnetään Susskindin ym. (2000, 18) mukaan ihmisten luontaista pyrkimystä ratkaista ongelmia tyydyttääkseen intressinsä ja tarpeensa. Ensisijaista Susskindin ja Fieldin (1996, 39) mukaan on se, että osapuolet tuovat esiin tarkat tiedot heidän todellisista intresseistään. Luottamuksen puute estää tällaisen tiedonvaihdon (Holm ym. 2018). Etsimällä vaihtoehtoja yhdessä ja yhdessä tunnistettujen reunaehtojen rajoissa, voidaan Susskindin ja Fieldin (1996, 39) mukaan luoda tietoa, jonka kaikki hyväksyvät.

Osapuolille, jotka ovat tottuneet toimimaan perinteisellä tavalla muutos voi olla Susskindin ja Fieldin (1996, 39) mukaan merkittävä. Osapuolten tulisi olla Sengen (1994) mukaan valmiita sekä ilmaisemaan että altistamaan omat näkemyksensä ja tietonsa toisten osallistujien vaikutukselle

(Holm ym. 2018). Sengen (1994) mukaan tämä vaatii, että omia näkemyksiä ja ennakkoolettamuksia on tarkasteltava kriittisesti ja on oltava valmis myöntämään virheelliset näkemyksensä (Holm ym. 2018). Vapaassa ja ennakkoluulottomassa vuorovaikutuksessa tehty asioiden tutkiminen rakentaa Sengen (1994) mukaan käsiteltävästä asiasta kattavamman ja moniulotteisemman yleiskuvan. Senge (1994) käyttää termiä ryhmän kollektiivinen älykkyys kuvaamaan yhdessä tuotettua tietoa sen sijaan, että yksittäinen toimija tuottaisi kaiken tiedon (Holm ym. 2018).

Vaihtoehtojen etsiminen vaatii Susskindin ja Cruikshankin (1987, 30) mukaan yhteistyössä tehtyä tiedon etsintää, jossa laajempi ongelma paloitellaan yhteisymmärryksessä pienempiin osaluoksiin. Vaihtoehtojen etsimisen tavoitteena on Susskindin ym. (2000, 18) mukaan ”kasvattaa yhteistä kakkua” eli tunnistamalla yhteisiä hyötyjä voidaan lisätä vaihtoehtoja, jotka mahdollistavat uusien ratkaisujen löytämistä. Vaihtoehtojen lisääminen on avain yhteisten hyötyjen tunnistamiselle ja erilaisten intressien tyydyttämiselle (Susskind ym. 2000, 18). Olennaista on Susskindin ym. (2000, 18) mukaan tehokas osatekijöiden niputtaminen, joita osapuolet arvottavat eri tavoin. Osapuolten on Susskindin ym. (2000, 18) mukaan painotettava yhteistyötä ja vuorovaikutussuhteitaan kilpailun sijaan ja pyrkiä etsimään win-win – ratkaisuja täyttämällä omat tarpeensa samalla kuitenkin kohdaten osapuolen tarpeet. Tämä vaatii yhteistyötä ja haastaa oman edun tavoittelun pyrkimykset (Susskind & Cruikshank 1987, 33-34).

Etukäteen on vaikea arvioida, onko yhteistyöllä saavutettu ratkaisu tai lopputulos paras mahdollinen tai järkevin. Susskind ja Cruikshank (1987, 28) käyttävät termiä ”tuleva jälkiviisuus” avaimena viisauteen. Neuvottelevilla osapuolilla tulisi olla sen verran kokemusta ja tietoa toimintaympäristöstään, jotta he voivat ennakoida, millaisia vaikutuksia heidän ratkaisunsa ja päätöksensä tulevat saamaan aikaan. Yhteisten hyötyjen lähestymistavasta saatujen kokemusten mukaan todennäköisemmin kestävin ja hyväksyttävien ratkaisu on saavutettavissa yhdessä etsimällä paras mahdollinen vaihtoehto riippumatta siitä kenen kantaa asia edustaa. (Susskind & Cruikshank 1987, 30.)

5.3 Osallistamisen ja yhteistyön tasot

Osallistavat suunnittelu- ja päätöksentekoprosessit vaativat erilaisia resursseja kuin suora päätöksenteko ilman kuulemisia tai neuvotteluita. Debatista tai tavallisesta keskustelusta dialogiin siirtyminen on keskeistä yhteisymmärryksen rakentamisessa ja yhteisten hyötyjen etsimisessä (Innes 2004, 7). Hellströmin ym. (2018) mukaan dialogin avulla voidaan tuottaa lisäarvoa

päätöksenteolle, mutta se vaatii osaamista ja arviointikykyä, missä vaiheessa ja milloin dialogia voidaan käydä ja mitä dialogilla halutaan saavuttaa. Hellström ym. (2018) nostavatkin esille tärkeän huomion, ”rakentava keskustelu voi syntyä itsestäänkin, jos se on hermotettuna keskustelijoiden kulttuuriseen selkärankaan”, mutta usein dialoginen keskustelu vaatii keskustelun tietoista ohjaamista tai fasilitointia.

Innes (2004, 7-8) vastaa artikkelissaan yhteisymmärryksen rakentamiseen perustuvaan neuvottelu- ja kiistanratkaisumenetelmään kohdistuvaan kritiikkiin kattavasti. Innes (2004, 8) vastaakin yleisesti kritiikkiin, että mikäli näitä kaikkia olennaisiksi tunnistettuja periaatteita ei ole käytetty neuvotteluprosessissa, ei lähestymistavan toimivuutta voi arvioida luotettavasti. Yhdeksi suurimmaksi kritiikin kohteeksi Innes (2004, 8) tunnistaa sen, onko lähestymistavalla päästy sopimukseen tai kuinka kauan sopimukseen pääseminen on kestänyt. Innes (2004, 8) vastaa tähän kritiikkiin nostamalla esiin, mitä kaikkea muuta prosessilla voidaan saavuttaa kuin yksittäinen sopimus. Tällä Innes (2004, 8) viittaa prosessin tuottamiin muihin arvoihin ja toteaaakin, että joskus sopimukseen pääseminen ei ole ensisijainen tavoite vaan tavoite saattaa olla vuorovaikutussuhteiden ja laajemmin yhteisten pelisääntöjen luominen, jotta asioita voidaan jatkossakin ratkaista rakentavasti. Paraskin sopimus voi joskus kariutua ja tällaisessa tilanteessa uudelleenneuvottelun mahdollisuus on Susskindin ja Cruikshankin (1987, 33) mukaan vain, jos neuvotteluprosessissa vuorovaikutussuhteet ovat muotoutuneet rakentavan keskustelun ympärille. Osapuolet tulevat paljon mieluummin takaisin neuvottelupöytään, jos he ovat kokeneet tulleen kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja kunnioitetuiksi (Susskind ja Cruikshank 1987, 33).

Perinteisessä päätöksentekotavassa, jossa tehdään usein voitto-häviö-ratkaisuja, ratkaisut tuottavat pahoinvointia ja vihamielisyyttä. Yhteisten hyötyjen lähestymistavan periaatteiden mukaisessa prosessissa on Susskindin ja Cruikshankin (1987, 32) mukaan helpompi tulla takaisin neuvottelupöytää tilanteen vaatiessa ja pohtia yhdessä, mikä on paras etenemistapa uuden tiedon tai kokemuksen valossa, kun vuorovaikutussuhteille on annettu arvoa ja niistä on prosessin aikana pidetty huolta.

Yhteisten hyötyjen lähestymistavassa yhteistyöhön ryhtymisen kannattavuutta tai järkevyyttä voidaan arvioida BATNA:n eli *Best Alternative to a Negotiated Agreement* avulla (Fisher & Ury 1999, Innes 2004, 10 mukaan). BATNA on alun perin Roger Fisherin ja William Uryn vuonna 1991 kehittämä käsite, joka vapaasti suomennettuna tarkoittaa parasta vaihtoehtoa neuvoteltavan lopputuleman sijaan. Oman BATNA:n määrittämisen tavoitteena on selvittää itselle, mikä on toinen etenemistapa ja mahdollinen lopputulos ilman osallistumista yhteiseen neuvottelupöytään.

Ennen yhteiseen neuvotteluprosessiin ryhtymistä jokaisen osapuolen tulisi Innesin (2004, 10) mukaan selvittää itselleen tarkkaan, kuinka kannattavaa on lähteä neuvottelemaan yhdessä ratkaisusta ja kuinka kannattavaa mahdolliseen loppuratkaisuun on sitoutua. Metsähallituksen tapauksessa tämä voisi tarkoittaa sitä, että onko lähellä asutusta suunniteltujen hakkuiden yhteydessä kannattavaa käydä paikallisten kanssa neuvotteluita ja suunnitella hakkuut yhdessä vai onko parempi vaihtoehto edetä vain tiedottamalla ja toteuttamalla hakkuut. Moniulotteisimmissa tilanteissa oman BATNA:n selvittäminen voi olla huomattavasti vaikeampaa, mutta sen avulla voidaan arvioida, milloin syvemmälle yhteistyölle ja dialogille on tarvetta ja milloin sen avulla voidaan päästä parempaan lopputulemaan. Innesin (2014, 10) mukaan neuvottelutilanteessa sillä ei ole merkitystä, kuinka paljon tai millaista valtaa osapuolilla on, vaan olennaista on, mitä kukin osapuoli voi yhteistyössä tarjota toiselle osapuolelle, jota toinen osapuoli arvottaa eri tavoin.

BATNA:n määrittelemisen auttaa myös osaltaan selvittämään, mitä vaihtoehtoisia tapoja tilanteessa on edetä ja mitä kullakin vuorovaikuttamisen tavalla voidaan saavuttaa. Aina ei ole tarvetta intensiiviselle yhteistyölle. Orenstein ym. (2008) ovat kehittäneet asteikon kuvaamaan osallistumisen ja yhteistyön asteita julkisessa päätöksenteossa. Taulukossa 3 osallistumisen asteet on esitelty Orensteinin ym. (2008) mukaan kevyemmästä osallistumisen muodosta edeten syvempään yhteistyöhön. Kullekin osallistumisen ja yhteistyön asteelle on määritelty tavoite ja tulos, esimerkkiprosessit, käyttötarkoitukset ja onnistumisen edellytykset.

Taulukko 3. Osallistumisen ja yhteistyön asteet julkisessa päätöksenteossa. (Orenstein ym. 2008, Kangasoja 2017, 37, suom. Akordin koulutusmateriaali)

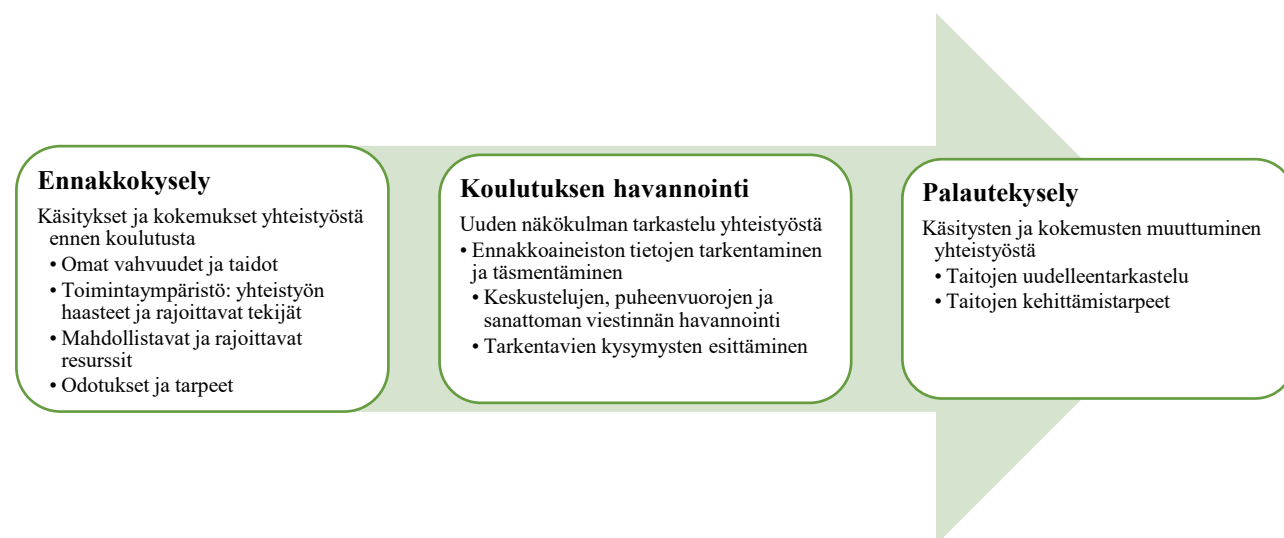
	Tiedon kartuttaminen ja jakaminen	Kuuleminen	Suosituks	Yhteinen päätöksenteko	Yhteinen toimeenpano
Tavoite/Tulos	Parempi ymmärrys asiakysymyksistä, prosessista yms. Lista huolista Tunnistetut tiedolliset tarpeet Toisten näkökulmien tarkastelu Keskinäisten suhteiden muodostaminen	Luonnosten kommentointi Vaihtoehtoisen lähestymistavat Asioiden priorisointi Mielipidekeskustelu Toiminnan tarve	Yhteisymmärrys ehdotettavasti suunnitelmasta, vaihtoehtoista tai toiminnasta	Yhteisymmärryksen perustuvat sopimukset muodostettujen ryhmien ja toimijoiden välillä liittyen toimintaan, oikeusjuttuihin tai sääntöihin	Monenväliset sopimukset yhteistoiminnan ja strategisten suunnitelmien jalkauttamiseksi
Esimerkki-prosessit	Kohderyhmät Konferenssit Avoimet tilaisuudet Dialogot Pyöreän pöydän keskustelut Foorumit Tapaamiset	Yleisötilaisuudet Työpajat Yhteisövisiointi Julkiset kuulemiset Dialogit Rajattu kuuleminen	Neuvoa-antavat komiteat Yhteistyöryhmät Toimikunnat Kansalaispaneelit Työryhmät Linjauskeskustelut Visiointiprosessit	Neuvoteltu ratkaisu oikeus-, lupa- tai vastuukysymyksiin Konsensuskokoukset Sovitellut neuvottelut	Yhteistoiminnalliset suunnitteluprosessit Kumppanuudet Strategiset suunnittelukomiteat
Milloin käytetään?	Hankkeiden alkuvaiheessa Kun koetaan tarvetta osallistua, mutta ei haluta sitoutua mihinkään	Halutaan testata ehdotusten vastaanottoa Halutaan koota sidosryhmien mielipiteitä	Kun pyrkimyksenä on rakentaa yhteisiä suosituksia eri ryhmien kesken esim. maankäytön suunnittelussa tai säädösvalmistelussa	Kun halutaan varmistaa tietyn päätöksen läpimeno ja edellytykset neuvottelulle ovat olemassa	Kun halutaan kehittää merkittäviä ja pitkäaikaisia kumppanuuksia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
Onnistumisen edellytykset	Osallistujan tulevat paikalle	Kommentoitavat aiheet ja kysymykset ovat jo selvillä Ryhmät kiinnostuneita osallistumaan	Osallistujat edustavat laajasti sidosryhmiä hankkeen vaikutuspiiristä	Kaikki intressit, myös mahdolliset ”blokkajat” edustettuina Kaikki sitoutuvat ennalta päätöksen toteutukseen Aika, tietopohja ja resurssit tukevat neuvottelua	Osallistujat tukevat yhteisiä tavoitteita ja ovat valmiita satsaamaan resursseja Neuvottelun edellytykset ovat olemassa

Asteikon tavoitteena on Orensteinin ym. (2008) mukaan auttaa tunnistamaan ja helpottaa valitsemaan sopivin osallistumistapa tai -aste juuri kyseiseen tilanteeseen. Kangasojan (2017, 36-38) mukaan osallistavan päätöksenteon parissa työskentelevät tarvitsevat juuri tällaisia konkreettisia työkaluja, joilla on mahdollista arvioida ja määrittellä kuhunkin tilanteeseen tarkoituksenmukaisimmat osallistamiskeinot. Osallistamisen termin alle luetaan Kangasojan (2017, 38) mukaan suomalaisessa yhteiskunnallisessa päätöksenteossa paljon erilaisia käytäntöjä,

mutta toimijoilta puuttuu yhteinen ”kieli” ja ymmärrys siitä, mitä milloinkin osallistamisella tarkoitetaan ja tavoitellaan. Tällaisen työkalun avulla oman BATNA:n määrittelemisen voi myös selkiintyä. Tämän tutkimuksen kannalta ei ole tarpeen syventyä tai avata osallistumisen ja yhteistyön asteita tämän tarkemmin, mutta ymmärrys siitä, miten monella eri tasolla yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, luottamuksen rakentaminen ja vuorovaikutussuhteiden parantaminen sekä yhdessä tiedon ja vaihtoehtojen etsiminen ovat läsnä, osoittaa näiden taitojen merkityksellisyyden ja tarpeen kehittää niitä osana asiantuntijuutta.

6 AINEISTO JA MENETELMÄT

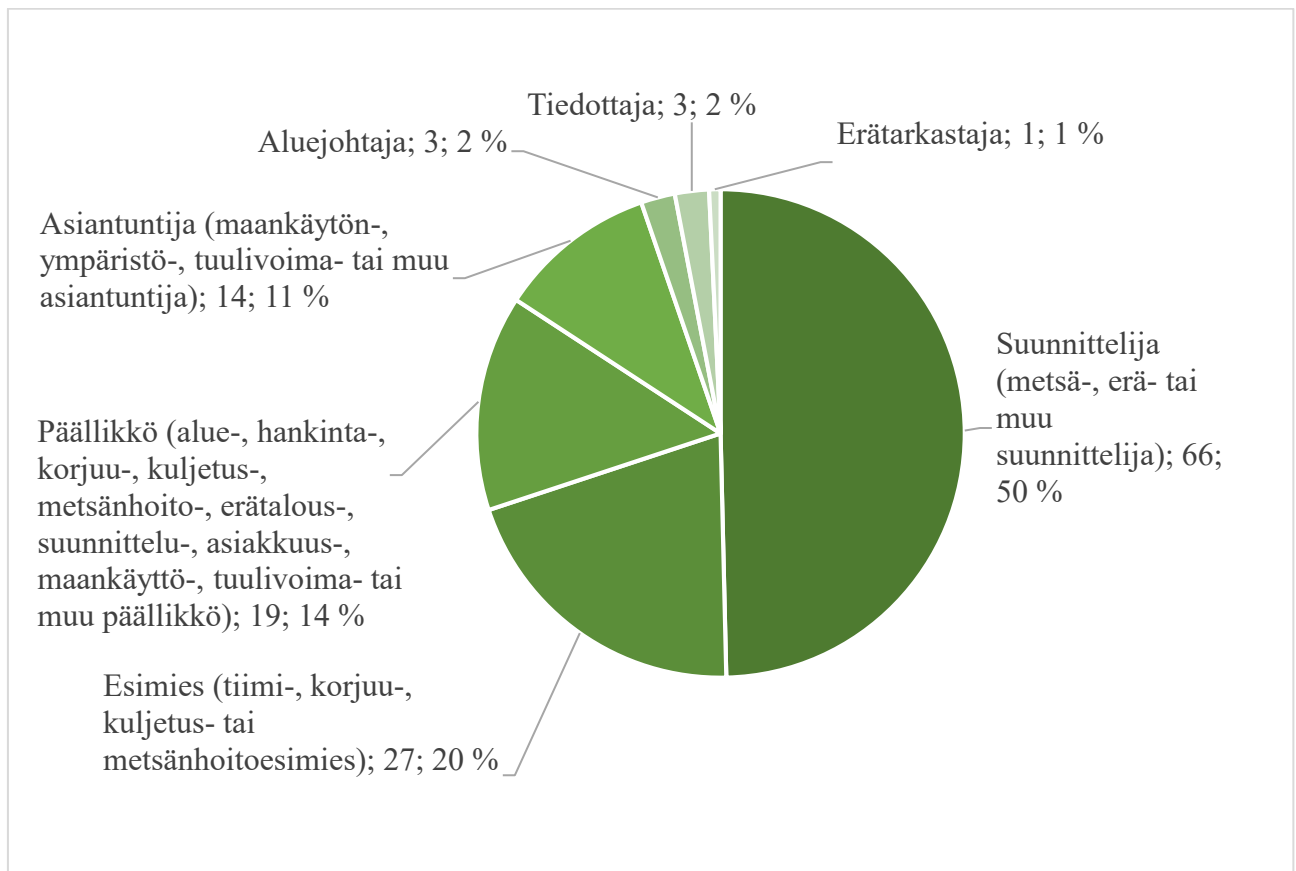
Tutkimukseni aineisto on kerätty kahdella sähköisellä kyselyllä, ennako- ja palautekyselyllä, jotka lähetettiin Metsähallituksen toimihenkilöille heidän osallistuessaan Opi johtamaan yhteistyötä -koulutukseen loppuvuodesta 2019 ja alkuvuodesta 2020. Lisäksi varsinaista kyselyaineistoa ja siitä tehtyjä johtopäätöksiä tuki kahdesta koulutustilaisuudesta tekemäni havainnot sekä kaksi epämuodollista haastattelua Metsähallituksen toimihenkilöille. Kuviossa 2 on selitetty eri aineistonkeruuvaiheiden ja menetelmien merkitys ja sisältö.



Kuvio 2. Aineistonkeruuvaiheet

Kaksipäiväisiä koulutuksia järjestettiin kaikkiaan kahdeksan, joista viiden koulutuksen kyselyaineisto on mukana tässä tutkimuksessa. Koulutuksia järjestettiin Etelä-Suomen, Lapin ja

Pohjanmaa-Kainuu alueilla. Koulutukset olivat suurin piirtein samansisältöisiä. Kouluttajana toimi yhteisten hyötyjen lähestymistapaan erikoistunut Akordi, jossa suoritettiin korkeakouluharjoittelun syksyllä 2019. Koulutukseen osallistui Metsähallituksen toimihenkilöitä eri vastuualueiden johto- ja asiantuntijatehtävistä. Ennakkokysely lähetettiin noin viikko ennen koulutusta ja palautekysely noin vuorokausi koulutuksen jälkeen. Molemmat kyselyt lähetettiin sähköisenä Google Forms -kyselynä Metsähallituksen omana sisäisenä jakeluna osallistujien omiin työ sähköpostiosoitteisiin. Ennakkokyselyyn vastasi 133 henkilöä, joka käsitti lähes 100 prosenttia kaikista koulutukseen osallistuneista. Palautekyselyyn vastasi noin puolet kyselyn saaneista eli 67 henkilöä. Molempien kyselyiden osalta koulutuksiin osallistuneille lähetettiin muistutusviesti kyselystä, mutta varsinaista seuranta ei tehty. Luonnonsuojelujärjestöjen edustajia ei ollut mukana tässä aineistossa, koska he osallistuivat kolmeen viimeiseen koulutukseen, jotka eivät ole tämän tutkimuksen aineistossa. Kuviossa 3 on esitetty ennakkokyselyyn vastanneiden työtehtävä ja lukumäärä. Palautekyselyn vastaavaa työtehtäväjaottelua ei ole, koska työtehtävää ei kysytty. Jälkikäteen arvioituna tämä olisi lisännyt vastausten käytettävyyttä, mikäli vastausta olisi voinut vertailla vastaajaan työtehtävään.



Kuvio 3. Ennakkokyselyyn vastanneiden lukumäärä työtehtävittäin, yhteensä 133 osallistujaa

6.1 Ennako- ja palautekyselyt Opi johtamaan yhteistyötä-koulutuksesta

Kysely valikoitui tässä tutkimuksessa käytettäväksi aineistonkeruumenetelmäksi taloudellisuuden ja helppouden takia. Kyselyn avulla oli mahdollista kerätä laaja, mutta helposti käsiteltävä aineisto. Kyselytutkimuksen haittapuolena Hirsjärven ym. (2009, 195) mukaan voi olla se, että aineisto jää liian pinnalliseksi. Jos kyseessä olisi ollut muu kuin pro gradu -tutkimus olisi haastattelu ollut luotettavampi ja järkevämpi valinta, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä olisi voinut saada syvempää ja moniulotteisempaa ymmärrystä. Olettamuksena kuitenkin oli, että koulutus, johon toimihenkilöt olivat osallistumassa, oli heidän työnsä näkökulmasta tärkeä ja näin myös ennakkokyselyyn vastattaisiin asiaankuuluvalla vakavuudella. Kysely sijoittuu Hirsjärven ym. (2009, 194) esittämän luokittelun perusteella strukturoidumpien aineistonkeruutapojen joukkoon, jossa kohdehenkilön mahdollisuuteen toimia vapaasta rajoitetaan. Tärkein vaihe kyselyssä oli lomakkeen laatiminen (Hirsjärvi ym. 2009, 198). Kysymysten muotoilua tuki aikaisempi kokemus vastaavanlaisesta koulutuksesta ja lomakkeen laatiminen yhdessä Akordin kouluttajien kanssa. Lomakkeen laatiminen yhdessä oli myös tärkeää, jotta kyselyt palvelivat niin tutkimuksen kuin Akordin kouluttajien tarpeita. Avointen kysymysten tarkoituksena oli antaa vastaajalle vapaus kertoa itse omin sanoin kokemuksistaan ja käsityksistään. Avointen kysymysten etuna Foddy (1995, 128) mukaan on se, ettei kysymyksen muoto ehdota vastauksia (Hirsjärvi ym. 2009, 201). Avointen kysymysten avulla voidaan saada selville, mikä on vastaajan tietämys aiheesta sekä mitä vastaaja pitää keskeisenä tai tärkeänä. Avointen kysymysten avulla voidaan myös tunnistaa vastaajan tunteiden voimakkuutta asiaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.) Ennen kyselyiden lähettämistä testasin lomaketta parilla metsäammattilaisella. Testihenkilöiden mielestä kysymysten määrä oli melko suuri ja kysymysten pituudet melko pitkiä, mutta koska kysely toimi pääasiallisena aineiston keruutapana, oli tarpeellista käyttää melko yksityiskohtaisia ja aiheeseen johdattelevia kysymyksiä. Jossain määrin vastauksista oli kuitenkin tunnistettavissa, että vastaaja ei ehkä ollut riittävän selvillä siitä, mitä yhteistyön johtamisella tarkoitettiin. Tämän avaaminen tarkemmin kyselyn johdannossa olisi saattanut helpottaa kysymyksen ymmärtämistä.

Ennakkokyselyllä oli kaksi tarkoitusta. Sen avulla kerättiin osallistujien ennakkokäsityksiä ja kokemuksia, mutta myös johdateltiin osallistujia tulevan koulutuksen teemoihin. Palautekyselyssä pyydettiin osallistujilta palautetta koulutuksen yleisestä onnistumisesta sekä kysyttiin heidän kokemuksiaan ja oivalluksiaan koulutuksen sisällöllisestä annista.

Ennakkokyselylomake (liite 1) koostui johdantotekstistä ja kymmenestä kysymyksestä. Kyselylomakkeen alussa kerrottiin, mistä kyselyssä on kysymys, mihin ja miten tietoja tullaan käyttämään. Johdantotekstin alussa korostettiin kyselyn merkitystä koulutukseen virittävänä ja vastaajan kannalta positiivisena, mutta myös osana koulutukseen kuuluvana tehtävänä ja toissijaisena johdantotekstissä kerrottiin vastauksien käyttämisestä opinnäytetyön aineistona. Lomakkeen pituudessa ja kysymysten määrässä ja muotoilussa otettiin huomioon kohderyhmän sekä kyselyn aihealueen tuttuus ja merkitys vastaajille. Ennakkokyselylomake alkoi lämmittelykysymyksestä, jossa pyydettiin vastaajaa kertomaan työtehtävänsä. Taustakysymyksen tarkoituksena oli virittää vastaaja varsinaiseen aiheeseen. Lisäksi se toimi selittävänä muuttujana eli tutkittavana ominaisuutena, jota tarkastelin suhteessa vastaajan työtehtävään (Valli 2018). Seuraavassa kahdessa kysymyksessä pyydettiin vastaajaa kertomaan omasta motivaatiosta ja asennoitumisesta tulevaan koulutukseen sekä arvioimaan omia vahvuuksiaan yhteistyön johtamisessa. Näillä teemoilla vastaajaa pyrittiin kevyesti asennoitumaan tuleviin kysymyksiin, joissa vastaajalta vaadittiin syvällisempää pohdintaa omista taidoista ja toimintahaasteista ja -mahdollisuuksista. Vallin (2018) mukaan taustakysymyksen jälkeen on hyvä sijoittaa helppoja kysymyksiä, joissa ei käsitellä vielä arkoja aiheita vaan vasta johdatellaan niihin. Viimeisessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin kertomaan vapaasti omista toiveistaan ja odotuksistaan.

Palautekyselyssä (liite 2) vastaajilta ei kysytty työtehtävää vaan ensimmäisenä vastaajaa pyydettiin arvioimaan, vastasiko koulutus omia odotuksia ja tarpeita. Tähän vastaajan oli helppo vastata kyllä tai ei. Toisena vastaajaa pyydettiin antamaan arvosana asteikolla 1-5 koulutuksen hyödyllisyydestä oman työtehtävän näkökulmasta. Näitä kahta ensimmäistä kysymystä voidaan pitää vastaajalle suhteellisen helppoina kysymyksinä. Palautekyselyn lähettäminen lähes välittömästi koulutuksen jälkeen oli tietoinen valinta, koska koulutuksessa käydyt asiat olivat vielä hyvin muistissa. Palautekyselyn tavoitteena oli toisaalta saada kehitys- ja parannusideoita koulutukselle, jotta kouluttajat pystyivät tunnistamaan vastauksista sellaisia osa-alueita, joihin tulisi syventyä enemmän tulevissa koulutuksissa. Tutkimukseni kannalta palautekyselyn kysymysten muotoilussa vastaajaa haastettiin vielä kertaalleen palamaan koulutuksen sisältöön ja arvioimaan omia käsityksiä yhteistyöstä omista lähtökohdista. Palautekyselyn osalta oli selkeästi tunnistettavissa pienempi vastausprosentti suhteessa ennakkokyselyyn sekä myös useampien tyhjien vastauksien jättäminen etenkin sellaisten kysymysten osalta, jossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan ja pohtimaan omaa näkökulmaansa tai kokemuksiaan.

Koska kyselyt lähetettiin osallistujille osana koulutusta sekä heidän työtään, johon he olivat joko omasta valinnastaan tai määrättyinä osallistumassa tai osallistuneet, otin tämän asetelman

aineiston tulkinnessa huomioon. Osallistujan oma suhtautuminen kyselyyn sekä itse koulutukseen voi olla erilainen riippuen siitä, oliko osallistuminen ollut oma valinta vai oliko hänet määrätty osallistumaan koulutukseen. Ennakkokyselyssä osallistujat eivät tieneet, mitä tulossa oleva koulutus sisälsi ja millainen tilaisuus olisi vuorovaikutukseltaan, ja tämä on voinut vaikuttaa vastausten antamiseen. Palautekyselyssä, joka jo nimensä perusteella oli johdatteleva, tuli huomioida se, että vastaajan oma asennoituminen, ennakkokäsitykset sekä yleinen kokemus koulutuksesta esimerkiksi vuorovaikutustilanteena on voinut vaikuttaa vastauksiin.

6.2 Havainnointiaineisto: Rokua ja Kuopio

Havainnointiaineisto on kerätty kahdesta ensimmäisestä koulutuksesta, jotka järjestettiin Rokua ja Kuopiossa loppuvuonna 2019. Rokuan koulutukseen osallistui 26 toimihenkilöitä Kainuu-Pohjanmaa alueelta ja Kuopion koulutukseen 16 toimihenkilöä Itä- ja Etelä-Suomen alueelta. Havainnointiaineiston merkitys on tutkimuksessani toissijainen. Ensisijaisena tavoitteena osallistumisellani koulutuksiin oli oppia itse käsiteltävästä aiheesta muiden osallistujien kanssa. Olin yksi oppija muiden joukossa, mutta myös havainnoija. Havainnoinnin tai kuten Uusitalo (1995, 89) kuvaa tarkkailun avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset siten kuin he sanovat toimivansa (Hirsjärvi ym. 2009, 212). Tämä oli kantava ajatus tehdessäni havainnointia, sillä pelkän kyselyaineiston perusteella johtopäätösten tekeminen olisi saattanut johtaa liian yksipuoliseen tulkintaan. Hirsjärven ym. (2009, 213) mukaan havainnoinnin suurin etu on se, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Toisaalta havainnointimenetelmiä on Hirsjärven ym. (2009, 213) mukaan arvosteltu siitä, että havainnoijalla saattaa olla vaikutusta tilanteen kulkuun ja ihmisten toimintaan. Koin kuitenkin, että olemalla yksi oppijoista sekä myös yksi metsäammattilaisista en tullut tilanteeseen täysin ulkopuolisena. Osittain jopa koin, että koulutukseen osallistujat pystyivät jakamaan kokemuksiaan ja tuntemuksiaan kanssasi paremmin kuin kouluttajien kanssa, koska puhuimme samaa ”metsäyhteisön” kieltä. Koska havainnointi ei ollut ensisijainen aineistonkeruumenetelmäni, pystyin toimimaan koulutustilaisuudessa aktiivisesti ja tekemään rohkeitakin kysymyksiä ja tarkennuksia. Halusin tietoisesti haastaa osallistujia ja pyytää heitä perustelemaan kantansa keskusteltavasta asiasta. Havainnointini oli osallistuvaa havainnointia. Hirsjärven ym. (2009, 213) mukaan osallistuminen ryhmään voi vaikuttaa tutkijan objektiivisuuteen, jos tutkija samaistuu liikaa ja emotionaalisesti sitoutuu tutkittaviin. Tuomalla

kuitenkin avoimesti esiin kyselyissä ja koulutuksissa oman roolini tutkimuksen tekijänä kuin myös metsäammattitaustani, pyrin luomaan avoimuutta ja luotettavuutta. Hirsjärvi ym. (2009, 217) muistuttaa, että osallistuvassa havainnoinnissa on tärkeää pitää erillään havainnot ja omat tulkinnat näistä havainnoista. Tätä kriittistä arviointia omia havaintojani kohtaan pyrin tekemään kirjatessani ylös havaintoja koulutusten aikana kuin myös käsitellessäni havaintoaineistoani.

Havainnointia ohjasi jossain määrin aikaisempi kokemukseni vastaavan sisältöisestä, mutta laajemmasta Akordin järjestämästä Opi johtamaan yhteistyötä -koulutuksesta Uudenmaan liiton toimihenkilöille syksyllä 2019. Minulla oli käsitys, millainen koulutus tulisi olemaan ja osasin odottaa, mitkä koulutuksen teemat saattaisivat herättää enemmän keskustelua ja pohdiskelua kuin toiset. Pystyin myös vertailemaan maankäytön suunnittelijoiden esiin tuomia esimerkkejä haasteista, joita he olivat kohdanneet erilaisissa vuorovaikutustilanteissa Metsähallituksen toimihenkilöiden kokemuksiin. Toisaalta pystyin paremmin ymmärtämään esimerkkien kontekstia Metsähallituksen koulutuksessa kuin Uudenmaan liiton koulutuksessa, koska Metsähallituksen toimintaympäristö oli itselleni tutumpi.

Kirjasin havaintoja ylös toimihenkilöiden puheenvuoroista sekä välillä osallistuen itse kuuntelijana pienryhmätehtäviin. Koska tutkimussuunnitelmani oli havainnointia tehdessä jo melko pitkälle muotoutunut, kiinnitin tietoisesti huomiota niihin puheenvuoroihin ja keskusteluihin, joissa käsiteltiin toimihenkilöiden omia vahvuuksia tai tarpeita kehittää omia taitojaan. Pyrin saamaan vahvistusta omille ennako-olettamuksilleni, mutta myös kyseenalaistamaan omia ennako-olettamuksia toimihenkilöiden kohtaamista haasteista ja toisaalta ymmärtämään paremmin Metsähallituksen toimintaympäristöä ja toimihenkilöiden omia tehtävänkuvia. Näistä ryhmäkeskusteluista ja niiden purkamisesta kaikkien osallistujien kesken kirjasin ylös haasteita ja tilanteita, joita toimihenkilöt kohtasivat. Tarkkailin myös toimihenkilöiden tunnetiloja ja tapaa esittää asiansa. Kiinnitin erityisesti huomiota siihen, millaisia tuntemuksia erilaiset aiheet herättivät ja millä sanoin asioista puhuttiin. Kiinnitin huomiota, millaisia reaktioita, sanatonta viestintää ja käyttäytymistä erilaiset puheenvuorot toimihenkilöissä herättivät. Kirjasin ylös sellaiset puheenvuorot, kommentit ja keskustelutilanteiden herättämät tuntemukset, jotka koin jollain tavoin kertovan suhtautumisesta tai asennoitumisesta uuteen yhteistyön ja vuorovaikuttamisen näkökulmaan. Kirjasin ylös kommentteja, joilla haastettiin tai kyseenalaistettiin uutta näkökulmaa.

Havainnointiaineistoa kertyi 15 sivua sekä lisäksi kaksi täydentävää haastattelua, joista kertyi yhteensä tallennettua aineistoa 2 tuntia vapaasti litteroiden 4 sivua tekstiä. Haastattelut toteutin

Teams-puheluin kahdelle Metsähallituksen johtotehtävissä toimivalle henkilölle. Haastattelut sijoittuivat kysely- ja havainnointiaineiston keräämisen jälkeen. Näin pystyin varmistamaan aineiston perusteella tekemiä alustavia tulkintoja ja niiden paikkaansa pitävyyttä. Varmistin haastateltavilta muutamia faktoja ja pyysin heidän näkemyksiään alustaviin tulkintoihini. Haastatteluissa käytiin läpi, millaisten vaiheiden kautta Metsähallituksessa oli päädytty tekemään konfliktikartoitus Kainuussa ja mitä muita syitä koulutusten käynnistämisen taustalla oli.

6.3 Aineiston analyysimenetelmät

Olen käyttänyt tutkimuksessani sisällönanalyysia, jota ohjaa teoria. Tuomen ja Sarajärven (2018, 89) mukaan väljänä teoreettisena kehyksenä sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun. Teoriaohjaava sisällönanalyysi tutkimuksessani tarkoittaa sitä, aineiston abstrahointi eli käsitteellistämisvaiheessa aineisto on liitetty teoreettisiin käsitteisiin. Aineiston analyysi eteni vaiheittain aineiston keruun kanssa, koska keruu tapahtui neljässä eri vaiheessa: 1. ennakkokysely, 2. koulutusten havainnointi, 3. palautekysely ja 4. tarkentavat haastattelut. Jokainen vaihe vaikutti seuraavan vaiheen aineiston tarkasteluun ja siihen, mitä otin analyysiin mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 89).

Sisällönanalyysin avulla järjestin kerätyn aineiston johtopäätösten tekoa varten. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on Tuomen ja Sarajärven (2018, 89) mukaan luoda hajanaisestä aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota tutkittavasti ilmiöstä, jotta siitä on mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Tutkimuksessa sisällönanalyysissa on käytetty punaisena lankana Tuomen ja Sarajärven (2018, 90) muokkaamaa, mutta alun perin tutkija Timo Laineen muodostamaa runkoa analyysin etenemiselle. Aineiston käsittely jakaantuu kolmeen vaiheeseen: 1) redusointi eli alkuperäisaineiston pelkistäminen, 2) klusterointi eli ryhmittely ja viimeisenä 3) abstrahointi eli käsitteellistäminen. Aineiston redusoinnilla eli epäolennaisen karsimisella muodostin pelkistettyjä ilmaisuja ja ryhmittelin samaa ilmiötä kuvaavat ilmaukset omiksi ryhmiksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92). Jatkoin ryhmittelyä luokittelemalla havaintoja niin pitkälle, kunnes pysyin sisällyttämään samaa ilmiötä koskevat havainnot saman yläkäsitteen alle. Luokittelun rinnalla käytin tutkimuskysymyksistä johdettuja teemoja. Teemoittelu oli luonteva analysointimenetelmä tässä tutkimuksessa, koska kyselyiden kysymysten muotoilua ohjasi kolme selkeää teemaa: vahvuudet ja taidot, haasteet ja reunaehdot sekä mahdollisuudet ja kehittämistarpeet. Teemoittelussa korostuu se, mitä kustakin teemasta

sanotaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95). Luokittelussa ja teemoittelussa käytin apuna aineiston koodausta, jossa koodausyksikköinä toimivat sanat, jotka esiintyivät kunkin kysymyksen vastauksissa ja auttoivat aineiston järjestämisessä, tiivistämisessä ja yhdistämisessä oikean teeman alle (Eskola & Suoranta, 1998). Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä Tuomen ja Sarajärven (2018, 93) mukaan tavoitteena edetä alkuperäisdatan ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Teoreettisten käsitteiden luomisen tein yhdistämällä analyysissa esiin nousseista huomioita aiemmin kuvaamaani yhteisten hyötyjen lähestymistavan teoreettiseen pohjaan.

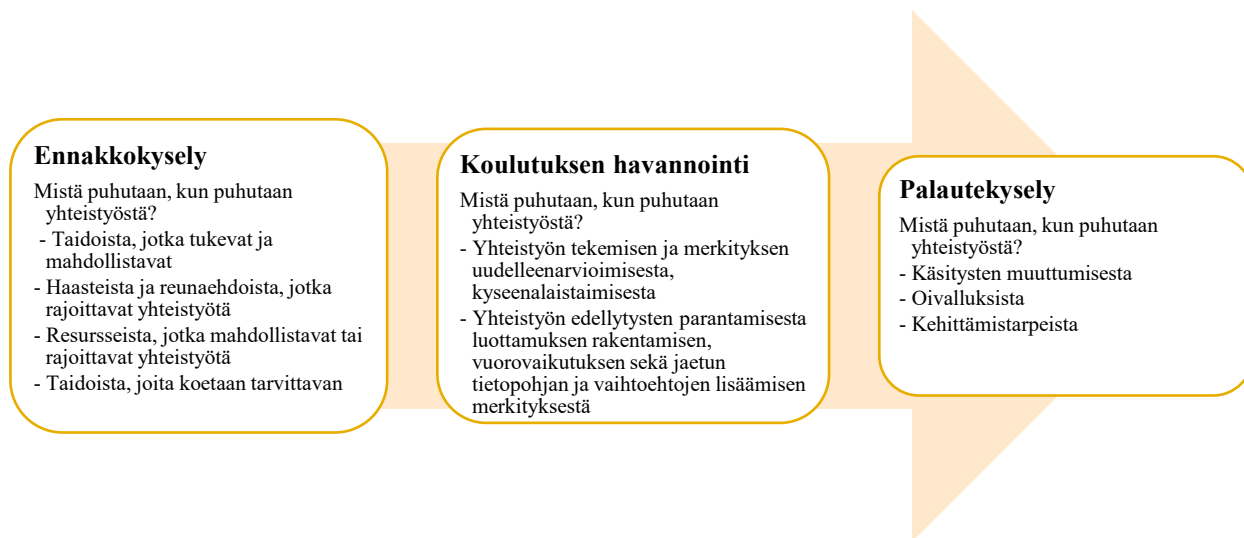
6.4 Oma asemani ja kokemus aineiston tulkinnassa

Aineiston tulkintaan vaikutti oma kokemukseni metsäalalta, jossa olen työskennellyt yli 10 vuotta puunhankinnan ja operaatioiden parissa. Olen valmistunut metsätalousinsinööriksi vuonna 2007 ja ollut siitä lähtien kahden Suomen suurimman metsäteollisuusyrityksen palveluksessa toimihenkilö- ja asiantuntijatasolla. Minulla oli tutkimustani aloittaessani neuvottelukokemusta haasteellisista vuorovaikutustilanteista yksityismetsätalouden puolelta, mutta ei kokemusta valtio-omistaisen metsätalouden harjoittamisesta tai laajojen sidosryhmien kanssa työskentelystä. Aineiston tulkintaa tuki ymmärrys metsäteollisuuden roolista ja sen toimintakentän tunteminen.

7 ANALYYSI: VAHVUUKSIA, HAASTEITA JA MAHDOLLISUUKSIA

Määrittelin teoriaosuudessa yhteisten hyötyjen lähestymistavan periaatteiksi tässä tutkimuksessa luottamuksen rakentamisen, vuorovaikutussuhteet, jaetun tiedon muodostamisen ja vaihtoehtojen lisäämisen. Näihin periaatteisiin peilaten analyysi eteni kolmen aineiston keruuvaiheen mukaan osittain toinen toisiaan tukien ja tarkentaen ja etsien vastauksia tutkimuskysymyksiini. Analyysikappale noudattaa rakennetta vahvuudet ja taidot, haasteet ja rajoitteet sekä mahdollisuudet ja kehittämistarpeet. Kuviossa 4 olen pyrkinyt kuvaamaan, missä eri

aineistonkeruuvaiheessa nämä teemat esiintyvät ja mistä näkökulmasta yhteistyötä ja yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja tarkastellaan, kunkin aineiston analyysin osalta.



Kuvio 4. Aineiston analyysin eteneminen aineiston keruuvaiheiden mukaan

Aineistositaateissa vastaajan tunnistetiedot on ilmoitettu ennakkokyselyaineiston osalta muodossa: työtehtävä, aineistonkeruuvaihe (E=ennakkokysely) ja koulutustilaisuuden järjestämispaikka (R=Rokua, K=Kuopio, J=Jyväskylä ja N=Pyhä-Luoston luontokeskus Naava). Palautekyselyn osalta aineistositaateissa on ilmoitettu aineistonkeruuvaihe (P=palautekysely), koulutustilaisuuden järjestämispaikka (R=Rokua, K=Kuopio, J=Jyväskylä ja N=Pyhä-Luoston luontokeskus Naava) ja vastaajan järjestysnumero. Poistetut osiot sitaateissa on ilmoitettu merkinnällä [...].

7.1 Kokemus omista vahvuuksista ja taidoista ennen koulutusta

Tarkastelemalla kokemuksia ja käsityksiä taidoista ja tekijöistä, jotka nimettiin ennakkokyselyssä omiksi vahvuuksiksi yhteistyössä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa pyrin ymmärtämään, millaisiksi toimihenkilöt hahmottivat omia taitojaan ja millaisia merkityksiä yhteistyölle annettiin ennen Opi johtamaan yhteistyötä -koulutusta. Käsitykseen omista taidoista ja vahvuuksista saattaa Alasuutarin (1999, 101) mukaan vaikuttaa se, miten vastaaja arvioi itseään. Hän saattaa vähätellä tai liioitella taitojaan. Hän saattaa vastata kysymykseen siten, miten hän kuvittelee, että siihen tulisi vastata. Toisin sanoen merkitys saattaa kuvastaa sitä, minkä vastaaja kuvittelee ideaaliksi.

Se, miten henkilö todellisuudessa toimii saattaa poiketa hänen omasta kokemuksestaan. (Alasuutari 1999, 101.) Olennaista ei kuitenkaan ollut, miten hyviä tai huonoja toimihenkilöt kokivat olevansa yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoiltaan vaan tarkoituksena oli ymmärtää, millaisia merkityksiä toimihenkilöt antavat yhteistyölle ja vuorovaikutustaidoille. Se, millaisia taitoja, toimintatapoja sekä resursseja toimihenkilöt itse tunnistivat tärkeiksi ja merkityksellisiksi onnistuakseen yhteistyössä tai vuorovaikutustilanteissa ennen koulutusta auttoi arvioimaan, millaisin edellytyksin yhteisten hyötyjen lähestymistapa on omaksuttavissa.

7.1.1 Kuunteleminen, avoimuus ja päämäärätietoisuus

Kuunteleminen oli yksi keskeinen asia, mikä nimettiin ennakkokyselyssä omaksi vahvuudeksi yhteistyön johtamisessa. Kuunteleminen nähtiin olennaisena osana yhteistyötä ja sille annettiin merkityksiä eri näkökulmista. Kuunteleminen käsitettiin tavoitteena saada parempi ymmärrys tilanteesta, toisten toiveista ja tarpeista. Kuuntelemista kuvattiin myös toisaalta tavoitteena antaa toisille mahdollisuus tuoda omat näkemyksen asiasta esiin. Tällöin kuunteleminen näyttäytyi eräänlaisena vallankäytön mahdollisuutena antamalla lupa toiselle kertoa tärkeiksi kokemistaan asioista. Kuusela (2010, 148-149) kuvaa tätä asetelmana, jossa vallankäyttäjälle riittää usein se, että hänen omat odotuksensa täytetään riippumatta keskustelun luonteesta, kun taas vallankäytön kohteeksi itsensä kokeva kaipaa yhteistä dialogia. Ennakkokyselyn perusteella ei vielä voinut tehdä johtopäätelmiä siitä, missä määrin kuunteleminen sisältää myös dialogin piirteitä eli aitoa pyrkimystä ymmärrykseen (Holm ym. 2018).

”Toisten kuuntelu, ja asioiden kokonaiskuvan hahmotus.” (Korjuuesimies ER25)

”Kuuntelen, annan ihmisten keskustella ja tuoda näkemykset esille.” (Tiimiesimies ER12)

”Kyky kuunnella toisia ja ottaa erilaiset intressit huomioon.” (Metsänhoitoesimies EJ5)

Toiseksi keskeiseksi vahvuudeksi yhteistyössä ennakkokyselyssä nimettiin avoimuus. Avoimuutta kuvattiin monilla eri sanoilla ja eri asiayhteyksissä, kuten rehellisyyden, helposti lähestyttävyyden tai ennakkoluulottomuuden kautta. Rehellisyyden yhteydessä avoimuus korostui esimerkiksi siten, miten tehdyt ratkaisut ollaan valmiita perustelemaan faktoilla, kuten

lain, tutkitun tiedon tai toimintaohjeiden pohjalta. Avoimuutta kuvattiin myös luonteenpiirteenä tai olemuksena olla helposti lähestyttävä. Kun avoimuutta kuvattiin taitona hahmottaa eri näkökulmia, tarpeita ja toiveita, samassa yhteydessä korostui tavoitteellisuus tai päämäärätietoisuus näkökulmien ja tarpeiden yhteensovittamisesta. Määrätietoisuutta kuvattiin monilla eri sanoilla, mutta kaikessa kantavana teemana oli vahva pyrkimys päästä ratkaisuun tai asetettuun tai tavoiteltavaan tulokseen.

”Avoimuus, vahva pyrkimys löytää ratkaisuja haasteellisiakaan tilanteita kaihtamatta” (Päällikkö EJ11)

”Eri intressien ymmärtämien ja huomioiminen, määrätietoinen asenne päästä tuloksiin yhteistyöllä” (Tiimiesimies ER10)

Kuunteleminen, avoimuus ja päämäärätietoisuus, jotka limittyivät keskenään kokemuksissa omista vahvuuksista, heijastavat pitkälti Metsähallituksen toimintakulttuuria. Toimihenkilöt kokevat tekevänsä hyvin avointa ja toisia kuuntelevaa yhteistyötä, mutta yhteistyötä, joka vahvasti pyrkii tavoitteeseen.

7.1.2 Asiantuntijuus ja kokemus

Kuten monessa asiantuntijatyössä, ennakkokyselyaineiston perusteella vahvuutena koettiin oma asiantuntemus tai ammattitaito. Asiantuntijuutta ja ammattitaitoa käsiteltiin useasta eri näkökulmasta. Erityisasiantuntijuutta vaativia työtehtäviä tekevät, kuten suojelubiologit, nimesivät tieteellisesti tutkitun tiedon hallitsemisen ja tuottamisen olevan keskeisin vahvuus yhteistyön tekemisessä. Sen sijaan suunnittelijoilla, esimiehillä ja päälliköillä, joiden työssä onnistuminen ja tavoitteeseen pääseminen edellytti aktiivista kanssakäymistä toimintatapojen ja toimintaympäristön tunteminen näyttäytyi yhtenä vahvana kokemuksena asiantuntijuudesta. Näissä työtehtävissä toimivien asiantuntijuus rakentui nimenomaan taitoon mukautua ja toimia tilanteen vaatimalla tavalla, joka on Isopahkala-Bouretin (2008, 90) mukaan yksi asiantuntijuuden kokemukseen liittyvä elementti. Toinen elementti Isopahkala-Bouretin (2008, 90) mukaan on luottamuksen ja varmuuden tunne omassa toiminnassa, joka oli tunnistettavissa aineistossa vahvana määrätietoisuutena ja uskona toimivansa oikein.

”Näen kokonaisuuden hyvin ja ymmärrän työkulkuketjut ja niiden kipupisteet [...]” (Metsänhoitoesimies EJ8)

”Työkokemus, ymmärtämys muita ammattiryhmiä kohtaan.” (Suunnittelija EN35)

7.1.3 Vuorovaikutussuhteet

Ennakkokyselyn ja koulutuksesta tehtyjen havaintojen perusteella suhteiden luominen työn ulkopuolella nimettiin voimavaraksi ja vahvuudeksi omassa työssä onnistumiseen. Toimihenkilöiltä myös jossain määrin odotettiin itsenäistä integroitumista paikallisyhteisöön ja toivottiin aktiivista kanssakäymistä sidosryhmien kanssa myös vapaa-ajalla edistääkseen suhteiden luomista.

”Paikkakuntalaisena tunnen paikallisten toimintatavat [...]” (Suunnittelija EN18)

Aluejohtotason osallistujan mukaan metsätalouden puolella suhteiden luomiseen panostetaan. Keskustelujen perusteella esimerkiksi uutta toimihenkilöä tuettiin suhteiden luomisessa. Usein uusi toimihenkilö oli kyseiseltä paikkakunnalta kotoisin tai hänellä oli ennestään sidoksia toimialueeseensa etenkin Pohjois-Suomen alueella. Pohjois-Suomen koulutuksessa tuotiin esille Metsähallituksen vahva merkitys ja rooli paikallisyhteisöille, josta esimerkkinä mainittiin muun muassa se, miten Kainuussa kaikki syntyvät vauvat ovat saaneet syntymälahjaksi Metsähallituksen kuksan.

Sisäisesti vuorovaikutussuhteiden merkitys ilmeni työkavereiden tukemisen ja kannustamisen näkökulmasta. Etenkin metsätalouden vastuualueen toimihenkilöt tekevät hyvin itsenäisesti ja yksin töitä, mutta keskusteluiden perusteella mieltä askarruttavista asioista oli mahdollista puhua lähimpien työkavereiden kanssa sekä jossain tapauksissa myös tiimiesimiehen kanssa.

7.2 Yhteistyöhön liittyvät haasteet ja rajoittavat tekijät

Yhteistyöhön liittyvien haasteiden ja rajoitteiden analyysi rakentui ennakkokysely- ja havainnointiaineiston analyysille. Toimintaympäristön lisäksi tarkastelin analyysissa yhteistyön

haasteita toimihenkilön omien taitojen ja omaa työtä rajoittavien tekijöiden ja resurssien näkökulmasta.

7.2.1 Toimintaympäristö, ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät

Ennakkokyselyssä toimihenkilöitä pyydettiin kuvaamaan, minkälaisia yhteistyö- ja neuvotteluhaasteita he kohtaavat työssään. Lisäksi toimihenkilöitä pyydettiin kirjaamaan, ketkä ovat omaan työhön liittyviä ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmien, joiden kanssa on aktiivisesti tekemisessä ja minkä sidosryhmien kanssa kokee tarpeelliseksi lisätä tai parantaa yhteistyötä. Näiden kuvausten perusteella olen tunnistanut tekijöitä, jotka luovat kokemusta haasteellisuudesta toimintaympäristössä ja itsestä riippumattomista ulkoisista tekijöistä. Toimintaympäristön haasteita käsiteltiin myös koulutuksessa erilaisten ryhmätehtävien kautta, joissa tarkasteltiin omien esimerkkitalanteiden kautta yhteistyötä ja pyrittiin tunnistaan omien kokemusten kautta haasteita.

”Metsätalouden yleinen hyväksyntä on vähentynyt viime vuosina. Tämän johdosta luontojärjestöt, poropaliskunnat ja yksittäiset ihmiset ovat kiinnostuneita mitä ympäristössä tapahtuu. Pääasiassa keskustelussa minun näkökulmasta esiin tulee oman työni oikeutus.” (Suunnittelija EN31)

Metsäalan muuttunut toimintaympäristö, vuorovaikutustilanteiden kirjo ja niiden lisääntyminen erilaisilla foorumeilla heijastui ennakkokyselyaineiston perusteella tarpeena kehittää omia taitojaan onnistua vaikeissa vuorovaikutustilanteissa riippumatta siitä, millainen toimihenkilön työnkuva tai -historia oli. Toimialan kokema yleinen hyväksyttävyyden väheneminen nousi niin kyselyissä kuin koulutuksissakin esille. Kokemus siitä, että ympäristöasioihin kiinnitetään enemmän huomiota, esiintyi tämän aineiston perusteella kokemuksena oman työn tekemisen vaikeutumisesta. (ks. myös Suopajärvi 2012.)

”Mielikuvat, joiden avulla minun työtä vähätellään ja neuvottelukumppanini työtä ”ihannoidaan”. Ympäristöjärjestöjen painostuskeinot, jotka vaikuttavat välillisesti neuvottelumahdollisuuksiin/ -tuloksiin” (Suunnittelija EN13)

Luonto- ja ympäristöjärjestöt nimettiin monien muiden sidosryhmien lisäksi sekä ennakkokyselyssä että koulutuksessa yhdeksi sidosryhmäksi, jonka kanssa yhteistyötä haluttiin parantaa. Koulutuksen aikana pidettyjen puheenvuorojen ja kommenttien perusteella oli kuitenkin tunnistettavissa epäluuloisuutta sen suhteen, oliko yhteistyön parantaminen ylipäätään mahdollista luonto- ja ympäristöjärjestöjen kanssa.

”Luontojärjestöjen osalta en usko että yhteistyö paranee, asenteet on siellä niin tiukassa. Mistään ei voi sopia kuin hetkellisesti” (Tiimiesimies EK9)

Suhtautuminen luonto- ja ympäristöjärjestöihin yhteistyön osapuolena vaihteli sen mukaan, millaisia aikaisempia kokemuksia tai ennakkokäsityksiä itse kullakin oli näistä toimijoista. Metsähallitus on ollut usein osapuolena, kun luonto- ja ympäristöjärjestöt, kuten Greenpeace tai WWF, ovat tuoneet julkisuuteen Suomen metsien käyttöön liittyviä epäkohtia. Vaikka Metsähallitus Reunalan ja Heikinheimon (1987, 80–85) mukaan on ollut ensimmäisten joukossa hyödyntämässä tiedostusvälineitä toiminnassaan, yksilötasolla kokemus etenkin sosiaalisen median käytöstä on varovaista. Sosiaalisessa mediassa käytävä keskustelu koettiin vaikeaksi käsitellä ja osin jopa ahdistavaksi, mutta sosiaalinen media hyväksyttiin osaksi toimintaa. Riski epäonnistua ja tulla väärinymmärretyksi esti sosiaalisen median käyttöä viestinnässä ja vuorovaikuttamisessa. Opi johtamaan yhteistyötä -koulutuksessa esitettiin useamman kerran kysymys tai toive, miten toimia sosiaalisessa mediassa. Suoraa vastausta ei tähän kouluttajilta tullut, mutta yhteisten hyötyjen lähestymistavan näkökulmasta niin kuin myös kysely- kuin havainnointiaineiston perusteella kasvokkain tapahtuva vuorovaikuttaminen koettiin parhaimmaksi tavaksi tehdä yhteistyötä.

Haasteet toimintaympäristössä liittyivätkin pitkälti siihen, miten vuorovaikutuksessa pystyttiin onnistumaan. Vuorovaikutustilanteissa ihmisten asenteet, ennakkokäsitykset tai -oletukset, ylilyövät väitteet ja asioiden äärevöittäminen koettiin jatkuvina haasteina. Nämä olivat vaikuttamassa vuorovaikutuksen onnistumiseen: kokemus, että ei ole välttämättä yhteistä kieltä toisen osapuolen kanssa tai, että yhteisen ja jaetun tietopohjan puuttuminen oli esteenä toisen ymmärtämiselle tai ymmärretyksi tulemiselle (Peltonen & Villanen 2004, 36).

”Sidosryhmissä on asiakkaita, joilla ei ole ammatillista kokemusta ja näkemystä. Puolustavat kantaansa muttu pohjalta, näille pitäisi saada sitten väännettyä rautalangasta malli, niin että kaikki puhuisi samaa kieltä” (Tiimiesimies ER9)

Yhdeksi haasteeksi yhteistyö- ja neuvottelutilanteissa koettiin toisen osapuolen haluttomuus neuvotella ja etsiä yhdessä eri ratkaisuja. Haluttomuutta tehdä yhteistyötä kuvattiin esimerkein, että toisella osapuolella ei koettu olevan lainkaan halua neuvotella eri ratkaisuvaihtoehdoista eikä täten yhteistyötä voitu käynnistää. Tämä viestii osaltaan luottamuksen puutteesta. Sidosryhmillä saattaa olla kokemus, ettei heidän kannata osallistua yhteistyöhön esimerkiksi aikaisempien huonojen kokemusten vuoksi (Wall & Callister 1995, 518). Ympäristöjärjestöt nostettiin tässä yhteydessä esille. Toisaalta ryhmäkeskusteluissa tunnistettiin, että paikallisten ympäristöjärjestöjen toimijoiden kanssa yhteistyö sujui usein hyvin ja yhteistyötä tehtiin paljon, mutta sitä yleemmältä tasolla tapahtuva ympäristöjärjestön toiminta koettiin epämiellyttävänä tai epämääräisenä. Tällainen kokemus mielestäni syntyi todellisen vuorovaikutuksen puutteesta (Susskind 1999), kun toimihenkilö koki joutuvansa tekemisiin kasvottoman, globaalin järjestön kanssa ja syntyi kokemus, että omat taidot eikä resurssit toisaalta riittäneet tällaisen toimijan kanssa yhteistyötä tekemään tai omat ennakkokäsitykset estivät yhteistyön aloittamisen (Wall & Callister 1995, 518). Sarkki (2011, 88) kuvaa tätä kaukaisten sidosryhmien termillä, joita paikallisten toimijoiden on vaikea ymmärtää, miksi tällaisia sidosryhmiä tulisi osallistaa päätöksentekoon. Ennakoasenteet tällaisia toimijoita kohtaan ovat usein voimakkaita, mutta kuten Sarkki (2011, 88) toteaa, olemalla selkeä ja avoin toiminnassaan ja tavoitteissaan, ovat ainoita keinoja kehittää yhteistä päätöksentekoa tällaisten kaukaisten sidosryhmien kanssa. Se, että ympäristöjärjestön edustajille oli mahdollisuus osallistua Opi johtamaan yhteistyötä - koulutuksiin, oli yksi tapa avata ja vahvistaa tätä yhteyttä.

Luottamuksen puute ja haluttomuus ilmeni myös toisen esimerkin kautta kokemuksissa. Haluttomuus tehdä yhteistyötä jo sovittujen tavoitteiden tai päätöksien mukaisesti ilmeni aineiston perusteella esimerkiksi tilanteissa, joissa urakoitsijoiden omat taloudelliset tavoitteet saattoivat olla jossain määrin ristiriidassa yhteisesti sovittuun tavoitteeseen tai toimintatapaan nähden. Luonnonvarasuunnitelmista keskusteltessa todettiin, että suunnitelmaa tehdään yhdessä sidosryhmien kanssa, mutta epäluuloisuutta oli sen suhteen, että sitoutuvatko osallistuvat osapuolet todellisuudessa suunnitelman toteuttamiseen. Metsälö- tai kuviotason suunnittelun yhteydessä eräs kokeneempi toimihenkilö kertoi, että yhteistyötä tehdään paljon ja osapuolia kuunnellaan ja toiveita pyritään toteuttamaan niin paljon kuin mahdollista. Toimihenkilö kuitenkin koki tämän jossain määrin negatiivisena, koska myönnytyksiä ja tavoitteista periksi antamista tehdään joskus vain siksi, että päästään helpoiten asioissa eteenpäin. Tulkitsin tämän siten, että toimihenkilöiden keskuudessa ollaan väsyneitä jatkuvaan kiistelemiseen. Toimihenkilöt kokivat riittämättömyyttä, kun eivät pysty ottamaan tasapuolisesti kaikkia osapuolia huomioon

eivätkä myöskään pystyneet toimiminaan itselle ja omalle organisaatiolle asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Ratkaisujen ja päätösten muodostamiseen yhdessä ei kokemusten mukaan ollut useinkaan varattuna riittävästi aikaa, jotta eri osapuolten tarpeet voitaisiin todella selvittää ja ymmärtää siten, että kaikille osapuolille muodostuisi kokemus siitä, että heitä on kuultu ratkaisua tai päätöstä muodostettaessa.

”Yhteistyökuviot on kunnossa. Käytännössä on niin, että mitä vähemmän yhteistyökuvioita, sitä helpompaa työni on.” (Suunnittelija EJ3)

”nykyinen ”hiljaiselo” joka rintamalla on hyvä. Miksi kerjätä verta nenästä.” (Suunnittelija EN26)

Metsähallituksen sisällä keskeisimmäksi haasteeksi koettiin sisäisesti tärkeiden, mutta toisiinsa nähden ristiriidassa olevien intressien tarkentaminen yhdessä eri vastuuyksiköiden kanssa. Ensimmäisen koulutustilaisuuden aloituskeskustelussa nousi esille, että oli olemassa tunne yhteisten pelisääntöjen puuttumisesta sekä kokemus, että organisaatiossa ei puhalleta yhteen hiileen. Yhtenä tekijänä voi olla Raition ja Rannikon (2006, 289) mukaan organisaation sisäiset jännitteet, jotka johtuvat eri vastuualueiden hyvinkin erilaisista rooleista ja toiminnan tavoitteista.

”Tällä hetkellä enemmän sisäisiä, tse eri vastuualueiden motivoiminen aidosti yhteiseen tekemiseen ja tavoitteisiin” (Suunnittelija EK18)

Koulutus koettiin erinomaiseksi tilaisuudeksi olla tekemisissä eri vastuualueiden henkilöiden kanssa ja selkeästi tällaisille yhteisille tilaisuuksille, missä keskustellaan, miten meillä toimitaan ja miten halutaan toimia, oli tarvetta. Eri vastuualueet vaikuttivat olevan hyvin omissa lokeroissaan ja keskusteluyhteyden avaaminen toisen vastuualueen toimihenkilöön ei tapahtunut havaintojeni mukaan koulutuksessa kovin luontevasti. Jo pelkästään se, että ihmiset eivät tunteneet toisiaan, vaikka työskentelevät samassa organisaatiossa, voi osaltaan luoda haasteita dialogin ja yhteistyön aloittamiselle.

7.2.2 Rajoittavat taidot ja resurssit

Yhteistyötä ja vuorovaikutustilanteita rajoittavista taidoista omat viestintä- ja kommunikointitaidot koettiin ennakkokyselyn perusteella riittämättömiksi suhteessa tilanteisiin, joita kohdattiin. Koulutuksissa isommista yleisötilaisuuksista keskusteltaessa ahdistus ja tunne tilanteen hallitsemattomuudesta olivat läsnä. Hallitsemattomuuden tunne syntyi havaintojeni mukaan ennakkovalmistautumisen puutteesta. Tämä ei tarkoita, etteikö tilaisuuden sisältöä ja informatiivista osuutta olisi suunniteltu riittävästi, vaan valmistautumisella ei koettu pystyttävän varautumaan yllätyksiin, joita syntyi vuorovaikutuksessa yleisön kanssa. Riittämätön valmistautuminen ja hallitsemattomuuden tunne tarkoitti siis sitä, että tilaisuuden järjestäjälle ei ilmeisestikään synny kokemusta, että hän itse olisi riittävän valmistautunut kohtaamaan mahdollisia haasteellisia vuorovaikutustilanteita yleisötilaisuuden aikana. Hänellä ei siis ole oman kokemuksensa mukaan työkaluja kohdata hankalia tai vaikeita tilanteita eikä myöskään keinoja palautua näistä tilanteista tilaisuuden jälkeen. Tässä yhteydessä katse siirrettiin myös käytettävissä oleviin resursseihin, joilla perusteltiin myös hallitsemattomuuden tunnetta ja sitä, miksi jossain vuorovaikutustilanteissa ei ehkä pystytty osallistumaan niin hyvin kuin olisi haluttu.

Resursseista aika ja sen riittämättömyys esiintyi monessa eri yhteydessä. Aikaa ei koettu olevan riittävästi yllättävien tai vaikeiden tilanteiden hoitamiseen niin hyvin kuin itse olisi halunnut. Aikaa ei koettu olevan myöskään riittävästi valmistautua tai perehtyä asioihin ennen yhteistyö- tai neuvottelutilannetta. Eikä aikaa ollut luoda ja ylläpitää riittäviä vuorovaikutussuhteita toiseen osapuoleen. Ervastin ja Nylundin (2014, 346) mukaan neuvottelujen tai sovittelun ongelmat kietoutuvat usein liian nopeaan etenemiseen ja kiirehtimiseen, kun aikaa ei varata riittävästi asioiden selvittämiseen ja niiden ymmärtämiseen.

”Ajasta on aina pulaa. Jos minulla olisi enemmän aikaa, voisin olla enemmän yhteyksissä yrittäjiin ja asiakkaisiin, muissakin kuin ongelmatilanteissa.”
(Kuljetusesimies EK24)

”Aika riittää perustuen tekemiseen, ei ylimääräisiin kommunikointiin sidosryhmien kanssa” (Korjuuesimies ER26)

Aikaa ei koettu olevan myöskään riittävästi itse yhteistyöhön ja ideoimiseen, luovuuteen ja tässä niukkuus ei ilmennyt vain omassa toiminnassa vaan myös toisen osapuolen aikaniukkuutena.

Etenkin, kun kyseessä oli vapaaehtoisuuteen perustuvan järjestö, ei heillä ollut joissain tapauksissa mahdollisuutta käyttää riittävästi aika- tai ihmisresursseja yhteistyön onnistumiseksi. Sidosryhmien osalta yhteistyötä hankaloittavaksi tekijäksi nousi toisen osapuolen vähenevät resurssit, jotka aineiston perusteella heikensivät yhteistyön määrää ja laatua.

7.3 Mahdollisuudet ja kehittämistarpeet yhteistyö- ja vuorovaikutustilanteissa

Mahdollisuuksien ja kehittämistarpeiden tarkastelu rakentui ennen ja jälkeen kokemuksiin Opi johtamaan yhteistyötä -koulutuksesta sekä itse koulutuksen havainnointiaineistoon. Näiden perusteella oli mahdollista tarkastella, millaisia merkityksiä toimihenkilöt antoivat yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoille ennen koulutusta ja millaisia merkityksiä he antoivat yhteistyölle ja koulutuksessa opiskelluille yhteisten hyötyjen lähestymistavan periaatteiden mukaisille yhteistyötaidoille koulutuksen jälkeen. Ennen koulutusta yhteistyötaidoista puhuttiin taitoina ja henkilökohtaisina ominaisuuksina, joita koettiin tarvittavan lisää tai tarvittavan kehitettävän. Koulutuksen jälkeen puhuttiin taidoista, joista oli löydetty jotain uutta, pieniä oivalluksia tai taidoista, jotka olivat saaneet enemmän merkitystä tai niiden merkitys oli selkeytynyt. Ymmärrys ja usko lisääntyi yhteistyöhön peruselementtien, kuten kuuntelemisen ja vuorovaikutuksen lisäämisen merkityksestä yhteistyön onnistumisessa, mutta olennaista oli niiden tarkastelu erilaisesta osin jopa uudelta näkökulmasta.

”ei, muistutti vaan mitä se on ja kertoi miten sitä voisi aidosti tehdä, myös ehkä antoi toivoa siitä, että sellainen prosessi voi tuoda myös rajoitetuissa asioissa hyviä/mahdollisia ennalta arvaamattomia (=uusien) tuloksia.” (PK12)

”Vaikeissakin asioissa ihmisyydellä voidaan pelastaa paljon, antoi luottoa jatkaa toimintaa juuri näin ja uusien työkalujen saattamana” (PR7)

Toimihenkilön oma asenne voi olla osaltaan vaikuttamassa siihen, miten hän koki uuden asian. Getha-Taylor ja Morse (2013, 82) korostavat uusien yhteistyötaitojen oppimisen tapahtuvan parhaiten asiantuntijan omaan kokemukseen ja itsensä kehittämiseen nojaten sen sijaan, että toimintaa ohjattaisiin ohjeistuksin. Olennaista uusien toimintamallien tai tapojen oppimisessa on tunnistaa omat ennakkokäsitykset ja oletukset, jotka vaikuttavat yhteistyöhön (Getha-Taylor

& Morse 2013, 82). Koulutus saattoikin toimia monelle ensimmäisenä vaiheena kyseenalaistaa ja haastaa omia ajatuksia.

Mielenkiintoinen ilmiö palautekyselyssä oli kokemus siitä, että koulutus ei muuttanut tai haastanut omia käsityksiä yhteistyöstä. Toimihenkilöllä oli jo ennestään näkemys, että aikaisempi Metsähallituksen toimintamalli yhteistyössä ja vuorovaikuttamisessa oli alun perinkin väärä tai riittämätön tarpeisiin nähden.

”Ei oikeastaan haastanut, olen tähänkin asti ollut sitä mieltä että lähestymistapa on monesti liian kapea ja asiakeskeinen.” (PK11)

Tätä kokemusta tukee Kangasojan ja Mattilan (2017, 192) tutkimus suomalaisen maankäytön suunnittelun tilasta, jossa nuoret suunnittelijat kokivat, ettei heillä ollut mahdollisuutta toimia arvojensa mukaisesti työssään. Nuorten maankäytön suunnittelijoiden keskuudessa tunnistettiin uskonpuutetta ja näkemysten kaventumista omassa työssään, kun suunnittelijat kokivat, ettei heillä ollut mahdollisuutta tehdä yhteistyöhön perustuvaa suunnittelua vanhojen toimintatapojen ja -ympäristön puitteissa. Kangasoja ja Mattila (2017, 192) esittävät yksilön toiminnan merkityksen muutoksen tekemisessä; itse kehittämällä omia taitojaan omien arvojensa mukaisesti, suunnittelijat voivat säilyttää oman rehellisyytensä ja voimavaransa.

7.3.1 Omien taitojen ja toimintamallien uudelleenarviointi

Henkilökohtaisten ominaisuuksien koettiin auttavan selviytymään yhteistyötilanteista paremmin, mutta konkreettisia taitoja koettiin tarvittavan nimenomaan paremman vuorovaikutuksen tai kommunikoinnin osalta. Ervastin ja Nylundin (2014, 336) mukaan niin verbaalinen kuin nonverbaalinen kommunikointi luovat konflikteja, heijastavat, mutta myös korjaavat niitä. Taito kuunnella siten, että todella ymmärtää toista osapuolta, mutta myös oman asian esittäminen siten, että tulee itse ymmärretyksi, nimettiin kehittämiskohteiksi. Kyky esittää asiansa selkeästi, ymmärrettävästi, perustellusti, mutta myös rakentavasti, olivat taitoja, joita monet vastauksissaan pohtivat. Esiintymiseen ja oman näkökulmansa esittämiseen liittyen nousi esille myös taito käsitellä arvostelua tai kritiikkiä säilyttämällä itsehillintä ja olla provosoitumatta. Olennaista Ervastin ja Nylundin (2014, 340) mukaan yhteistyön onnistumisen edellytys on, että osapuolten on koettava, että heillä on yhteinen ongelma. Ervasti ja Nylund (2014, 340) käyttävät termiä

rakentava kommunikaatio, jossa toisen esittämille ajatuksille ja näkökulmille annetaan arvoa. Olennaista kommunikaatiossa on empatian osoittaminen, pyrkimys ymmärtää toisia sekä tasa-arvon osoittaminen (Ervasti & Nylund, 340-341). Decety ja Cowell (2014, 529-530) puhuvat kognitiivisesta empatiasta, kun tavoitteena on tietoisesti asettua toisen asemaan ja ymmärtää toisen ajatuksia ja tunteita.

”Kykyä kuunnella avoimin mielin, diplomaattisuutta (opettelussa), pitää oma mieli rauhallisena ja viileänä (asia asiana eikä ottaa henkilökohtaisesti), pitkät hermot (opettelussa), yleisesti ottaen asiantuntijaroolin ottamista[...]” (Asiantuntija ER9)

Yhdeksi itsensä kehittämiskohteeksi nimettiin omien henkisten voimavarojen kartuttaminen. Jaksaminen ja pärjääminen vaikeissa yhteistyö- tai vuorovaikutustilanteissa koettiin vaativan lisää työkaluja. Tämä ilmeni koulutusten aikana puheenvuoroissa, joista oli tunnistettavissa voimattomuutta ja riittämättömyyden tunnetta, mutta sitä ei kuitenkaan osattu suoranaisesti pukea sanoiksi.

Intressien selvittämisen yhteyteen kytkettiin niin kysely- kuin havainnointiaineiston perusteella vahvasti tehokkuusajattelua ja nopeasti ratkaisuun pääsemistä. Kuten monessa muussakin organisaatiossa, tavoitteisiin pääseminen on toimihenkilöiden ensisijainen toiminnan tuloksellisuudenmittari. Aikaresurssista keskusteltaessa yhdessä puheenvuorossa todettiin, että vanhat toimintamallit on todettu hyväiksi ja on hyväksytty, että kuraa tulee niskaan kaikesta huolimatta. Tämän aihepiirin puheenvuoroista oli tunnistettavissa tietynlainen uskonpuute siitä, että yhteistyön tekemisellä saavutettaisiin jotain kestävämpää ja hyväksyttävämpää ratkaisua kuin, mitä tähän mennessä toteutetuilla toimintatavoilla. Aika on käytettävä tehokkaasti ja priorisointia tehdään sen mukaan, mikä nähdään tuloksekkaaksi tavaksi toimia. Yhteisten hyötyjen lähestymistavan omaksumisen haasteeksi toimihenkilöiden omaan toimintaan saattaakin muodostua se, miten kuuntelemiseen ja intressien todelliseen selvittämiseen käytetty ”ylimääräinen” aika voidaan osoittaa parantuneena kokonaistuloksena.

Ongelmanratkaisutaidot ja päämäärätietoinen työskentely nimettiin ennakkokyselyssä yksilön ja oman tiimin vahvuuksiksi onnistua yhteistyössä. Ennakkokyselyn kysymys, miten työyhteisö tukee ja mahdollistaa luovaa ongelmanratkaisua, oli jälkikäteen arvioituna huonosti muotoiltu kysymys tai lähes tarpeeton. Olettamuksenani oli, että termin ”luova ongelmanratkaisu” avulla vastaajaa olisi johdateltu vastaamaan sellaisia keinoja, joilla etsitään uusia vaihtoehtoja. Koulutusten aikana käytyjen keskustelujen pohjalta oli tunnistettavissa, että yhteistyötä

ongelmien ratkaisemiseksi tehdään esimerkiksi lähimpien työkavereiden kanssa, mutta siihen ei tietoisesti varata tilaa tai aikaa, jossa pyrittäisiin etsimään uusia vaihtoehtoisia ratkaisuja.

”Jos itse ei pysty, niin silloin on kysyttävät/pyydettyä apu esimieheltä tai vastaavalta. Kyllä apua ja neuvo saa, pitää itse olla aktiivinen.” (Suunnittelija ER7)

”Normihommissa ei kannata kovin luovaksi heittäytyä. Apua saa jos kysyy.” (Kuljetusesimies ER16)

Koulutuksessa yhdessä asioiden pohtiminen vaikutti luovan sellaista ilmapiiriä, missä toimihenkilöt saivat keskustelemalla eri vastuualueiden ihmisten kanssa uusia ajatuksia ja näkökulmia. Tämä todettiin loppupuheenvuoroissa, miten arvokasta tällainen yhdessä asioiden pohtiminen oli ja toisten kokemusten kuuleminen loi itsellekin uusia ajatuksia omaan työskentelemiseen. Aineistossa ilmeni myös kokemus, että ohjeistus tai päätökset tulevat ylempää annettuna ja itse ei voi vaikuttaa tapahtumien kulkuun. Se, että Metsähallitus on julkisesti sitoutunut kehittämään ja parantamaan yhteistyötä etenkin ympäristöjärjestöjen ja samalla myös muidenkin sidosryhmien kanssa, tulisi tulkita sisäisesti myös viestinä, että toimihenkilöitä tuetaan ja heitä kuunnellaan tässä kehitystyössä. Vastuu toimintatapojen muuttamisessa on vahvasti esimies- ja johtoportaalilla. Toimihenkilöille tulisi syntyä kokemus, että heitä kuullaan ja rohkaistaan kokeilemaan uusia opittuja taitoja ja tekemään aidosti avoimempaa yhteistyötä aina päätöksentekoon asti silloin kun he itse sen arvioivat mahdolliseksi ja kannattavaksi tavaksi toimia. Sarkin (2011) mukaan osallistumista on tapahduttava eri tasoilla ja eri tasojen välillä on oltava keskusteluyhteys. Vahvistamalla yksilöiden taitoja käydä keskustelua ja ymmärtää paremmin toista osapuolta, voidaan luoda varmuutta ja rohkeutta osallistua näihin keskusteluihin huolimatta siitä, millä tasolla päätöksenteko tapahtuu.

*”Luovaa ongelmanratkaisua emme taida osata tukea paljoakaan.
Yhteensovittaminen me tehdään aika kaavamaisesti omista lähtökohdista.”
(Johtaja R20)*

7.3.2 Ennakkovalmistautuminen ja tunteiden merkitys vuorovaikutustilanteessa

Koulutuksen sisältöön kuului osana tarkastella, miten eritavoin kuulemistilaisuuksia voidaan järjestää. Esimerkkitapauksena vuoropuhelun rakentamisen suunnitteluprosessista toimi susikannan hoitosuunnitelman päivytystyön osana toteutetut alueelliset tilaisuudet sidosryhmille, joita johti maa- ja metsätalousministeriö. Luomalla puitteet, joissa korostettiin osapuolten tasavertaisuutta ja yhteisiä keskustelun pelisääntöjä pyrittiin lisäämään yhteistä ymmärrystä (Ratamäki & Peltola 2020, 11). Esimerkkitapauksen avulla koulutuksen osallistujille pyrittiin esittelemään tapa suunnitella ja valmistautua keskustelutilaisuuteen, jossa suurin osa työstä tehdään jo ennen tilaisuutta. Tunteiden ja asenteen merkityksen tunnistaminen niin itsessä kuin osallistujissa sekä tilaisuuden vetäjän roolin uudelleen määrittäminen olivat elementtejä, joihin pureuduttiin. Onko tilaisuuden vetäjä tiukka puheenjohtaja vai enemmänkin isäntä tai emäntä, joka vastaa tilaisuuden vieraiden hyvinvoinnista? Mikä merkitys tai vaikutus on sillä, että kaikki kysymykset ja vastaukset ymmärretään ja kaikkiin kysymyksiin vastataan? Miten vetäjä tarpeen mukaan aktivoi tai rauhoittaa keskustelua, reagoi tunteenpurkauksiin ja sanoittaa niitä ja mikä merkitys tällä on tilaisuuden kulkuun? Keskeisempänä viestinä susikeskustelujen erilaisesta suunnittelu- ja toteutusprosessista oli vahva pyrkimys aktiivisen kuuntelun varmistamisen kautta lisätä ymmärrystä niin yleisön ja päätöksentekijöiden kesken kuin myös yleisön eri osallistujien välillä. Osallistujien puheenvuorojen perusteella monella oli kokemusta tilaisuuksien järjestämisestä ja tilaisuuden vetäjän rooli koettiin selkeästi henkisesti raskaaksi, johon ei ollut riittäviä työkaluja. Tilaisuuksia koettiin järjestettävän ilman tarkkaa tavoitteen määrittelyä tai vain pakollisen toimenpiteenä - yhtä osallistujan kommenttia mukailleen ”eihän me ihan oikeasti kuulla”. Keskusteluissa pohdittiin, onko ihmisillä, jotka osallistuvat luonnonvarasuunnitteluun selkiytynyt prosessin tavoite ja tuodaanko se riittävän selkeästi ja usein esille prosessin eri vaiheissa. Tätä kommenttia tukee myös Anni Kettusen pro gradussaan (2019) tekemä havainto, että luonnonvarasuunnitteluprosessi vaatii edelleen kehittämistä, jotta sidosryhmille syntyy kokemus kuulluksi tulemisesta.

”Aitoon vuorovaikutukseen on välillä todella hankala päästä. Sanomme tekevämme asioita vuorovaikutussuhteessa, mutta se saattaa olla toisen näkökulmasta jotain ihan muuta lopulta” (K3)

Etukäteissuunnittelu ja valmistautuminen ennen yhteistyö- tai vuorovaikutustilannetta oli palautekyselyn vastausten perusteella käytäntö, jota voitiin suoraan käyttää työkaluna yhteistyötilanteiden parantamisessa. Selkeä tavoitteen määrittely tilaisuudelle tai neuvottelulle, sekä yhteistyöhön osallistuvilta osapuolilta haluttavan vuorovaikuttamisen tai osallistumisen tason tiedostaminen toi oivalluksia koulutuksen aikana. Oivalluksen syntyminen siitä, mikä merkitys oli yhteistyön tavoitteen ja vuorovaikuttamisen tason määrittelyllä ennen yhteistyötä, auttoi toimihenkilöitä ymmärtämään, millaista yhteistyömuotoa kannattaa käyttää ja miten yhteistyön edellytyksiä voi parantaa. Koulutuksen koettiin antavan rohkeutta ja keinoja kohdata haasteellisia tilanteita paremmin. Ymmärryksen lisääntyminen siitä, miten olosuhteita ja ilmapiiriä luomalla voidaan konkreettisesti vaikuttaa yhteistyön onnistumisen edellytyksiin, vastausten ja koulutuksen aikaisten keskusteluiden perusteella lisäsi varmuutta kohdata paremmin haasteellisia yhteistyö- tai vuorovaikutustilanteita.

Tunteiden roolista ja niiden merkityksestä neuvottelu- tai yhteistyötilanteessa käsiteltiin ja keskusteltiin Fisherin ja Shapiron (2005) ”*Beyond reason: Using emotions as you negotiate*” tekemän jaottelun perusteella teoksessa. Fisher ja Shapiro (2005) jaottelevat ihmisten perustarpeet viiteen luokkaan: 1. arvostuksen kokemus (appreciation), 2. itsemäärämisoikeus (autonomy), 3. yhteenkuuluvuus (affiliation), 4. status (status) ja 5. mielekäs rooli (meaningfull role). Nämä perustarpeet tunnistettiin ja niiden merkitys vuorovaikutustilanteen onnistumiselle ymmärrettiin, mutta keskustelujen perusteella useinkaan Metsähallituksen tilaisuuksissa ei ole tietoisesti otettu huomioon ihmisten perustarpeita. Toimintamalli ”toivotaan parasta ja pelätään pahinta” oli käytössä, eli toisin sanoen Metsähallituksen toimihenkilöt eivät tietoisesti pyri vaikuttamaan ihmisten tunnetiloihin tai antamaan tilaa tunteenpurkauksille. Tämä osaltaan lisäsi toimihenkilöiden omaa epävarmuutta ja ahdistusta järjestää ja osallistua yleisötilaisuuksiin, koska ei koettu, että tilaisuuden kulkuun ja siellä tapahtuviin tunteenpurkauksiin osataan puuttua. Toivottiin vain, että tällaisia purkauksia ei tapahdu tai tilaisuuteen ei osallistu henkilöitä, joiden tiedetään käyttäytyvän provosoiden ja voimallisesti.

8 TULOKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisin edellytyksin yhteisen hyötyjen lähestymistavan periaatteet voivat kiinnittyä Metsähallituksen toimihenkilöiden toimintatapoihin tarkastelemalla toimihenkilöiden käsityksiä ja kokemuksia yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoistaan ennen ja jälkeen yhteisten hyötyjen lähestymistapaan perustuvaan Opi johtamaan yhteistyötä -koulutukseen. Koulutus toi yhteisten hyötyjen lähestymistavan keskeisiä periaatteita tutuksi Metsähallituksen toimihenkilöille avaten lähestymistavan teoreettista taustaa, mutta samalla korostaen konkreettisia taitoja ja keinoja, joilla näitä periaatteita voidaan toteuttaa. Koulutuksen tavoitteena oli vahvistaa osallistujien henkilökohtaisia taitoja, joiden avulla on mahdollista valmistautua paremmin vuorovaikutustilanteisiin sekä ymmärtää paremmin oman toiminnan merkitystä eri tilanteissa.

Metsähallitusta voidaan pitää yhtenä osallistamisen edelläkävijänä Suomessa. Osallistamista tehdään päätöksenteon eri vaiheissa ja tapoja kuulla sidosryhmiä kehitetään jatkuvasti. Keskeinen syy osallistamiselle on se, että ilman sidosryhmien tarpeiden huomioon ottamista Metsähallituksen toimintaedellytykset toteuttaa omistajan tavoitteita ovat heikommät. Metsähallituksen toiminnanperusta lepää siinä, kuinka se pystyy saamaan ihmisten hyväksynnän, jolla vallankäyttö voidaan oikeuttaa legitiimiksi (Kyllönen 2010, 25). Kainuussa jatkuvasti ja enenevässä määrin esiin nousevat metsäkiistat ovat yksi esimerkki siitä, että Metsähallituksen toimintaan ja sen asettamiin päämääriin ollaan tyytymättömiä. Kainuun metsäkiistojen sovitteluprosessissa näihin toimintatapoihin ja tavoitteisiin haetaan ratkaisua yhteisten hyötyjen lähestymistapaan perustuvaa kiistanratkaisumenetelmää käyttäen, mutta jotta muutos koko Metsähallituksen toimintakulttuurissa voi tapahtua vaatii se läpi organisaation tapahtuvaa muutosta. Tässä Metsähallituksen toimihenkilöiden tasolla tapahtuva toimintatapojen muutos, on yksi askel kohti sellaisia toimintamalleja, joiden avulla voidaan saavuttaa hyväksyntä ja työrauha tekemiselle.

Metsähallituksen toimintaympäristö on haasteellinen ja metsäsektorin rakenteellinen muutos, joka on 1990-luvun alusta lähtien vaikuttanut voimakkaasti toimintaympäristöön, tulee varmasti tulevaisuudessa ilmastonmuutoksen pysäyttämiseen pyrkivien tavoitteiden myötä kiihtymään tai kohtaamaan uudenlaisia haasteita. Yksittäisten toimihenkilöiden osaamisen kehittäminen on tärkeässä roolissa muutoksen mukana pysymisessä. Kainuussa, joka sijainniltaan on kaukana

pääkaupunkiseudun kuhinasta vaikuttavat samat toimijat, kuin missä tahansa muualla maailmassa ja tämä edellyttää Metsähallituksen toimihenkilöiltä paljon enemmän, kuin mitä perinteisen metsäammattilaisuuden voidaan kuvitella pitävän sisällään. Sain tutkimukseni perusteella käsityksen, mitä taitoja tämän päivän metsäammattilainen tarvitsee sovittaessaan yhteen moninaiset ja keskenään ristiriitaiset tavoitteet, kuitenkin itse päästen omiin tavoitteisiinsa.

Toimihenkilöt tunnistivat omasta toiminnastaan jo entuudestaan paljon sellaisia yhteistyön tekemisen ja vuorovaikuttamisen elementtejä, joita yhteisten hyötyjen lähestymistapa pitää sisällään. Kuunteleminen ja avoimuus ovat Metsähallituksen organisaation näkökulmasta keskeisiä, toivottuja taitoja tai toimintaperiaatteita, mutta toimihenkilöiden näkökulmasta ne eivät näyttäyty pelkästään positiivisina asioina. Ne näyttäytyvät työllistävinä ja raskaina työtä ohjaavina periaatteina. Mitä enemmän joudutaan kuulemaan ja ottamaan huomioon muiden tarpeita, sitä raskaammaksi oman työn tekeminen käy. Toimihenkilöiden kokemuksista oli tunnistettavissa aitoa halua kuulla ja ymmärtää sidosryhmien tarpeita ja etsiä ratkaisuja, mutta myös turhaumaa ja väsymistä jatkuvaan asioista kiistelemiseen. Toisten tarpeiden täyttäminen ilmeni myönnytyksen kokemuksena omista tavoitteista luopumisena. Tämän tutkimuksen perusteella ei ole mahdollista sanoa, milloin on kyse yksilön omasta motivaatiosta tai sen puutteesta tehdä yhteistyötä, mutta suhtautuminen yhteistyöhön ja vuorovaikutteisempien toimintatapojen lisäämiseen nähtiin omia resursseja ja voimavaroja kuluttavana. Kuten Kainuun metsäkiistojen konfliktikartoituksessa tunnistettiin, ei kyse välttämättä ole tahdon vaan taitojen ja keinojen puutteesta. Kyse voi siis hyvinkin olla, että kokemus yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämisestä ja parantamisesta muuttuu myönteisemmäksi, kun oma osaaminen vahvistuu.

Tutkimus antoi omille ennakko-olettamuksilleni vahvistusta, että metsäammattilaisuus tai -asiantuntijuus tulee tulevaisuudessa vaatimaan uudelleenmäärittelyä ja tarkastelua. Suomen metsätaloutta ja metsiä on pidetty kansallisena menestystarinana, josta metsäammattilaiset ovat ammentaneet hyväksynnän toiminnalleen, mutta toimintaympäristön muutos vaatii myös metsäammattilaisia muuttumaan (Valkeapää & Vehkalahti 2012, 33). Vaikka asiantuntijuus ja kokemus nostettiin aineistossa vahvuudeksi, on Peltosen ja Villasen (2004, 36) mukaan tyypillistä, että juuri asiantuntemus ja asiantuntijan rooli kyseenalaistetaan usein konfliktitilanteessa. Toimihenkilöiden kokemukset epävarmuudesta kohdata haasteellisia tilanteita ja tunne osaamattomuudesta toimia oikein, viestii osaltaan tarpeesta laajentaa metsäammattilaisen asiantuntijuutta ja työkalupakkia vastaamaan paremmin toimintaympäristöön haasteisiin. Isopahkala-Bouret (2008, 90) tiivistää, että kokemus asiantuntijuudesta on aina kontekstisidonnaista ja jokainen uusi tilanne asettaa sen koetukselle. Asiantuntijuuden tuoma

”vahvuus”, luottamuksen ja varmuuden tunne, joutuu aina koetuksella, kun asiantuntemusta kyseenalaistetaan tai, kun mahdollisuutta toimia asiantuntijamaisesti rajoitetaan (Isopahkala-Bouret 2008, 90). Metsäammattilaiset kertovat Suopajärven (2012, 98) tutkimuksen mukaan kokevansa, ettei heihin luoteta, koska heidän ammattitaitoaan kyseenalaistetaan. Suomalaiset metsäammattilaiset ovat tänä päivänä osa globaalia metsäyhteisöä ja voimakkaaseen kansalliseen metsäkonsensusukseen nojaava asiantuntijuus on joutunut koetukselle (Suopajärvi 2012, 101). Oman asiantuntijuuden laajentaminen perinteisestä rakenteellisesta asiantuntijuudesta kohti avoimempaa, sosiaalisessa kanssakäymisessä syntyväksi asiantuntijaksi, vaatii tutkimukseni perusteella taitoa olla avoin ja ennakkoluuloton, valmiutta oppia muilta ja oppia yhdessä muiden kanssa sekä taitoa johtaa yhteistyötä, jossa voidaan synnyttää rakentavan dialogin avulla yhdessä hyväksytyjä ratkaisuja. Kaikkien näiden vaatimusten täyttäminen vaatii jo paljon enemmän kuin relaskoopilla pohjapinta-alan määrittäminen.

Kuuntelemisen taidon ja nimenomaan aidon ja toisen ymmärtämiseen pyrkivän kuuntelemisen taidon kehittäminen on asia, jota aktiivisesti harjoittamalla ja siitä tietoa ja omaa ymmärrystä lisäämällä on vaikutusta siihen, miten yhteistyössä onnistutaan. Aktiivisen kuuntelemisen tuominen osaksi toimintatapoja on yksi vaikuttavin yksittäinen tekijä, jolla voidaan parantaa vuorovaikutusta, mutta kuten Rogers ja Farson (1957) toteavat se vaatii harjoittelemista. Ennen kuin aktiivinen kuunteleminen voi tulla osaksi toimintatapoja haasteena on aiemmasta pois oppiminen, jossa suurimpana esteenä on omien asenteiden kyseenalaistaminen (Rogers & Farson 1957). Getha-Taylorin ja Morsen (2013, 82) mukaan olennaista on ottaa yhteistyön johtamisen kouluttamisessa asiantuntijoille huomioon, koulutukseen osallistuneiden oma työhistoria ja -kokemus sekä haastaa osallistujia kyseenalaistamaan omia ennakkokäsityksiään sekä rohkaista avoimeen uteliaisuuteen toista osapuolta ja hänen näkökulmiaan kohtaan. Getha-Taylor ja Morsen (2013) löydökset nostavat esille sen ristiriidan, mitä osallistamisen lisääminen ja useiden intressien yhteensovittamisen vaatimus julkisessa päätöksenteossa kohtaa. Menetelmiä ja kanavia, jota kautta kaikkien sidosryhmien ääntä saadaan kuuluville on saatu tehokkaasti kehitettyä ja lisättyä, mutta jotta intressien yhteensovittamista todella tapahtuu ja päätöksistä voidaan tehdä kestävämpiä ja hyväksytympiä on julkisten päätöksentekijöiden itsensä haastettava itsensä kyseenalaistamaan ja avartamaan omia näkemyksiään ja käsityksiään. (Getha-Taylor & Morse 2013.)

Ennakkokäsitysten ja -asenteiden haastaminen voi vaatia aikaa ja pieniä askeleita etenkin, kun yhteistyön osapuolena on luonto- ja ympäristöjärjestöt. Suhtautuminen luonto- ja ympäristöjärjestöihin oli tutkimukseni perusteella vähintäänkin varauksellinen. Molemmissa

havainnoimissani koulutuksissa ympäristöjärjestöt nousivat esiin ryhmäkeskusteluissa, joissa mietittiin, kenen kanssa suhteita tulisi parantaa, jotta yhteistyölle luotaisiin paremmat edellytykset. Muutaman ryhmän keskusteluista tunnistin, että suhteiden parantaminen ympäristöjärjestöön koettiin haasteelliseksi ja osin jopa mahdottomaksi. Epäselväksi kuitenkin jäi, missä määrin tai kuinka tiivistä yhteistyötä tehdään toimihenkilötasolla ympäristöjärjestöjen edustajien kanssa. Tässä tutkimuksessa ei myöskään selvinnyt, missä määrin esimiehet kannustavat ja tukevat kehittämään suhteita nimenomaan luonto- ja ympäristöjärjestöjen suuntaan, mutta erään esimiehen kommentti epäuskosta lisätä yhteistyötä viestii samasta kokemuksesta, jonka Suopajärvi (2012, 95) on tehnyt tutkimuksessaan. Suopajärven (2012, 95) mukaan luonnonsuojelijat ja heidän suora toimintansa vaikuttaa vahvasti median kautta eivät edelleenkään saa metsäammattilaisten hyväksyntää. Vaikka osa metsäammattilaisista näkee luonnonsuojelijoissakin keskenään eroavaisuutta ja hyväksyvät luonnonsuojelun sovittelevat näkökulmat, mutta ymmärrystä ei riitä ympäristöaktivistien joukossa olevan ”ääriaineksen” motiiveja ja toimintaa kohtaan. Suopajärven (2012, 95) haastattelemat metsäammattilaiset tuomitsevat kaikenlaisen voimakasmielisen ja määrittelemättömän toiminnan kohdistamisen metsäammattilaisia vastaan sekä etenkin ympäristöjärjestöjen julkisuushakuisuuden. Tässä tutkimuksessa oli tunnistettavissa samanlainen kokemus, joka on varmasti yhtenä esteenä lisätä yhteistyötä luonto- ja ympäristöjärjestöjen toimijoiden kanssa.

Yhteisten hyötyjen lähestymistavan periaatteiden mukaan luomalla jaetun oppimisen ja ongelmanratkaisun ilmapiiriä organisaation sisällä kuin myös avaamalla laajemmin sidosryhmille mahdollisuutta osallistua jo lähtien suunnittelusta aina päätöksentekoon asti, on mahdollista parantaa suunnitelmien ja päätösten hyväksyttävyyttä ja ehkäistä kiistojen syntyä. Metsähallitus pyrkii osallistavilla suunnittelumenetelmillä ja yhteistyöryhmillä kohti tätä tavoitetta, mutta se miten se koetaan tai ymmärretään toimihenkilöiden tasolla ei ole linjassa toistensa kanssa. Yhdessä koulutuksen loppupuheenvuorossa esitetty toteamus ”*Eihän me oikeasti osallisteta*” tiivistää sen paradoksin, mikä saattaa jossain määrin kuvastaa Metsähallituksen todellisuutta ja sitä ristiriitaista kokemusta, mikä toimihenkilöillä on. Tätä näkemystä tukee myös nuorten maankäytön suunnittelijaopiskelijoiden kokemus Kangasojan ja Mattilan (2017, 188) tutkimuksessa. Vaikka nuoret suunnittelijat olivat uuden sukupolven kommunikatiivisia suunnittelijoita, kuilu odotusten ja todellisuuden välillä koskien julkista päätöksentekoa ja osallistamista oli suuri. Metsähallituksessa on käytetty ja kehitetty eri osallistumisenprosesseja ja yhteissuunnittelua, kuten Metsähallitus itse verkkosivuillaan viestii, mutta se miten se ilmenee käytännön tasolla toimihenkilöiden kokemana, on ristiriidassa julkisten sitoumusten kanssa.

Kangasojan ym. (2010) tutkimuksen mukaan maankäytön suunnittelijoilla ei ole tarvittavia neuvottelu- ja konfliktinratkaisutaitoja selvittää toimintaympäristön asettamista haasteista. Kangasojan ym. (2010) tulokset nostavat mielestäni esille tarpeen tarkastella, mitä metsäammattilaisuus tarkoittaa tänä päivänä ja antavatko ammattiin valmistavat opinnot riittäviä valmiuksia, taitoja ja työkaluja menestyä metsäsektorin muuttuvassa toimintaympäristössä.

9 PÄÄTELMÄT

Tutkimukseni antoi viitteitä siitä, mitä yhteistyön hyötyjen lähestymistavan soveltaminen edellyttää ja vaatii Metsähallituksen toimihenkilöiltä ja organisaatiolta. Osallistamisen ja yhteistyön tekemisen tavat ovat laajasti käytettyjä ja hyväksytyjä Metsähallituksessa, mutta ne eivät tämän tutkimuksen perusteella saavuta sitä hyväksyttävyyden tasoa, jolla varmistettaisiin riittävä työrauha toimihenkilöille toteuttaa heille asetettuja taloudellisia tavoitteita. Hyväksyttävyyden varmistamisen kautta resursseja jää enemmän toteuttaa itse toimenpiteitä ja saavuttaa yhteisesti määritellyjä tavoitteita, kun resurssit eivät kulu kiistelyyn. Suurimpana haasteena lähestymistavan sisäistämisessä tulee todennäköisesti olemaan se, miten osoittaa, että ylimääräinen panostus, mikä käytetään vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen sekä yhdessä tiedon rakentamiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen tuottaa paremman tuloksen kuin aikaisemmat tavat tehdä yhteistyötä. Kyse ei ole suurista muutoksista vaan pienistä oivalluksista. Toisen osapuolen kuunteleminen avoimin mielin, jossa tavoitteena on ymmärtää eikä vakuuttaa toista osapuolta omilla näkemyksillä, on yksi keskeinen tekijä, jolla voi olla merkittävä vaikutus yhteistyössä onnistumiseen. Tämä vaatii rohkeutta kokeilla ja oppia niin onnistuneista kuin epäonnistuneistakin yrityksistä.

Lähestymistapaan perehtyminen korkeakouluharjoitteluni ja tämän pro gradu -tutkimuksen myötä ovat olleet itselleni matka kehittyä metsäammattilaisena, mutta myös ihmisenä. Oppimieni taitojen myötä olen itse tullut ymmärtämään, miten aktiivisen ja toista arvostavan kuuntelemisen taidon avulla voidaan saavuttaa yhdessä oppien uusia ratkaisuja moniulotteisiin ongelmiin, joita kohdataan niin työ- kuin siviilielämässä. Yhteisten hyötyjen lähestymistavan sisäistäminen vaatii uskoa siihen, että käyttämällä aikaa luottamuksen rakentamiseen ja vuorovaikutuksen

parantamiseen voidaan saavuttaa kaikkien osapuolten yhdessä asettamat tavoitteet ja sitoutua niihin. Ja vaikka joku tilanne synnyttää vastustusta ja johtaa varsinaiseen kiistaan, on näiden periaatteiden käyttäminen tilanteen ratkaisemissa kannattavampaa kuin ajautuminen tilanteeseen, jossa osapuolet ovat pakotteluja käyttämään äärimmäisiä keinoja estääkseen toistensa pyrkimyksiä päästää tavoitteisiinsa. Kuten Pertti Tuomi haastattelussaan (3.3.2020) totesi, ei riitä, että vain Metsähallitus toteuttaa ja toimii näiden periaatteiden mukaisesti, vaan myös toisten osapuolten on puhuttava samaa kieltä ja noudatettava samoja pelisääntöjä käydä keskustelua ja rakentaa yhdessä ratkaisuja yhteisiin ongelmiin. Kainuun metsäkiistojen sovitteluprosessin myötä käynnistyneet yhteistyö- ja vuorovaikutuskoulutukset niin Metsähallituksen toimihenkilöille kuin luonto- ja ympäristöjärjestön edustajille, jotka ovat olleet mukana sovitteluprosessissa, antaa viitettä siitä, että yhteisen kielen löytyminen on mahdollista huolimatta keskenään ristiriitaisista intresseistä ja sen jalkauttaminen laajemmin toimintaympäristöön hyödyttää kaikkia osapuolia.

Jatkotutkimustarpeena olisi mielekästä tarkastella haastatteleamalla koulutukseen osallistuneita toimihenkilöitä sekä luonto- ja ympäristöjärjestön edustajia, millaisena koulutus koettiin ja missä määrin koulutuksessa opittuja taitoja on otettu käyttöön. Synnyttikö koulutus uudenlaista tapaa valmistautua eri vuorovaikutus- tai yhteistyötilanteisiin ja missä määrin näitä uusia näkökulmia on tietoisesti viety osaksi toimintaa? Mielenkiintoista olisi myös tarkastella, miten esimies- ja johtoporrastaso tukee ja kannustaa omalla toiminnallaan toimihenkilöitä ja missä määrin näitä uusia näkökulmia viedään osaksi organisaation sisäistä toimintakulttuuria. Kuten Raitio ja Rannikko (2006, 289) ovat tiivistäneet, Metsähallituksen sisällä vaikuttavat samanlaiset yhteiskunnalliset jännitteet eri vastuualueiden tavoitteiden välillä kuin muuallakin yhteiskunnassa. Kokeilemalla ja yhdessä oppien organisaation sisällä, voisi olla yksi mahdollisuus kehittää yksilöiden omia valmiuksia. Tässä yhteisten hyötyjen lähestymistavan periaatteet, kuten luottamuksen rakentaminen ja niin virallisten kuin epävirallisten vuorovaikutussuhteiden parantaminen, ovat ensisijaisessa asemassa sallivan ja kokeilevan ilmapiirin luomisessa.

LÄHTEET

- Aira, A. (2012). Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in humanities* 179.
- Akordi (2019). Kainuun metsäkiistat. Haettu osoitteesta <https://akordi.fi/portfolio-item/kainuun-metsakiistoja-koskeva-kartoitus/>, 18.11.2019.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Kolmas painos. Tampere: Vastapaino.
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Daniels, S. & Walker, G. (2001). *Working Through Environmental Conflict: The Collaborative Learning Approach*. Westport, CT: Praeger.
- CORE-tutkimushanke (2018). Yhteistoiminnallinen hallinta. Haettu osoitteesta <http://www.collaboration.fi/tutkimus/yhteishallinan-keinot/>, 21.12.2020.
- Decety, J. & Cowell, J. (2014). Friends or Foes: Is Empathy Necessary for Moral Behavior? *Perspectives on Psychological Science*, 9(5), 525–537.
- Ervasti, K., & Nylund, A. (2014). *Konfliktinratkaisu ja sovittelu*. Helsinki: Edita.
- Fisher, R. & Shapiro, D. (2005). *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. Penguin Books.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). Penguin Books.
- Getha-Taylor, H. & Morse, R. (2013). Collaborative leadership development for local government officials: Exploring competencies and program impact. *Public Administration Quarterly*, 37(1), 72-103.
- Haila, Y. & Lähde, V. (2013). *Luonnon politiikka*. Tampere: Vastapaino
- Halla, T., Karhunkorva, R. & Laine, J. (2020). Metsäsuhteet metsäkulttuurisen kestävyiden rakentajina. *Vuosilusto / Lusto*, Suomen metsämuseo ja metsätietokeskus, 13, 24-37.
- Hellström, E. (2001). *Conflict Cultures: Qualitative Comparative Analysis of Environmental Conflicts in Forestry*. Väitöstutkimus, Helsingin yliopisto. *Silva Fennica*, Monographs 2.
- Hellström, E., Ikäheimo, H., Hakapää, J., Lehtomäki, J. & Saari, M. (2019). *Tiedonkäytön tulevaisuus yhteiskunnallisessa päätöksenteossa*. Sitra.
- Hiltunen, V. (2012). *Developing decision support in participatory strategic forest planning in Metsähallitus*. Väitöskirja, *Dissertationes Forestales* 141. Finnish Society of Forest Science Finnish Forest Research Institute Faculty of Agriculture and Forestry of the University of Helsinki School of Forest Sciences of the University of Eastern Finland.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. (2018). Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset: Sitra. Verkkoartikkeli. WWW-dokumentti. Julkaistu, 26.11.2018. Haettu osoitteesta Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset - Sitra, 10.1.2021.
- Hytönen, L. (2000). Osallistamismenetelmät metsätalouden päätöksenteossa. Metsätieteen aikakauskirja 3/2000, 443–456.
- Innes, J. (2004). Consensus Building: Clarifications for the Critics. *Planning Theory*, 3(1), 5–20.
- Isopahkala-Bouret, U. (2008). Asiantuntijuus kokemuksena. *Aikuiskasvatus*, 28(2), 84-93. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.33336/aik.93808>, 4.12.2020.
- Jokinen, A. (2001). Metsäammattilaisten dilemma: toiminta vahvistaa toimintaa vahvistavia instituutioita. Teoksessa Haila, Y. & Jokinen, P. (2001). *Ympäristöpolitiikka: mikä ympäristö, kenen politiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Kangasoja, J. (2017). *Retooling Planning. Towards Trading Zone Capabilities*. Väitöskirja, Aalto-Yliopisto.Helsinki.
- Kangasoja, J. & Mattila, H. (2017). Facing up to Finnish Planning Pathologies: A Contextual Interpretation of Planner Capabilities and a Call for Change. In: Tasan-Kok, T. & Orange, M. (Eds.) *From Planning Student to Urban Planner: Young practitioner's reflections on contemporary ethical challenges*, (s. 182-197). Routledge.
- Karvonen, L., Eisto, K., Korhonen, K. & Minkkinen, I. (2001). Alue-ekologinen suunnittelu Metsähallituksessa. Yhteenvetoraportti vuosilta 1996-2000. Metsähallituksen metsätalouden julkaisuja 40.
- Kuusela, S. (2010). *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.
- Kyllönen, S. (2010). Ympäristön ja luonnonvarojen käytön legitimitetit. Teoksessa: Rannikko, P. & Määttä, T. (toim.) *Luonnonvarojen hallinnan legitimitetti*, (s. 19-58). Tampere: Vastapaino.
- Lewicki, R., Tomlinson, E. & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of management*, 32(6), 991-1022.
- Metsä.fi 1/2020: Rakentavaa yhteistyötä. Haettu osoitteesta: https://www.metsafi-lehti.fi/wp-content/uploads/2020/09/metsafi_1_2020_www_3.pdf, 6.12.2020
- Metsähallituksen ja ympäristöjärjestöjen hakkuukiista vaarantaa myös yksityisten puukaupat Oulujärvellä. (20.10.2017). *Maaseudun tulevaisuus*. Haettu osoitteesta <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/metsa/artikkeli-1.210233>, 6.12.2020.
- Lähdeviite: Maaseudun tulevaisuus 20.0.2017
- Metsähallitus kiistää arvokohteiden hakkuusuunnitelmat. (22.2.2010) Yle. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-5514526>, 21.1.2021.
- Lähdeviite: Ylen uutinen 22.2.2010

- Metsähallitus (2019). Metsäkiistoista kohti yhteistyötä – Kainuun metsäkiistoja pohdittiin työpajassa. Tiedote 14.3.2019. Haettu osoitteesta <http://www.metsa.fi/-/metsakiistoista-kohti-yhteistyota-kainuun-metsakiistoja-pohdittiin-tyopajassa>, 18.11.2019.
- Metsähallitus (2018). Valtion maihin ja vesiin kohdistuvien tarpeiden yhteensovittaminen ja osallistava suunnittelu. Haettu osoitteesta <http://www.metsa.fi/yhteiskunta>, 29.10.2019.
- Metsähallitus (2020). Metsähallituksen vuosikertomus 2019. Haettu osoitteesta <https://www.metsa.fi/wp-content/uploads/2020/05/vuosikertomus2019.pdf>, 22.8.2020.
- Metsäkartta (2008-2017). Haettu osoitteesta <http://metsakartat.fi/>, 26.1.2021.
- Metsämiesten Säätiö (2019). Rahoituksen tuloksia: Oregonissa löydetään yhteissuunnittelulla ratkaisuja metsien käytön ristiriitoihin. (2.9.2019). Haettu osoitteesta <https://www.mmsaatio.fi/rahoituksen-tuloksia/oregonissa-loydetaan-yhteissuunnittelulla-ratkaisuja-metsien-kayton-ristiriitoihin.html>, 21.1.2021
- Nolon, S., Ferguson, O. & Field, P. (2013). Land in conflict: Managing and resolving land use disputes. Lincoln Institute of Land Policy.
- Orenstein, S., Moore, L., & Sherry, S. (2008). Spectrum of Processes for Collaboration and Consensus-Building on Public Decisions. Haettu osoitteesta <http://pubcollab.net/wp-content/uploads/2008/10/spectrum-2008-oct-2008-rev2.pdf>, 2.1.2021.
- Pappila, M. (2010). Metsien käytön paradigmat ja legitimitetti. Ympäristöpolitiikan ja oikeuden vuosikirja IV, Itä-Suomen yliopisto, 7-98.
- Peltonen, L. & Kangasoja, J. (2009). Konfliktien kartoitus suunnittelun apuvälineenä. Yhdyskuntasuunnittelu. 2009: vol.47:4. Haettu osoitteesta: http://www.yss.fi/yks2009-4_kangasoja_peltonen.pdf, 6.1.2021.
- Peltonen L., Kangasoja J., Luoma E., Turunen J-P. & Lahdenperä, S. (2020). Saamelaisten kotiseutualueen valtion metsien käytön ristiriidat ja ratkaisumahdollisuudet. Konfliktikartoitus. Metsähallitus.
- Peltonen, L. & Villanen, S. (2004). Maankäytön konfliktit ja niiden ratkaisumahdollisuudet. Osa 1. Katsaus käsitteisiin ja kirjallisuuteen. Suomen ympäristö 723. Ympäristöministeriö.
- Pesiöjärven hakkuiden aloittaminen on vielä mietinnässä. (17.3.2015). Yle. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-7872031>, 6.12.2020.
- Lähdeviite: Ylen uutinen 17.3.2015
- Pesiöjärven saarien hakkuista uusi metsäkiista Kainuussa. (20.2.2015). Helsingin sanomat. Haettu osoitteesta <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002802397.html>, 6.12.2015.
- Lähdeviite: Helsingin sanomat 20.2.2015
- Raitio, K. & Rannikko, P. (2006). Metsien käyttö ja sosiaalinen kestävyys: Metsähallituksen roolin muuttuminen Lieksassa. Metsätieteen aikakauskirja 2/2006, 271–292.

- Rannikko, P. & Määttä, T. (2010). *Luonnonvarojen hallinnan legitimiteetti*. Tampere: Vastapaino.
- Ratamäki, O. & Peltola, T. (2020). *Susikannan hoitosuunnitelman päivitysprosessin arviointi*. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2020:11. Helsinki.
- Reunala, A. & Heikinheimo, M. (1987). *Taistelu metsistä. Voimaperäinen metsätalous Suomessa ja muissa maissa*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Rogers, C. & Farson, R. (1957). *Active listening*. Industrial Relations Center of The University of Chicago
- Sarkki, S. (2011). 'The Site Strikes Back': Multi-level Forest Governance and Participation in Northern Finland. Väitöskirja, Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis. B, Humaniora 102.
- Shindler, B., Brunson, M. & Stankey, G. (2002). *Social acceptability of forest conditions and management practices: a problem analysis*. Portland, OR: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station.
- Suomen luonnonsuojeluliitto (2019). *Kainuun metsäkiistoissa otettu askel oikeaan suuntaan*. Uutiset 22.3.2019. Haettu osoitteesta <https://www.sll.fi/2019/03/22/kainuun-metsakiistoissa-on-otettu-askel-oikeaan-suuntaan/>, 18.11.2019.
- Suopajarvi, T. (2005). ”Kyllähän tää semmosta mediaoppituntia on ollu.” Suomalaisen metsätoimihenkilöiden näkökulmia metsäkonflikteihin ja mediaan. VALTAMEDIA/VASTAMEDIA Kirjoituksia mediakulttuurista. Oulu.
- Suopajarvi, T. (2012). *Liukuvat metsäyhteisöt: Yhteisöllisyys metsäammattilaisten luonnonsuojelukertomuksissa*. Teoksessa: Kallinen, T., Nygren, A. & Tammisto, T. (toim.) *Ympäristö ja kulttuuri. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:11*, (s. 83-106). Helsinki.
- Susskind, L. (1999). *An Alternative to Robert's Rules of Order for Groups, Organizations, and Ad Hoc Assemblies that Want to Operate by Consensus*. Teoksessa: Susskind, McKernan, Thomas-Larmer (toim.) *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (s. 3-55). Thousand Oaks (Calif.): SAGE.
- Susskind, L. (2014). *Lyhyt opas intressien yhteensovittamiseen*, Akordi Oy julkaisut. Haettu osoitteesta: http://akordi.fi/?page_id=152, 6.1.2021.
- Susskind, L. & Cruikshank, J. (1987). *Breaking the impasse: Consensual approaches to resolving public disputes*. New York: Basic Books.
- Susskind, L. & Cruikshank, J. (2006). *Breaking Robert's Rules. The new way to run your meeting, build consensus and get results*. New York: Oxford University Press.
- Susskind, L. & Field, P. (1996). *Dealing with an Angry Public: The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes*. New York: Free Press.
- Susskind, L., Levy, P. & Thomas-Larmer, J. (2000). *Negotiating environmental agreements: How to avoid escalating confrontation, needless costs, and unnecessary litigation*. Washington, D.C.: Island Press.
- Susskind, L. & McKernan, S. (1999). *The Evolution of Public Policy Dispute Resolution*. *Journal of Architectural and Planning Research*, 16(2): 96-115.

- Susskind, L., McKernan, S., Thomas-Larmer, J. (toim.) (1999). *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. Thousand Oaks (Calif.): SAGE
- Susskind, L. & Thomas-Larmer, J. (1999). Conducting a conflict assessment. Teoksessa: Susskind, McKernan, Thomas-Larmer (toim.) *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (s. 99-136). Thousand Oaks (Calif.): SAGE.
- Stora Enso Oyj. Protecting the biodiversity of northern forests. Haettu osoitteesta <https://www.storaenso.com/en/sustainability/latest-updates-and-stories/protecting-the-biodiversity-of-northern-forests>, 14.1.2021.
- Tidwell, A. (2001). *Conflict resolved? A critical assessment of conflict resolution*. London and New York: Continuum.
- Tolonen, A., Juntunen, H., Härkönen, K., Meriruoko, A., Heikkinen, M., Mähönen, J. & Väisänen, M. (2015). *Kainuun luonnonvarasuunnitelma 2015-2020*. Metsähallituksen metsätalouden julkaisuja 72. Metsähallitus. Vantaa.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tämä reitti on Suomen vanhimpia teitä ja muinainen valtavyöly Venäjälle – hakkuilta sitä ei kuitenkaan ole pelastanut edes muinaismuiston asema. (27.9.2020). Yle. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11547120>, 6.12.2020.
- Lähdeviite: Ylen uutinen 27.9.2020
- Valkeapää, A. & Vehkalahti, K. (2012). Citizens as political agents: A survey of competence, system satisfaction and the desire to influence Finnish forest policy. *Transcience Journal* vol. 3. no. 1, 25-39.
- Valli, R. (toim.) (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uud. painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Verkkoadressiin kerätty jo yli tuhat nimeä – metsähakkuista vastustetaan jälleen Suomussalmella. (10.1.2017). Yle. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-9394621>, 6.12.2020.
- Lähdeviite: Ylen uutinen 10.1.2017
- Wall, J. & Callister, R. (1995): *Conflict and its management*. *Journal of Management* 21: 3, 515-558.
- Walker, G. & Daniels, S. 1997. Foundations of natural resource conflict: conflict theory and public policy. Teoksessa: Solberg, B. & Miina, S. (toim.). *Conflict management and public participation in land management*. EFI Proceedings 14, European Forest Institute. 13–36
- YLE Kainuu: Metsähallitus ja luontoihmiset vastakkain Hossassa (2.12.2011). Haettu osoitteesta <https://areena.yle.fi/audio/1-1372694>, 21.1.2021
- Lähdeviite: Yle Areena 2.12.2011

LIITTEET

Liite 1. Ennakkokysely

1. Työtehtäväsi:
2. Mikä motivoi ja innosti sinua osallistumaan tähän koulutukseen?
3. Millaisia ovat omat vahvuutesi yhteistyön johtamisessa?
4. Minkälaisia yhteistyö- ja neuvotteluhaasteita kohtaat työssäsi?
5. Mitkä ovat työhösi liittyviä ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä, joiden kanssa olet aktiivisesti tekemisissä?
6. Minkä sidosryhmien kanssa koet tarpeelliseksi lisätä tai parantaa yhteistyötä?
7. Millaisia yhteistyötaitoja koet tarvitsevasi työskennellessäsi eri sidosryhmien kanssa?
8. Koetko, että sinulla on käytössäsi riittävästi resursseja (esim. osaamista, aikaa, rahaa, esimiehen tuki) laadukkaaseen yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa? Mitä resursseja lisäämällä yhteistyön laatu paranisi?
9. Miten työyhteisösi tällä hetkellä tukee ja mahdollistaa luovaa ongelmanratkaisua ja erilaisten tarpeiden yhteensovittamista haasteellisissa kysymyksissä tai tilanteissa?
10. Mitä odotat ja toivot tältä koulutukselta?

Liite 2. Palautekysely

1. Vastasiko koulutus tarpeitasi ja odotuksiasi?
2. Miten hyödyllinen koulutus oli oman työsi kannalta?
3. Antoiko koulutus sinulle jotain käytännöllisiä työkaluja omaan työhösi? Mitä?
4. Mitä aikaisempia käsityksiä koulutus haastoi?
5. Muuttiko koulutus käsitystäsi yhteistyöstä? Miten?
6. Mikä koulutuksessa toimi hyvin ja oli mielestäsi onnistunutta?
7. Miten koulutusta voisi mielestäsi parantaa?
8. Mistä koet tarvitsevasi vielä lisää tietoa, osaamista tai harjoitusta?
9. Kenen muun tulisi osallistua tähän koulutukseen?
10. Tulisiko Metsähallituksen sisälle perustaa Opi johtamaan yhteistyötä -koulutuksen käyneiden 'alumniverkosto', joka voisi toimia foorumina vertaissparraukselle, esim. haastaviin tilanteisiin valmistautumiselle ja ideoiden jakamiselle?
11. Jos vastasit kyllä, kerro millainen toteutus voisi sopia alumniverkoston yhteydenpitoon?
12. Jos pidät Metsähallituksen sisäistä alumniverkostoa hyvänä ideana, kenen tulisi ottaa vastuuta sen toiminnasta, esim. tapaamisten koolle kutsumisesta, mikäli sellaisia halutaan järjestää?
13. Haluatko sanoa vielä jotakin muuta?