

**”Tehdään puistosuunnittelu kimpassa, niin
siit varmaan ihan hyvä tulee”**

**Selkämeren kansallispuiston sidosryhmien ja
Metsähallituksen yhteistyömahdollisuudet**

Roosa Nääppä
Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu
Ympäristöpolitiikka ja aluetiede
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2014

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

NÄÄPPÄ, ROOSA: ”Tehdään puistosuunnittelua kimpassa, niin siit varmaan ihan hyvä tulee”

Selkämeren kansallispuiston sidosryhmien ja Metsähallituksen yhteistyömahdollisuudet

Pro gradu -tutkielma, ympäristöpolitiikan ja aluetieteen koulutusohjelma

75 sivua ja 7 liitesivua

Helmikuu 2014

Kansallispuistojen sidosryhmillä on hyvin erilaisia ja välillä myös ristiriitaisia intressejä. Selkämeren kansallispuisto on vuonna 2011 perustettu merellinen kansallispuisto, jolla on paljon erilaisia sidosryhmiä, kuten kuntia, yrittäjiä, järjestöjä, muita organisaatioita ja yksittäisiä kävijöitä. Tarve sidosryhmien intressien huomioimiselle nousi esiin jo kansallispuistoa perustettaessa ja kansallispuistoa halutaan myös jatkossa kehittää sidosryhmien tukemana ja ideoiden kautta. Tutkimus kartoittaa, millaisia sidosryhmiä Selkämeren kansallispuistolla on ja millaisia intressejä sidosryhmäyhteistyöhön Metsähallituksen ja sidosryhmien välillä liittyy. Tehtävänä on myös arvioida, miten toimijoiden intressit kohtaavat ja tarjota ehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi.

Sidosryhmien panostuksia, arvoja ja odotuksia selvitettiin sähköisellä lomakkeella ja henkilökohtaisin teemahaastatteluin. Metsähallituksen sidosryhmiin kohdistamia odotuksia kartoitettiin ryhmähaastattelulla. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus ja analyysimetodina käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Lähtökohtana aineiston käsittelylle toimi sidosryhmäteoria. Teoriaa käytettiin yhdessä yhteistyö -käsitteen kanssa apuna myös toimenpide-ehdotuksien muotoilemisessa.

Kansallispuiston sidosryhmät ovat valmiita tarjoamaan tietoa ja talkootyötä yhteistyölle. Melko hyvin valmiuksia löytyy myös tutkimusapuun, ajallisiin resursseihin, markkinointiin ja vaikuttamistyöhön. Sidosryhmien panostusvalmiudet kohtaavat melko hyvin Metsähallituksen tarpeiden kanssa, vaikka Metsähallitus kaipaakin sidosryhmiltä myös ideointia ja omatoimisempaa kansallispuiston hoitoa. Vastavuoroisuus ja omien tavoitteiden ja etujen saavuttaminen motivoivat sidosryhmiä osallistumaan yhteistyöhön. Heille on tärkeää pysyä tietoisina alueen asioista ja toisista toimijoista sekä kyetä halutessaan vaikuttamaan asioihin.

Kehittämisen tarvetta nähdään ainakin tiedottamisessa, kuuntelussa ja vuorovaikutuksessa sekä toiminnan koordinoinnissa. Metsähallituksen olisi mahdollista kehittää yhteistyötä melko nopeastikin hyödyntämällä sidosryhmien jo olemassa olevia resursseja ja keskittymällä yhteistyössä aiheisiin, joihin sidosryhmillä on motivaatiota osallistua. Metsähallituksen ja sidosryhmien mielestä suurimpana tulevaisuuden haasteena on resurssien puute. Yhteistyötä tulee tulevaisuudessa tehostaa. Osallistujat tulee rajata oikein perustein ja on keskityttävä sidosryhmien ja Metsähallituksen yhteisiin tavoitteisiin. Sidosryhmien panoksia voidaan pyrkiä myös kasvattamaan esimerkiksi tuomalla vahvemmin esiin saavutettavissa olevia hyötyjä. Kaiken kaikkiaan näkymät yhteistyölle ovat kuitenkin hyvät esimerkiksi suurten intressiristiriitojen puuttuessa.

Avainsanat: Selkämeren kansallispuisto, Metsähallitus, yhteistyö, sidosryhmä, intressi

Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Aiheen valinta ja tutkimusongelma.....	3
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman rakenne	4
1.3 Metsähallituksen esittely	4
1.4 Selkämeren kansallispuisto ja sen perustaminen	6
1.5 Selkämeren kansallispuiston sidosryhmät	9
2 Aineisto ja menetelmät.....	11
2.1 Aineiston kerääminen	11
2.2 Aineiston käsittely ja analyysimenetelmät	14
3 Teoreettinen tausta	16
3.1 Keitä ovat sidosryhmät?	16
3.2 Mitä on sidosryhmäteoria?.....	18
3.3 Sidoryhmätutkimus ja sen käytettävyys ympäristöpolitiikassa.....	19
3.4 Intressit ja panokset	21
3.5 Sidoryhmäanalyysi.....	23
3.6 Yhteistyö.....	25
3.7 Suojelualueisiin liittyvää aikaisempaa tutkimusta	27
4 Yhteistyön parantamisen mahdollisuudet	31
4.1 Asiantuntemus ja tieto	31
4.1.1 Sidoryhmät ovat valmiita tarjoamaan asiantuntemustaan yhteistyöhön	31
4.1.2 Metsähallitus kaipaa sidoryhmiltään paikallistuntemusta.....	35
4.2 Alueen hoito.....	36
4.2.1 Sidoryhmät haluavat hoidosta korvauksen, mutta myös talkoisiin löytyy kiinnostusta .	36
4.2.2 Metsähallituksen on vaikeaa järjestää enemmän talkoita	38
4.3 Vaikuttaminen ja kuuleminen	38
4.3.1 Kansallispuiston markkinointi.....	38
4.3.2 Sidoryhmät haluavat esittää mielipiteensä	40
4.3.3 Metsähallitukselle on tärkeää kuulla sidoryhmiään	41
4.4 Motivaatio ja innostaminen	42
4.5 Kansallispuiston ja Metsähallituksen tavoitettavuus.....	44
4.5.1 Metsähallitus ja kansallispuisto ovat vielä tuntemattomat monille sidoryhmille	44

4.5.2 Kansallispuistoon pääseminen ja sidosryhmien tunnistettavuus.....	45
4.6 Aika ja osallistuminen	46
4.7 Taloudelliset resurssit	46
5 Mitä yhteistyöllä voidaan saavuttaa?	48
5.1 Toiveita yhteistyölle on, mutta tavoitteita ei ole määritelty	48
5.2 Yhteistyö ja kansallispuisto ovat itsessään tärkeitä.....	49
5.3 Yhteistyöstä halutaan tuloksia	50
5.4 Omien etujen ajaminen.....	51
5.4.1 Sidoryhmät haluavat tehdä yhteistyötä heille tärkeiden aihepiirien parissa.....	51
5.4.2 Aktiivisesta osallistumisesta on sidoryhmille hyötyä	53
6 Päätelmät ja toimenpide-ehdotukset	54
6.1 Intressien yhteensopivuus.....	54
6.2 Yhteistyön kehittäminen.....	56
6.2.1 Tämänhetkiset mahdollisuudet.....	57
6.2.2 Yhteistyön kehittäminen tulevaisuudessa	60
7 Lopuksi.....	66
Lähteet.....	69
Liitteet	76

1 Johdanto

Kansallispuisto on luonnonsuojelualue, joka voidaan perustaa ainoastaan valtion omistamalle alueelle. Kriteerinä perustamiselle on, että ”alueella on oltava merkitystä yleisenä luonnosta nähtävyytenä tai muutoin luonnontuntemuksen lisäämisen tai yleisen luonnonharrastuksen kannalta” (1096/1996, 11 §). Luonnonsuojelun asettamissa rajoissa kansallispuistot voivat palvella myös esimerkiksi virkistystä (Metsähallitus 2013a). Kansallispuistolle on laadittava hoito- ja käyttösuunnitelma ja järjestyssääntö käyttäjiä varten (1096/1996, 19 §, 20 §). Kansallispuistojen tehtävänä on edistää myös luontomatkailua, yleistä luontoharrastusta, opetusta ja tutkimusta. Muihin luonnonsuojelualueisiin verrattuna kansallispuistossa on nähtävyyshoiteena opasteita ja muita rakenteita helpottamassa siihen tutustumista. (Metsähallitus 2013f.) Suomessa kansallispuistoilla onkin monesti useampia tehtäviä ja suojelualueiden hoidon ja käytön suunnittelussa tulisi ottaa huomioon eri käyttömuotojen yhteensovittaminen (Puhakka 2007, 13–14). Kansallispuistojen erityispiirteinä on niiden parissa toimivien toimijoiden moninaisuus. Paikalliset toimijat ovat tärkeitä alueiden kehittämisessä, käytössä ja hoidossa. (Metsähallitus 2013f.)

Vuonna 1938 perustettiin ensimmäiset kansallispuistot, vaikka aiheesta oli keskusteltu jo lähes kuusikymmentä vuotta (Puhakka 2007, 94). Ensimmäisistä kansallispuistoehdotuksista aina 1950-luvulle asti kansallispuistojen avulla haluttiin säästää erityisesti maisemakokonaisuuksia. 1960-luvulta 1980-luvulle tarkoituksena oli lisäksi säilyttää maallemme tyypillisiä piirteitä ja ekologisia kokonaisuuksia. Tämän jälkeen kansallispuistot on nähty myös matkailullisesti arvokkaina kohteina. (Puhakka & Rytteri 2009, 139–140.) Kansallispuiston merkitys matkailun kannalta ja paikallisten asukkaiden aloitteellisuus ovat nousseet tärkeiksi kansallispuiston perustamispäätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi (Puhakka & Rytteri 2008, 134). Kansallispuistosta saatavat hyödyt ovat luonteeltaan pitkäjänteisiä. Valtion joihinkin kohteisiin sijoittamat rahat saattavat tulla jopa kymmenkertaisena takaisin alueen elinkeinoelämään kansallispuiston kävijöiden kautta. Hyötyjen kasvattaminen vaatii kuitenkin monien eri toimijoiden yhteistyötä. (Metsähallitus 2013f.) Luonnonsuojelualueet ovat alkaneet kiinnittyä vahvemmin osaksi muuta yhteiskunnallista toimintaa. Viime aikoina on noussut aikaisempaa voimakkaammin esiin näkemys, jonka mukaan kansallispuistojen suojelliset ja taloudelliset arvot ovat yhdistettävissä. (Puhakka & Rytteri 2008, 139.)

Luonnonvarojen hallintaan ja käyttöön liittyvissä kysymyksissä suurella joukolla yksilöitä ja ryhmiä saattaa olla keskenään kilpailevia intressejä (De Lopez 2001, 48). Samalla kun tuki

kansallispuistojen perustamiselle on kasvanut, myös niiden käyttöön kohdistuvat taloudelliset ja poliittiset odotukset ovat lisääntyneet. Luonnonsuojelijoilla ja matkailijoilla voi olla yhteisenä tavoitteena puiston perustaminen, mutta intressit ja päämäärät ovat yleensä pohjimmiltaan hyvin erilaiset. Intressiryhmien tavoitteiden sovittamisesta yhteen on tullut yksi kansallispuistojen suunnittelun tärkeimmistä tehtävistä. Yhteisen mittariston puuttuminen, esimerkiksi ekologisille, sosiokulttuurisille ja taloudellisille intresseille, tuo oman haasteensa suunnittelulle. (Puhakka 2007, 21, 176, 254–255.) Metsähallitus asettaa myös itse yhä useammin puistoille ekologisten tavoitteiden lisäksi muita tavoitteita, kuten sosiaalisia ja taloudellisia. Metsähallituksen uudistuvaan rooliin on kuulunut, että esimerkiksi matkailuyrittäjien toiminnalle pyritään luomaan mahdollisuuksia ja myös Metsähallituksella itsellään on matkailulle kasvutavoitteita. Kestävyyden periaatteita noudattamalla pyritään sovittamaan erilaiset intressit yhteen. (Puhakka & Rytteri 2008, 135–136.) Julkisella sektorilla on yleensä huomioitu yksittäisiä ryhmiä, mutta toimijoiden tarkkailua ja kontrollointia tärkeämmäksi ovat nousemassa laajan toimijajoukon tukeminen ja yhteinen keskustelu (Luoma-aho 2008, 447).

Kansallispuistojen hallinnoinnissa on siirrytty kielloista ja rajoituksista enemmän yhteistyöhön pohjautuvaan toimintatapaan. Kansallispuiston kävijöitä on alettu kutsuaan asiakkaiksi, suojelu on muuttunut enemmän markkinavetoiseksi ja taloudellinen tehokkuus on noussut entistä tärkeämmäksi. (Puhakka & Rytteri 2008, 135–136.) Julkisen organisaation tehtävä ei voi olla pelkästään selvittää tehtävistään. Vieläkin on monesti valloilla ajatus, jonka mukaan palveluiden olemassaolo ja niistä tiedottaminen riittää. Julkisen organisaation tulee hyödyntää resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti ja pohtia miten myös asiakas olisi tyytyväinen. (Vuokko 2009, 90–91.) Sidosryhmien kansallispuistoihin kohdistamien odotusten lisäksi julkinen organisaatio saattaa myös itse tarvita sidosryhmiään. Yhteistyön avulla voidaan laajentaa käytettävissä olevia resursseja, parantaa päätöksentekoa, vähentää konflikteja erilaisten intressien välillä ja lisätä yhteisesti saavutettavia etuja (Plummer 2009, 152). Kansallispuistojen hallinto tarvitsee laajempaa näkökulmaa kuin mitä suojelubiologia pystyy antamaan, jotta pystytään vastaamaan ja tunnistamaan erilaisia haasteita. Apua hallinnon vaikuttavuuden parantamiseen voidaan lähteä hakemaan aloilta ja tahoilta, joita ei ole tyypillisesti liitetty luonnonsuojeluun, kuten esimerkiksi taloustieteistä. (Child 2004, 23–24.)

1.1 Aiheen valinta ja tutkimusongelma

Metsähallitus haki vuodelle 2013 pro gradu -työn tekijää toteuttamaan Selkämeren kansallispuiston sidosryhmätutkimuksen osana Metsähallituksen Selkämeren helmet Satakunnassa -hanketta, jonka rahoittajat olivat erityisesti toivoneet sidosryhmätutkimuksen toteuttamista. Hankkeen kolme päätaavoitetta ovat olleet: 1) paikallislähtöisen toimintamallin luominen kansallispuiston kehittämiseen, hoitoon ja käyttöön, 2) kansallispuiston ”käsikirjan” laatiminen kohdekohtaista kehittämistyötä silmällä pitäen ja 3) kansallispuiston tunnetuksi tekeminen ja markkinointi (Metsähallitus 2013f). Tutkimukseni lähtökohtana toimiva Selkämeren kansallispuiston sidosryhmätutkimus antaa suuntaviivoja Selkämeren kansallispuiston uutta toimintamallia varten ja selvittää sidosryhmien yhteistyöhön liittyviä intressejä. Tavoitteena oli selvittää Selkämeren kansallispuiston sidosryhmien näkemyksiä ja toiveita Metsähallituksen ja sidosryhmien yhteistyöhön liittyen sekä Satakunnassa että Varsinais-Suomessa. Tutkimuksen avulla haluttiin saada uusia ideoita, mutta selvittää myös sidosryhmien tyytyväisyyttä nykyiseen yhteistyöhön. Sidosryhmiä ei ole pyritty tutkimuksen avulla määrittelemään, vaan tarkoituksena oli löytää metodeja yhteistyön toteuttamiseen ja varautua myös mahdollisesti esiin nouseviin odottamattomiin yhteistyötä vaativiin teemoihin. Selkämeren kansallispuiston sidosryhmätutkimus julkaistaan Metsähallituksen B -julkaisusarjassa.

Metsähallituksen erilaisten tarpeiden vuoksi laadin heille erillisen raportin tutkimuksen tuloksista ja rajasin tutkimusongelmani mielenkiintoni pohjalta vastaamaan paremmin pro gradu -työn kriteerejä. Pro gradu -tutkielmasta toimitetaan myös kopio Metsähallitukselle. Tutkimuksessani olen kiinnostunut sekä sidosryhmien että Metsähallituksen intresseistä kansallispuistoyhteistyöhön liittyen. Sidosryhmätutkimusta suunniteltaessa nousi esiin, että Selkämeren kansallispuiston asioita hoitavien Metsähallituksen työntekijöiden mielestä kansallispuistossa ei tule toimia pelkästään verovaroin, vaan sen hoidon ja käytön tulisi perustua osittain vapaaehtoisuuteen. Minua kiinnostikin selvittää, ovatko sidosryhmät valmiita lisäämään omaa panostaan tai vapaaehtoistoimintaa puiston hoidossa ja suunnittelussa. Halusin tietää, millaisia konkreettisia resursseja he ovat valmiita varaamaan yhteistyöhön ja millä ehdoin. Miksi he haluavat osallistua yhteistyöhön ja minkälaisia odotuksia heillä on yhteistyön toteuttamiselle.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman rakenne

Sidosryhmien intressien pohjalta kansallispuistoon liittyvää yhteistyötä voisi lähteä kehittämään. Metsähallituksella on myös jonkinlaisia toiveita sidosryhmilleen, mutta mitä ne ovat ja kohtaavatko ne sidosryhmien odotuksien ja valmiuksien kanssa. Kiinnostuksieni pohjalta muodostin seuraavat tutkimuskysymykset:

Minkä tyyppisiä intressejä liittyy kansallispuistoyhteistyöhön Metsähallituksen ja sidosryhmien välillä?

- Minkälaisia sidosryhmiä Selkämeren kansallispuistoon kuuluu ja mitkä ovat heidän intressinsä yhteistyöhön?
- Miten ja kuinka paljon sidosryhmät ovat valmiita panostamaan yhteistyöhön?
- Millaisia tavoitteita Metsähallitus asettaa sidosryhmille ja yhteistyölle?
- Miten sidosryhmien ja Metsähallituksen intressit kohtaavat ja miten yhteistyötä voidaan kehittää?

Tutkimustehtävän asettamisen jälkeen siirryn esittelemään Metsähallituksen toimintaa ja Selkämeren kansallispuistoa. Samalla vastaan jo ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni kuvailemalla Selkämeren kansallispuiston sidosryhmiä. Tämän jälkeen kerron tutkimuksessani käytetyistä menetelmistä. Luvussa kolme kuvailen sidosryhmäteoriaa, jota olen käyttänyt pääasiassa välineellisenä keinona ja lähtökohtana aineiston analyysille. Lisäksi teoreettisessa taustoituksessa määritelen yhteistyön käsitettä ja esittelen muutaman aiheeseeni liittyvän aikaisemman tutkimuksen. Toista ja kolmatta tutkimuskysymystä käsitelen luvuissa neljä ja viisi teemakohtaisesti. Päätelmissä ja toimenpide-ehdotuksissa esitän näkemykseni yhteistyön kehittämisestä lyhyellä ja pidemmällä ajalla. Lisäksi analysoin, miten kansallispuistoyhteistyöhön liittyvät intressit sopivat yhteen. Lopuksi -luvussa arvioin vielä aineistoni edustavuutta ja käyttämäni teorian sopivuutta kansallispuistokontekstiin.

1.3 Metsähallituksen esittely

Metsähallitus on valtion liikelaitos, jonka tehtävät on jaettu liiketoimintaan ja budjettivaroilla hoidettaviin julkisiin hallintotehtäviin. Metsähallituksen luontopalvelut vastaa näistä jälkimmäisestä ja hoitaa muun muassa lakisääteisiä luonnonsuojelualueita ja retkeilyalueita. Muita luontopalve-

lujen tehtäviä ovat esimerkiksi uhanalaisten lajien suojelu ja hoito, yhteiskunnalliset retkeilypalvelut ja luonnonsuojelua koskevat viranomaisasiat. (Metsähallitus 2013d.) Metsähallituksen periaatteisiin kuuluu luonnonsuojeluyhteistyö erilaisten toimijoiden kanssa. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja Metsähallituksen toiminnan täydentämiseksi yhteistyötä tehdään ainakin tutkimusorganisaatioiden, järjestöjen ja vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa. Kansainvälistä yhteistyötä on myös jonkin verran ja kansainvälisyyteen kannustetaan. (Metsähallitus 2013c.)

Osallistumis- ja vaikuttamiskeinoiksi Metsähallitus on itse nimennyt ainakin suunnitteluvaiheeseen liittyviä mahdollisuuksia. Maankäytön suunnittelun vakiintunut toimintatapa on sidosryhmien ja kansalaisten kuuleminen. On myös mahdollista perustaa erilaisia neuvottelukuntia, keskeisistä sidosryhmistä koostuvia ryhmiä tai teemakohtaisia työryhmiä. Sidoryhmät pääsevät siis vaikuttamaan suunnitteluun, mutta mahdollisuuksien mukaan myös käytännön hoitotoihin. (Metsähallitus 2010.) Alueellisissa suunnitteluprojekteissa on esimerkiksi mahdollisuus koota kiinnostuneista sidosryhmistä yhteistyöryhmiä, joissa keskustellaan yhdessä alueiden käytöstä. Kansalais-tapaamisissa Metsähallitus kertoo hankkeistaan yleisölle ja esimerkiksi yksityishenkilöillä on mahdollisuus kommentoida suunnittelua ja toimintaa. Osallistavan suunnittelun avulla Metsähallitus saa tietoa paikallisilta asiantuntijoilta ja toimijoiden toiveista tai tavoitteista. (Metsähallitus 2014b.) Metsähallituksen tehtävänä on myös kansallispuiston markkinointi yhdessä kuntien ja matkailuyrittäjien kanssa. Metsähallituksen rooliin kuuluu edistää kestävän luontomatkailun edellytyksiä kansallispuistoissa, vaikka matkailuyrittäjien toivotaankin toteuttavan matkailua käytännössä. Yrittäjien toimintaa on tuettava tarjoamalla esimerkiksi tietoa ja auttamalla verkostoitumisessa. (Metsähallitus lähde 2013b.)

Metsähallituksen luontopalvelut pyrkii jatkuvasti löytämään uusia vapaaehtoistoiminnan muotoja ja tekijöitä niitä toteuttamaan. Vuonna 2011 on aloitettu vuoteen 2014 ulottuva vapaaehtoistoiminnan kehittämishanke, jonka tavoitteita ovat: ”lisätä luonnonsuojelun alueiden tunnettavuutta ja kestäväää käyttöä vapaaehtoistoiminnan avulla, kannustaa entistä useampia osallistumaan alueiden hoitoon, edistää yhteistyötä Metsähallituksen ja kansalaisjärjestöjen välillä, konseptoida uusia vapaaehtoistoiminnan muotoja ja nostaa esiin vapaaehtoistoiminnan yhteiskunnallista merkitystä”. (Metsähallitus 2013j.) Eri kansallispuistoissa vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksia ovat tällä hetkellä esimerkiksi erilaiset tapahtumat, talkooleirit, lammaspaimennus ja ystävähdistystoiminta (Metsähallitus 2013i).

1.4 Selkämeren kansallispuisto ja sen perustaminen

Selkämeren kansallispuisto on Suomen neljänneksi suurin kansallispuisto, joka perustettiin 1.7.2011, kun laki Selkämeren kansallispuistosta astui voimaan. Kansallispuisto on Suomen suurin Itämeren suojelualue ja ensimmäinen varsinaisia vesialueita ja merenpohjaa suojeleva kansallispuisto. (Metsähallitus 2013e.) Selkämeren kansallispuistolla ei varsinaisesti ole vaikutusta Itämeren tilaan, mutta se voi nostaa merialueen arvoa (Karlsson 2012, 24). Suojelulla voidaan myös säilyttää saaristomaisemakokonaisuutta (Vauras 2009, 6). Pinta-alaltaan kansallispuisto on noin 913 km², josta 98 % sijaitsee meren pinnan alla. Puisto ulottuu noin 160 kilometrin alueelle kapeahkona vyöhykkeenä alkaen etelässä Kustavista ja päättyen pohjoisessa Merikarviaan (kuva 1). Kaiken kaikkiaan kansallispuisto sijaitsee kahdeksan eri kunnan alueella: Merikarvian, Porin, Luvian, Eurajoen, Rauman, Pyhärannan, Uudenkaupungin ja Kustavin. Kansallispuistoon kuuluvat alueet eroavat toisistaan hyvin paljon luonnonmaantieteellisesti ja saaristo on luonteeltaan rikkonaista. (Metsähallitus 2011; 2013e; 2013g.) Metsähallituksen edustajien mukaan kansallispuiston pitkät etäisyydet ja alueella liikkumisen haasteellisuus hankaloittavat merkittävästi työskentelyä kansallispuistossa (Metsähallituksen ryhmähaastattelu). Etelä-pohjoissuunnassa pitkä puisto tarjoaa hyvät mahdollisuudet ilmastonmuutosten vaikutusten seurantaan (Vauras 2010, 6).

Kansallispuiston alueella kalastus on edelleen sallittua ja kalastuselinkeinolle haitallisten eläinkantojen, kuten merimetson ja harmaahylkeen, sääntely. Suojelun lisäksi lain Selkämeren kansallispuistosta tavoitteena onkin säilyttää ammattikalastus elinvoimaisena kalakantojen suojelun ja elvyttämisen kautta. (326/2011, 1 §, 4 §, 5 §.) Puolustusvoimat voi edelleen harjoittaa ammuntoja kansallispuiston alueella ja myös Olkiluodon ydinvoimala saa laskea sinne jäähdytysvesiään. Kansallispuiston alueita ei kuitenkaan voi enää käyttää soranottoon, energiantuotantoon, kalankasvatukseen tai vapaa-ajan rakentamiseen, eikä alueella saa ruopata tai läjittää. (Karlsson 2012, 23, 27.)



Kuva 1: Selkämeren kansallispuisto (Lähde: Metsähallitus 2014a)

Kansallispuiston perustaminen käynnistyi vuonna 1995 ja aluksi nimenä käytettiin Raumanmeren kansallispuistoa (Vauras 2009, 6). Idea kansallispuistosta nousi ensimmäisen kerran julkiseen keskusteluun vakka-suomalaisten ja satakuntalaisten kansalaisjärjestöjen toimesta. Tämän jälkeen Uudenkaupungin seudulla toimi hanke, jonka tarkoituksena oli selvittää kansallispuiston perustamista. Hanketta oli edelleen kehittämässä myös Rauman kaupunki, joka kaipasi alueelleen lisää

matkailun vetovoimatekijöitä. (Metsähallitus 2013f; Vauras 2010, 7.) Metsähallitus laati vuonna 2008 ympäristöministeriön pyynnöstä koko aluetta koskevan selvityksen, minkä jälkeen hankkeesta tiedotettiin laajasti. Satakunnassa hanketta kannatettiin, mutta Vakka-Suomen kunnat vastustivat hanketta. Suurin syy oli pelko kalankasvatuksen kasvumahdollisuuksien heikkenemisestä. Valtioneuvosto teki kuitenkin juhlaistunnossaan 2.10.2009 periaatepäätöksen kansallispuiston perustamisesta. (Metsähallitus 2013f.) Ympäristöministeriön mietinnössä on todettu, että Selkämeren kansallispuisto on jo valmisteluvaiheessa rajattu eri intressit yhteen sovittaen (YmVM 21/2010 vp). Lintuharrastajat ja ammattikalastajat laativat yhdessä vuonna 2013 selvityksen, jossa arvioitiin ammattikalastuksen ja linnustonsuojelun mahdollisia ongelmatilanteita. Vaikka näiden kahden näkökulman välillä onkin teoriassa ristiriitaa, käytännössä kalastus ei tällä hetkellä haittaa saaristolinnuston monimuotoisuuden suojelua, vaan ongelmat liittyvät muuhun kuin kalastukseen. (Selkämeren Ammattikalastajat ry & Porin Lintutieteellinen Yhdistys ry 2013, 2–3.)

Selkämeren kansallispuiston saaret on jo 1980 ja 1990 -luvuilla seutukaavoissa merkitty suojelualueiksi ja tämän jälkeen myös kyseisten kuntien yleiskaavoissa. Melkein kaikki saaret ja vesialueet kuuluivat jo ennen puiston perustamista Natura 2000 -ohjelmaan. (Metsähallitus 2013b.) Kansallispuisto voidaan luonnonsuojelulain mukaan perustaa ainoastaan valtion omistamalle alueelle (1096/1996, 11 §). Hakemuksesta puistoon voidaan kuitenkin liittää myös julkisoikeudellisten yhteisöjen alueita. Rauman kaupunki on tehnyt periaatepäätöksen 2500 hehtaarin vesi- ja saaristoalueen liittämistä osaksi kansallispuistoa. Hakemusta käsitellään tällä hetkellä ympäristöministeriön, Rauman kaupungin ja Metsähallituksen neuvotteluissa. Mikäli liittäminen toteutuu, se olisi ensimmäinen kerta, kun tätä lakiin kirjattua mahdollisuutta käytetään. (Metsähallitus 2013b.)

Aloite kansallispuistosta lähti alkujaan paikallisilta toimijoilta ja kansallispuistoa halutaan myös jatkossa kehittää ja hoitaa paikallisten toimijoiden tukemana ja ideoiden kautta (M. Nordström 25.2.2013, henkilökohtainen tiedonanto). Tarve sidosryhmien intressien huomioimiselle Selkämeren kansallispuiston hoidon ja käytön suunnittelussa ilmeni vahvana kansallispuiston lain suunnittelussa. Hallituksen esityksessä on mainittu, että Selkämeren kansallispuistolla on mahdollisuus ”muodostua merkittäväksi luontomatkoilukohteeksi, kun maakunnallisten liittojen, kuntien, yrittäjien, yhdistysten ja Metsähallituksen yhteistyötä kehitetään”. Kansallispuiston lähialueet ja niiden matkailupalvelut voivat myös tukeutua kansallispuistoon ja hyödyntää puiston vetovoimatekijöitä ja puiston brändiä. (HE 103/2010 vp.) Sidosryhmäyhteistyötä ei voida rajata koskemaan tiukasti pelkästään Selkämeren kansallispuiston aluetta. Monet alueet tulee ottaa huomioon osana kansallispuistoa, vaikka ne eivät tarkan määritelmän mukaan siihen kuulukaan. Ympäristövalio-

kunnan mietinnössä vaadittiin lisäksi, että erilaisten käyttötarpeiden ja intressien yhteensovittamiseksi on perustettava laajapohjainen yhteistyöryhmä (YmVM 21/2010 vp). Tässä päättymässä olevassa yhteistyöryhmässä on mukana yli 20 tahoja ja se on ollut Varsinais-Suomen ELY-keskuksen hoidossa. (M. Nordström 15.3.2013, henkilökohtainen tiedonanto). Mietinnössä on myös todettu, että alueen käyttö- ja hoitosuunnitelma tulee laatia yhdessä kalastajien ja muiden asianosaisten kanssa (YmVM 21/2010 vp).

1.5 Selkämeren kansallispuiston sidosryhmät

ELY -keskuksen vetämän yhteistyöryhmän lisäksi sidosryhmät ovat nykyisin olleet mukana esimerkiksi hoito- ja käyttösuunnittelussa, jonka peruseriaatteena on sidosryhmien osallistuminen. Molemmissa alueen maakunnissa on omat hoito- ja käyttösuunnittelun työryhmänsä. Metsähallitus on järjestänyt erilaisia teemakohtaisia tapaamisia, tiedotustilaisuuksia ja muita tapahtumia. Sidoryhmiä on ollut mukana myös Metsähallituksen hankkeiden ohjauksessa ja toteutuksessa, ja Metsähallitus on osallistunut joihinkin sidosryhmien hankkeisiin. (Karlsson 2012, 27; M. Nordström 25.2.2013 ja H. Ylitalo 29.10.2013, henkilökohtainen tiedonanto.) Selkämeren luonnon ja kulttuuriperinnön hoidon suunnittelu ja toteuttaminen -hanke (SeLuKu) sai rahoituksen tutkimuksen teon aikana elokuussa 2013. Hankkeen hoitotoimenpiteitä pyritään tekemään yhdessä paikallisten yrittäjien, yhdistysten ja talkoolaisten kanssa. Hankkeen rahoitus tulee Varsinais-Suomen ELY-keskuksen kautta Euroopan unionin aluekehitysrahastosta ja Porin kaupunki osallistuu hankkeen rahoitukseen. (Metsähallitus 2013h.)

Haastatellut sidosryhmät ovat olleet Metsähallituksen kanssa tekemisissä monilla tavoilla. Muutamat kuvailivat yhteistyön olleen tiivistä tai sitä olleen paljon. Suurin osa haastatelluista tai joku toinen henkilö heidän edustamastaan organisaatiosta on osallistunut erilaisiin ohjaus- ja suunnitteluryhmiin. Yhteistyö on ollut myös kahdenvälistä, esimerkiksi Metsähallituksen edustajat ovat vierailleet haastateltujen organisaatioissa tai päinvastoin. Yhdessä Metsähallituksen edustajan kanssa on myös käyty kansallispuiston alueella ja keskusteltu esimerkiksi alueelle tulevista toimenpiteistä. Yhteistyötä on tehty myös erilaisten hankkeiden puitteissa. Muut yhteistyön muodot ovat liittyneet esimerkiksi rahoitukseen sekä materiaalien tuottamiseen ja muokkaamiseen. Yhteistyö on käsitellyt monia eri aihepiirejä, kuten matkailua, reittejä, edunvalvontaa, kaavoitusta ja rahoitusta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole luokitella ja määritellä Selkämeren kansallispuiston sidosryhmiä yksityiskohtaisesti. Toimintaympäristön ymmärtämiseksi on kuitenkin oleellista kuvailla jollakin tasolla, minkälaisia sidoksia ja yhteistyösuhteita Selkämeren kansallispuistolla on ja minkälaisiin toimijoihin kansallispuistoa koskevat päätökset saattavat vaikuttaa. Selkämeren kansallispuistolla on yleisesti ottaen hyvin erityyppisiä sidosryhmiä, joilla saattaa olla toisistaan hyvin poikkeavat intressit kansallispuistoon liittyen. Jouduimme Metsähallituksen edustajien kanssa tekemään karkeaa sidosryhmien määrittelyä tutkimuksen lomaketutkimusta varten. Luokittelimme lomakkeessa sidosryhmät seuraaviin luokkiin: yksityishenkilöt; maakuntaliitot, kunnat ja kaupungit; muut viranomaiset; oppilaitokset, tutkimus- tai kehitysorganisaatiot; edunvalvontaorganisaatiot; yritykset; kolmas sektori; museot. Lähes kaikki vastaajat osasivat luokitella itsensä johonkin näistä ryhmistä. Jokin muu vastauksissa saatiin myös yksi median edustaja.

Metsähallituksen edustajien mukaan kansallispuiston sidosryhmiä on todella paljon ja kenttä on laaja. Haastatteluun osallistuvia pyydettiin ryhmähaastattelun alussa nimeämään tärkeimpiä kansallispuiston sidosryhmiä. Mainitut sidosryhmät voi kyllä sijoittaa lomakkeessa määriteltyihin luokkiin, mutta vastaukset olivat myös luokkia tarkempia. Metsähallituksen edustajat nimesivät tärkeimmiksi sidosryhmikseen: kunnat, maakuntaliitot, ammattikalastusjärjestöt, kalastukseen liittyvät viranomaiset, metsästysseurat, riistakeskus, ELY -keskus, rajavartiolaitos, yliopistot ja tutkimusyhteistyö sekä alueita ja rakennuksia Metsähallitukselta vuokraavat vuokralaiset. Virallisten organisaatioiden määrä on rajallinen, mutta varsinkin erilaisia järjestöjä on alueella todella paljon. Erityisesti vapaa-aikaan liittyviä sidosryhmiä, kuten erilaisia yhdistyksiä, on runsaasti. Yrittäjiä on Metsähallituksen edustajien mukaan määrällisesti myös paljon ja erityisesti kansallispuistoon tukeutuvat matkailuyrittäjät ovat tärkeitä. Metsähallituksen sisällä myös muut osastot voidaan lukea Selkämeren kansallispuiston sidosryhmiksi.

”Organisaatiossa puistoalueen raja, pitäis niitä pystyy ylittää paremmin myöskin talon sisällä, et oikeastaan sekin on yks sidosryhmä Metsähallituksen sisällä nää muut alueet.” (Metsähallitus 4)

Metsähallituksen edustajat ovat pyrkineet löytämään kaikki keskeisimmät sidosryhmät, mutta tiedostavat, että niitä todennäköisesti tunnustetaan vielä lisää tulevaisuudessa.

Sidosryhmien haastatteluissa ei suoraan kysytty ketä Selkämeren kansallispuiston sidosryhmät ovat. Heiltä tiedusteltiin, ketkä heidän mielestään tulisi ottaa sidosryhmäyhteistyöhön mukaan ja ovatko jotkin toimijat jääneet tällä hetkellä yhteistyön ulkopuolelle. Haastatteluissa nousi esiin samoja sidosryhmiä kuin Metsähallituksenkin haastattelussa, mutta esimerkiksi harrastustahoja ja yrityksiä

kerrottiin täsmällisemmin. Lisäksi mainittiin myös koulut, asukkaat, mökkiläiset, kansallispuiston kävijät ja elinkeinotoiminnasta tarkennuksena satamat, teollisuus ja ydinvoimala.

”No tietysti suunnittelussa pitäis olla eri tahot ja eri tahoja yrittäjiä, sitten eri harrastajia, luontoihmisiä, varmaan sitten metsästyksen ja kalastuksen, ammattikalastuksen edustajia ja tota no maanomistajat kun on valtion alueita varmaan ainakin osakaskunnat sitten jotka omistaa vesialueita, mut tota et kyllä tää omistajapuoli sit sais jollain tavalla tosin kansallispuistohan on ainoastaan valtion mailla ja vesialueilla. Että, tää yksityinen sektori jää sitten tässä hieman sivuun tai emmä tiedä onko tarpeena sen olla mukana, mut tosiaan kyllä tämmöset luontoseurat ja lintuharrastajat ja sellaset niin vois olla. Sukeltajat sellasia tahoja ois mukana myöskin siinä ainakin suunnitteluvaiheessa.” (Kunta 4)

2 Aineisto ja menetelmät

2.1 Aineiston kerääminen

Tutkimus koostuu yhteensä kolmella eri menetelmällä kerätystä aineistosta. Toimeksiantajalle toimitettavan raportin aineisto kerättiin kaksivaiheisesti. Ensimmäiseksi sidosryhmille lähetettiin linkki sähköiseen lomakkeeseen ja lomakkeella kerättyjä tuloksia syvennettiin myöhemmin henkilökohtaisin teemahaastatteluin. Lomakkeen lähettämiseen ennen haastatteluja päädyttiin toimeksiantajan toiveesta, koska ajateltiin, että sillä saadaan laajempi näkemys sidosryhmien mielipiteistä. Olen käyttänyt sekä lomakkeen tuloksia että teemahaastatteluja myös pro gradu -työni aineistona. Lisäksi omaan tutkimukseeni haastattelin vielä lopuksi Metsähallituksen edustajat ryhmässä. Perehtyessäni aihepiiriin teoreettiseen taustaan ja sidosryhmien haastatteluihin huomasin Metsähallituksen edustajien näkemyksen saamisen mukaan olevan tärkeää. Pidän kuitenkin sidosryhmien haastatteluja pääasiallisena aineistonani, koska niitä on myös määrällisesti eniten. Jotkin asiat saattoivat nousta lomakkeella haastatteluja vahvemmin esiin ja olen yhdistänyt lomakkeen neljän avoimen kysymyksen vastauksia pitkälti haastatteluaineiston kanssa. Lomakkeen vastausvaihtoehtojen kysymysten tuloksia olen käyttänyt taustoittamaan ja tukemaan lomakkeen avoimien kysymysten ja haastatteluiden tuloksia.

Hirsijärven ja Hurmeen mukaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen on yleistynyt viime vuosina. Yhdistämistä puolustavien tahojen mielestä ne voidaan yhdistää, koska ne

perustuvat erilaisiin tietojenkeruumenetelmiin. Toisaalta monet kirjoittajat ovat myös todenneet, etteivät niiden erot loppujen lopuksi ole kovin suuria. Bullockin, Littlen ja Millhamin (1992) mukaan kvantitatiivinen tutkimus sopii esimerkiksi maan eri osien erojen tai esiintymistiheyksien selvittämiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas halutaan selvittää merkityksiä ja asiayhteydet. Tapoja yhdistää laadullinen ja määrällinen tutkimus voidaan luokitella perustuen menetelmien tehtäviin. Hirsjärvi ja Hurme luokittelevat tehtävät varmentavaan, täydentävään, innoittavaan ja kuvailevaan käyttöön. Näistä innoittava käyttö sopii hyvin perusteeksi tutkimukselleni, koska siinä toinen menetelmä on ikään kuin sivuosassa laukaisemassa ja innoittamassa tutkimusta. On yleensä ollut tavallisempaa, että kvalitatiivinen osuus edeltää kvantitatiivista, mutta toisaalta menetelmä tulee valita aina tutkimusongelman perusteella ja kyetä perustelemaan valinta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 26–32.)

Linkki tutkimuslomakkeeseen lähetettiin 11.4.2013 317 osoitteeseen kansallispuiston sähköisen tiedotuslistan kautta. Lista on kerätty kansallispuiston ajankohtaisista asioista tiedottamista varten ja se on täydentynyt hiljalleen, kun uusia kontakteja on saatu tai henkilöt ovat pyytäneet päästä mukaan listalle. Vastausaikaa oli huhtikuun loppuun asti ja ennen vastausajan päättymistä vastaajille lähetettiin muistutusviesti. Vastaanottajien joukossa oli yksityishenkilöitä, mutta myös yhdistysten ja esimerkiksi kuntien osoitteita. Vastaaja sai itse päättää vastasiko hän yksityishenkilönä vai esimerkiksi jonkin organisaation edustajana, riippuen minkä roolin vastaaja itse näki yhteistyön kannalta tärkeämpänä. Taustaorganisaatioista olivat eniten edustettuina yksityishenkilöt; kunnat, maakuntaliitot ja kaupungit; kolmas sektori. Vastaajien kesken arvottiin 100 euron arvoinen melontalahjakortti.

Yhteensä 68 henkilöä vastasi lomakkeeseen, joten vastausprosentin voidaan laskea olevan noin 22 %. Tarkkaa vastausprosenttia ei kuitenkaan pystytä määrittämään, koska joissakin organisaatioissa saattoi olla useampia potentiaalisia vastaajia. Vastaajien määrä jäi kohtuullisen pieneksi, joten löydettyjä eroavaisuuksia eri ryhmien välillä ei voida arvioida tilastollisesti. Lomakkeen kysymykset oli jaettu taustakysymyksiin ja varsinaisiin kysymyksiin, joilla selvitettiin vastaajien näkemyksiä nykyisestä ja tulevasta yhteistyöstä. Lomake sisälsi vastausvaihtoehtoisia kysymyksiä ja jonkin verran avoimia kysymyksiä. Sidosryhmien näkemyksiä pyrittiin selvittämään myös väittämien kautta, joissa vastaajan tuli arvioida kuinka paljon samaa tai eri mieltä hän on väittämän kanssa. Ikää lukuun ottamatta kaikkiin kysymyksiin oli vastattava. Joissakin kysymyksissä valittavien vaihtoehtojen määrä oli rajoitettu yhteen tai kahteen, mutta vastaajat saivat joissakin

kysymyksissä tehdä niin monta valintaa kuin halusivat. Vastaajista suurempi osuus oli miehiä ja ikäluokasta 60–69 saatiin eniten vastauksia.

Lomakkeen jälkeen toteutin yhteensä yksitoista teemahaastattelua ajalla 18.6.–17.7.2013. Haastateltavaksi pyydettävät valitsin Metsähallituksen edustajien ehdotuksesta. Heidät pyrittiin valitsemaan siten, että eri alueet ja intressit tulevat edustetuiksi. Haastateltavien valinnassa oli tarkoituksena, että he kykenisivät arvioimaan asioita myös toisten toimijoiden näkökulmasta, koska kaikkia sidosryhmiä ei tutkimukseen voitu haastatella. Tutkimukseen osallistui neljä kuntaa ja molemmat alueen maakuntaliitot sekä intressiryhmistä kalastus, matkailu, luonnonsuojelu, purjehdus ja tutkimus. Lukuun ottamatta purjehduksen ja luonnonsuojelun edustajia, kansallispuistoasiat liittyivät jollakin tavalla haastateltujen työhön. Lomakkeen vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka usein he ovat tekemisissä kansallispuiston kanssa vapaa-ajallaan ja työnsä puolesta. Haastatelluista poiketen kansallispuisto liittyi vastaajien vapaa-aikaan useammin kuin työhön. Vain kaksi vastaajaa ei ollut lainkaan vapaa-ajallaan tekemisissä kansallispuiston kanssa.

Lomakkeeseen saattoivat vastata henkilöt, jotka eivät ole aikaisemmin olleet tekemisissä Metsähallituksen kanssa, mutta haastateltavaksi haluttiin pyytää pääasiassa henkilöitä, joilla on jo kokemusta Selkämeren kansallispuistoyhteistyöstä. Lähes kaikki haastatellut sidosryhmien edustajat olivat olleet jollain tavalla kansallispuiston ja Metsähallituksen kanssa tekemisissä kansallispuiston perustamisen jälkeen ja monet jo ennen kansallispuiston perustamista, jopa aivan prosessin alusta asti. Ainoastaan purjehdusseuran edustaja tai hänen edustamansa yhdistys eivät olleet ainakaan tietoisesti olleet aikaisemmin tekemisissä Metsähallituksen kanssa. Haastateltujen henkilöiden lähtökohdat kansallispuistoyhteistyöhön olivat erilaisia. Kaksi haastateltua mainitsi suoraan, että heidän edustamansa kunta tai organisaatio vastusti kansallispuiston perustamista. Yksi haastateltava kuvaili oman organisaationsa lähtöä mukaan ”nihkeäksi”. Toisaalta taas yksi haastateltava oli ollut mukana tekemässä aloitetta kansallispuiston perustamisesta ja toinen haastateltava kertoi Selkämeren kansallispuiston olleen heidän organisaatiolleen tärkeä hanke. Lomakkeeseen oli myös vastannut selvästi sekä kansallispuiston puolustajia että myös sitä ennen perustamista ja vielä tälläkin hetkellä vastustavia. Tämä käy ilmi joistakin avoimien kysymysten vastauksista.

Kaikki sidosryhmien haastattelut toteutin henkilökohtaisin teemahaastatteluin. Yhden haastatelluista tein puhelimitse sairastumiseni takia. Kestoltaan haastattelut vaihtelivat noin puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Teemahaastatteluissa aihepiirit ovat ennalta määräytyt ja ne käydään kaikkien haastateltujen kanssa läpi. Niiden järjestystä ja laajuutta voidaan kuitenkin muuttaa. (Eskola &

Vastamäki 2010, 28–29.) Teemahaastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, sillä kysymysten muotoa ei ole tarkasti määritelty, vaan etukäteen on laadittu suosituskysymyksiä (Metsämuuronen 2006, 115). Tämän tutkimuksen haastatteluissa käytettiin ohjaavaa kysymysrunkoa, josta oli mahdollisuus poiketa. Kaikkia kysymyksiä ei ollut tarpeellista esittää kaikille haastatelluille. Haastattelujen aihepiirit olivat samoja kuin lomakkeessa, mutta haastatteluissa kysyttiin myös esimerkiksi mahdollisista esteistä ja sidosryhmien tavoitteista liittyen kansallispuistoyhteistyöhön.

Sidosryhmien teemahaastattelujen toteutuksen, litteroinnin ja Metsähallituksen raporttia varten tehdyn analyysin jälkeen tein vielä Metsähallituksen edustajille noin reilun tunnin mittaisen ryhmähaastattelun, johon osallistui yhteensä neljä henkilöä. Kolme näistä Metsähallituksen edustajista oli tiiviisti mukana Selkämeren kansallispuiston sidosryhmätutkimuksen toteutuksessa ja suunnittelussa. Lisäksi haastatteluun osallistui yksi henkilö, jonka mukaan ottamisen muut haastatellut näkivät hyödylliseksi. Hirsijärven ja Hurmeen mukaan ryhmähaastattelua voidaan pitää eräänlaisena keskusteluna, jota haastattelijä ohjaa ja auttaa eteenpäin. Ryhmähaastattelu on hyvä metodi, jos haastateltavien ryhmässä halutaan tuottaa yhteinen näkemys ja merkityssuhteet. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 61.) Haastateltavat voivat suhteellisen vapaasti vaihtaa käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 123).

2.2 Aineiston käsittely ja analyysimenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Kvalitatiivisella tutkimuksella pystytään kuvaamaan ilmiöiden prosessiluonnetta. Tuloksia ei voida pitää ajattomina ja paikattomina, vaan historiallisesti muuttuvina ja paikallisina. Laadullisen tutkimuksen eri vaiheet eivät välttämättä ole selvästi erotettavissa toisistaan, koska ne kietoutuvat usein yhteen. (Eskola & Suoranta 1998, 16.) Tämän tutkimuksen eri vaiheet tapahtuivat myös osittain päällekkäin. Prosessissa oli myös mielenkiintoista kahden erillisen julkaisun tuottaminen. Esimerkiksi osan aineistosta jouduin analysoimaan kahdesta eri näkökulmasta. Koko prosessissa oli siis enemmän toisiinsa kietoutuneita vaiheita, joista osa oli molemmille tuotoksille yhteistä ja osa vain toista varten.

Tapaustutkimuksessa kiinnostus kohdistuu yksittäiseen tapahtumaan tai ympäristöön. Tarkasteltavana voi olla yksittäinen prosessi tai esimerkiksi yhteisö. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135.) Tutkimuksen avulla saatava tieto on yksityiskohtaista ja sidottu erityisiin ajallisiin ja

paikallisiin olosuhteisiin (Hirsijärvi ym. 2009, 134; Peltola 2007, 111). Tapaustutkimus sisältää lähtökohtaisesti eri tutkimusmenetelmiä tai monilla tavoilla hankittua aineistoa. Erilaisilla menetelmillä voidaan saavuttaa ymmärrys monimutkaisesta tapauksesta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9, 23.) Tapaustutkimuksen ongelmana on usein, missä määrin tutkimuksen tulokset voivat kuvata myös muita tapauksia (Peltola 2007, 111). Tämän tutkimuksen tapauksen muodostaa Selkämeren kansallispuiston sidosryhmäyhteistyö. Kansallispuisto on perustettu pari vuotta sitten ja yhteistyö ollut käynnissä vasta lyhyen aikaa, joten tulokset ovat vahvasti tähän ajankohtaan sidottuja. Jos tutkimus toteutettaisiin muutaman vuoden kuluttua uudelleen, vastaukset voisivat olla hyvin erilaisia, kun kokemusta yhteistyöstä ja sen avulla saavutettavista hyödyistä on enemmän. Toisaalta merellisen kansallispuiston sidosryhmät ja niiden toimintaympäristö ovat luultavasti erilaiset kuin sisämaan kansallispuistoilla.

Tuloksena tapaustutkimuksessa muodostuu usein kuvailevaa materiaalia (Metsämuuronen 2006, 91). Tutkimani tapauksen intressejä pyritään aineiston avulla jonkin verran kuvailemaan, mutta tutkimukseni tarkoitusta voidaan pitää myös kartoittavana, sillä tehtävänä oli selvittää, millaisia intressejä kansallispuistoyhteistyöhön liittyy. Kartoittavalla tutkimuksella pyritään etsimään uusia näkökulmia vähän tunnettuun ilmiöön ja kuvailevassa tutkimuksessa tallentamaan ilmiöiden keskeisiä piirteitä (Hirsijärvi ym. 2009, 138–139). Tapaustutkimuksen tuloksia sovelletaan usein toimintaan ja tutkimuksenikin pyrkii käytännönläheisyyteen ja tarjoamaan ehdotuksia Metsähallituksen ja sidosryhmien välisen yhteistyön kehittämiseksi (Metsämuuronen 2006, 91).

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan antaa aineiston tuoda oleellinen sisältö esiin, jolloin analyttinen kehikko jätetään tarkoituksella väljäksi (Kurunmäki 2007, 87–88). Teoria voi olla joko tutkimuksen päämäärä itsessään tai keino tutkimuksen teossa. Sitä voidaan käyttää taustateoriana aineiston tarkastelussa tai tulkintateoriana ohjaamassa tutkijan tekemiä valintoja ja mitä tutkija aineistostaan etsii. (Eskola & Suoranta 1998, 82.) Tutkimusprosessissani teoria on ollut apuväline ja yhdessä aikaisemman tutkimuksen kanssa ohjasi haastattelujen rakentamista ja mitä lähdin aineistostani etsimään. Analyysimetodina olenkin päätenyt teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysi sopii strukturoimattomaan aineistoon, jonka avulla on tarkoitus tuottaa kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä muodossa (Myllykangas 2009, 70). Aikaisempi tieto auttaa ja ohjaa analyysiä osoittamalla mahdollisia kiinnostavia teemoja, mutta analyysiyksiköt valitaan aineistosta. Siten teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä ei testata teoriaa vaan luodaan pikemminkin uusia ajatusmahdollisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.) Teoriasidonnaisessa analyysissä on oltava tarkkana, ettei teoria kuitenkaan estä tutkijaa huomaamasta aineistosta mahdollisia

erityispiirteitä (Myllykangas 2009, 71). Analyysiyksiköt voivat olla esimerkiksi yksittäisiä sanoja tai lauseiden osia. Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä on toiminut ajatuskokonaisuus, joka saattaa sisältää useita lauseita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Syrjäläisen (1994) mukaan sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on aineiston sisäistäminen, joka tapahtui tässä tutkimuksessa litteroinnin ja Metsähallitukselle tekemäni raportin avulla (Metsämuuronen 2006, 124). Aineistosta etsin eri teemoja kuvaavia ja kysymyksiin vastaavia näkemyksiä, jotka ryhmittelin yhteisten piirteiden perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93,103). Teemoittamalla aineiston järjestin sen teoreettisesta taustasta esiin nousseiden kysymysten avulla. Teemoittelu on hyvä keino erityisesti silloin, kun pyritään löytämään ratkaisu johonkin käytännönläheiseen ongelmaan, koska siinä saadaan useita vastauksia esitettyihin kysymyksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 176, 179.) Teemoiteltua aineistoa yhdistetään yhteisten yläkategorioiden alle ja pyritään lopulta yhdistämään kuvaavaksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101). Löydetyistä luokista lasketaan ilmiöiden esiintymistiheyksiä esimerkiksi Syrjäläisen (1994) esittelemässä sisällönanalyysissä (Metsämuuronen 2006, 124). Analyysissäni tuntui kuitenkin epäoleelliselta lähteä laskemaan tällä tavalla luokkia, koska tarkoitukseni on kartoittaa millaisia intressejä yhteistyöhön liittyy. Oleellista ei mielestäni silloin ole, onko jokin asia mainittu kahdessa vai kolmessa haastattelussa, vaan kaikkien mahdollisten esiintyvien intressien kuvaaminen.

3 Teoreettinen tausta

3.1 Keitä ovat sidosryhmät?

Stakeholdereilla, suomennettuna *sidosryhmillä*, tarkoitetaan kaikkia henkilöitä ja toimijoita, joilla on jokin syy olla kiinnostunut organisaation toiminnasta tai toisin päin (Juholin 2001, 160). Käännös ei ole täysin tarkka, mutta todellisuudessa käsitteiden merkitykset ovat samat (Näsi 1995a, 98). Freeman (1984) määrittelee sidosryhmän olevan ”mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan tai johon voidaan vaikuttaa organisaation toiminnan kautta”. Tämä laaja määritelmä mahdollistaa sidosryhmien määrittämisen ja arvioimisen aina jokaisen tilanteen ja tarpeen mukaan. Sidosryhmiin voidaan siis katsoa kuuluvan myös sellaiset ryhmät ja tahot, jotka eivät ole nykyisellä hetkellä vielä tiedossa, mutta saattavat paljastua esimerkiksi kriisissä. (Lehtonen 2010, 8–9.) Sidosryhmät ovat yksilöitä tai ryhmiä, jotka ovat riippuvaisia organisaatiosta saavuttaakseen omat tavoitteensa. Organisaation olemassaolo taas usein riippuu

sidosryhmistä. (Näsi 1995a, 98.) Joissakin tapauksissa niin sanotut negatiiviset sidosryhmät, joiden tavoitteet ovat organisaation kanssa ristiriidassa, täytyy myös huomioda toiminnassa. Tällaisia tahoja ovat esimerkiksi kilpailijat tai terroristit. (Freeman 1984, 53.) On kohtuullisen helppoa löytää nykyiset sidosryhmät, mutta vaikeampaa on arvioida, mitkä toimijat ovat tulevaisuudessa tärkeitä (Seutin & Eisto 1999, 298). Joskus saattaa olla myös epäselvää, missä kulkee raja sidosryhmien ja oman organisaation välillä (Freeman 1984, 221).

Käytännössä lähes mikä tahansa toimija voi olla organisaation sidosryhmä, mutta usein vain järjestäytyneet toimijat tunnustetaan sellaisiksi. Tehokkuuden kannalta sidosryhmien rajaaminen on olennaista ja apuna voidaan käyttää kiireellisyyttä, valtaa ja legitimitettä. Jos toimijalla ei ole mitään näistä ominaisuuksista, sitä ei ole tarpeen määrittää sidosryhmäksi. (Billgren & Holmén 2008, 553.) Sidosryhmät voivat vaikuttaa yritykseen tai yrityksen toiminta voi vaikuttaa sidosryhmiin tai yksilöihin. Kyseessä on siis kaksisuuntainen vuorovaikutus (Näsi 1995b, 22.) Vaikutus ei ole aina kuitenkaan molemminpuolista. Voidaan esittää kysymys, onko kaikilla sidosryhmillä samanlainen oikeus organisaation resursseihin. Sidosryhmät, joilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaatioon, otetaan huomioon usein hyvin. Hieman epäselvempää on, ovatko toimijat joihin organisaatio vaikuttaa sidosryhmiä ja miten näihin vaikutuksiin tulisi reagoida. (Freeman 1984, 45–46.) Sidosryhmät tekevät myös keskenään yhteistyötä ja ovat vuorovaikutuksessa muiden sidosryhmien kanssa. Ne voivat omata useita erilaisia rooleja. (Myllykangas 2009, 19–20.)

Yrityksien sidosryhmiä voivat Freemanin mukaan olla esimerkiksi ympäristönsuojelijat, valtion hallinto, media tai paikalliset yhteisöt. Kaikkien näiden vaikutukset voivat olla sekä hyödyllisiä että haitallisia. (Freeman 1984, 12.) Ympäristötutkimuksessa sidosryhmien rajausta ei ole tehty usein yhtä tarkasti kuin esimerkiksi yrityksen hallinnon kirjallisuudessa. Luonnonvarojen hallinnassa sidosryhmä on määritelty esimerkiksi ”miksi tahansa ryhmäksi tai yksilöksi, järjestäytyneeksi tai ei-järjestäytyneeksi, jolla on yhteinen intressi tai panos yksittäisessä kysymyksessä” tai ”miksi tahansa yksilöksi tai ryhmäksi, johon määritetty muutos, tapahtuma tai prosessi voisi vaikuttaa kielteisesti tai myönteisesti.” (Billgren & Holmén 2008, 553.) Sidosryhmäteoreettisessa keskustelussa on myös pohdittu, voidaanko luonto laskea sidosryhmäksi. Esimerkiksi Starikin (1993) mielestä luonto, kuten myös muut lajit ja tulevat sukupolvet, tulisi määrittää sidosryhmäksi (Carroll & Buchholtz 2006, 68). Huoli ympäristöstä on asia, josta monet tahot ovat kiinnostuneita. Toisaalta luonnolla voi olla moraalinen status, jonka kautta se voidaan määritellä sidosryhmäksi. Tähän on myös lisätty näkemys, jonka mukaan luonto pitäisi laskea sidosryhmäksi, koska sillä ei moraalisesta arvostaan huolimatta ole poliittista tai taloudellista ääntä. Joidenkin mielestä arvon omaaminen ei kuitenkaan

tee luonnosta sidosryhmää, eikä luonnon määrittelyminen sidosryhmäksi auttaisi ratkaisemaan ympäristöongelmia. (Freeman ym. 2010, 208–209.)

3.2 Mitä on sidosryhmäteoria?

Perinteisesti yritysten on ajateltu olevan vastuussa vain omistajilleen tai osakkeenomistajilleen. *Sidosryhmäteoria* on kehitetty reilun kolmenkymmenen vuoden aikana vastaamaan tähän vallitsevaan näkemykseen. (Freeman ym. 2010, 4–5.) Sidosryhmäteoriassa kysytään kenelle organisaatiot kuuluvat ja kenen intresseistä niitä tulisi ohjata (Carroll & Buchholtz 2006, 66). Aikaisemmin sidosryhmäteoriaa on käytetty erityisesti liiketaloustieteissä ja hallintotieteissä, mutta sen käyttö on laajentunut myös esimerkiksi valtiotieteisiin, kehitystutkimukseen ja ympäristötutkimukseen (Billgren & Holmén 2008, 552). Sidosryhmäteoria käsittelee ryhmiä ja yksilöitä, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon ja miten siihen vastataan. (Freeman 1984, 48.) Marcouxin (2000) mukaan sidosryhmäteoriassa on pohjimmiltaan kyse siitä, kuka hyötyy organisaation resursseista. Hänen mukaansa sidosryhmäteorian avulla voidaan löytää erilaisia keinoja jakaa hyödyt ja haitat. Muut ovat laajentaneet hänen näkemystään myös menettelyllisesti oikeanlaiseen prosessiin, jossa sidosryhmät pääsevät vaikuttamaan resurssien jakamiseen. (Freeman ym. 2010, 228.) Sidosryhmäteorian voidaan ajatella käsittelevän myös intresseistä johtuvien potentiaalisten konfliktien hallintaa (Frooman 1999, 193).

Sidosryhmäteoriaa ei voida pitää tarkkana teoriana, vaan sitä voisi kutsua ryhmäksi yhteisiä ideoita. Se on ikään kuin runko, josta voidaan johtaa tarkempia teorioita. Sidosryhmäteorian näkeminen tyylinä auttaa ymmärtämään, kuinka paljon mahdollisuuksia ja käyttötapoja sen ideoista voidaan hyödyntää. (Freeman ym. 2010, 63–64.) Sidosryhmäteorialla on nähty olevan kolme lähestymistapaa: kuvaileva, välineellinen ja normatiivinen. Tutkimukseni lähtökohtana voidaan pitää normatiivista suuntausta, koska sen mukaan sidosryhmillä on oikeutettu intressi organisaation toimintaa kohtaan ja organisaatiolla myös moraalinen velvollisuus kuunnella sen sidosryhmiä. (Lehtonen 2010, 18–19.) Normatiivinen näkökulma kertoo, miten organisaation tulisi toimia, jotta moraaliset ja eettiset kriteerit täyttyisivät. Sidosryhmien intressit ovat itsessään arvokkaita, vaikka organisaatiolla itsellään ei ole tavoitteita kyseistä sidosryhmäänsä kohtaan. (Näppilä 2010, 14.) Jako kolmeen lähestymistapaan ei ole kuitenkaan selkeä, koska esimerkiksi Freemanin mukaan kaikki lähestymistavat sisältävät myös elementtejä toisista suuntauksista. Sidosryhmäteoria voi tuoda uusia näkökulmia monelle eri alalle. Sitä voidaan hyödyntää, kun halutaan nostaa esimerkiksi

organisaation tarkoituksia ja painopisteitä esiin. Organisaatio voi teorian avulla löytää itse erilaisia merkityksiä toiminnalleen. (Freeman ym. 2010, 79, 212–213.)

Sidosryhmäajattelun mukaan koko organisaation olemassaolo perustuu jatkuvaan vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa. Organisaation toiminnan on kärjistetyksi sanottuna perustuttava sidosryhmien tyytyväisenä pitämiseen. (Lehtonen 2010, 13–14.) Sidosryhmäajattelussa on oleellista, että asiat mitataan sidosryhmien näkökulmasta. Olisi pyrittävä katsomaan asioita eri sidosryhmien näkökulmasta, mutta hahmotettava myös jonkinlainen sidosryhmien kokonaisnäkemys. Vapaaehtoisuus sidosryhmäteoriassa tarkoittaa, että organisaatio vapaaehtoisesti huomioi ja täyttää erityisesti tärkeimpien sidosryhmiensä odotukset. (Freeman 1984, 74, 178.) Maunulan (2006) mukaan sidosryhmäajattelua voidaan hyvin soveltaa myös julkisella sektorilla, koska julkisen organisaation on tärkeää nähdä sidosryhmänsä myös muina kuin yhteistyökumppaneina tai asiakkaina. Julkinen organisaatio ei voi lähtökohtaisesti rajata mitään toimijaa ulkopuolelle, mutta sillä voi olla erilaisia painopistealueita. Sidosryhmien mukaan ottaminen nähdään jopa tärkeämpänä julkiselle organisaatiolle kuin yritykselle. (Lehtonen 2010, 14.)

3.3 Sidosryhmätutkimus ja sen käytettävyys ympäristöpolitiikassa

Sidosryhmiä käsittelevässä tutkimuksessa ja keskustelussa yksittäisten sidosryhmien tunnistaminen on noussut tärkeäksi teemaksi (Fassin 2009, 120). Varsinkin ennen vuosituhannen vaihdetta sidosryhmäteoria keskittyi määrittelemään sidosryhmän käsitettä sekä tunnistamaan ja luokittelemään sidosryhmiä (Kujala, Heikkinen & Lehtimäki 2012, 54). Tarkastelua tehdään yleensä yksittäisen organisaation tasolta ja huomio keskitetään tyypillisesti omaan organisaatioon. Usein ollaan kiinnostuneita, millaisia sidosryhmät ovat (Näppilä 2010, 4). Sidosryhmäsuhteita kuvaileva empiirinen tutkimus on melko vähäistä ja sidosryhmätutkimus onkin keskittynyt enemmän sidosryhmien luokitteluun kuin sidosryhmäsuhteisiin. Hiljalleen ollaan kuitenkin omaksumassa verkostopohjainen näkemys, jossa sidosryhmäsuhteet nähdään prosessimaisina ja suhteellisina. (Myllykangas 2009, 21, 44, 64.)

Sidosryhmien näkökulmasta on tutkittu, kuinka ja miksi sidosryhmät tekevät yhteistyötä ja mitä tuloksia yhteistyöllä voidaan saavuttaa (Myllykangas 2009, 46). Varsinkin alkuaikojen sidosryhmäteoreetikot ovat tutkineet sidosryhmien kykyä vaikuttaa panoksien ja resurssien perusteella. Frooman (1999) on esimerkiksi luokitellut neljä sidosryhmien vaikuttamisstrategiaa. Sidosryhmä

voi uhata jättäytyä tai vetää pois panokset. On myös mahdollista, että se liittää tietynlaisia ehtoja resurssien käyttämiseen. Nämä kaksi vaihtoehtoa voivat toteutua suorasti tai epäsuorasti, jolloin vaikuttaminen tapahtuu kolmannen tahon kautta. (Freeman ym. 2010, 108.) Näppilä on todennut pro gradu -tutkielmassaan, että suoranaisia intressejä käsitteleviä tutkimuksia löytyy kohtuullisen vähän ja niissä lähestytään intressejä usein ristiriitojen kautta. Sidosryhmien kanssa ei välttämättä tarvitse olla tekemissä, jos ristiriitoja intressien välillä ei ole. (Näppilä 2010, 29–30.)

Tässä tutkimuksessa esitellyistä lähteistä monet käsittelevät sidosryhmäteoriaa yritysten näkökulmasta (esim. Freeman 1984 ja Näsi 1995). Käsite sidosryhmä on alun perin lähtöisin nimenomaan yritysten hallinnan kirjallisuudesta, johon se on kehitetty vastineena voittoihin perustuvalla osakkeenomistaja-ajattelulle. Sidosryhmien käsite on melko uusi julkisella sektorilla ja noussut sinne ehkä uusliberalistisen ajatusmaailman myötä. Toisaalta sidosryhmä -käsitteen hyödyntäminen julkiseen organisaatioon kohdistuvassa analyysissä voi myös osoittaa sektorin muuttumista avoimemmaksi. Sidosryhmäajattelun idea on hyvin käyttökelpoinen myös julkisilla toimijoilla, koska mikään organisaatio ei voi toimia riippumattomana sen ympärillä olevista toimijoista. Esimerkiksi Luoma-aho on tutkinut useamman sosiaali- ja terveysministeriön alla olevan julkisen organisaation mainetta sidosryhmä -käsitettä hyväksi käyttäen. (Luoma-aho 2008, 447, 451.) Suurin ero perinteisen yritysmaailmasta kiinnostuneen sidosryhmätutkimuksen ja luonnonsuojelua koskevan tutkimuksen välillä on, että yritysten sidosryhmäanalyysi pyrkii sidosryhmien hallintaan, kun taas luonnonsuojelun yhteydessä tavoitteena on enemmän sidosryhmien osallistuminen suojeluun. (De Lopez 2001, 48).

Ympäristöpoliittisessa kirjallisuudessa sidosryhmäteoreettinen ajattelu on vahvasti keskittynyt analyttisiin tekniikoihin ja sidosryhmien osallistumisen keinoihin. Organisaatioiden laajaviivaiset normatiiviset toiminnan ohjeet nousevat sidosryhmien kanssa käytävästä keskustelusta. Ympäristöpoliittiselle sidosryhmänäkemykselle on tyypillistä, että uskotaan luonnon resurssien hoidossa löytyvän kompromisseja. Sidosryhmien sitoutumisen ja keskustelun avulla pystytään luomaan kohtaamisen muotoja, joissa löydetään konflikteille ratkaisuja. Avainsidosryhmiltä halutaan saada oikeutus organisaation toiminnalle ja osallistaa heidät prosessiin. Tutkijat ovat jonkin verran varoitelleet luottamasta liikaa sidosryhmien sitoutumiseen ja muistutelleet toimintaympäristöön sopivien prosessien merkityksestä. (Freeman ym. 2010, 190.)

3.4 Intressit ja panokset

Tämän tutkimuksen tavoite on kartoittaa Selkämeren kansallispuiston sidosryhmäyhteistyöhön liittyviä intressejä. Ylärinta on avannut englanninkielistä käsitettä stakeholder. A stake on intressi organisaatioon tai väite oikeudesta johonkin. Joillakin sidosryhmillä voi olla sekä jonkinlainen panos (stake) että vaikutusta organisaatioon. Toisaalta sidosryhmällä voi olla näistä vain jompikumpi tai ei kumpaakaan. Panokseen liittyy aina jonkinlaista valtaa. (Ylärinta 2006, 41.) Sidosryhmien intressit selittävät, miksi he haluavat tehdä yhteistyötä organisaation kanssa. Näppilä on pro gradu -tutkielmassaan kuvannut yritykseen kohdistuvia sidosryhmien intressejä ja niiden muutosta. Hänen mukaansa on vaikea määrittää, millainen on yrityksen intressi. Sitä voidaan lähteä kuitenkin määrittämään kysymällä, mistä intressit muodostuvat. Näppilän tutkimuksessa intressit tarkoittivat sidosryhmien odotuksia, panostuksia ja arvoja. (Näppilä 2010, 28, 30.) Tämä intressien määrittely sidosryhmätutkimuksessa ei ole ainoa, sillä monet ovat määritelleet panoksien yhdeksi osaksi intessin. Esimerkiksi Carroll ja Buchholtz luokittelevat panokset intresseihin, moraaliseen ja oikeudelliseen oikeuteen sekä omistusoikeuteen (Carroll & Buchholtz 2006, 68). Skandinaavisessa sidosryhmätutkimuksessa on usein puhuttu panostuksista (contributions) ja palkinnoista (rewards) (Näsi 1995b, 23).

Sidosryhmällä on yleensä organisaation toiminnalle panos ja sidosryhmät odottavat omista panostuksistaan jonkinlaista palkkiota (Lehtonen 2010, 15). Resurssi voi olla melkein mikä tahansa, millä on arvoa (Frooman 1999, 195). Sidosryhmällä on vaade jostakin, mitä he ovat maksaneet tai ainakin uskovat maksaneensa (Näsi 1995b, 23). Vuokon mukaan sidosryhmien tekemät uhraukset riippuvat siitä, mitä he kokevat saavansa vastineeksi. Uhraus voi olla taloudellinen, ajallinen, fyysinen, psyykinen tai sosiaalinen. (Vuokko 2009, 163.) Usein organisaation käsitykset sidosryhmien resursseista eivät kuitenkaan kohtaa sidosryhmien omien havaintojen kanssa ja organisaation tai toimintaympäristön muutokset voivat vaikuttaa niihin. (Lehtonen 2010, 28.) Panokset ja valtakysymykset saattavat myös vaihdella riippuen erilaisista näkökulmista (Freeman 1984, 63). Jotkut sidosryhmät voivat olla organisaatiolle tärkeämpiä kuin toiset, mutta tärkeys saattaa vaihdella ajan ja tilanteen mukaan (Näsi 1995a, 101). Sidosryhmien erilaisia vahvuuksia ja panoksia voidaan myös aktivoida tilanteen mukaan (Huse 1995, 209).

Sidosryhmien saamat palkinnot voivat olla esimerkiksi rahaa, tavaraa, informaatiota, statusta, vaikutusvaltaa tai voimaa (Näsi 1995a, 100). Sidosryhmien intressit tai vaateet voivat liittyä

menneeseen, nykyhetkeen tai tulevaisuuteen. Ne voivat olla yksilöllisiä tai kollektiivisia. (Niskala & Näsi 1995, 126.) Murphee on jakanut tutkimuksessaan kansallispuistosta saatavat hyödyt neljään kategoriaan: 1) taloudelliset hyödyt (esim. matkailun kehittäminen tai työllisyyden kasvu), 2) sosiaaliset ja kulttuuriset hyödyt (esim. vapaa-ajan viettopaikat), 3) poliittiset hyödyt (esim. mahdollisuudet kansainväliseen yhteistyöhön) ja 4) ekologiset hyödyt (esim. vaarantuneiden eläinlajien suojelu) (Murphee 2004, 221–222).

Jokaisella sidosryhmällä on arvoja, jotka ohjaavat sen toimintaa. Lisäksi ne vaikuttavat siihen, miten kriteerit ja odotukset muodostuvat. Arvot voivat olla samoja kuin muilla sidosryhmillä tai tutkimuksen kohteena olevalla organisaatiolla, mutta arvot eivät välttämättä kohtaa. (Kankkunen & Matikainen 1995, 246.) Sidosryhmien halu olla osana organisaatiota kumpuaa niiden omista motivaatioista ja tavoitteista (Ylärinta 2006, 38). Yksi apukeino sidosryhmien tarpeiden ymmärtämiseksi on tutkia sidosryhmien arvoja ja sitä kautta intressejä. Näiden tunnistamisen lisäksi on tärkeää myös tunnistaa intressien ja arvojen tärkeysjärjestykset arvojen vaihdon mahdollistamiseksi. (Brenner 1995, 77–78.) Sidosryhmille voi olla kuitenkin joskus vaikeaa paljastaa heidän arvonsa ja tavoitteensa toisella organisaatiolle (Freeman 1984, 96).

Organisaation toiminta voi luoda hyötyjä monille tai tuottaa toisille hyötyjä ja toisille taas haittoja. On myös mahdollista, että organisaatio tuottaa toiminnallaan ainoastaan haittaa sidosryhmilleen. (Haksever, Changanti & Cook 2004, 303.) Varsinkin yritysten selviäminen vaatii, että sidosryhmät ovat tyytyväisiä palkintoihinsa ja jatkavat yhteistyötä (Näsi 1995a, 104). Sidosryhmien asettamaan haasteeseen on tartuttava nopeasti ja kehitettävä mielekkäitä vaihtoja, jotta saadaan aikaan niin sanottuja win-win-tilanteita (Freeman 1984, 74). Sidosryhmäteoria ei tarkoita, että sidosryhmien edustajien täytyisi osallistua suoraan organisaation päätöksentekoon. Pääidea on, että heidän intressinsä olisivat yhteiset. Sidosryhmäteoria kysyy, miten sidosryhmien intressejä voitaisiin uudelleen määrittää, uudelleen kuvailla tai uudelleen tulkita siten, että voidaan tyydyttää mahdollisimman monia tai luoda enemmän arvoa kaikille. (Freeman ym. 2010, 9, 15–16.) Joistakin sidosryhmien vaatimuksista tai toiveista voi olla helppo neuvotella ja toteuttaa toiveet. Sidosryhmien tarpeiden täyttäminen vaatii tasapainoilua taloudellisiin, oikeudellisiin ja moraalisiin kriteereihin. Toisaalta joidenkin toiveita voi olla vaikea arvioida ja määrittää niille hintaa. (Brenner 1995, 77–78.) Kompromissien tekeminen ei ole sidosryhmäajattelun mukainen toimintatapa, vaikka käytännössä niitä joudutaan usein tekemään (Myllykangas 2009, 175). Jos intressit ovat ristiriidassa, täytyy löytää jokin uusi ajattelutapa ongelmaan, jolloin voidaan parhaimmassa tapauksessa

luoda jopa enemmän arvoa sidosryhmille. Jos kompromisseihin päädytään, niistä täytyy tehdä mahdollisimman hyvät sidosryhmille. (Freeman ym. 2010, 28.)

Olen ottanut lähtökohdaksi tässä tutkimuksessa Näppilänkin käyttämän intressin määritelmän. Kolmesta intressin osasta kiinnitän erityisesti huomiota sidosryhmien odotuksiin ja panostuksiin, mutta kansallispuistoon ja yhteistyöhön liitettävät arvot nousivat myös esiin aineistossani. Haastattelemieni sidosryhmien ja Metsähallituksen tavoitteet eivät olleet kovin selkeitä. Hyvin harvoin esitettiin suoria vaatimuksia, mitä täytyy tarkalleen ottaen saavuttaa, jotta yhteistyötä tehdään tai siihen panostetaan. Lähdinkin käymään haastatteluja läpi etsimällä sieltä kolmen tyyppisiä asioita. Ensinnäkin etsin, mitä yhteistyöltä itseltään odotetaan, miten sitä halutaan toteuttaa ja mikä esimerkiksi Metsähallituksen rooli tulisi yhteistyössä olla. Erotin etsinnässä asiat, joita sidosryhmät itse toivovat ja joita he arvelivat muiden toimijoiden toivovan. Lopullisessa analyysissä nämä asiat oli kuitenkin yleiskuvan saamiseksi järkevä yhdistää toisiinsa. Toiseksi etsin tavoitteita ja odotuksia yhteistyön lopputuloksiin liittyen, mitä kansallispuistolta halutaan tai miksi yhteistyöhön osallistutaan. Kolmanneksi etsin panoksia, eli mitä resursseja sidosryhmät ovat yhteistyöhön valmiita panostamaan ja liitetäänkö niihin jotain ehtoja. Metsähallituksen haastattelun kävin läpi vähän samalla tavalla. Heiltä halusin tietää, mitä he sidosryhmiltään haluavat ja miksi sidosryhmien kannattaa heidän mielestään osallistua yhteistyöhön.

3.5 Sidosryhmäanalyysi

Organisaatiolle on oleellista tietää, mitä sidosryhmä on valmis panostamaan organisaatioon ja mitä tästä odotetaan vastineeksi. Organisaation tulisi analysoida, millaisia resursseja sidosryhmällä on käytössään ja mikä on heidän intressi organisaatiota kohtaan. (Lehtonen 2010, 16, 28.) Sidosryhmäanalyysi voi olla organisaation itsensä tai ulkopuolisen toimijan tekemää (Juholin 2001, 162). Matkailusuunnittelussa sidosryhmien arvioinnissa on useampi vaihe. Ensimmäinen on sidosryhmien tunnistaminen ja sen jälkeen heidän kiinnostuksiensa, tavoitteidensa ja arvojensa selvittäminen. Kolmantena tarkastellaan sidosryhmien aikaisempaa käytöstä, jotta voidaan arvioida heidän strategiansa. Neljäntenä määritellään sidosryhmien voimavarat, kuten erilaiset resurssit. Viidentenä organisaation tulisi arvioida, miten se itse täyttää sidosryhmiensä vaatimukset ja toiveet. Kuudentena vaiheena on strategioiden muodostus ja viimeisenä niiden jälkikäteinen arviointi. (Hall 2000, 84.) Luonnonvarojen hallintaan liittyvä sidosryhmäanalyysi vaatii sidosryhmien tunnistamisen, heidän intressiensä selvittämisen ja vertailun sekä luontaisten konfliktien, yhteen-

sopivuuksien ja kompromissien arvioimisen (Grimble & Wellard 1997, 179). Tutkimukseni ei ole täydellinen Selkämeren kansallispuiston sidosryhmien analyysi, mutta voisi toimia esimerkiksi lähtökohtana tarkalle sidosryhmäanalyysille.

Sidosryhmien intressien ja kykyjen selvittäminen on jatkuva prosessi, jota tulisi tehdä säännöllisesti (Näppilä 2010, 29). Uusia sidosryhmiä ei voida ottaa huomioon ennen kuin ne on havaittu ja määritelty (Freeman 1984, 209). Tunnistamalla ja kuvailemalla sidosryhmiä organisaatio voi selvittää, millaisia vaihtoja sidosryhmien välillä voidaan tehdä (Billgren & Holmén 2008, 554). Arvon luomisessa ei ole kuitenkaan riittävää sidosryhmien tutkiminen kokonaisuutena, vaan yksittäisten sidosryhmien intressit tulisi selvittää (Myllykangas 2009, 169). Sidosryhmien tarpeiden tunnistaminen vaatii aktiivista yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Sidosryhmävuoropuhelu antaa organisaatiolle tietoa sidosryhmien tarpeista. Sen avulla saadaan siis selville mahdolliset ristiriitaisuudet ja myös sellaiset tarpeet, joihin yrityksellä ei ole ehkä mahdollisuutta tai muuten kykyä tai kiinnostusta vastata. (Kujala & Kuvaja 2002, 62, 153.) Organisaation täytyy ymmärtää, miten sen ja sidosryhmien suhteet ovat alkaneet ja mitkä asiat ovat keskeisiä. Lisäksi täytyy arvioida, millä ehdoin sidosryhmät ovat valmiita laajentamaan resurssejaan auttaakseen tai vahingoittaakseen organisaatiota. (Freeman 1984, 26.)

Sidosryhmäanalyysiä voidaan käyttää monissa tilanteissa, mutta käyttökelpoisin se on monimutkaisissa tilanteissa, joissa haasteena on sovittaa yhteen erilaiset intressit. Se sopii siksi hyvin myös luonnonvarojen käyttöä koskeviin ongelmiin, koska resursseilla voi olla useita käyttäjiä ja käyttötarkoituksia. Yksittäistä aluetta koskevat ongelmat ovat usein monialaisia ja koskettavat hyvin erilaisia toimijoita. Luonnonvarojen käytöstä saatavat hyödyt ja haitat eivät ole välttämättä oikeudenmukaisesti jaetut. Sidosryhmäanalyysi tarkastelee ja ottaa huomioon varsinkin aliedustettujen sidosryhmien intressejä, mutta ei tarjoa itsessään ratkaisuja ongelmiin. (Grimble & Wellard 1997, 178–179, 188–189.) Intialaisen kansallispuiston sidosryhmiä käsittelevässä tutkimuksessa kokeiltiin sidosryhmäanalyysin hyödyllisyyttä suojelualueiden hallinnassa. Tutkimus tehtiin suojelualueiden hallinnon tulevaisuuden strategian muodostamisen ja toimeenpanon avuksi. Tulokset osoittavat, että sidosryhmäanalyysi on tehokas ja yksinkertainen metodi käsittelemään hankkeista aiheutuvia sosiaalisia vaikutuksia. Sidosryhmäanalyysi voi auttaa suojelualueita ymmärtämään sidosryhmien vuorovaikutusta ja tunnistamaan suojelulle mahdolliset yhteistyökumppanit. Ilman paikallisten asukkaiden tarpeiden selvittämistä voi syntyä vastakkaisasettelua suojelualueiden ja paikallisten kanssa. Esimerkiksi suojelualueita perustettaessa sidosryhmäanalyysi voi auttaa havaitsemaan

mahdolliset perustamisen esteet ja mobilisoimaan paikalliset resurssit edistämään suojelua. (Rastogi, Badola, Hussain & Hickey 2010, 2956–2957.)

3.6 Yhteistyö

Sidosryhmäsuhteiden rakentamista voidaan käsitellä monesta näkökulmasta, mutta yhteistyölähestymistapa on ehkä tutkimukseni kannalta oleellisin. Sen mukaan sidosryhmäsuhteet nähdään yhteisesti kehitettyinä, määriteltyinä ja vastavuoroisina. Suhteen avulla pystytään luomaan arvoa, jota ilman yhteistyötä ei saavutettaisi. (Myllykangas 2009, 46.) Yhteistyötä voidaan pitää yhtenä keinona sidosryhmäsuhteiden hallintaan. Sektorit ylittävään yhteistyöhön kannustavat paitsi edellytykset saavuttaa asioita, myös mahdollisuus löytää ratkaisuja esimerkiksi laajoihin sosiaalisiin ongelmiin, joita yhden toimijan olisi lähes mahdotonta ratkaista yksinään. Yhteistyön avulla voidaan myös sopeutua paremmin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Savage ym. 2010, 21, 23.)

Organisaatioiden välisessä yhteistyössä joukko sidosryhmiä osallistuu vuorovaikutteiseen prosessiin käyttäen jaettuja sääntöjä ja rakenteita päättääkseen tai toimiakseen erityisen aiheen parissa. (Butterfield, Reed & Lemak 2004, 165–166). Yhteistyön tarkoituksena on muovata prosessin seurauksena panoksista tuloksia. Ne eivät välttämättä muodostu heti, vaan saattavat muotoutua pitkän ajan kuluessa. Tulokset voivat olla materiaalisia, kuten esimerkiksi yrityksillä hyvin usein, tai ei-materiaalisia. Panostuksilla on mahdollista saavuttaa enemmän, kuin mitä niiden yhteenlaskettu summa on. Tietysti on myös mahdollista, että panostetaan huomattavasti enemmän kuin saavutetaan. (Kankkunen & Matikainen 1995, 248.) Vuonna 2007 Metsähallitus oli mukana toteuttamassa selvitystä, jossa tutkittiin Itämeren rannikon suojelualueiden ja niiden sidosryhmien välistä yhteistyötä. Yhteistyö kahden tai useamman toimijan välillä toteutuu yhteisen keskustelun kautta ja käsitteen alle kuuluivat selvityksessä: yhteistyö, avustaminen, ryhmätyö, apu ja tuki. Yhteistyön muodot luokiteltiin tutkimuksessa kolmeen ryhmään: organisoitu yhteistyö, lyhytaikainen yhteistyö ja informaatio perusteinen yhteistyö, jota yleensä esiintyy myös kahdessa muussa yhteistyön muodossa. (Grönholm & Berghäll 2007, 26, 55.)

Sidosryhmät arvioivat ainakin seuraavia asioita päättäessään yhteistyöhön osallistumisestaan: 1) palveleeko nykyinen tilanne intressejä, 2) tuleeko yhteistyö tuottamaan myönteisiä tuloksia, 3) onko mahdollista saavuttaa reilu lopputulos, 4) ovatko sidosryhmät tasa-arvoisia ja 5) ovatko muut

valmiita tekemään yhteistyötä (Gray 1991, 59). Yhteistyön ympärille muodostuvia verkostoja voi olla vaikea rakentaa, jos osallisilla ei ole näkemystä siitä saatavista hyödyistä (Hall 2000, 176–177). Halu tehdä yhteistyötä ei välttämättä ole lähtöisin organisaatiosta itsestään, vaan painetta siihen voivat aiheuttaa esimerkiksi taustaorganisaatiot, henkilöstö tai asiakkaat. Yhteistyöhön kannustavat sisäiset tekijät voivat olla esimerkiksi halu kehittää organisaation mielikuvaa tai tunnettuutta. Kiinnostus voi liittyä puhtaasti myös resursseihin. Organisaatio saattaa tarvita yhteistyötä sille annetuista tehtävistä selviämiseen. Toisaalta organisaatio voi päätyä tekemään yhteistyötä kiinnostuksesta oppia uutta, tarpeesta kuunnella asiakkaitaan tai halusta kehittyä organisaationa. (Vuokko 2009, 243–244.)

Kolmas sektori, kuten paikalliset yhdistykset, kääntyvät usein julkisen organisaation puoleen, koska heillä vaikuttaa olevan resursseja, kun taas yhdistykset omaavat paikallistuntemusta, jota isoilla organisaatioilla ei ole. Julkisella organisaatiolla on paljon tehtäviä ja ne usein haluavat siirtää arkipäiväisimpiä tehtäviä muille toimijoille. (Huxham & Vangen 1996, 5–6.) Käyttöoikeuden vuokrauksista sidosryhmille on todettu olevan hyötyä kansallispuiston hallinnolle, koska asiakkaiden kokemukset ovat parantuneet, ylläpito on toiminut paremmin ja infrastruktuuria on käytetty kestävämmiin (Wilson, Nielsen & Buultjens 2009, 280). Yhteistyön osapuolten saavuttamat edut tuovat esiin lisää motiiveja jatkaa ja kehittää yhteistyötä. Tästä taas saattaa löytyä innostus viedä yhteistyötä uusille alueille. (Kuvaja & Malmelin 2008, 19.)

Yhteistyöllä tulisi olla selvät tavoitteet, jotka selkeyttävät miksi yhteistyötä tehdään, mikä on kunkin toimijan tehtävä ja miten se kytkeytyy kokonaisuuteen. Lähtökohtaisesti yhteistyötä tehdään toimijoiden kesken, joilla on toisistaan eroavat tavoitteet, koska yhteistyöhön pyritään löytämään toisiaan täydentäviä kumppaneita. Yhteistyön tavoitteita onkin monella eri tasolla. Yhteistyöllä on kaikkien toimijoiden yhteisiä tavoitteita. Toiseksi organisaatio pyrkii saavuttamaan itsellensä yhteistyön kautta hyötyjä. Lisäksi yhteistyöhön osallistuvilla yksittäisillä henkilöillä voi olla vielä omia tavoitteita. Ongelmia saattaa muodostua, jos yhteisiä tavoitteita ei pystytä asettamaan tai erilaiset tavoitteet ajavat toimijat päättymättömään keskusteluun. (Huxham & Vangen 1996, 8–9.) Ristiriitojen ratkaisemiseksi on oleellista, että toimijat tietävät omat tavoitteensa (Hall 2000, 184).

Organisaation rajat ylittävä yhteistyö on usein vaikeimpia organisaation toteuttamia asioita, joka voi hyvin helposti kuivua kasaan ja siihen käytetyt resurssit valua hukkaan (Huxham & Vangen 1996, 6). Yhteistyön avaintekijöitä ovat johtajuus ja tehokkuus, joista jälkimmäisellä tarkoitetaan, kuinka tehokkaasti toimijat pystyvät kanavoimaan yhteistyökumppanin käytössä olevia resursseja

(Lehtonen 2010, 34). Julkisen sektorin ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden yhteistyöhön vaikuttavat erityisesti ryhmien tavoitteet, kyky kompromisseihin, viestinnän toimivuus, demokraattinen toiminta, valta, luottamus ja sitoutuminen yhteistyöhön. Ohjekirjan määrittäminen yhteistyön onnistumiseksi on kuitenkin mahdotonta, mutta esitetyt tekijät voivat toimia suuntaviivana tai arvioinnin perusteina. (Huxham & Vangen 1996, 16.) Yrityksen ja kolmannen sektorin välisessä yhteistyössä järjestöt odottavat yleensä yritykseltä heidän arvojensa, toimintatapojensa ja tavoitteidensa ymmärtämistä. Yritykseltä toivotaan myös selvästi rajattua määritelmää siitä, mitä esimerkiksi kansalaisjärjestöltä odotetaan. (Kuvaja & Malmelin 2008, 140.)

Yhteistyön onnistumiseksi kaikki yhteistyöhön liittyvät tavoitteet tulisi mahdollisuuksien mukaan tuoda esiin (Huxham & Vangen 1996, 8). Saavuttaakseen sidosryhmiensä luottamuksen organisaation olisi kerrottava omista tavoitteestaan ja miksi se on yhteydessä sidosryhmiinsä. Yhteistyössä tulisi keskittyä tuloksiin, eikä vain erilaisten resurssien vaihtamiseen. (Kuvaja & Malmelin 2008, 54, 134.) Kun kohdistetaan huomio toimijoiden yhteisen arvon luontiin, päästään pois ajattelutavasta, jossa kiinnitetään liikaa huomiota siihen, kuka saa ja mitä (Myllykangas 2009, 177). Syvin yhteistyön muoto on kumppanuus. Pitkäkestoisessa kumppanuudessa suhteen osapuolet voivat hyödyntää toistensa resursseja ja osaamista avoimesti. Kumppanuudessa sidosryhmien kesken vaihdettavia asioita voivat olla esimerkiksi asiantuntijatieto, jäsenverkosto tai julkinen hyväksyntä. Onnistuneen kumppanuuden tulisi lähtökohtaisesti olla edullinen kaikille osapuolille. Kaksi toimijaa voi myös tuottaa arvoa kolmannelle osapuolelle, joka ei varsinaisesti ole yhteistyössä mukana. (Kuvaja & Malmelin 2008, 19–20, 133–134).

3.7 Suojelualueisiin liittyvää aikaisempaa tutkimusta

Sidosryhmäteoriaa ja sidosryhmänäkökulmaa on jonkin verran käytetty kansallispuistoihin liittyvässä tutkimuksessa. Intialaisen kansallispuiston sidosryhmiin liittyvän tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa tärkeimmät sidosryhmät ja heidän intressinsä sekä resurssit, joita nämä sidosryhmät voivat käyttää kansallispuiston vastustamiseen tai puolustamiseen. Tutkimuksen tuloksena oli kartta, jossa on kuvattu sidosryhmien resurssit, vaikutusvalta ja suhteet. Sidosryhmien saavuttamia hyötyjä olivat materiaaliset hyödyt, eli sidosryhmät saivat esimerkiksi polttopuuta tai rehua kansallispuiston alueelta. Toisaalta he saattoivat kehittää yhteistyön kautta alueen matkailua tai saada arvoa omalle toiminnalleen. Joillekin toimijoille toteutuneena saavutuksena oli myös alueen suojelun mahdollistuminen tai sen takaaminen. Suojelusta saatavilla suorilla hyödyillä on

todettu olevan myönteinen vaikutus suojelun kannatukseen. Sidosryhmiä luokiteltiin tutkimuksessa myös vallan, johtajuuden ja tiedon perusteella. Joillakin kansallispuiston sidosryhmillä saattaa olla paljon valtaa, mutta vähän muita resursseja tai toisinpäin. Esimerkiksi tutkijoilla on todella paljon tietoa, mutta ei juuri yhtään vaikutusvaltaa tai kykyä johtajuuteen. Medialla taas on kohtalaisesti valtaa ja tietoa, mutta paljon johtajuutta. Tutkimuksessa pystyttiin tunnistamaan täysin uusia suhteita ja osoittamaan korrelaatioita sidosryhmien tuen määrän ja heidän arvioitun tärkeystasonsa välillä. Esimerkiksi mahdollisia kumppaneita ja keinoja motivoida heitä nostettiin tutkimuksen avulla esiin. (Rastogi ym. 2010, 2957–2961, 2963.)

Jan Vidar Haukeland käsittelee artikkelissaan turismiin liittyvien sidosryhmien käsityksiä kansallispuiston hallinnasta. Norjassa vallitsee laaja käsitys, että sidosryhmien osallistuminen kansallispuiston hallintoon ja kyky tehdä yhteistyötä kasvattavat saavutettavia tuloksia ja pienentävät konfliktien todennäköisyyttä. Sidosryhmille annetaan sekä välineellistä että normatiivista arvoa. Tehokas strategia huomioi pitkällä tähtäimellä kaikki intressit. Haukelandin mukaan kolme näkökulmaa tulisi ottaa huomioon suojellun alueen hoidon suunnittelussa. Ensinnäkin kaikki näkemykset, kuten sidosryhmien tavoitteet, tiedot ja toiveet tulisi ottaa huomioon yhdessä tieteellisen ja asiantuntijatiedon kanssa. Toiseksi osallistuminen luo luottamusta koko prosessia kohtaan ja lisää sidosryhmien tukea lopputulokseen ja toimeenpanoon. Kolmas näkökulma saattaa muodostua myös ongelmaksi, eli yhteisen luottamuksen saavuttaminen olisi oleellisen tärkeää, missä ei kuitenkaan usein onnistuta. (Haukeland 2011, 133, 139, 140.)

Haukelandin tutkimuksessa matkailun ja turismin kanssa tekemisissä olevat sidosryhmät halusivat vaikuttaa ja panostaa nykyistä enemmän kansallispuiston yhteishallintoon. He kokivat, etteivät ole päässeet juurikaan vaikuttamaan, vaikka heidän mielestään yhteistyön tulisi lähtökohtaisesti perustua molemminpuoliseen antamiseen ja saamiseen. Turismin parissa työskentelevät näkivät keskeiseksi roolikseen tiedon tarjoamisen ja luontoon liittyvän ohjauksen ja halusivat korostaa ja laajentaa juuri näitä nykyisiä rooleja. Paikallisten yrittäjien tarpeet olisi pitänyt ottaa huomioon jo alusta alkaen. Matkailutoimijat näkivät luottamusta vähentävänä tekijänä myös kansallispuistoa hallinnoivien vähäisen ymmärryksen liiketoiminnasta. Kansallispuisto status oli kuitenkin tärkeä matkailutoimijoille luonnonsuojelullisista ja markkinallisista syistä. (Haukeland 2011, 144, 146–149.)

De Lopez on käsitellyt kansallispuistoa Kambodzhassa useammassakin julkaisussa, joissa on esimerkiksi tutkittu miten puisto jakaa sidosryhmille hyötyjä ja haittoja sekä kuvattu sidosryhmien

hallinnan puitteita (De Lopez 2001, 47; De Lopez 2003, 269). Sidosryhmien näkökulmasta puiston palveluista ja ominaisuuksista on erilaista ja määrällisesti vaihtelevaa hyötyä eri sidosryhmille. Esimerkiksi vaihtoehtoisten toimintamallien taloudelliset hyödyt ovat kokonaisuudessaan suunnilleen samat, mutta vaihtelu eri sidosryhmien välillä saattaa olla suurta. (De Lopez 2003, 277, 281) Kansallispuistojen sidosryhmien hallinnassa täytyy De Lopezin mukaan huomioida ainakin seuraavat seikat: 1) joitakin kompromisseja on tehtävä, 2) luonnonsuojeluprojekteissa täytyy korostaa kaikkien sidosryhmien huomioimista tavallista enemmän, 3) tavoitteena tulisi olla, että pääasiallisten sidosryhmien tavoitteet saavutetaan ja muut pidetään tyytyväisenä ja 4) hallinnan tulee tapahtua sekä eettisesti että tehokkaasti. Sidosryhmien hallinta on tärkeää, koska se mahdollistaa tilan antamisen luovuudelle. Sen avulla voidaan myös luoda strategisia suunnitelmia konfliktien vähentämiseksi ja tehdä tehokkaita päätöksiä. (De Lopez 2001, 47–48, 59.)

Rutagarama ja Martin arvioivat omassa tutkimuksessaan mahdollisuuksia monisidosryhmäiseen kansallispuistoyhteistyöhön Ruandassa. Koska alueella sidosryhmät ovat hyvin riippuvaisia luonnonvaroista, taloudellisten ja sosiaalisten seikkojen huomioiminen kansallispuiston hoidossa korostuu. Kehityksen ja suojelun yhdistämiseksi on ollut pakko löytää poliittisia ja taloudellisia hyötyjä, joita paikalliset asukkaat voivat suojeluun osallistumisella saavuttaa. (Rutagarama & Martin 2006, 291–294.) Suurimmat syyt, miksei kansallispuistoyhteistyöhön osallistuta, olivat osallistumista mahdollistavien rakenteiden ja tietoisuuden puute sekä haluttomuus panostaa resursseja yhteistyöhön. Suunnitteluun löytyi enemmän kiinnostusta kuin toimeenpanoon, mutta eniten sidosryhmiä kiinnostivat vähäistä osallistumista vaativat muodot, kuten informoiduksi tuleminen ja tarvittaessa lausunnonanto. Kansalaisjärjestöille ehtona osallistumiselle oli usein yhteistyön virallistaminen esimerkiksi sopimusten kautta, kun taas muut sidosryhmät eivät halunneet sopimuksia. Kansallispuistoyhteistyöhön osallistumisesta koituvien kulujen ja haittojen vastapainoksi toivottiin ainakin työmahdollisuuksia ja muita sosiaalisia ja taloudellisia hyötyjä. Yhteistyön toivottiin myös auttavan valmiuksien luomisessa ja mahdollistavan käyttömahdollisuuden luonnonvaroihin. Tähän mennessä ei ole kuitenkaan löydetty keinoja yhdistää alueeseen kohdistuvat erilaiset intressit. (Rutagarama & Martin 2006, 299, 301–303).

Itämeren suojelualueiden sidosryhmäyhteistyötä käsittelevän tutkimuksen mukaan useimmiten yhteistyötä tehdään suojelualueiden hallinnon ja julkisten organisaatioiden kanssa alueen hallintoon, tarkkailuun, kehittämiseen tai käyttöön liittyen. Yhteistyötä toteutetaan erityisesti suojelualueiden henkilökunnan ja viranomaisten, tutkimuslaitosten ja yliopistojen välillä. Suomesta mukana oli Saaristomerен kansallispuisto ja muista maista poiketen Suomessa ei juurikaan tehdä

informaatiopohjaista yhteistyötä paikallisten asukkaiden kanssa. Paikalliset asukkaat eivät usein ole suoraan kansallispuiston kanssa tekemisissä, vaan esimerkiksi muiden toimijoiden kuten järjestöjen kautta. Järjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö on yleensä tietoon perustuvaa ja liittyy alueen käyttöön. Yleensä yrittäjille ei ole yhteistyötä luonnonsuojelualueen kanssa, mutta jos on, se keskittyy ekologiaan tai liiketoimintaan ja on luonteeltaan organisoitua. (Grönholm & Berghäll 2007, 14, 26, 29–30.)

Yleisenä kuvauksena voidaan todeta, että yhteistyön toteuttaminen on kohtuullisen helppoa, mutta sitä on vähän. Pakollinen yhteistyö toimii huomattavasti paremmin kuin vapaaehtoinen. Sidosryhmät ja henkilökunta kokivat yhteistyön parantuneen kymmenessä vuodessa, mutta henkilökunnan mielestä yhteistyö on laajempaa kuin sidosryhmien näkemyksen mukaan. Suurin osa sidosryhmistä koki, että yhteistyö tuo heille jotain lisäarvoa ja tilanne on parantunut kymmenessä vuodessa ainakin Suomessa. (Grönholm & Berghäll 2007, 32–36.) Yhteistyön toivottiin parantuvan vielä tulevaisuudessa, koska sille koettiin olevan tarvetta. Eniten muutosta vaativia asioita olivat tiedon puute ja heikko taloudellinen tilanne. Suomessa paikallisista asukkaista tuntui, että päätökset tehdään liian kaukana heistä. Saaristomeren kansallispuisto on myös fyysisesti etäällä asukkaista. Resurssien puute oli suurin syy, miksei suojelualueiden henkilökunnan mielestä paikallisten kanssa tehdä yhteistyötä. Esimerkiksi henkilökuntaa tarvittaisiin enemmän ja tiedotuksen vähyys on suora seuraus resurssien puutteesta. (Grönholm & Berghäll 2007, 41–45, 49.)

Sidosryhmiltä löytyi kiinnostusta yhteistyöhön, mutta todella innostuneita oli harvassa. Varsinkin hallinto- ja käyttösuunnitelman laadintaan osallistuminen voisi herättää mielenkiintoa myös paikallisissa asukkaissa. Suurin osa kuitenkin koki, ettei mahdollisuuksia osallistua ole ja tietoa ei ole tarpeeksi. Alle puolet vastaajista oli kiinnostuneita Suomessa lisäämään panostaan hallinnan suunnitteluprosessiin. (Grönholm & Berghäll 2007, 47–48.) Yhteistyötä varsinkin paikallisten kanssa voitaisiin parantaa kohtelemalla heitä ”asiakkaina”. Yhdessä voidaan kehittää hyvää brändiä, joka parantaisi samalla myös integraatiota. Luonnonsuojelulliset asiat ovat järjestyksessä, joten muihin asioihin tulisi pyrkiä kiinnittämään enemmän huomiota. (Grönholm & Berghäll 2007, 52, 53, 56.)

Kolmea suomalaista kansallispuistoa koskevassa tutkimuksessa kunnat arvioivat kansallispuistojen olevan merkittäviä alueen identiteetin kannalta, ja imagon ja tunnettuuden kasvaminen nähtiin tärkeäksi hyödyksi. Kansallispuistomatkailu hyödyttää kuntia, mutta vaikutuksia ei koettu merkittäväksi kunnan talouden kannalta. Kuntien edustajien mielestä matkailua tulee kuitenkin kehittää ja

toimenpiteitä hyötyjen kasvattamiseksi oltiin valmiita tekemään. Erittäin tärkeä keino heidän mielestään oli tiedon lisääminen. (Petäjistö & Selby 2009, 18–19, 34.)

4 Yhteistyön parantamisen mahdollisuudet

4.1 Asiantuntemus ja tieto

4.1.1 Sidosryhmät ovat valmiita tarjoamaan asiantuntemustaan yhteistyöhön

Sidosryhmiltä tiedusteltiin tutkimuslomakkeella valmiuksia panostaa yhteistyöhön taloudellisia resursseja, asiantuntemusta tai tietoa ja aikaa. Lomakkeen vastauksien perusteella on erittäin selvää, että sidosryhmät ovat valmiita tarjoamaan varsinkin tietoa ja asiantuntemusta yhteistyöhön. Avoimissa vastauksissa lomakkeella tieto ja asiantuntemus olivat myös hyvin usein tarjottavia resursseja. Asiantuntijuutta voivat tarjota sekä yksittäiset henkilöt että alueella toimivat organisaatiot. Luontoharrastajat jakavat mielellään keräämäänsä tietoa esimerkiksi linnustosta.

”Yksityinen ihminen sit siellä olis hyvä olla mukana, on mieluummin sit semmosia tyyppejä mitkä sit niin tavallaan ovat siinä semmosia paikallisia asiantuntijoita, sit niitä voi kuulla tarvittaessa. Voi luottaa tavallaan siihen et ne tietää siitä asiasta se, tietäminen on kuitenkin semmonen keskeinen.” (Luonnonsuojelu)

Asiantuntijuutta voi löytyä vahvana myös talkooporukoista. Esimerkiksi kunnat tuntevat omat alueensa ja sen toimijat ja voivat paitsi tarjota tietoa, myös toimia yhteytenä Metsähallituksen ja kuntien välillä. Kontaktien luomisessa on mahdollista auttaa ja kansallispuiston kytkeminen toimintaan tapahtuu kunnissa. Ruohonjuuritasolla toimivat sidosryhmät voivat välittää paitsi tietoa lajistosta myös kävijöiden palautetta Metsähallitukselle. Yksittäiset kävijät voivat raportoida esimerkiksi alueella olevista korjaustarpeista. Sidosryhmiä voidaan kuulla tarvittaessa suunnittelussa tai toimeenpanossa.

Vain yksi haastateltu sanoi suoraan, että he voisivat tarjota uusia ajatuksia ja ideoita, joita Metsähallitus voi halutessaan toteuttaa. Lisäksi parissa haastattelussa arveltiin, että yksittäiset kävijät ja organisaatiot voisivat tarjota kehitysideoita Metsähallitukselle. Lomakkeen väittämässä kuitenkin lievä enemmistö oli sitä mieltä, että on tärkeämpää esittää uusia ideoita kuin pelkästään kommentoida Metsähallituksen suunnitelmia. Sidosryhmiltä kysyttiin haastatteluissa, millainen kansallispuiston uuden toimintamallin tulisi olla, mutta haastatellut osasivat kertoa vain yleisiä periaatteita ja

suuntaviivoja. Sidosryhmät toivovat myös Metsähallitukselta sidosryhmien näkökantojen avartamista.

Sidosryhmien haastatteluissa puhuttiin melko niukasti mahdollisuuksista tehdä tutkimuksellista yhteistyötä, mutta lomakkeella siihen liittyvät asiat tulivat voimakkaammin esiin. Tutkimuksen edustaja kertoi haastattelussaan, että he voisivat mahdollisesti kerätä aineistoa esimerkiksi haastatteluun ja myös ehkä työstää tietoa. Kahdeksassa lomakkeen avoimen kysymyksen vastauksessa mainittiin jollain tavalla mahdollisuus tutkimukselliseen yhteistyöhön. Näihin vastauksiin kuului esimerkiksi linnustoselvitysten laatiminen, merenalaisen kulttuuriperinnön taltiointi ja erilaiset julkaisut. Metsähallituksen tulee sidosryhmien mielestä myös itse jatkaa tiedon tuottamista ja keräämistä alueelta. Yhdessä haastattelussa toivottiin eräänlaisen tietopankin kehittämistä, josta toimijat voisivat saada tietoa ja jonne he voisivat myös itse tuottaa sitä.

Metsähallitukselta toivotaan tietopankin kehittämisen ja ylläpitämisen lisäksi myös muunlaista yhteistyötä tietoon liittyen. Matkailuorganisaatio kertoi haastattelussaan, että Metsähallituksella on erinomaista tietoa esimerkiksi suojelualueiden käytöstä ja hoidosta sekä kansallispuiston kävijöistä. Matkailussa olisikin hyödyllistä kehittää yhdessä asiakasymmärrystä, jonka avulla voitaisiin esimerkiksi lisätä alueen kävijämääriä. Metsähallituksen halutaan toimivan myös neuvojana ja eräänlaisena tukijana tarvittaessa. Yhteistyötä toivotaan tehtävän myös paikkatiedon parissa ja sen eteen, että alueen luontoon liittyvä tieto kulkeutuisi sukupolvelta toiselle.

Sidosryhmät ovat valmiita tarjoamaan asiantuntemustaan Metsähallitukselle, mutta he toivovat tietoa myös Metsähallitukselta. Lomakkeen vastauksien perusteella alueelta kerättyä tietoa tulisi jakaa sidosryhmien kanssa nykyistä enemmän ja käyttäjien toiveet tulisi kuulla laajemmin. Osa lomakkeen vastaajista on saanut tähän mennessä riittävästi tietoa, mutta osan mielestä tiedotusta ei ole ollut riittävästi. Haastatteluissakin tieto nostettiin tärkeäksi asiaksi ja todettiin, että väärä tieto tai sen puute voi merkittävästi hidastaa yhteistyötä.

”Yhtenä yksityiskohtana tuli mieleen että me, taas liittyy siihen valmisteluun Selkämeren kansallispuiston valmisteluun, et me nähtiin et olis hirvittävästi vältetty työtä ja tuskaa keskustelu et jo varhasessa vaiheessa kun lähdettiin keskustelemaan, niin ei meillä olis tarvinut olla jo kun selkeet kartat. (...) esitetty versus vaikka nykyisiin suojelualueisiin, koska ihmiset jos puhuttiin Selkämeren kansallispuistosta, niin oli mitä sit vaan siellä hyvin esitetty ja sanoin näissä seminaareissa et miten se menee, niin se kuntalaisten tai niitten mielipide oli lähinnä se et koko se rannikkoalue on käyttökiellossa näin vähän

kärjistetysti. Mut jos ne ois nähnyt miten se rajautuu, mitkä saaret ja käytännössä se on vesialueet ja niin olis taas aika paljon vähemmän tarvinnu taistella siitäkin.”
(Maakuntaliitto 2)

Tiedotus nousi lomakkeen perusteella erittäin tärkeäksi teemaksi, mutta epäselväksi jäi mistä asioista sidosryhmät kaipaivat enemmän tietoa ja aihetta päätettiin käsitellä haastatteluissa. Monet alueen toimijat saattavat kokea edelleen, että he menettivät kansallispuiston seurauksena enemmän kuin siltä saivat. Toisaalta ei vielä täysin tiedetä, mitä kansallispuisto esimerkiksi kunnalta edellyttää. Tiedotuksessa ja muussa toiminnassa tulisi tuoda tehokkaammin esiin, miten kansallispuisto luo edellytyksiä erilaisille yrittäjille ja toisaalta mikä merkitys kansallispuistolla on luonnon arvojen vaalimisessa.

”Toki se tavallaan, että ymmärrys siitä että mitä kutualueiden ja kaikkien muiden merkitys kalastukselle on ja tavallaan semmosen yhteistyön ja tavallaan se, että mitä se kansallispuisto luo edellytyksiä tavallaan kalastuksen tämmöselle jatkuvuudelle, nii niitä varmaan voi käydä sillain läpi.” (Maakuntaliitto 1)

Tavallisille ihmisille on luultavasti myös vielä epäselvää, missä kansallispuisto tarkalleen ottaen sijaitsee ja mikä toiminta on kansallispuiston alueella sallittua.

Monille sidosryhmille vaikuttaa yhteistyössä riittävän, että he pysyvät tietoisina heitä kiinnostavista asioista ja yhteys Metsähallitukseen säilyy. Tiedotuksen tulisi sidosryhmien mielestä olla monipuolista, jotta se tavoittaa erityyppiset toimijat. Luontoa koskevan tiedotuksen merkitystä ei haastatteluissa kyseenalaistettu, mutta tärkeämpää on mahdollisuus löytää tietoa helposti tarvittaessa. Faktatietoa enemmän sidosryhmät haluavat tietää, mitä alueella tapahtuu tai mitä sinne on suunnitteilla. Metsähallitukselta toivotaan resursseja pitää yhteyttä esimerkiksi kuntiin ja tiedottamista ajankohtaisista asioista. Tiedon ei aina tarvitse koskea vain sidosryhmää itseään kiinnostavaa aihetta, vaan esimerkiksi kerran vuodessa voitaisiin järjestää tilaisuus, jossa kerrottaisiin yleisesti tärkeimmät kansallispuistoon liittyvät asiat. Tavalliset kansallispuiston käyttäjät haluavat tietää, millaisia tapahtumia alueella on ja miten niihin pääsee osallistumaan. Tutustumismahdollisuuksista kansallispuistoon kannattaa kertoa myös laajemmin. Muut sidosryhmät taas haluavat tietoa suunnittelusta, mitä alueella aiotaan kehittää ja millaisella aikataululla. Tiedon tulisi tulla aikaisessa vaiheessa, jotta sidosryhmillä on todellisuudessa mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Metsähallituksen tulisi kertoa myös miten voidaan vaikuttaa ja kehen otetaan esimerkiksi yhteyttä.

”Et siinä vaiheessa kun ollaan siinä virallisessa kierroksessa, niin tottakai siellä joskus menee joku ajatus läpi ja joskus jotain muutetaan, mut et kyl silloin ollaan helposti liian myöhässä. Niin ehkä tietoo siitä prosessista ja sen aikataulusta lähivuosien jutuista olis yks semmonen konkreettinen tiedon tarve, koska aika harvoin sit ymmärtää tai osaa edes ottaa yhteyttä sitten tai kehen pitää ottaa yhteyttä, et jos haluaa vaikuttaa tai on jo joku ajatus et. Tai jos joku Metsähallitus tekee tarjouskilpailun yrittäjille niin, no se on tietysti selkee joo et haetaan tähän ja tähän, mut et silloin se on lukittu siihen et mitä sinne halutaan. Et jos haluis vaikuttaa siihen et millaisia juttuja sinne alueelle tulee tai mimmosii vaik kilpailuja avataan, niin siinä pitäis olla jo pari vuotta aikasemmin olla pitänyt tietää tajuta yrittää vaikuttaa siihen kokonaisuuteen.” (Maakuntaliitto 2)

Haastatellut sidosryhmät eivät kuitenkaan kokeneet tällä hetkellä jääneensä pimentoon, sille monet mainitsivat saavansa tällä hetkellä tietoa tarpeeksi esimerkiksi osallistuessaan erilaisiin ohjausryhmiin.

Joidenkin sidosryhmien mielestä on myös tärkeää kuulla, mitä muut toimijat alueella tekevät. Varsinkin teemapohjaisiin yhteistyöryhmiin osallistumisen tärkeyttä korostettiin, koska siten voi saada tietoa alueen muilta saman aihepiirin toimijoilta. Vaikka sidosryhmillä onkin omat intressinsä, olisi kuitenkin hyvä olla tietoisia muiden alueen toimijoiden näkökulmista mahdollisten päällekkäisyyksien välttämiseksi esimerkiksi matkailua suunniteltaessa.

”Nää ohjausryhmät, mis kans tulee tiedetään missä mennään ja kuullaan mis eri tahot toimii ja mitkä on Metsähallituksen ajatukset ja kanta. Et meillähän ei rahallisesti, niinku tiedät, aika vaikee sit sillä tavalla voidaan, mutta halutaan olla mukana ja ohjausryhmät on yks hyvä ja suunnitteluryhmät hyvä tapa.” (Kunta 3)

Tieto toisista organisaatioista auttaa luomaan kansallispuistosta yhtenäistä kokonaisuutta. Tieto lisää myös ymmärrystä erilaisten toimijoiden näkemyksistä. Kalastuksen edustajan mukaan motivaatiota yhteistyöhön osallistumiseen laskee merkittävästi, jos omaa elinkeinoaan joutuu jatkuvasti puolustamaan. Sidoryhmille ei riitä, että he ymmärtävät Metsähallituksen toimintaa, vaan myös Metsähallituksen tulisi tuntea sidoryhmänsä. Sidoryhmien kanssa toteutettavaa yhteistyötä varten tulisikin aluksi tehdä jonkinlainen toimijakartoitus, jossa tunnistetaan erilaiset toimijat ja selvitetään, mitkä heidän roolinsa ja resurssinsa ovat. Kontaktien luominen on tärkeää ja aina silloin tällöin tulisi tehdä kyselyjä toimijoiden keskuudessa. Tietoa ja ymmärrystä kaivataan myös ympäröivästä yhteiskunnasta, jotta yhteistyötä voidaan suunnata sitä tarvitseviin aihepiireihin ja esiin nouseviin kehityssuuntiin voidaan lähteä mukaan.

4.1.2 Metsähallitus kaipaa sidosryhmiltään paikallistuntemusta

Metsähallituksen edustajien mielestä heidän sidosryhmiensä tärkeimpiä tarjottavia resursseja ovat paikallistuntemus ja tiedot. Kansallispuisto on laaja ja luonnonolosuhteiltaan vaihteleva, eikä Metsähallituksella itsellään ole mahdollisuutta tuntea aluetta yksityiskohtaisesti. Sidosryhmät ovat usein jonkin alueen tai harrastuksen asiantuntijoita ja heidän avullaan alueen tuntemukseen voidaan saada syvyyttä. Metsähallituksen edustajat pelkäävät, että ilman sidosryhmiä alueen tuntemuksessa ei päästä tarpeeksi syvälle esimerkiksi lajiston tuntemuksessa.

”Ja kuinka yksityiskohtaista se tieto kuitenkin on, mitä sieltä tavallaan tarvitaan ja et mitä siellä on, et jotenkin just se kun tää on niin iso alue niin sitten, et hirveen helposti ehkä sitten jäähdään yleiselle tasolle, et sen takia sit just tarvitaan sitä sieltä saadaan sitä yksityiskohtasempaa.” (Metsähallitus 4)

Sidosryhmien tulisi kuitenkin tuoda asiantuntemustaan esiin, sillä Metsähallituksen edustajien voi olla muutoin vaikea tunnistaa ja löytää sitä. Sidosryhmien, esimerkiksi matkailuyrittäjien, on mahdollista saada myös Metsähallitukselta asiantuntijatietoa.

Tiedon antamisen ja keräämisen lisäksi myös tutkimusyhteistyön arveltiin Metsähallituksen haastattelussa olevan varmasti tarpeen tulevaisuudessa. Metsähallituksen edustajat toivovat sidosryhmiltä myös ajatuksia ja ideoita alueen hoitamiseen ja kehittämiseen liittyen. Alueen laajuuden vuoksi sidosryhmiltä kaivataan apua nimenomaan uusien keinojen muotoilemiseen ja keksimiseen. Sidosryhmät voisivat tarjota Metsähallitukselle myös hieman erilaista näkökulmaa asioihin.

Metsähallituksen edustajat arvelivat haastattelussa, että sidosryhmät eivät aina ymmärrä täysin kansallispuiston määritelmää. Alueella ei voi toteuttaa tietynlaisia toimenpiteitä tai ne vaativat luvan hakemista, joka saattaa useasti olla hidas prosessi. Metsähallituksen edustajat kokivat myös, että sidosryhmät eivät täysin tunne heidän toimintatapojaan. Sidosryhmistä saattaa vaikuttaa siltä, että Metsähallitus ei ole saanut mitään aikaiseksi. He eivät ymmärrä, miksi heidän esittämiinsä toiveisiin ei reagoida nopeammin. Ainakin yhdessä sidosryhmähaastattelussa nostettiin tämä sama asia esiin.

”Varmaan heihinkin kohdistuu omalta osaltani ja muidenkin osalta välillä vähän sitten jopa ylikin suuria odotuksia tavallaan siitä ja koetetaan sit vyöryttää niille isoilla valtion hartioille niin sitä ja tätä tekemistä ja siinä tietysti joskus tullaan paikallisella tasolla siihen keskusteluun, että yrittäjät eivät ihan ymmärrä miksi metsähallitus nyt ei tee ihan kaikkea mitä yrittäjät keksivät” (Matkailu)

Metsähallituksen edustajien mielestä heidän tiedottamisessaan tulisikin korostaa, mitä kaikkia hallinnollisia asioita kansallispuiston alkuvaiheisiin liittyy ja mitä osin näkymättömäksi jääviä asioita on jo tehty.

Metsähallituksen edustajat näkevät, että sidosryhmät eivät aina tunnista omia mahdollisuuksiaan tai osaa yhdistää heidän tekemäänsä työtä kansallispuiston eteen annettavaksi panostukseksi.

”Toikin voi vielä olla sitä, että ehkä ihmiset ei ihan täysin tavallaan ymmärrä toimivansa kansallispuistossa tai et se liitty kansallispuistoon joku toiminta mitä he tekee. Et he ehkä kokee sen liian pieneks tai jotain muuta tällästä, mut ehkä sekin parantuu tulevaisuudessa.” (Metsähallitus 3)

Esimerkiksi purjehduksen edustaja kertoi haastattelussaan heillä olevan intoa yhteistyöhön, mutta ei osannut sanoa, mitä he voisivat käytännössä tehdä.

4.2 Alueen hoito

4.2.1 Sidosryhmät haluavat hoidosta korvauksen, mutta myös talkoisiin löytyy kiinnostusta

Sidosryhmät voivat tehdä yhteistyötä Metsähallituksen kanssa alueen hoitoon liittyen ja Metsähallituksella olisi mahdollisuuksia hyödyntää esimerkiksi kuntien ja yhdistysten apua. Toimijat eivät kuitenkaan yleensä halua osallistua hoitamiseen ilman jonkinlaista korvausta. Yhdistyksien arveltiin haluavan käyttää rakennuksia esimerkiksi ylläpitoa vastaan. Kunnissa taas on valmiit rakenteet jo omien alueiden hoitoon ja niitä voidaan korvausta vastaan hyödyntää luultavasti edullisemmin kuin jos Metsähallitus toteuttaisi hoidon itse. Kuntien edustajat kokevat osallistuvansa omalta osaltaan kokonaisuuden hoitoon pitämällä huolta kuntien alueista, jotka ovat yhteydessä myös kansallispuiston alueisiin. Kuntien alueilla olevat kohteet nähdään osana kokonaisuutta ja niitä hoitamalla panostetaan kansallispuistoasiaan. Yhdessä kunnassa on mahdollista liittää kunnan alueita myöhemmin osaksi kansallispuistoa ja nyt siis hoidetaan ehkä tulevaa kansallispuiston aluetta. Erilaisten vapaaehtoisuuteen perustuvien toimien, kuten talkoiden ja hoitokohteiden adoptoinnin, roolin kasvattamista kannatettiin lomakkeella laajasti.

Sidosryhmien haastatteluiden ja lomakkeen vastausten perusteella erilaisiin talkoisiin löytyy halukkuutta. Voi olla hyvin tärkeää, että on olemassa eräänlainen ”hartiapankki”, jota voidaan tarvittaessa hyödyntää. Alueella on myös ollut ja on tälläkin hetkellä todella suuria talkoohankkeita.

Esimerkiksi Luviolla rakennettiin vapaaehtoisvoimin talkootyönä kaljaasi Ihana vuosien 2006–2010 aikana (www.ihana.fi). Vaikka jotkut haastatellut sidosryhmien edustajat olivat hieman huolissaan riittääkö talkoisiin halukkuutta, tutkimuksen muun aineiston perusteella talkooinnokkuutta löytyy alueelta. Esimerkiksi haastateltu purjehdusseuran edustaja arvioi, että heidän yhdistyksestään riittäisi halukkaita talkoisiin ainakin parina päivänä vuodessa. Yhdistykset voisivat hyvinkin innostua hoitamaan jotain itse käyttämäänsä virkistyskohdetta. Kalastuksen edustajan mukaan kalastajat tekevät eräänlaista talkootyötä jatkuvasti keräämällä merestä roskia, koska se palvelee samalla myös heidän omaa työtään. Talkooleirit tai päivät voisivat toimia myös eräänlaisena elämyksenä kaupunkilaisille ja yhdessä haastattelussa arveltiin, että niihin osallistumisesta voidaan olla jopa valmiita maksamaan.

Sidosryhmät odottavat Metsähallituksen vastaavan kansallispuiston alueen hoidosta ja tarpeellisen infrastruktuurin luomisesta. Sidosryhmät esittivätkin haastatteluissa huolensa siitä, ettei rahaa löydy infrastruktuurin korjaamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Kysyttäessä sidosryhmien toiveita Metsähallitukselle, monet kertoivat toivovansa Metsähallituksen löytävän resursseja infrastruktuurin ja palveluiden kehittämiseen. Metsähallituksen toivotaan myös kohentavan sidosryhmien alueella sijaitsevien kohteiden palveluvarustusta sekä kunnostavan rakennuksia.

”Mun mielestä se rooli pitäis olla täällä Selkämerelläkin, että rahaa järjestetään valtion taholta siihen, että toimintoja voidaan perustaa ja ylläpitää. Et ei siihen Metsähallituksen roolia ainakaan sovi heikentää ja yrittää siirtää joillekin muille toimijoille vaan Metsähallituksen pitäis vastata siitä, että kansallispuisto sitten palvelee sitä tarkotusta mikä sille on ajateltu ja se tietysti edellyttää myöskin sitten panostamista.” (Kunta 4)

Metsähallituksen resurssien vähäisyys ei saisi kuitenkaan heikentää mahdollisuuksia toimijoiden omatoimiseen kehittämistyöhön, jos he näkevät sen tarpeelliseksi esimerkiksi yrityksensä toiminnalle. Alueen huonokuntoisen infrastruktuurin uskottiin vaikuttavan kielteisesti sidosryhmien motivaatioon tehdä yhteistyötä Metsähallituksen kanssa.

”No esteitä nyt tässä kehittämisessä on varmaan sitten se, että saadaanko sitä riittävää rahoitusta valtion budjetin kautta, et se on yks tämmönen iso este ja jos ei nyt pian aleta saamaan näitä kuntoon näitä tämmöstä palveluvarustusta, vaikka sitä rantautumista (kansallispuiston kohteeseen), nii parannettuu tai ens kädessä niitä myös palveluvarustusta mitä siellä on ja monia muitakin kohteita, et jos ei niille aleta saamaan nyt lähiaikoina konkreettisiä parannustoimia nii siitäkin muodostuu tietynlainen este kyllä. Koska sit tulee pettynyt olo.” (Maakuntaliitto 1)

4.2.2 Metsähallituksen on vaikeaa järjestää enemmän talkoita

Metsähallituksen edustajien mukaan ihmisten kiinnostus talkoisiin on tunnustettu. Itse osallistuin WWF:n järjestämälle viikon talkooleirille Selkämeren kansallispuistoon kuuluvalla Isonkarin saarella elokuussa 2013. Metsähallituksen ryhmähaastattelussa kerrottiin, että tuolle leirille olisi ollut neljä kertaa enemmän halukkaita osallistujia kuin mukaan voitiin ottaa. Halukkaita talkoisiin löytyy aina, varsinkin jos niistä osaa tehdä eräänlaisen markkinoitavan tuotteen. Metsähallituksen haastattelussa kuitenkin nostettiin ongelmaksi resurssien puute, vaikka ruohonjuuritason yhteistyötä toivotaan ja halutaan. Se on otettu mukaan myös uuteen SeLuKu -hankkeeseen.

”Sit taas jos mennään sinne ruohonjuuritasolle niin kaikennäköinen yrittäjien ja harrastajien ja yhdistysten kanssa tehtävä yhteistyö, niin että heiltä saadaan apuja ihan konkreettiseen luonnon hoitoon ja lajiston tuntemukseen ja kaikkeen mahdolliseen, niin tietysti se on semmonen mitä tosi paljon toivotaan, mutta joka on tosi rajottunutta koska resursseja ei ole.” (Metsähallitus 3)

Konkreettinen alueen hoito on toinen asia, mihin Metsähallitus erityisesti tarvitsee sidosryhmiään alueen ja lajiston tuntemuksen ohella. Metsähallituksen edustajat näkevät, että jokin yhdistys voisi ottaa hoidettavakseen esimerkiksi yksittäisen kohteen.

”Kun näitä kohteita on paljon ja muuta, me ei ehditä joka paikkaan, niin kyl joku paikallinen kyläyhdistys tai luonnonsuojeluyhdistys voisi olla vastuus jostain tietystä aihepiiristä kautta luodosta tai saaresta tai näin.” (Metsähallitus 3)

Metsähallituksen edustajat totesivat haastattelussaan olevansa myös varmoja, että heiltä odotetaan hyvin konkreettisia asioita, kuten yksittäisten alueiden laittamista kuntoon.

4.3 Vaikuttaminen ja kuuleminen

4.3.1 Kansallispuiston markkinointi

Sidosryhmät tarjosivat sekä lomakkeella että haastatteluissa monia vaikuttamiseen liittyviä asioita, joita sidosryhmät voivat tehdä sekä tietoisesti että myös osana heidän normaalia toimintaansa. Selkämeren kansallispuisto on mukana esimerkiksi maakuntaliittojen tekemissä suunnitelmissa ja kaavoituksessa, jotka ohjaavat maakuntaliittojen itsensä lisäksi myös monien muiden organisaatioiden toimintaa. Toinen haastatelluista maakuntaliitoista on myös jollain tavalla nähnyt itsensä

puolueettomana tahona, joka on toiminut esimerkiksi puheenjohtajana tai kutsunut kokoon erilaisia toimijoita. Varsinkin Selkämeren kansallispuiston perustamisvaiheessa esimerkiksi Rauman kaupungilla kerrottiin olleen vetovastuuta ja he ovat osallistuneet myös vahvasti kansallispuiston käyntiinlätövaiheessa kansallispuiston kehittämiseen.

Haastatteluiden perusteella viestiä kansallispuistosta on viety eteenpäin esimerkiksi kansanedustajille. Yksi haastateltu kertoi haluavansa edistää kansallispuiston asiaa aina sopivissa tilanteissa ja toinen haastateltava kertoi pyrkineensä herättelemään erilaisia intressiryhmiä esimerkiksi kuljettamalla heitä saaristoon. Vaikuttamista on siis tehty, mutta eräs haastateltu totesikin olevan hankalaa nähdä, mitkä sen vaikutukset todellisuudessa ovat. Lomakkeella muutama henkilö nosti myös organisaationsa tai henkilökohtaiseksi mahdolliseksi panoksekseen vaikuttamiseen liittyviä asioita, kuten keinoja sovittaa yhteen erilaisia intressejä tai *”koota yhteen vanhoja jääriä ja kuulustella heitäkin”*.

Sidosryhmät tekevät oman toimintansa ohella Selkämeren kansallispuiston markkinointia. Metsähallitus ja kansallispuisto näkyvät esimerkiksi sidosryhmien esitteissä ja internetsivuilla. Haastatellun matkailuorganisaation päätehtävä on matkailutuotteiden myynti ja markkinointi, joihin kansallispuisto liittyy oleellisella tavalla. Kunnat markkinoivat tietysti erityisesti heidän omilla alueillaan sijaitsevia kansallispuiston kohteita. Varsinkin matkailuorganisaatiolla olisi paljon potentiaalia tehdä yhteistyötä erityisesti markkinoinnissa. Metsähallituksen materiaaleja voitaisiin tarjota omien ohessa ja vastaavasti toivottaisiin myös Metsähallituksen jakavan sidosryhmien materiaaleja. Markkinointi tulisi kehittää toisiaan tukeviksi. Matkailuorganisaatio toivoi myös yhteistyötä tuotteiden kehittämisessä. He voisivat miettiä yhdessä Metsähallituksen kanssa, minkälaisia palveluita kannattaa tuotteistaa ja miten tarjontaa voisi tai kannattaisi laajentaa.

Yksittäisillä ihmisillä nähtiin haastatteluissa olevan paljon mahdollisuuksia auttaa kansallispuiston asiaa nimenomaan vaikuttamiskeinoilla. Yksittäisten henkilöiden rooli saattaa olla todella suuri organisaatioiden sisällä. Yksi innokas voi kannustaa koko organisaatiota lähtemään mukaan yhteistyöhön. Monet haastatellut kehuivat nimeltä Metsähallituksen työntekijöitä ja koettiin, että esimerkiksi jonkin ryhmän vetäjän persoonalla on suuri merkitys. Varsinkin korkeammassa vaikutusalueessa olevat yksityishenkilöt voivat toimia mielipidevaikuttajina. Jokainen henkilö on myös osa jotakin sosiaalista joukkoa, jossa hän voi vaikuttaa. Sosiaalisessa mediassa on esimerkiksi helppoa jakaa hyviä kokemuksia.

”Ei semmosta yksityistä ihmistä tai no voi olla, mutta mä sanon, et harva meistä on sellainen yksityinen ihminen, joka ei sitten ole joskus työyhteisönsä edustaja, joka päättää tykypäivistä tai ohjaa mielipiteillensä mihin mennään pikkujouluja viettämään tai joka ei ole missään harrasteryhmässä tai näin edelleen, jokainen yksityinen on aina joissain. Sieltä voi aueta vaikka minkälaisia lonkeroita niin siksi kyl ihan erinomainen pointti.”
(Matkailu)

4.3.2 Sidosryhmät haluavat esittää mielipiteensä

Sidosryhmien mahdollisuutta osallistua yhteistyöhön ohjaa merkittävästi myös miten Metsähallitus osallistumisen mahdollistaa. Haastateltujen mielestä tällä hetkellä mikään oleellinen toimija ei ole jäänyt yhteistyön ulkopuolelle, mutta monet tahot voisivat olla mukana myös nykyistä laajemmin. Sidosryhmien ja yksittäisten ihmisten mahdollisesta panoksesta puhuttaessa monet haastatellut nostivat esiin, että monilla olisi jotakin annettavaa, mutta varsinkin yksityishenkilöiden osallistuminen täytyy mahdollistaa. Alueella uskottiin olevan paljon kiinnostuneita ihmisiä, jotka eivät kuulu mihinkään organisaatioon. Yksi hyvä keino osallistua on esimerkiksi tutkimuksen teon aikaan perustettu Selkämeren kansallispuiston ystävähdistys.

”Kansallispuiston ystävähdistys, mun mielestä olis aika hieno tämän, semmonen saatas tänne mukaan nii semmosii ihmisii jotka ei pääse, kun ne on aina edustuksellisia noi erilaiset ryhmät nii on paljon ihmisiä, jotka haluais jotenkin olla mukana, mut ne ei pääse muuta ku osallistumaan johonkin tapahtumaan. Silloin jos olis tommonen ystävähdistys, niin semmosetkin jolla olis energiaa ja aikaa pääsis mukaan kuvioihin.”
(Maakuntaliito 1)

Yhteistyössä ei tulisi rajoittua pelkästään paikallisten kesken tehtävään yhteistyöhön, koska aina välillä toimintaan kaivataan uusia toimijoita.

Vaikka aikaisemmin tässä tutkielmassa totesin, että sidosryhmät toivovat tiedottamista Metsähallitukselta, se ei kuitenkaan saisi olla yksipuolista. Vuoropuhelun pitäisi olla kaksisuuntaista ja yhteistyötä toteuttaa yhteisen keskustelun kautta. Sidosryhmät toivovat, että heidän toiveitaan ja mielipiteitään kuultaisiin. Lomakkeen vastaajista lievä enemmistö koki, että heidän näkemyksensä on otettu tähän mennessä huomioon. Varsinkin yhdessä sidosryhmähaastattelussa Metsähallitukselta toivottiin erityisesti sidosryhmiä kuuntelevaa roolia.

”No mun mielestä sen pitäis olla aika kuuntelevassa roolissa, koska kyllähän ne paikalliset jotka tuolla toimii ja on aina toimineet, nii kyllähän ne tuntee tän alueen huomatt-

tavasti paremmin ja Metsähallituksen pitäis sitten antaa niille sitä tavallaan tutkimustietoa ja uusia aspektaja ehkä siihen heidän tähän paikallisten tämmöseen, kun ne kattoo tietenkin sitä yhdestä näkökannasta niin ehkä sitä näkökantojen avartamista.”

(Kunta 2)

Suunnitteluun eivät voi osallistua kaikki, mutta haastatteluissa nähtiin vähimmäisvaatimuksena, että kaikille tulisi antaa mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä. Sidosryhmiä voikin kannustaa yhteistyöhön tuomalla esiin paitsi heidän tärkeyttään kansallispuiston hoidossa ja kehittämisessä myös osoittamalla, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan.

”Kyl ne kai sillo motivoituu kun he tuntee sen asian omakseen, että ne ketä siinä on mukana heillä on olo, että heitä kuunnellaan ja he saavat äänensä siellä esille niin kyl kai ne silloin siihen vahvemmin osallistuukin mukaan. Se et jos siä käydään vaan kahvit juomas ja kuunnellaan mitä on tehty niin se ei välttämättä vedä väkee.” (Kalastus)

4.3.3 Metsähallitukselle on tärkeää kuulla sidosryhmiään

Metsähallituksen edustajat toivovat, että kansallispuiston tärkeydestä ja rahoituksen tarpeellisuudesta puhuisivat muutkin toimijat kuin he itse. He uskovat, että samalla lailla monet sidosryhmät haluaisivat Metsähallituksen tukevan heidän toimintaansa.

”Et poliittisella tasolla on hyvä et joku puhuu meidän puolesta, kansallispuistojen puolesta joku muu kun me, mut juuri jotkut ammattikalastajatkin voi nähdä et on hyvä jos joku puhuisi heidän puolestaan, joku muukin kun he itse.” (Metsähallitus 1)

Metsähallituksen edustajien mukaan Metsähallitus voi myös tarjota joillekin sidosryhmilleen näkyvyyttä yhteistyön kautta.

Metsähallituksen edustajat uskovat sidosryhmien haluavan, että heitä kuullaan ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon. Jotkin sidosryhmät tulevat automaattisesti huomioitua jo kansallispuistolain nojalla. Heidän mielestään sidosryhmille tulisikin tuoda paremmin esiin, että Metsähallitus haluaa kuulla sidosryhmiään. *”Varmaan ainakin sitä arvostetaan sitä työtä mitä he on tehnyt siellä ja otetaan huomioon heidät osana sitä.” (Metsähallitus 3)* Metsähallituksen edustajat arvelevat, että sidosryhmät toivovat saavansa arvostusta Metsähallitukselta tekemästään työstä. Sidosryhmillä on todellisuudessa myös suuri vaikutus alueella tapahtuvaan toimintaan. Metsähallituksen edustajien mukaan varsinkin harrastuksiin liittyvää toimintaa on siellä, mistä löytyy aktiiveja. Heillä onkin huolena, miten toimintaa voidaan järjestää sellaisilla alueilla, joista innokkaita ihmisiä ei löydy.

Toiminnan järjestäminen sinne on todella hankalaa ja yhden tärkeän henkilön vaihtuessa saattaa yhteistyö loppua pahimmassa tapauksessa kokonaan.

4.4 Motivaatio ja innostaminen

Sidosryhmien haastatteluista löytyi monia asioita, jotka voisivat motivoida sidosryhmiä tiiviimmin yhteistyöhön mukaan ja esittelen niitä tässä tutkielmassa useassa luvussa. Sidosryhmät toivovat Metsähallitukselta myös motivointia itsessään. Sidosryhmiä tulisi kannustaa ja innostaa osallistumaan yhteistyöhön. Jotkin sidosryhmät mainitsivat, että heiltä itseltään löytyisi motivaatiota tai intoa yhteistyöhön, vaikka esimerkiksi resurssien määrä koettiin niukaksi. Toisaalta muutama sidosryhmä arveli muiden toimijoiden innostuksen löytämisen ja motivoinnin olevan joissakin tapauksissa hankalaa. Esimerkiksi tiedotuksen avulla voidaan kuitenkin tuoda yhteistyöllä saavutettavia hyötyjä esiin. Uudenlaiset ja houkuttelevat toiminnan muodot saattavat myös kannustaa sidosryhmiä palkintojen lisäksi. Metsähallituksen tulisi myös varmistaa, että erilaiset toimijat tapaavat toisiaan ja innovatiivisten ja sektorirajat ylittävien ratkaisujen löytäminen mahdollistuu.

Sidosryhmien osallistuminen nähtiin tärkeäksi puiston perustamisen jälkeenkin ja sidosryhmiltä tulisi pyrkiä saamaan ideoita ja ajatuksia. Toimijat tarvitsevat mahdollisesti Metsähallituksen kannustusta aika ajoin pysyäkseen innostuneina. ”Kyl kuntakin tarttee nimenomaan sitä Metsähallituksen tukea siinä jotta he jaksaa toimia ja tavallaan se into ja potku riittää.” (Maakuntaliitto 1) Monilla sidosryhmillä voisi olla hyödynnettävää potentiaalia, mutta toisaalta ei kannata käyttää turhaan resursseja täysin haluttoman sidosryhmän innostamiseen.

”Jotenkin kuvittelisin, et jos joku porukka ihan oikeesti haluais tulla siihen työhön mukaan, niin kyllä ne olis jo älähtänyt jossain välissä, et kun he ei tiedä näistä mitään. Et kyl tää vähän on sillainkin, et kaikkia ei voida kotoo hakee et, koska varmasti sitä tietoo on täs vuosien mittaan koko jutusta tullut niin paljon, et jos ei oo jo ilmoittatunut johonkin päin ja kyselly jotain et he haluis olla mukana nii sit on kyl aika. Emmä tiää olisko siitä kauheesti hyötyy paitsi tästä porukasta sitten, näissä kehittämisjutuissakaan.”
(Kunta 1)

Sidosryhmien mukaan Metsähallituksen tulisi myös miettiä miten se innostaa sidosryhmiä ja yksittäisiä henkilöitä kansallispuistosta itsestään. Haastatteluissa monien mielestä Metsähallitus ei voi tehdä itse kaikkea, vaan sidosryhmien pitäisi myös tehdä kansallispuiston eteen töitä omaehtoi-

sesti. Toimijoiden oma työ kytkeytyy usein kokonaisuuteen ja heidän tulisi myös nähdä se. Sidosryhmien tulisi tehdä kehitystyötä, ideoida ja pitää kansallispuistoa esillä oma-aloitteisesti.

”Että saa niitä aluetason toimijoita niin sanotusti potkittua kans sillain liikkeelle, että ne lähtee omalta osaltaan tekeen sitä kehittämistyötä jatkuvasti ja pitää sitten kansallispuistoa esillä.” (Maakuntaliitto 1)

Liian usein vain odotetaan, että Metsähallitus tai joku muu toimija tekee jotain, mihin muut voivat osallistua tai ottaa kantaa.

”Eikä mikään kansallispuisto status vielä automaattisesti saa todellakaan kenenkään kassaa kilisemään. Enkä mä lähde semmosestakaan mallista että mä aattelin, että Metsähallituksen ja ihan kuntien ja (oman organisaation) pitäis tehdä yrityksille asiat valmiiks, vaan kyllä yrittäjille itsellään pitää se lamppu syttyä ja se idea lähtee rullaamaan, et me ollaan sit tavallansa tukemassa mahdollistamassa sitä. Mut et semmonen mitä liikaa pitää maanitella niin on sit vähän semmonen hölmöläisten kannetaan vettä kaivoon tyyppinen ratkasu, että sillain sopivissa yhteyksissä pitää sitä asiaa esillä ja herätellä vähän sitä yrittäjäkenttää niin sillain sit kuitenkin päästään parhaisiin tuloksiin.” (Matkailu)

Toisaalta yksi haastateltu arveli, että osallistuminen on helpompaa kun on jotakin, mihin voi esittää oman mielipiteensä.

”Ehkä vähän odotetaan et sit kuitenkin joku virkamies tai metsähallitus tai joku tavallaan järjestää jotain, et sit saatetaan osallistua, et tota, vähä vaikee vastata. Tätä olis helpompi ottaa kiinni ku olis semmonen toimintamalli mitä esitetään, sit sanoo siitä et mitä se sit tarkoittaa” (Kunta 1)

Muutamalla sidosryhmällä oli myös omana tavoitteena aktivoida toisia toimijoita tai Metsähallitusta kansallispuiston kehittämisessä.

Metsähallituksen edustajat toivovat sidosryhmiltä motivaatiota osallistua. Monet olivat aktiivisia silloin kun kansallispuistoa perustettiin alueelle, mutta motivaatiota tarvitaan myös vastedes, jotta puiston käytännöt ja yhteistyö saadaan toimimaan hyvin. Sidosryhmät voivat tuoda esiin heidän motivaatiotaan ja pyrkiä kanavoimaan sitä alueen kehittämiseen. Metsähallituksen edustajat totesivat myös haastattelussaan, että heidän täytyy ylläpitää jo saavutettua innostusta ja siihen tulisi panostaa resursseja nykyistä enemmän. Joskus Metsähallituksen edustajat ovat tarkoituksella aktivoineet jotain yksittäistä toimijaa, jos he ovat nähneet sen osallistumisen tarpeelliseksi.

4.5 Kansallispuiston ja Metsähallituksen tavoitettavuus

4.5.1 Metsähallitus ja kansallispuisto ovat vielä tuntemattomat monille sidosryhmille

Yksityishenkilöt kaipaavat tietoa, miten kansallispuistoon pääsee tutustumaan. Siihen usein tarvitaan myös esimerkiksi yrittäjien järjestämiä palveluita. Tutustuminen pitäisi järjestää mahdollisimman helpoksi ja kansallispuistoa tulisi tuoda muutenkin lähemmäksi ihmisiä esimerkiksi tiedotuksen tai kouluopetuksen kautta. Sidosryhmien haastatteluissa nostettiin esiin, että yksityiset ihmiset voisivat järjestää kuljetuksia alueelle ja tietenkin myös yrittäjät tuovat ja vievät alueelle ihmisiä. Lomakkeen avoimissa vastauksissa olikin mainittu tarjottavaksi resurssiksi esimerkiksi opastusta, asiakaspalvelua, venekuljetuksia tai veneen vuokrausta. Lintuharrastajat voisivat myös viedä ihmisiä katsomaan lintujen muuttoa. Sidosryhmät arvelivat, että esimerkiksi luontoyhdistysten kanssa yhdessä kannattaisi järjestää tapahtumia tai tempauksia, jotka toisivat kansallispuistoa tutuksi. Näyttelyitä voisi myös järjestää yhdessä sidosryhmien kanssa. Lomakkeessa yhdessä vastauksessa oli ilmoitettu yhteistyön muodoksi käyvän tapahtumien tai tempausten järjestäminen.

Monet sidosryhmät nostivat haastatteluissa esiin, että kansallispuiston saavutettavuuden lisäksi myös Metsähallituksen tavoitettavuus voisi olla nykyistä parempi. Tällä hetkellä Metsähallituksella on toimipiste Turussa ja muutama hanketyöntekijä Porissa, jotka työskentelevät vielä eri tiloissa. Varsinkin satakuntalaisten sidosryhmien haastatteluissa mainittiin useasti, että olisi tärkeää saada myös esimerkiksi Poriin vakituista henkilökuntaa. Tällöin sidosryhmillä olisi selvä kanava, jonka kautta he saavat tarvittaessa yhteyden Metsähallitukseen.

”Kyl se tavallaan sen toimipisteen vakinaistaminen et olis se yks, ainakin nyt se yks ihminen joka on täällä, ei naamat vaihdu niinku hanketöissä monesti käy. Lähetään sit jonnekin muualle vakinaisemman tai paremman leivän perään nii, et me saatas yks ihminen, yks taho tänne Metsähallitukselle, jonka kanssa me sit voidaan jatkossa puhua sillain et ei meidän tarvi aina aloittaa alusta.” (Kunta 1)

Monet ajattelivat asiaa myös Metsähallituksen omasta näkökulmasta ja uskoivat, että vakituinen toimipiste olisi heillekin hyödyllinen ja tavoiteltava asia. Haastatellut tunsivat usein henkilökohtaisesti Metsähallituksen työntekijöitä ja he pitivät tärkeänä mahdollisuutta ottaa tarvittaessa yhteyttä näihin tuttuihin henkilöihin. Toisaalta kuitenkin yhteyden saaminen Metsähallituksen korkeampiin tahoihin on hankalampaa. Metsähallitukselta toivotaan myös paikallisten asukkaiden

tavoitettavuuden kannalta jalkautumista ja näkyvyyden nostoa, koska usein tavallisille ihmisille Metsähallitus jää kaukaiseksi. ”Metsähallitus, sen pitäisi oikeesti jalkautua ja ottaa ne asukkaat siihen sit paremmin mukaan vielä.” (Kunta 2)

4.5.2 Kansallispuistoon pääseminen ja sidosryhmien tunnistettavuus

Sekä sidosryhmät että Metsähallituksen edustajat toivat esiin, että merellinen kansallispuisto voi olla vaikea saavuttaa. Metsähallituksen edustajat totesivat haastattelussaan, että yhdistykset ja yksityishenkilöt haluavat ehkä osallistua talkoisiin, koska he pääsevät samalla tutustumaan kansallispuistoon, mikä ei ilman omaa venettä ole välttämättä mahdollista. Metsähallituksen toimesta on järjestetty joitakin retkiä kansallispuistoon, mutta ryhmähaastattelussa toivottiin, että myös esimerkiksi yhdistykset järjestäisivät enemmän retkiä alueelle.

”Se et ihmiset pääsis tutustumaan tonne kansallispuiston saariin ja kohteisiin, niin yks semmonen mis esimerkiks yhdistykset toivottavasti ottaa vinkin niin just tämmötteiden retkien järjestäminen. Et me ollaan kuitenkin itekkin testattu sitä majakkapäivänä ja muutenkin niin tota, kyllä tonne olis kysyntää mutta niit mahdollisuuksia on toistaseksi ollut aika vähän. Enkä mä tiedä onks se Metsähallituksen tehtävä pitkällä tähtäimellä järjestää niitä retkiä vaan siinä on paikalliset yrittäjät ja sitten toisaalta yhdistykset, jotka vois näitä retkiä järjestää.” (Metsähallitus 2)

Metsähallituksen haastattelussa nousi esiin kiinnostus kansallispuistojen välisen yhteistyön kehittämiseen, mutta se voisi olla heidän mielestään matkailuyrittäjävetoinen.

Metsähallituksen ryhmähaastattelussa tavoitettavuus nostettiin esiin myös toisesta näkökulmasta. Metsähallituksen edustajat kokevat, että erilaisia alueella toimivia järjestöjä on todella vaikea tavoittaa ja tunnistaa. He toivoisivatkin, että sidosryhmät toisivat itseään ja toivomiaan asioita aktiivisesti esiin.

”Sit tietysti kun mennään yhdistyspuolelle, niin noit yhdistyksii on niin valtavan paljon jos laajennetaan kaikki yhdistykset jotka toimii Selkämeren kansallispuiston alueella. Niin et siis semmoset yhdistykset, jotka ei välttämättä oo meihin päin yhteyksissä, niin meillä ei välttämättä oo tietoo et semmosia on olemassa.” (Metsähallitus 2)

4.6 Aika ja osallistuminen

Lomakkeen vastausten perusteella on ilmeisen selvää, että sidosryhmät ovat valmiita panostamaan aikaansa yhteistyöhön. Esimerkiksi kokouksiin tai teemapäiviin voidaan osallistua, mutta toisaalta jotkut kokevat ajan olevan tiukassa. Aikaisemmin ei ole ehditty välttämättä osallistua kaikkiin kokouksiin tai esimerkiksi annettuihin lausuntoihin ei ole ollut aikaa paneutua niin paljon kuin olisi haluttu. Erilaisia suunnitteluryhmiä ei toivota lisää, koska niihin ei ole riittävästi aikaa.

”Se on aina se ongelma, koska kenelläkään ei oo ihan hirveesti resursseja niin jos se että, ja se et meilläkin on tietyllä tavalla, on omat työtehtävät ja on omat semmoset et mitkä pitää tehdä ja muuta nii ei siihen hirveesti sillä tavalla. Me ei pystytä varmaan ihan hirveesti paneutumaan siihen, mut me voidaan heittää semmosia ajatuksia ja ideoita minkä kautta sit sillä tavalla voi, he voi käyttää niitä hyväks tai olla käyttämättä, mutta kuitenkin ei me voida ainakaan sillä tavalla olla hirveen aktiivisena siinä.”
(Tutkimus)

Jos rahallisia resursseja ei ole mahdollista yhteistyöhön laittaa tai muita resursseja ei osattu nimetä, sidosryhmät olivat kuitenkin valmiita osallistumaan vähintään palavereihin. Esimerkiksi purjehdusseuran edustaja arvioi, että heidän yhdistyksestään luultavasti löytyisi ainakin kaksi kiinnostunutta henkilöä aina osallistumaan kokouksiin. Monet kirjoittivat myös lomakkeen avoimeen kysymyksen olevansa valmiita käyttämään aikaa yhteistyöhön. Jotkut tarkensivat vastaustaan työ- tai vapaa-aikaan. Metsähallituksen edustajat toivat myös esiin, että käynnissä olevien hankkeiden puitteissa yhteistyöhön on panostettu aikaa paljon ja aivan samalla lailla ei ole todennäköisesti tulevaisuudessa mahdollista jatkaa. Metsähallitus ei maininnut haastattelussa, että he toivoisivat sidosryhmien käyttävän aikaa yhteistyöhön. Saattoi kuitenkin olla jollakin tavalla itsestäänselvyys, että toivotaan sidosryhmien osallistuvan esimerkiksi kokouksiin.

4.7 Taloudelliset resurssit

Lomakkeen vastausten perusteella sidosryhmät eivät juurikaan ole valmiita panostamaan rahallisesti yhteistyöhön. Maakuntaliittojen kautta on kuitenkin mahdollista saada esimerkiksi EU:n rahoitusta hankkeille ja jotkin kunnat ovat olleet omarahoituksella mukana Metsähallituksen hankkeissa. Tyypillisempää kuitenkin oli, että haastateltavat valittelivat vähäisiä mahdollisuuksiaan panostaa yhteistyöhön rahallisesti. Hankkeiden kautta osallistuminen voisi olla mahdollista, mutta ilman

lisärahoitusta ja mahdollisuutta palkata työntekijöitä, osallistuminen jää vähäiseksi. Usein sidosryhmät perustelivat heikkoa panostamistaan esimerkiksi pienuudellaan verrattuna Metsähallitukseen valtion organisaationa tai muihin suurempiin kuntiin tai toimijoihin.

Sidosryhmät kertoivat odottavansa Metsähallitukselta taloudellisia panostuksia yhteistyöhön. Sidosryhmien mielestä niitä tarvitaan, jotta yhteistyö ja kansallispuiston toiminta saadaan kunnolla toimimaan. *”Mun mielestä tärkein on et näille järjestyy rahoitus näille tota, niin eri projekteille mitkä. Se on aika keskeinen.” (Luonnonsuojelu)* Monet toimijat saattavat odottaa suoranaista rahoitusta Metsähallitukselta ja toisaalta monien sidosryhmien tavoitteiden toteutuminen edellyttää taloudellisia panostuksia. Metsähallitus toimii usein hankkeiden kautta ja taloudellista panostusta tarvitaan, jotta hankkeilla saavutettua tasoa pystytään edes jollain tapaa ylläpitämään tulevaisuudessa. Tähän mennessä rahoituksessa on ollut eroja myös alueen maakuntien välillä ja näitä eroja toivottiin kavennettavan. Yhteistyötä tarvitaan, jotta rahoitusta kansallispuistolle saadaan järjestettyä tulevaisuudessa. Haastatteluissa arveltiin, että rahan ja muiden resurssien niukkuus kannustaa toimijoita tekemään yhteistyötä ja on myös yksi syy Metsähallituksen haluun toimia yhdessä sidosryhmien kanssa.

Metsähallituksen edustajat eivät kertoneet tarvitsevansa taloudellisia resursseja sidosryhmiltä, joten ehkä heillä oli jo näkemys siitä, että sidosryhmillä ei ole suuria mahdollisuuksia tai haluja taloudellisesti yhteistyöhön panostaa. Sidosryhmiltä kuitenkin kaivataan apua kansallispuiston rahoituksen hankinnassa. Kerroin Metsähallituksen haastattelussa sidosryhmien odottavan heiltä taloudellisia resursseja. Metsähallituksen edustajat kokevat, että monia tärkeitä, mutta osin näkymättömiin jääviä asioita on jo tehty.

”Niin ei näy yhtään missään ja ihmetellään et miksei sinne rupee niitä kylttejä tulemaan, että kun kaks vuotta kansallispuisto ja et se ei maastossa edes näy.”

(Metsähallitus 4)

Kaikki eivät heidän mielestään ymmärrä, kuinka vähäisillä rahoilla kansallispuistoa hoidetaan ja ylläpidetään. Edustajat toivoivat, ettei aina olisi niin vahvasti rahoituslähteestä kiinni, mitä tehdään ja mitä voi tehdä. *”Onks meillä valmiuksia? Mihin meillä on valmiuksia, tää on vaikee kysymys mihin meillä on valmiuksia, koska kaikki riippuu resursseista.” (Metsähallitus 4)*

5 Mitä yhteistyöllä voidaan saavuttaa?

5.1 Toiveita yhteistyölle on, mutta tavoitteita ei ole määritelty

Yleisvaikutelma sidosryhmien haastatteluista oli, että kansallispuistoyhteistyölle ei ole asetettu tarkkoja tavoitteita tai niitä ei pystytty tai haluttu kertoa. Tavoitteet ovat luonteeltaan enemmän toiveita tai odotuksia. Ne eivät myös välttämättä liity suoraan nimenomaan yhteistyöhön Metsähallituksen kanssa ja ainakin yksi haastateltava totesi olevan hankalaa erottaa, mitkä asiat on saavutettu nimenomaan yhteistyön kautta. Yksi haastateltu taas totesi, että ehkä tavoitteita halutaan nyt tämän tutkimuksen innoittamana heidän organisaatiossaan miettiä. Pari haastateltua kertoi yleisesti, että tavoitteet ovat korkealla ja kansallispuistoa pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon.

Olemassa olevilla resursseilla ja yhteistyön avulla esimerkiksi kuntaa pyritään kehittämään. Sidoryhmät mainitsivat usein myös vaihtoehtoisia panostuksien sijoituskohteita, sillä esimerkiksi matkailullisesti maakuntien alueilla on myös muita kohteita ja kansallispuistoja. Yhteistyötä voidaan tehdä muidenkin toimijoiden kuin Metsähallituksen kanssa ja harrastusmahdollisuuksia on myös paljon. Yhteistyö on usein vain yksi pieni osa sidoryhmän toimintaa ja muut tehtävät sanelevat pitkälti, kuinka paljon yhteistyöhön voidaan panostaa. Sidoryhmille olikin vaikeaa määritellä, kuinka paljon resursseja he voivat panostaa yhteistyöhön. Usein kerrottiin, että panostetaan mahdollisuuksien mukaan, mutta muutamat mainitsivat panostusten olevan riippuvaisia heidän tavoitteistaan. *”Onhan se niistä tavoitteista, että kun meillä on tietyt tavoitteet niin me halutaan että ne tulee siellä esiin, niin kylhän me siihen ollaan sitten valmiita satsaamaankin”* (Kunta 2)

Sidosryhmien mielestä konkreettisia tuloksia tulisi saada lyhyellä aikavälillä, mutta toisaalta monet kuuluttivat haastatteluissa myös pitkäjänteisyyttä ja jatkuvuutta. Tuloksien näkeminen tarpeeksi pitkälle motivoi tekemään yhteistyötä ja esimerkiksi yrittäjät eivät uskalla tehdä tarvittavia investointeja, jos he voivat suunnitella toimintaansa vain lyhyelle ajalle. Sidoryhmät ovat myös huolissaan, miten käy hankkeiden kautta saavutetuille asioille niiden loputtua ja toivovat, että niiden tulokset saadaan vietyä myös käytäntöön.

”Et pelko on tietysti se, et sitten kun nää hankkeet loppuu, että onko sitten resursseja tavallaan jatkaa sitä, että eihän se työ siihen lopu et se on vaan, se pitäis jatkuu edelleen.” (Kunta 1)

Metsähallituksen ryhmähaastattelun perusteella sidosryhmäyhteistyölle ei ole sidosryhmien lailla juurikaan asetettu tarkempia tavoitteita. Heillä on odotuksia ja toiveita jopa yksittäisille sidosryhmille, mutta niitä ei ole mihinkään virallisesti kirjattu. Haastatellut totesivatkin, että sidosryhmäyhteistyön tulisi olla tavoitteellisempaa. Lisäksi alueen laajuuden takia tavoitteita ja toimenpiteitä tulisi pyrkiä asettamaan paremmin tärkeysjärjestykseen.

”Kyllä ne tavallaan siis niin, ne täytyy vaan tavallaan laittaa paperille et mitä ne meidän tavoitteet on, että pitäis nyt miettiä et vois olla vaikka kuntien kanssa, niin oikeestaan näitä mitä täskin keskustelussa nyt on tullut esiin.” (Metsähallitus 4)

Metsähallituksen edustajat epäilivät, että suunnittelun ja kehittämisen aikajänne on sidosryhmille liian pitkä ja että he toivoisivat asioiden toteutuvan nopeammin. Tämän takia Metsähallituksessa voitaisiin miettiä esimerkiksi mahdollisia talkookohteita valmiiksi, jos niille tulee kysyntää.

5.2 Yhteistyö ja kansallispuisto ovat itsessään tärkeitä

Osa haastatelluista sidosryhmistä kertoi yhteistyön itsessään olevan merkityksellistä. Kaksi haastateltua sanoi, että yhteistyössä mukana oleminen on ollut ”kivaa” tai samankaltaisia asioita tehdään ilman yhteistyötäkin. He kokevat kuitenkin tärkeäksi, että mukana on jokin toinenkin toimija.

”On se sillä tavalla tärkeitä, ettei me olla vaan semmosia ulkopuolisia jotka kertoo siitä, vaan me ollaan tietyllä tavalla osittain siinä myös mukana ja sisällä. Niin se on mun mielestä hirveen tärkeitä. Ja se että me voidaan tehdä ja pyytää voidaanko me tehdä tai sillä tavalla just näitä ja käyttää meidän materiaaleja hyväks.” (Tutkimus)

Yhteistyöhön osallistuminen on osa monen haastatellun työtehtäviä. Esimerkiksi luonnonsuojelutehtävät tai luonnon virkistyskäytön edistäminen kuuluvat organisaation tai sen yksikön tehtäviin. Kansallispuisto saattaa sopia hyvin osaksi sidosryhmien olemassa olevaa toimintaa tai kansallispuiston eteen tehdään töitä samalla kun toteutetaan omia tehtäviä. Sisäpiirissä mukana oleminen on myös jollakin tavalla tärkeää. Jotkut ovat olleet mukana jo aivan puiston perustamisesta saakka ja yhteistyössä halutaan olla mukana edelleenkin.

Kansallispuisto ja oman lähiseudun luontokohteet koetaan usein jo itsessään tärkeiksi. Kansallispuiston kehittämiseen halutaan osallistua ja kansallispuiston edustamaan arvomaailmaan on helppo samaistua. Selkämeren suojeleminen nostettiin myös tärkeäksi. ”Selkämeren tilan vaaliminen on kansalle hirveen tärkeää ja kansallispuiston merkitys osana sitä on tärkeää.” (Maakuntaliitto 1) Haastatteluissa tuotiin esiin, että luultavasti myös yksityiset ihmiset arvostavat kansallispuistoa ja luontoon liittyvää vapaaehtoistoimintaa pidetään tarpeellisena. Kansallispuiston arvostus ihmisten keskuudessa ja siellä vierailu hyödyttävät koko puistoa ja sen parissa työskenteleviä toimijoita. Kansallispuiston merkitys ja arvo aletaan ehkä hiljalleen tiedostamaan. Metsähallituksen edustajat arvelivat haastattelussaan sidosryhmien yhteistyön yhdeksi mahdolliseksi motiiviksi konkreettisen osallistumisen puiston hoitoon ja kehittämiseen sekä esimerkiksi jonkin lajin säilyttämiseen alueella.

5.3 Yhteistyöstä halutaan tuloksia

Vaikka yhteistyö koetaan usein itsessään tärkeäksi, sidosryhmän tulisi kuitenkin yleensä saada yhteistyöstä jotakin itsellensä. Resursseja ei olla valmiita panostamaan yhteistyöhön, jos sillä ei ole mitään vaikutusta lopputulokseen.

”Niin, kyllähän siihen nyt varmasti jotakin voidaan panostaa jos siinä on meille jotakin jaossa, et ei semmosta puhdasta talkoota mistä me ei nähdä itsellemme mitään hyötyä niin semmosta tuskin tulee kukaan tekemään.” (Kalastus)

Jos sidosryhmät ovat asettaneet tavoitteita, niitä tulisi pystyä yhteistyön avulla saavuttamaan. Sidoryhmät toivovat, että heidän odotuksensa toteutuvat. Suunnitelmien teko ei ole pitkällä aikavälillä kovin palkitsevaa, jos niiden seurauksena ei synny tuloksia. Esimerkiksi poliitikoilla on lyhemmät toimikaudet kuin virkamiehillä ja siksi joitakin asioita tulisi pystyä saavuttamaan jo lyhyessä ajassa. Haastatellun luonnonsuojelun edustajan mielestä tavoitteellisuus harrastukseen perustuvassakin toiminnassa on tärkeää, sillä pelkkä ajankuluttaminen ei kannusta osallistumaan yhteistyöhön. Kaikilla sidoryhmillä ja myös yksityishenkilöillä olisi luultavasti jotakin annettavaa kansallispuistoyhteistyölle, mutta osallistumisen tulisi lähteä siitä, mitä he yhteistyöstä saavat. Sidoryhmiä voidaan motivoida osallistumaan yhteistyöhön perustelemalla, mitä he voivat yhteistyön avulla saavuttaa ja toisaalta myös tuomalla vahvemmin esiin, mitä on jo saavutettu.

”Se on ainoa, et joku hoksaa sen, et tässä nyt on selvä intressi täs kohtaa, nii se on se asia, mut ei sillain motivoinnin takia, motivoimalla nii ei se mee sillain et kattokaa nyt tässä on tämmönen juttu et eiks tää ookin hieno et kyl teidän kannattas olla mukana, ei

toimi varmaan sillain. Mut varmaan se menee lähinnä sillain et se motivointi tulee siinä sen muun tiedotustoiminnan kyljessä.” (Kunta 1)

Vastavuoroisuus oli yksi teema, mihin sidosryhmät usein vetosivat aineistossa. Edelliseen kappaleeseen viitaten ei voida keskittyä vain siihen, mitä sidosryhmät voivat antaa kansallispuistolle. Tulisi miettiä myös, mitä kansallispuisto voi tarjota sidosryhmille.

”Et kyllä siinä lähdetään enemmän sitten semmosesta kuin mikä tahansa yhteistyö, jossa tietysti toivotaan että otetaan ja annetaan vuorotellen ja tuotetaan tällöinen win-win-tilanne.” (Matkailu)

Esimerkiksi teollisuudesta voi lähteä jokin taho mukaan yhteistyöhön, jos he kokevat edistävänsä sillä vaikkapa yhteiskuntavastuullisuuttaan. Toisaalta järjestöt voisivat esimerkiksi käyttää tiloja ylläpitoa vastaan. Tutkimusorganisaation edustaja koki, että heille on tärkeää saada yhteistyön tuloksena materiaaleja, joita voidaan käyttää esimerkiksi opinnäytetöissä. Haastatteluissa nousi myös esiin toiveita molemminpuolisesta tukemisesta ja toisista toimijoista oppimisesta.

5.4 Omien etujen ajaminen

5.4.1 Sidosryhmät haluavat tehdä yhteistyötä heille tärkeiden aihepiirien parissa

Lomakkeen vastausten perusteella sidosryhmät ovat yleensä kiinnostuneita osallistumaan omaa kiinnostuksen kohdettaan tai aluettaan koskevaan yhteistyöhön. Valittavien kiinnostuksen kohteiden määrää lomakkeessa ei rajoitettu, mutta useimmiten vastaajat ilmoittivat korkeintaan kolme heitä kiinnostavaa aihepiiriä. Vastaukset olivat pitkälti samoja, kuin mihin vastaajien mielestä eri toimijoiden välistä yhteistyötä tarvitaan. Eniten vastaajia kiinnostivat aihepiireistä liikunta ja retkeily, luonnonsuojelu ja kalastus. Eri toimijoiden välistä yhteistyötä vaativiksi teemoiksi nostettiin taas virkistyskäyttö, luonnonsuojelu ja matkailu. Avoimissa kysymyksissä monet tarkensivat vastaustaan mahdollisista panostuksista esimerkiksi ilmoittamalla yksittäisen aihepiirin tai kohteen. Sidosryhmien haastatteluissa monet nimesivät myös tarkasti aihepiirejä, joista he erityisesti olisivat kiinnostuneita tulevaisuudessa. Näitä teemoja olivat esimerkiksi matkailu, virkistyskäyttö, maankäytön suunnittelu, luonnon tilan parantaminen ja vaaliminen sekä rakennusten ja ympäristön kohentaminen. Sidosryhmät ovat motivoituneita osallistumaan nimenomaan heille itsellensä tärkeisiin teemoihin. Heidän mielestään kuitenkin hyvin monissa teemoissa tarvittaisiin eri toimijoiden välistä yhteistyötä, mutta toteuttamisjärjestystä tulisi miettiä tarkasti.

Haastatteluissa nostettiin esiin, että myös osallistumismenetelmien täytyisi olla mahdollisimman monipuoliset.

”Jos saadaan sata ihmistä johonkin kokoukseen johonkin tilaan, nii se on hyvä suoritus, et se toimii omalla tavallaan et se oli varmaan ihan hyvä, mut eihän se riitä. Et niit sit täytyy, jotkut ei halua tulla hyttysten syömäks tonne syömään makkaraa, ne halua sit jotain muuta, ne halua vaikka istua ja kuulla penkissä kun puhutaan asioita tai joku muu haluaa jotain muuta, et vähän niinku kaikessa tiedottamisessa ja toiminnassa mahdollisimman monipuolista.” (Kunta 1)

Varsinkin kuntien edustajat toivovat yhteistyötä kansallispuiston alueella sijaitsevien yksittäisten kohteiden kehittämisessä, jotka ovat tietysti erilaiset jokaisella kunnalla. Yhteistyöhön halutaan usein osallistua, koska se käsittelee sidosryhmien toimintaan oleellisesti kuuluvaa asiaa. Kaikki kuntien edustajat ilmaisivat haastatteluissa olevansa kiinnostuneita osallistumaan ja vaikuttamaan heidän omaa aluettaan koskevaan toimintaan.

”...jos halutaan osallistua tähän yhteistyöhön niin onko se tavallaan tavotesidonnaista vai onko se itsessään tärkeää että osallistutaan tähän kuntaa koskevaan suunnitteluun? No tottakai se on, että siihen pitäis pystyä osallistumaan siihen luonnollisesti. Se on kunnan intressissä että voidaan siihen vaikuttaa mitä tänne suunnitellaan.” (Kunta 4)

Samalla tavalla myös esimerkiksi kalastajat ovat kiinnostuneita päätöksistä, jotka saattavat vaikuttaa heidän omaan toimintaympäristöönsä.

Kansallispuistosta ja yhteistyöstä saatavilla taloudellisilla hyödyillä oli myös merkitystä haastatelluille. Esimerkiksi yrittäjiä kerrottiin motivoivan raha ja lisäarvo.

”Nii, kyl se tietysti se raha on mikä motivoi sitä yrittäjää tai ja kuuluukin motivoida, eli tavallaansa aattelee sitä jos se yrittäjä näkee et tästä saa jotain lisäarvoo omalle bisneksellensä niin sillonhan sitten tietysti ei tarvi nii kauheesti maanitella mukahan.” (Matkailu)

Matkailun edustajan mukaan heidän organisaationsa yleisenä tavoitteena on seudun matkailutulon kasvattaminen. Yhdessä kunnan edustajan haastattelussa mainittiin suoraan, että kaikki kunnan talouteen myönteisesti vaikuttavat asiat ovat luonnollisesti hyvä asia. Toisaalta kansallispuistoyhteistyöllä saavutettavat asiat nähdään usein välillisiksi, jolloin merkitystä voi olla vaikea mitata rahassa. Kuitenkin sidosryhmillä on monia tavoitteita ja arvoja, jotka liittyvät jollain tavalla talouteen tai rahaan. Kansallispuiston ja yhteistyön avulla halutaan esimerkiksi turvata ja edistää

alueen elinkeinoja. Kalastajilla on selvä tavoite säilyttää ja kehittää omaa ammattiaan. He toivovat voivansa hankkia elantonsa myös tulevaisuudessa kalastuksella ja houkutella myös uusia ammatinharjoittajia alalle. Kalastuksen osalta tavoitteena onkin säilyttää kalastus kansallispuiston alueella ja turvata esimerkiksi elinvoimaiset kalakannat. Kalastajien itsensä ohella myös kunnat ja maakunnat ovat kiinnostuneita turvaamaan alueensa elinkeinoja ja yritystoiminnalle halutaan luoda mahdollisuuksia. Haastatteluiden perusteella kuntien edustajat haluavat myös edistää ja turvata vapaa-aikaan liittyviä toimintoja.

”Meillä on tärkeä se että se kalastus pystyy siellä jatkuun, tietyn tyyppinen metsästys, jokamiehen oikeus siihen saarten käyttöön ja tämmöset on näille paikallisille asukkaille ja ihmisille tärkeitä niin, ne pitää siinä säännössä huomioida.” (Kunta 2)

Kansallispuiston tuomia imagollisia arvoja voidaan haastatteluiden perusteella hyödyntää alueen houkuttelevuuden lisäämisessä. Toisessa maakuntaliiton haastattelussa nostettiin esimerkiksi esille, että heidän matkailustrategiassaan Selkämeren kansallispuisto on kärkituote. Kansallispuistosta halutaan luoda brändiä ja sen toivotaan vaikuttavan myönteisesti alueen elinvoimaisuuteen. Kansallispuiston toivotaan houkuttelevan alueelle lisää esimerkiksi matkailijoita, asukkaita ja yrittäjiä. Kunnat voivat hyödyntää kansallispuistoa omien kohteidensa markkinoinnissa. Yhteistyötä tulisikin tehdä, jotta alueen tunnettuus kasvaisi ja kävijöitä saataisiin alueelle lisää. Selkämeren kansallispuistoa kehitettäessä tulisi miettiä myös miten se kytkeytyy alueen kansallispuistokokonaisuuteen. Kansallispuistolla voi olla myös suuri merkitys koko Selkämeren asian eteenpäin viemisessä. Kansallispuiston brändiä voidaan hyödyntää myös esimerkiksi kalastuksessa.

”Et saada esiin tämmönen viesti että Selkämeren kansallispuisto, täällä on kalaakin niin paljon että sitä riittää kalastettavaks ja kalakannat voi vahvasti ja et voidaan tehdä vaikka brändi et hyvää kalaa kansallispuistosta.” (Kalastus)

Yrittäjät saavat mahdollisesti kansallispuiston kautta myös lisäarvoa toiminnalleen ja voivat markkinoida tuotteitaan esimerkiksi ympäristöystävällisempinä.

5.4.2 Aktiivisesta osallistumisesta on sidosryhmille hyötyä

Metsähallituksen edustajien mielestä sidosryhmien kannattaa osallistua ja panostaa yhteistyöhön, koska heillä on siten mahdollisuus vaikuttaa heille tärkeisiin asioihin. Kunnille ja maakunnille kansallispuisto on tärkeä osa kehittämistä. *”Kylhän kansallispuisto on osa kunnan tai maakunnan kehitystä ja tunnettuutta ja kyl niitten kannattaa siihen myöskin panostaa.” (Metsähallitus 2)* Samalla tavalla myös harrastajat toimivat kansallispuiston alueella ja voivat vaikuttaa siihen, miten

heille tärkeät alueet tai harrastukset tulevat huomioiduiksi kansallispuiston suunnittelussa. Metsähallituksen edustajat totesivat, että esimerkiksi juuri ennen haastattelua perustettu Selkämeren kansallispuiston ystävähdistys on luultavasti hyvä yhteistyökumppani, jolta voidaan toivoa tietynlaista toimintaa. Kyseessä on kuitenkin vapaaehtoisuuteen perustuva organisaatio, joten yhdistyksen tulisi saada toimia heille tärkeiden aihepiirien parissa.

Metsähallituksen edustajat pyrkivät huomioimaan kaikkien näkemykset tehdessään kehittämistä ja suunnittelua, mutta kaikkia sidosryhmiä ja näkemyksiä ei pystytä tunnistamaan ilman niiden esiintuontia. Haastattelussa myönnettiin, että äänekkäimmät sidosryhmät tulevat myös usein helpommin huomioiduksi kuin hiljaiset toimijat.

”No ne olen huomannut, että käytännössä ne alueet ja ne kohteet joissa on aktiivisia sidosryhmiä, niin kyllä niissä ne asiat menee meidänkin suunnalta nopeemmin eteenpäin. Mutta jos jossain on semmosia epäaktiivisia tai voi olla sitten hankaliakin sidosryhmiä, niin kyllähän ne asiat jotenkin jää, jumiin siellä niin.” (Metsähallitus 1)

On myös turhaa vastata sellaisiin oletettuihin tarpeisiin, joita ei todellisuudessa sidosryhmillä ole ja siksi asioiden esiintuonti on tärkeää.

6 Päätelmät ja toimenpide-ehdotukset

6.1 Intressien yhteensopivuus

Metsähallituksen ja sidosryhmien intressit ovat sekä Metsähallituksen mielestä että sidosryhmien näkökulmasta pääasiassa sopusoinnussa toistensa kanssa tai ainakin sovitettavissa yhteen. Metsähallituksen edustajat totesivat haastattelussaan, että suurimmat kysymykset on ratkaistu jo silloin kun kansallispuisto perustettiin ja nyt tilanne on hyväksytty ja sen kanssa mennään eteenpäin. Jotkin yksityiskohdat saattavat aiheuttaa erimielisyyksiä, mutta suurista linjoista ollaan samaa mieltä.

”Suurimmat ristiriidat on varmaan ratkottu silloin kun kansallispuisto perustettiin, tällä hetkel niin on enemmän odotuksia ja varmaan jotain pieniä tämmösiä yksityiskohtia voi tulla, mutta jotenkin tuntuu et ei nyt mitään semmosta jättimäisen isoa ristiriitaa, et ne liittyvät sit ehkä tämmösiin alueen ulkopuolella tapahtuviin asioihin, jotka vaikuttaa kansallispuistossa, esimerkiksi jotkut väylän ruoppaukset ja tämmöset. Ja sit tietysti pitää muistaa Selkämeren kansallispuistossa on aika paljon naapureita, myöskin tietysti

tapauksissa voi tulla naapureitten kanssa jotain just venevalkamat ja tän tyyppiset ja jälleen kerran se pohjautuu siihen että ihmiset ei välttämättä ymmärrä et kansallispuisto on tiukan suojelun alue kuitenkin, et ei voi tehdä ihan mitä vaan.”

(Metsähallitus 2)

Metsähallituksen edustajat ehkä kuitenkin epäilivät ennen haastattelujen tekoa, että sidosryhmät voisivat havaita jotain esteitä tulevaisuuden yhteistyölle tai sidosryhmien välillä saattaa esiintyä ristiriitoja, koska he halusivat niistä sidosryhmiltä kysyttävän.

Sidosryhmien haastatteluiden perusteella näkemykset mahdollisista intressiristiriidoista eri sidosryhmien välillä tai Metsähallituksen ja sidosryhmien välillä voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan. Ensimmäinen on, että ristiriitoja ei nähdä olevan, koska tavoitteet ovat samat. Esimerkiksi luonnonsuojelu ja alueen ainutlaatuisuuden säilyttäminen ovat toimijoilla ja Metsähallituksella yhteisenä tavoitteena. Matkailuorganisaation ajamat asiat koituvat myös koko alueen yrittäjien yhteiseksi hyödyksi. Jos kansallispuistolla menee hyvin, todennäköisesti siihen tukeutuvilla sidosryhmilläkin menee hyvin. Yhteistyötä tehdään, koska tavoitteet ovat samat ja yhteistyössä ne voidaan saavuttaa. Yhteistyöllä voidaan myös tuottaa kaikille osallistujille hyötyjä. Panostusmahdollisuuksista riippumatta toimijoiden tulisi tuntea yhteisvastuullisuutta kansallispuiston kehittämisestä ja osallistua kokonaisuuden rakentamiseen.

Toisena sidosryhmien näkemyksenä on, että toimijoiden intressit sopivat yhteen tai täydentävät toisiaan. Tavoitteet eivät ehkä ole samat, mutta ne eivät ole keskenään ristiriidassa. Matkailun edustajan mukaan he tavoittelevat matkailun kasvua alueella, mutta missään vaiheessa ei kuitenkaan voida puhua luontoa vahingoittavasta massaturismista. Kalastus voi esimerkiksi palvella matkailua tai toisinpäin. Intressit ovat lähellä toisiaan, mutta eivät ristiriidassa.

”Jos mä nään esteitä, niin mä et esteitä pitäis olla ollenkaan. On se kalastaja taikka matkailualanyrittäjä niin ihan sama pitäis kummankin tulla, molemmilla olis vähän samat intressit, ei siinä oo oikein, koska se ketä ammattikalastaa se kalastaa pikkasen eri paikassa kun se kuka kalastaa taikka kalastumatkailua harrastaa, et on niin liippaa läheltä mut ei oo törmäyskurssilla. ” (Purjehdus)

Kunnan edustajat nostivat esiin, että kunnat tekevät hieman eri asioita alueella ja siihen on jollakin tasolla pyrittykin tietoisesti. Toisaalta kunnilla ei edes välttämättä ole sanottavaa siihen, mitä toiset kunnat tekevät ja kuntia kiinnostavat pääasiassa heidän omat alueensa. Keinoista toteuttaa omia tavoitteita ollaan usein valmiita neuvottelemaan ja omista tavoitteista voidaan jopa joustaa, koska kompromissit ovat osa yhteistyötä. Joustaminen nähtiin tärkeäksi yhteistyön onnistumisen kannalta.

Monet haastateltavat eivät kuitenkaan kieltäneet intressiristiriitojen olemassaoloa tai niiden mahdollisuutta tulevaisuudessa. Toisaalta haastateltavat eivät usein osanneet nimetä nykyisin näkyvissä olevia intressiristiriitoja tai myöntäneet esimerkiksi perustamisaikaisten asenteiden ja näkemysten olemassaoloa enää tällä hetkellä.

”Yleensä täällä on vähän se tyylikin paikkakunnalla jos tulee jotain, se alotetaan huutamalla iso ei ja sit vasta katotaan mitä, mikä se oli. Ei edes kysytä, kyl se on huomattu. En mä oo yhtään ääntä, soraääntä kuullut, kaikki on, ei oo korviin sattunut, ei yhtä ensimmäistäkään.” (Purjehdus)

Mahdollisia ristiriitoja saattaa kuitenkin syntyä esimerkiksi kalastuksen tai matkailun ja luonnonsuojelun välille.

”Se et ennakoi aina kun mennään puhutaan kalastuksesta ja kalojen hallinnoinnissa niin siinä tulee aina nii voimakkaat vastavoimat mukaan niin ne vaatii toinen puoli vaatii täyttä stoppii toinen puoli vaatii, koittaa hakee semmosta kultasta keskitietä siitä, niinku useesti ollaan tehty, nii sit menee sen kultasen keskitien ja sen ääripään välille se kohta mihin asetetaan se hallinnointi yleensä. Nyt siitä oppineena niin nyt jos tämmösiä menee yhteistyöelimissä missä on tämä molemmat äärilaidalta väkee mukana niin sillo täytyy mennä itte siihen toiseen ääripäähän et pääsee lopputuloksessa siihen kultaseen keskitiehen.” (Kalastus)

Yhdessä haastattelussa sanottiin, että väkisin etsittäessä ristiriitaa ehkä saattaa syntyä ulkopaikkakuntalaisten ja paikallisten välille. Vaikka aikaisemmin kerroin kuntien pyrkivän erottautumaan toisistaan, parissa haastatteluissa ilmeni silti pientä kilpailuasetelmaa eri kuntien ja alueiden välillä. Tulevaisuudessa kansallispuiston rahoituksessa saatetaan kilpailla, minkä kunnan lähialueella olevia kohteita kehitetään. Muutamit haastatellut nostivat esiin jo tällä hetkellä olevat erot maakuntien välillä, sillä Selkämeren helmet Satakunnassa -tyyppistä hanketta ei ole saatu Varsinais-Suomen puolelle. Mahdollisten intressiristiriitojen esiin nostaminen on kuitenkin tärkeää. Ristiriitoja tulisi haastattelujen perusteella pyrkiä löytämään ja ratkaisemaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Palavereja olisi hyvä järjestää eri näkökulmien yhteensovittamiseksi.

6.2 Yhteistyön kehittäminen

Lähtökohdat tulevaisuuden sidosryhmäyhteistyölle ovat hyvät, sillä sidosryhmät pitivät yleisesti kansallispuistoa tärkeänä asiana ja Metsähallituksen kanssa halutaan tehdä yhteistyötä. Lomakkeella vastaajat kokivat, että heille on hyötyä Metsähallituksen kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Monet

haastatellut puhuivat yhteisen kokonaisuuden rakentamisesta ja pitkäjänteisestä työstä. Metsähallitusta pidetään yleisesti hyvänä yhteistyökumppanina, vaikka joitakin ongelmia esiintyykin. Esittelen seuraavaksi aineistoon ja teoriaan perustuen näkemyksiä sidosryhmäyhteistyön kehittämisestä. Ensimmäisessä luvussa on pääasiassa käytäntöihin liittyviä asioita, jotka olisi mahdollista toteuttaa lyhyellä aikavälillä. Jälkimmäisessä luvussa esittelen puolestaan tulevaisuuden suuntaviivoja.

6.2.1 Tämänhetkiset mahdollisuudet

Metsähallituksen tarpeet ja sidosryhmien panostusvalmiudet kohtasivat monilla tavoilla. Yleensä sidosryhmät ovat valmiita jakamaan erityisesti tietoa ja asiantuntemusta sekä lausumaan mielipiteitä asioihin ja niin oli tässäkin tutkimuksessa (Seutin 1999, 59). Sidosryhmiltä toivottiin vaikuttamista ja Metsähallituksen edustajat kertoivat joidenkin sidosryhmien jo tehneen sitä. Joitakin resurssija Metsähallituksen edustajat kaipasivat ehkä enemmän, kuin mitä sidosryhmät olivat innostuneita panostamaan. Yhtään resurssia ei kuitenkaan löytynyt, mitä Metsähallitus tarvitsisi, mutta sidosryhmät eivät ollenkaan pystyisi tarjoamaan. Sidosryhmien toivottiin esimerkiksi auttavan enemmän ihmisten kuljettamisessa kansallispuiston alueelle ja suurempaa vastuunottoa alueen hoitamisessa. Sidosryhmien arvot ja näkemykset eivät myös usein kohdanneet heidän omien panostusvalmiuksiensa kanssa. Esimerkiksi lomakkeen väittämässä suurempi osuus vastaajista oli sitä mieltä, että on tärkeämpää esittää omia ideoita ja toiveita kuin vain kommentoida Metsähallituksen suunnitelmia. Kuitenkaan kovin moni ei ilmaissut omaa valmiuttaan todellisuudessa tarjota uusia ideoita Metsähallitukselle. Toimiminen sidosryhmien arvojen mukaisesti olisi hyvä lähtökohta ja sidosryhmiä kannattaisi kannustaa toimimaan erityisesti yhteisten arvojensa mukaisesti.

Metsähallituksen edustajat ja Selkämeren kansallispuiston sidosryhmät valittelivat molemmat vähäisiä mahdollisuuksia panostaa yhteistyöhön erityisesti taloudellisesti. Sidosryhmille tuotti vaikeuksia myös arvioida mahdollisen panostuksen määrää. Yhteistyöhön käytettävät resurssit ovat siis pääasiassa vähäisiä. Siksi niiden käyttämisestä tulisi miettiä tarkkaan ja käyttää ne mahdollisimman tehokkaasti. Yhteistyöhön mahdollisesti vaikuttaviin kielteisiin asioihin tulisi puuttua ensimmäisinä, kuten helposti tunnistettaviin kulttuurisiin eroihin tai teknisiin esteisiin (Huxham 1996b, 146). Selkämeren kansallispuiston sidosryhmäyhteistyössä haasteena nähdään tällä hetkellä esimerkiksi koordinaatio-ongelmat ja toiminnan hitaus. Ennen kansallispuiston perustamista käyty keskustelu ja vanhat asetelmat ovat kuitenkin aineiston perusteella ja suurimmaksi osaksi unohdettu, eikä vanhojen ristiriitojen ratkaisuun siksi kannata uhrata juurikaan voimavaroja.

Joitakin yksittäisiä ja tunnistettuja ryhmiä voidaan yrittää esimerkiksi saada osallistumaan, jos se koetaan tarpeelliseksi.

Metsähallituksen tulisi pyrkiä ensimmäisenä hyödyntämään niitä resursseja, joita sidosryhmät ovat jo valmiita tarjoamaan. Samanlaiseen päätelmään päätyi myös esimerkiksi Haukeland (2011) tutkimuksessaan. Sidosryhmien haastatteluissa nousi esiin monia asioita, joita he voisivat yhteistyölle tarjota, mutta joita Metsähallituksen edustajat eivät nostaneet esiin ryhmähaastattelussaan. Jotkut näistä kyvyistä saattavat olla yllättäviä ja niiden hyödyntämismahdollisuuksia kannattaisi pohtia. Metsähallituksen edustajat rajoittuivat haastattelussaan näkemään sidosryhmät vain asiantuntemuksen tarjoajina, mutta sidosryhmät voivat esimerkiksi tiedon näkökulmasta tarjota paljon muutakin. Olisi myös tärkeää hyödyntää erilaisia panoksia hieman valikoidusti. Suurin osa sidosryhmistä voi tarjota Metsähallitukselle tietoa, mutta kaikkien ei tarvitse tarjota sitä samassa tilanteessa. Sidosryhmillä voi olla hyvin monenlaisia rooleja yhteistyöprosessissa, sillä sidosryhmät voivat esimerkiksi osallistua itse päätöksentekoon, panna toimenpiteitä täytäntöön tai arvioida tuloksia (Seutin 1999, 56). Aineistossani esiintynyt sovittelijan rooli on myös mahdollinen sidosryhmän panos.

Sidosryhmille tulisi myös antaa mahdollisuus toteuttaa heidän havaitsemiaan muutoskohteita, kun he ovat itse valmiita toteuttamaan niitä käytännössä (Juholin 2001, 161). Ainakin yhdessä sidosryhmän haastattelussa toivottiin, ettei Metsähallituksen resurssien vähäisyys estä sidosryhmiä tekemästä omaehtoista työtä. Metsähallituksen edustajat totesivat haastattelussaan, että heidän tulisi tuoda esiin kaikkien osallistumisen olevan tärkeää riippumatta panostuksen määrästä tai laadusta. Sidosryhmille kannattaa myös kertoa mitä he voisivat tehdä. Sidosryhmien arvoja tulee kunnioittaa ja arvostus heidän tekemäänsä työtä kohtaan täytyy osoittaa. Esimerkiksi yhdessä tutkimuksessa kansallispuiston matkailuyrittäjät kokivat, että he auttavat heille mahdollisilla tavoilla, mutta kansallispuiston hallinto ei ole ollut erityisen tukeva heidän yritystoimintaansa kohtaan (Wilson ym. 2009, 281).

Näkemykset siitä, tulisiko yhteistyön olla aluekohtaista vai teemakohtaista, jakaantuivat haastateltavien kesken. Lomakkeella vastaajat olivat hieman kiinnostuneempia omaa aluettaan koskevasta yhteistyöstä. Yhteistyötä voitaisiin lähteä toteuttamaan aluksi pienemmillä alueilla. Pienemmistä projekteista on helpompi aloittaa ja kehittää samalla luottamusta yhteistyökumppaneiden välille (Huxham & Vangen 1996, 14–15). Paikallisille on usein tärkeää mahdollisuus vaikuttaa omaa elämäänsä koskeviin päätöksiin, jotka tukevat tai muodostavat heidän identiteettiään (Rannikko

1999, 76). Selkämeren kansallispuiston sidosryhmät yleensä haluavat tehdä yhteistyötä heille itsellensä tärkeiden aiheiden ja alueiden parissa ja tämä tulisi tunnistaa. Helpoiten kansallispuiston sidosryhmät saadaan mukaan yhteistyöhön, kun keskitytään heidän tärkeinä pitämiinsä asioihin.

Sidosryhmien olisi mahdollista saavuttaa hyötyjä yhteistyön avulla, mutta he eivät aina tiedosta kaikkia mahdollisuuksia. Metsähallituksen edustajat nostivat esiin joitakin syitä, miksi sidosryhmien kannattaa olla mukana yhteistyössä. Sidosryhmät eivät kuitenkaan ole ehkä kaikista mahdollisuuksista tietoisia ja pelkästään tiedottamisen parantamisella voidaan edistää asiaa. Tiedottamiseen liittyvätkin monet tämän hetken ongelmat ja ne olisivat luultavasti myös helposti ratkaistavissa. Muilla Itämeren suojelualueilla henkilökunta on todennut, että tietoa suunnittelusta ja muista tärkeistä asioista tulisi levittää tehokkaammin (Grönholm & Berghäll 2007, 56). Kansallispuiston määritelmän parempi esiin tuonti, Metsähallituksen toiminnan kuvaus ja ajankohtaisista asioista aktiivisempi tiedottaminen veisivät resursseja melko vähän verrattuna mahdollisesti saavutettaviin hyötyihin.

Erilaisia suoria viestinnän muotoja sidosryhmille ovat esimerkiksi erilaiset tilaisuudet, tapaamiset ja avoimien ovien päivät. Lisäksi organisaatioilla on mahdollisuus käyttää myös välillisiä keinoja, kuten internetiä, sähköpostia tai julkaisuja. (Juholin 2001, 166.) Tutkimuksen lomakkeella sidosryhmät saivat valita mieluisimpia tiedottamisen muotoja ja eniten kannatusta saivat internetsivut, uutiskirje ja sähköpostin jakeluluettelot sekä Metsähallituksen järjestämät tiedotus-, ja keskustelutilaisuudet sekä seminaarit. Nämä suosituimmat tiedottamisen muodot olisivat myös varmasti taloudellisesti tehokkaimpia toteuttaa. Sidosryhmät ja Metsähallitus valittivat myös molemmat toistensa vaikeaa tavoitettavuutta. Tiedottaminen olisi kaikista nopein ratkaisu myös tähän ongelmaan, koska ei ehkä vain tiedetä, miten yhteyden saa toiseen toimijaan. Metsähallituksen kannattaisi myös nostaa enemmän esiin asioita, mitä he ovat tällä hetkellä tekemässä ja jo tehneet kansallispuiston eteen.

Sidosryhmien tarpeet ja kiinnostuksen kohteet saattavat vaihdella runsaastikin sen mukaan millainen suhde niillä on yhteistyöorganisaatioon. Jotkut tarvitsevat jatkuvasti varmistusta yhteistyön jatkuvuudesta ja toiminnan sujuvuudesta, kun taas joillekin riittää säännöllinen tiedottaminen. Vuorovaikutusta saatetaan toivoa enemmän ja myös omat näkemykset halutaan tuoda aktiivisesti esiin. Monet sidosryhmät haluavat vaikuttaa suoraan suunnitteluun ja päätöksiin. (Juholin 2001, 160.) Selkämeren kansallispuiston sidosryhmille vaikuttaa usein riittävän pysyminen tietoisena alueen asioista ja toimijoista. Monet haastatellut henkilöt kertoivat, että heille on tärkeää

pystyä esimerkiksi soittamaan tutuille ihmisille Metsähallitukseen. Sidosryhmille on annettava mahdollisuus tulla tarvittaessa kuulluksi ja esittää mielipiteensä. Tähän mennessä sidosryhmiä on kuultu kohtuullisen hyvin, tosin jotkut kokivat jääneensä hieman ulkopuolelle. Metsähallituksen näkemykset kohtaavat hyvin sidosryhmien kuulemiseen liittyvien toiveiden kanssa, sillä Metsähallituksen edustajat kertoivat haluavansa kuunnella sidosryhmiään ja tämä kannattaisi myös tuoda sidosryhmille paremmin tietoon. Vuorovaikutuksella voidaan saada uusia ideoita ja toisaalta kuuleminen edistää myös toimijoiden sitoutumista, koska he kokevat että heidän mielipiteilleen annetaan arvoa. Sidosryhmien huomioon ottaminen voi olla itsessään jo tärkeä tehtävä yhteistyölle (Huxham 1996c, 179).

Erityisesti haastatteluissa sidosryhmät toivoivat Metsähallituksen kantavan vastuun kansallispuiston yhteistyön vetämisestä ja kansallispuistosta huolehtimisesta. Sidosryhmien rooliksi nähdään lomakkeen perusteella Metsähallituksen tukeminen ja Metsähallituksella tulisi olla yhteistyössä päärooli. Metsähallituksen tulisikin ohjata sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä ainakin kansallispuiston ensimmäisinä vuosina. Sidosryhmänäkemyksen mukainen johtaminen ei tarkoita vastuun tai vallan siirtämistä organisaatiolta sidosryhmille, vaan on tärkeää, että organisaatio kantaa vastuun teoistaan edelleen itse (Kujala & Kuvaja 2002, 16). Yhteistyötä hallinnoivalla toimijalla on kuitenkin käytännössä suuri vaikutus prosessiin ja siten myös lopputulokseen (Schuman 1996, 132). Yhteistyössä vahva johtajuus on tärkeää, mutta kukaan toimija ei saisi kuitenkaan ottaa liikaa valtaa itsellensä. Nämä toiveet ovat hieman ristiriidassa, koska yhteistyössä tulisi kuitenkin päästä eteenpäin. (Huxham & Vangen 1996, 13.) Lomakkeella osa vastaajista oli sitä mieltä, että Metsähallituksella on liikaa valtaa kansallispuiston hoidossa. Tämän näkemyksen perusteella valtaa voitaisiin siirtää osittain myös sidosryhmille. Haasteeksi voi kuitenkin muodostua, etteivät sidosryhmät juuri ilmaiseet halukkuutta ottaa tällaista vastuuta itsellensä. Sidosryhmille voisi kuitenkin pyrkiä siirtämään vastuuta esimerkiksi yhteistyön toteuttamisesta yksittäisillä osa-alueilla.

6.2.2 Yhteistyön kehittäminen tulevaisuudessa

Monien tutkimuksien mukaan sidosryhmät toimivat suojellakseen omia intressejään. Kiireellisyys tai tyytymättömyys eivät kuitenkaan saa organisaatiota yksinään toimimaan, koska siihen tarvitaan resursseja. Yhteiskunnallisten liikkeiden tutkijat ovat tunnistaneet mobilisointiin tarvittavan sekä materiaalisia resursseja että yhteistyöhön motivoivia ei-materiaalisia resursseja. (Rowley & Moldoveanu 2003, 204, 207–208.) Metsähallituksen resurssien vähäisyyden nähtiin olevan suurimpia haittoja Selkämeren kansallispuiston yhteistyölle ja ongelmaan tulisikin kiinnittää

huomiota. Yhteistyötä voidaan suunnata esimerkiksi resurssien hankkimiseen, koska ilman resursseja muuta yhteistyötä voi olla todella vaikea toteuttaa. Resurssien vähäisyys täytyy myös tiedostaa ja varautua siihen, ettei rahoitusta välttämättä saada tulevaisuudessa. Sidosryhmien yhteistyöpanoksen määrää voi olla myös vaikea kasvattaa, jos heillä ei ole resursseja.

Yhteisen ymmärryksen löytämiseen ja kokouksiin saattaa kulua paljon aikaa, mikä on todella turhauttavaa, varsinkin jos siihen ei ole osattu varautua etukäteen (Huxham 1996a, 6). Sekä Metsähallitus että haastatellut sidosryhmät nostivat esiin yhteistyöhön käytettävän ajan vähentämistarpeen tulevaisuudessa. Ongelma on varmasti hyvin yleinen, sillä myös Saaristomeren kansallispuiston henkilökunnalla on vaikeuksia löytää aikaa kaikille yhteistyötahoille (Grönholm & Berghäll 2007, 14). Lomakkeella aikaa oltiin kuitenkin yhtä valmiita tarjoamaan kuin tietoakin. Vastajaat myös toivoivat, ettei yhteistyö vähentyisi tulevaisuudessa ja se olisi tiiviimpää. Tiivistyminen ja ajan vähentäminen eivät välttämättä ole toisilleen vastakkaiset toiveet, sillä ajankäytön tehostamisella voidaan ehkä vähentää ajankäytön määrää heikentämättä kuitenkaan nykyisen yhteistyön laatua. Yhteistyön toteuttamista ovat hidastaneet tähän mennessä esimerkiksi työtehtävien koordinoitongelmat ja byrokraattisuus.

Monet haastatellut toivoivat monimuotoista yhteistyötä, joka olisi eriytyntä sidosryhmien kiinnostuksen mukaan. Tähän toiveeseen voi olla todella vaikea vastata, kun otetaan huomiot näkemykset Metsähallituksen resurssien vähäisyydestä. Alue- tai teemakohtaisesta yhteistyöstä on varmaan hyvä lähteä liikkeelle, mutta Metsähallituksella ei luultavasti ole resursseja pyörittää montaa eri suunnitteluryhmää. Tulevaisuudessa on pyrittävä asettamaan tärkeimmät yhteistyötä vaativat asiat etusijalle. Toisaalta jos sidosryhmät haluavat tietyn tyyppistä yhteistyötä, heille voisi ohjata vastuun sen toteuttamisesta.

Metsähallituksen edustajat ovat tietoisia sidosryhmien toiveista infrastruktuurin ja muiden parantamisesta, mutta kokevat, ettei heillä ole mahdollisuuksia vastata toiveisiin. Infrastruktuurin parantaminen voitaisiin ottaa pidemmällä aikavälillä tavoitteeksi, koska monet sidosryhmät erityisesti toivoivat sitä Metsähallitukselta. Monet odottavat omien kohteidensa kehittämistä Metsähallitukselta, mutta kaikkia alueita ei tietenkään voida kehittää samaan aikaan. Keskustelua kehitettävistä kohteista ja aikatauluista voitaisiin käydä sidosryhmien kanssa ja tuoda läpinäkyvyyttä valintakriteereihin.

Käsittelin aikaisemmin sidosryhmien ja Metsähallituksen näkemyksiä intressien yhteensopivuudesta. Varsinkin tavoitteet, joiden koettiin olevan toimijoille yhteisiä, olisivat hyvä lähtökohta yhteistyön rakentamiselle. Metsähallituksen resurssit ovat suhteellisen vähäiset ja myös sidosryhmillä ei ole aikaa osallistua kaikkeen. Yhteistyön käsitteen määritelmän mukaan yhteistyöllä voidaan saavuttaa asioita mitä ei muuten saavutettaisi. Tämä ei kuitenkaan ole vain kannustin yhteistyölle, vaan myös sen toteutumisen ehto (Huxham 1996a, 15). Yhteistyön kannattaisi keskittyä erityisesti niihin tavoitteisiin, jotka ovat paitsi yhteisiä usealle toimijalle myös saavuttamattomissa ilman eri sidosryhmien välistä yhteistyötä. On turhaa käyttää resursseja asioihin, joita voidaan tehdä ilman muita toimijoita lähes samalla tavalla, koska myös yhteistyön organisoimiseen kuluu resursseja. Sidoryhmien muita tavoitteita voidaan kuitenkin käyttää motivointikeinoina. Toisaalta sidoryhmien tavoitteet saattavat olla toisistaan jollakin tavalla riippuvaisia, vaikka ne eivät olisikaan yhteiset (Jamal & Stronza 2009, 185).

Toimijoiden kyky osallistua suunnitteluun ei ole pelkästään heistä itsestään riippuvainen, vaan se riippuu myös rakenteista, jotka ovat muodostuneet erilaisten suhteiden kautta (Hall 2000, 61). Jotkut sidoryhmät pääsevät hyvin mukaan yhteistyöhön halutessaan, mutta monet mainitsivat, että kaikkien halukkaiden osallistuminen tulisi mahdollistaa. Samalla mahdollistetaan myös sidoryhmien panostaminen yhteistyöhön. Tähän ei luultavasti riitä pelkkä osallistumismahdollisuuksista tiedottaminen, vaan rakenteita täytyy kehittää. Rutagarama ja Martin (2006) ovat myös todenneet tutkimuksessaan, että rakenteiden puute on merkittävästi yhteistyötä haittaava tekijä. Seutin ja Eiston mukaan toimijoilla saattaa olla myös erilaisia muita sitoumuksia, jotka rajoittavat yhteistyömahdollisuuksia. Sidoryhmät tulisi ottaa mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Jos toimija otetaan mukaan vasta, kun se on noussut vastustamaan jotain asiaa, ollaan liian myöhässä. (Seutin & Eisto 1999, 298–300.) Jotkut haastateltavat kokivat, että suunnittelun loppuvaiheessa mukaan tulemisella ei luultavasti ole suurta vaikutusta enää lopputulokseen.

Tutkimuksen alussa esittelemäni teoreettisen osuuden ja myös joidenkin haastattelujen valossa olisi oleellista tehdä alueen toimijoiden ja heidän intressiensä yksityiskohtainen määrittäminen. Sidoryhmien tarkkojen intressien inventointi on biosfäärialueiden hallinnoinnissa koettu tarpeelliseksi (Oszlányi 1999, 23). Ennen kuin voidaan määritellä kaikkien tavoitteet, täytyy ensin selvittää, miten toimijat näkevät alueen ja mitkä ovat heidän mielestään ongelmat. Oleellista on myös kartoittaa, mitä alueelta halutaan tulevaisuudessa. Näiden jälkeen voidaan alkaa miettimään keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lecuyer 1999, 70–72.) Yhteistyöhön liitettävät arvot tulisi pyrkiä tunnistamaan ja sen jälkeen kannustaa sidoryhmiä toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti.

Organisaation strategian muodostamiseen kuuluu oleellisesti paitsi sidosryhmien nykyisen käyttäytymisen arvioiminen myös niiden yhteistyön potentiaalien ja uhkien määrittäminen (Freeman 1984, 131–134). Sidosryhmät ja heidän intressinsä myös muuttuvat, joten sidosryhmäanalyysi on jatkuva prosessi (Billgren & Holmén 2008, 560).

Onnistuneessa luonnonsuojelualueen sidosryhmäanalyysissä mukaan otetaan kaikki sidosryhmät ja strategia muodostetaan siten, että luonnonsuojelun asettamat tavoitteet saavutetaan. (De Lopez 2001, 48.) Kansallispuiston sidosryhmäanalyysi tuntuisi olevan ensimmäinen askel monelle asialle, kuten tavoitteiden asettamiselle. Sidosryhmät haluavat usein saavuttaa yhteistyön avulla jotakin, mutta hieman epäselväksi jäi tässä tutkimuksessa mitä. Metsähallituksen tulisi miettiä myös omia lähtökohtiaan. Tavoitteet yhteistyölle tulisivat olla selvemmat ja esimerkiksi Metsähallituksen yksittäisten sidosryhmätavoitteiden laatiminen olisi kannattavaa. Paikallisten toimijoiden aktivoinnissa tulisi olla ainakin seuraavat vaiheet. Ensin toimijat täytyy tunnistaa ja arvioida, mitkä heidän roolinsa voisivat olla. Täytyy määritellä esimerkiksi projekti, missä he voisivat olla mukana ja sen jälkeen rooli siinä tarkemmin. Näiden pohjalta luodaan edellytykset aktivoimiselle. Sidosryhmien tunnistaminen on osoittautunut monilla biosfäärialueilla yllättävän hankalaksi. (Seutin 1999, 57.)

Selkämeren kansallispuiston sidosryhmien potentiaalia tulisi pyrkiä hyödyntämään tehokkaammin. Lyhyellä aikavälillä tämä tarkoittaa olemassa olevien valmiuksien hyödyntämistä, mutta pidemmällä ajalla myös sidosryhmien piilevät potentiaalit voisi saada esiin. Toisaalta kaikki, joilla on intressi yhteistyöhön, eivät ole välttämättä kiinnostuneita osallistumaan (Mikalsena & Jentoft 2001, 288). Intressien voimakkuutta kannattaa pyrkiä nostamaan, mutta toisaalta toisten toimijoiden intressejä voidaan tarkoituksella myös yrittää heikentää (Huxham 1996c, 178). Seutinin mukaan sidosryhmien saaminen jakamaan tietoa on yleensä helppoa, varsinkin jos koetaan tiedon menevän hyvään käyttöön ja hyödyttävän monia. Tiedon jakamista vaikeampaa on kuitenkin saada sidosryhmät osallistumaan päätöksentekoon, vaikka he kokisivat aiheen itsellensä tärkeäksi. Kaikista vaikeinta on kuitenkin löytää erityisesti uusia tahoja tekemään aloitteita. (Seutin 1999, 59.) Arnsteinin (1969) klassisen osallistumisen tikapuiden mukaan informointi, konsultointi ja lepyttely ovat vain näennäistä osallistumista kun taas kumppanuus, delegoitu valta ja kansalaisten kontrolli edustavat todellista valtaa yhteistyössä (McCool 2009, 142). Tällä hetkellä sidosryhmät tuntuvat olevan kiinnostuneita seuraamaan Metsähallituksen asioita ja antamaan lausuntoja tarvittaessa. Heitä voisi ohjata kiinnostumaan myös suurempaa osallistumista vaativista yhteistyömuodoista. Seutin huomauttaa, että odotettujen panostusten tulisi kuitenkin olla realistisia ja liittyä siihen, mistä

sidosryhmät ovat kiinnostuneita ja mitä he osaavat. Sidosryhmien osallistumisen tulisi lopulta johtaa yhteisien arvojen muodostumiseen. (Seutin 1999, 58.) Selkämeren kansallispuiston sidosryhmiin kuuluu myös esimerkiksi harrastajatahoja, joiden mahdollinen panos ei missään tilanteessa ole kovin suuri.

Pertti Rannikon mukaan biosfäärialuetoimintaan osallistumisen halukkuus ja motiivit siihen vaihtelevat hyvin paljon eri toimijoiden välillä. Hän kysyykin, mitä etuja he saavat tullessaan aktiivisesti mukaan toimintaan. (Rannikko 1997, 161.) Vapaaehtoisessa yhteistyössä osallistumisesta on saatava jotain, jotta tunnetaan, että siihen on järkevää osallistua. Pakollisessa yhteistyössä taas on saatava joitakin, jotta toimijat jaksavat osallistua innokkaasti ja todellisuudessa panostaa yhteistyöhön. (Huxham 1996a, 15.) Monet sidosryhmät nostivat esiin vastavuoroisuuden. Metsähallituksen ehkä yllätti, että sidosryhmien tulisi saada yhteistyöstä hyötyjä. Metsähallituksen edustajat eivät puhuneet vastavuoroisuudesta haastattelussaan samalla tavalla kuin sidosryhmät. On myös mahdollista, että sidosryhmät haluavat toimia, vaikka odotettavissa olevat hyödyt ovat pienet (Rowley & Moldoveanu 2003, 204). Metsähallituksen kanssa tehtävästä yhteistyöstä ei ole tiedossa ainakaan merkittäviä taloudellisia hyötyjä. Tässä tutkimuksessa monet olivat kuitenkin kiinnostuneita osallistumaan yhteistyöhön, koska esimerkiksi kansallispuisto koetaan tärkeäksi.

Olisi varmistettava, että sidosryhmät hyötyvät yhteistyöstä, koska ilman mitään hyötyjä he eivät ole valmiita yhteistyöhön panostamaan. Yleensä sidosryhmien resursseille on vaihtoehtoisia sijoituskohteita, jotka voivat olla hyvin erilaisia. Jos he eivät ole tyytyväisiä lopputulokseen, sidosryhmät ehkä siirtävät resurssinsa jonnekin muualle. (Kankkunen & Matikainen 1995, 249, 251.) Selkämeren kansallispuisto voikin joutua kilpailemaan huomiosta esimerkiksi muiden kansallispuistojen kanssa. Vaikka sidosryhmät eivät lyhyellä aikavälillä saavuttaisikaan tavoitteitaan, heillä on jonkin verran sietokykyä (Kankkunen & Matikainen 1995, 251). Vaikka hyötyjä ei saavutettaisikaan heti, on myös strategisia tekijöitä, jotka työntävät yhteistyötä kohti (Myllykangas 2009, 142). Sidosryhmien on joissakin tilanteissa huomattu olevan valmiita panostamaan vain lyhytaikaisesti, jos he saavat panostukistaan suoria hyötyjä (Seutin 1999, 56–57). Kansallispuiston sidosryhmien tulisi kuitenkin saada jonkin verran konkreettisia hyötyjä panostamisestaan, mutta toisaalta myös pitkän ajan näkökulmaa tulisi korostaa. Eri sidosryhmien saavuttama arvo tulisi pyrkiä tasapainottamaan pitkällä aikavälillä (Haksever ym. 2004, 304).

Sekä sidosryhmät että Metsähallitus näkivät sidosryhmien kuulemisen ja osallistumisen erittäin tärkeäksi. Olenkin tähän mennessä keskittynyt miettimään, miten sidosryhmiä voitaisiin saada

panostamaan yhteistyöhön enemmän, mutta asiaa on pohdittava myös toisenlaisesta näkökulmasta. Yhteistyön käytännön onnistumisen kannalta täytyy löytää sopiva tasapaino toimijoiden kuulemisen ja tehokkuuden välillä. Haaste ei ole helppo, sillä esimerkiksi Mikalsena ja Jentoft toteavat, että sidosryhmäteoria saattaa ulottaa osallistumisen niin laajalle, ettei se olisi käytännön kannalta järkevää. Määrittelemällä kuitenkin liian tarkasti sidosryhmät, tärkeät näkökulmat jäävät mahdollisesti pois. Jos sidosryhmät määritellään taas liian leveästi, toimijoiden on vaikea päästä yhteisymmärrykseen. (Mikalsena & Jentoft 2001, 289.) Päätösten laatu ja hyväksyttävyyys saatetaan kyseenalaistaa, jos legitiimit osalliset jätetään prosessin ulkopuolelle. Suunnitteluun on erittäin tärkeää ottaa mukaan ne toimijat, jotka suunnitelmia tulevat toteuttamaan käytännössä. (Hall 2000, 83–85, 88.)

Sidosryhmäteoriaa voi käyttää apukeinona osallistujien rajaamisessa. Vaikka tässä tutkimuksessa ei olekaan tehty sidosryhmäteoreettiselle tutkimukselle tyypillistä luokittelua, sidosryhmiä voidaan luokitella esimerkiksi sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Yhteistyön näkökulmasta sisäiset sidosryhmät ovat mukana yhteistyössä ja ulkoisilla sidosryhmillä on myös jokin intressi yhteistyöhön liittyen, mutta heitä ei kutsuta mukaan yhteistyöhön. Ulkopuolisia sidosryhmiä voidaan ottaa kuitenkin mukaan tilapäisesti, esimerkiksi konsultoinnin kautta. (Huxham 1996c 178). Yhteistyötahojen mietinnässä on keskeistä määrittää, mikä on ongelma, keitä se koskettaa ja mitä tarvitaan sen ratkaisemiseen ja näiden perusteella valita osallistujat (Finn 1996, 159). Mukaan tarvitaan erilaisia toimijoita ja rajaus riippuu siitä, pyritäänkö yhteistyön avulla ratkaisemaan konflikteja vai edistämään yhteisiä näkökulmia (Huxham 1996a, 11). Ratkaisevaa sidosryhmien rajaamisessa voi olla myös intressin voimakkuus ja kuinka tehokkaasti sidosryhmän arvioidaan voivan toimia asian eteen (Huxham 1996c, 178). Aineistoni perusteella alueen kunnat, kalastajat, yrittäjät ja muut aluetta aktiivisesti käyttävät tulisi ottaa suunnitteluun lähtökohtaisesti mukaan, mutta muille voidaan aika ajoin järjestää esimerkiksi kuulemistilaisuuksia. Osallistujia tulisi miettiä aina erikseen jokaisessa tilanteessa. (Huxham & Vangen 1996a, 12).

Yhteistyön onnistumisen edellytys on, että tunnustetaan ja tunnustetaan omat ja toisen puolen motiivit ja tarpeet (Vuokko 2009, 247). Voisin vielä kuitenkin esittää kriittisen huomion sidosryhmien intressien varauksettomasta huomioimisesta. Sidosryhmäteorian ja tutkimukseni lähtökohdan kannalta voidaan todeta, että sidosryhmien intressit täytyy ottaa huomioon ja ne ovat tärkeitä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että intressit johtaisivat kaikissa tapauksissa Metsähallituksen reagointiin. Schumanin mukaan yhteistyön järjestäjän täytyy arvioida tarpeita kolmesta näkökulmasta. Ensimmäisenä ovat osallistujien kokemat tarpeet ja toisena järjestäjän itsensä havaitsemat

tarpeet. Kolmantena ovat vielä todelliset tarpeet. Nämä kolme näkemystä saattavat kohdata osittain, mutta vaikka osallistujien kokemat ja järjestäjän havaitsemat tarpeet kohtaisivat, niiden ei kuitenkaan varmuudella voida sanoa olevan todelliset tarpeet. (Schuman 1996, 138). En väitä, etteivätkö kansallispuiston sidosryhmien kertomat intressit olisi todellisia, mutta niiden voimakkuutta ja oleellisuutta tulisi kuitenkin arvioida kriittisesti.

7 Lopuksi

Selkämeren kansallispuiston sidosryhmäyhteistyöhön liittyy hyvin monenlaisia intressejä. Tähän tutkimukseen oli mahdotonta haastatella kaikkia puiston sidosryhmiä, joista esimerkiksi metsästäjät jäivät pois. Mahdollisesti jotkin intressit eivät nousseet aineistosta esiin, mutta toisaalta monet asiat mainittiin useassa haastattelussa, joten uskon tutkimukseni antavan melko hyvän kuvauksen Selkämeren kansallispuistoyhteistyöhön liittyvistä intresseistä. Tarvittaessa sidosryhmiä voisi myös määrittää yksityiskohtaisemmin ja pyrkiä rakentamaan esimerkiksi kuvausta sidosryhmäverkostosta. Metsähallituksen toiveena tutkimukselle oli, että sen avulla voitaisiin hahmottaa kansallispuiston hoitoon ja kehittämiseen uutta toimintamallia. Sidoryhmien ehdotukset olivat hyvin yleisluontoisia ja myös ristiriitaisia. Toisaalta haluttiin antaa mahdollisuus kaikille tulla kuulluksi, mutta pelättiin myös ”Marttakerhojen” mielipiteiden saavan liian suuren painoarvon. Vaikka aineisto antaakin vain karkeita suuntaviivoja toiminnan kehittämiseksi, sidoryhmät olivat loppujen lopuksi hyvin yksimielisiä yhteistyön nykyisistä ongelmista. Näistä yleisesti havaituista parannuskohteista yhteistyötä olisi hyvä lähteä viemään eteenpäin.

Sidosryhmäteorian perusteella lähtökohtani aineiston keruulle oli, että kansallispuiston sidoryhmät haluavat yhteistyöltä tietynlaisia asioita ja ovat valmiita käyttämään tavoitteidensa eteen panoksia. Toisaalta ajattelin asiaa myös hieman toisesta asetelmasta, eli sidoryhmät suostuvat osallistumaan yhteistyöhön, jos he saavat siitä riittävän palkinnon. Jo haastatteluja tehdessäni olin kuitenkin hieman hämmentynyt, sillä sidoryhmien ajattelu ei ollut näin yksiselitteistä. Tavoitteet olivat melko epämääräisiä, vaikka yhteistyöhön ei selvästi haluta osallistua ilman mitään hyötyjä. Panostamisen määrää vaikuttaa rajoittavan enemmän koettu resurssien niukkuus kuin yhteistyöstä saatavien palkintojen riittämättömyys. Lisäksi sidoryhmät haluavat usein osallistua yhteisen kokonaisuuden rakentamiseen, mikä sopii taas hyvin yhteen yhteistyö -käsitteen kanssa. Yhteistyön määritelmä selittääkin mielestäni monilta osin löydöksiä, jotka jäävät ehkä sidoryhmäteorian ulkopuolelle. Esimerkiksi sidoryhmät kokivat yhteisen kokonaisuuden rakentamisen erittäin

tärkeäksi. Sidosryhmäteoriaa voidaan kuitenkin mielestäni käyttää apuna sidosryhmien intressien määrittämisessä, mutta erilaiset palkintojen ja panostuksien vaihdot sopivat tutkimukseni perusteella ehkä paremmin yritysmaailmaan kuin kansallispuistoihin. Toisaalta panoksia ja tavoitteita voisi olla parempi määrittää, jos tutkittaisiin Metsähallituksen ja yksittäisen sidosryhmän yhteistyötä tarkemmin määritellyn aiheen parissa.

Tutkimuksessa käyttämäni sidosryhmäteoria toimii mielestäni kansallispuistokontekstissa melko hyvin ja teoriaa on käytettykin jo aikaisemmin luonnonsuojelualeiden tutkimuksessa (esim. Rastogi ym. 2010). Kansallispuistotoimijoiden on hankala saavuttaa tavoitteitaan yksin ja ne saattavat olla riippuvaisia toisistaan. Metsähallituksen kannattaa hyödyntää sidosryhmiään parantaakseen toimintaansa. Metsähallituksella on myös velvollisuus kuunnella sidosryhmiään. Lomakkeella joku oli kirjoittanut, että Metsähallitus ”omii” liikaa kansallispuistoa. Kansallispuistot voidaan määrittää julkisiksi hyvinvointipalveluiksi, jotka ovat kaikkien käytössä (Puhakka 2007, 13). Sidosryhmäajattelu sopii itsessään hyvin Metsähallitukselle, koska sen tulisi ottaa huomioon sen asiakkaiden, eli käytännössä kaikkien mahdollisten kansallispuiston käyttäjien mielipiteet. Tässä asiassa teoria sopiikin luultavasti paremmin julkisille organisaatioille kuin yrityksille.

Kaikista parhaiten sidosryhmäteoriaa voisi mielestäni käyttää kansallispuiston sidosryhmäyhteistyön toimintamallin kehittämisessä. Ehkä juuri siksi, että ajattelumalli on peräisin yritysmaailmasta, se tarjoaa hyviä keinoja toiminnan tehostamiseksi esimerkiksi sidosryhmien rajaamisella. Rajaamista tarvitaan, koska julkisella organisaatiolla on todennäköisesti enemmän sidosryhmiä kuin yrityksellä (Lehtonen 2010, 39). Yrityksien on mietittävä selviytymistään ja käytettävä resurssejaan ehkä julkista organisaatiota tehokkaammin. Toisaalta yritys ei välttämättä kykene aina ottamaan huomioon edes tärkeimpiä sidosryhmiään, mutta valtion rahoituksella toimivalla organisaatiolla voi olla siihen pakollinen velvoite ja paremmat mahdollisuudet.

Sidosryhmäteoreetikot ovat myös keskustelleet, voidaanko luonto laskea sidosryhmäksi. Omasta mielestäni näin voidaan tehdä varsinkin luonnonsuojelussa. Ekologiset tekijät asettavat kansallispuistoissa tapahtuvalle toiminnalle edelleen reunaehdot, vaikka puistoille annetaan tänä päivänä monia muitakin merkityksiä ja poikkeuksia käyttöön liittyen on annettu laeissa, esimerkiksi juuri Selkämeren kansallispuistosta (Puhakka & Rytteri 2008, 136; 326/2011). Julkishallinnon edustajat eivät välttämättä kykene tekemään yhteistyötä kaikissa asioissa, koska heidän tehtävänsä ovat hyvin pitkälti jo määritelty ja liikkumavara saattaa olla hyvin rajallinen (Sink 1996, 102). Kaikki yhteistyö ei ole Metsähallitukselle siis mahdollista. En ole tässä tutkimuksessa itse kiinnittänyt huomiota,

ovatko sidosryhmien intressit kansallispuiston tehtäviin nähden edes mahdollisia. Toisaalta haastatellut itse rajasivat jo pitkälti vastauksissaan ulkopuolelle toimet, joita ei voi kansallispuistossa toteuttaa. Vaikka tällä hetkellä luonnonsuojelulliset asiat vaikuttaisivatkin olevan kunnossa, niitä ei sovi kuitenkaan unohtaa. Aineiston mukaan kaikki eivät välttämättä hahmota esimerkiksi toimintansa vaikutuksia kansallispuistoon. Siksi yhteistyön kehittämisessä tulevaisuudessa onkin edelleen muistettava ottaa erityisesti huomioon tärkeän sidosryhmän, eli luonnon, intressit.

Lähteet

- Billgren, C. & Holmén, H. 2008: Approaching reality: comparing stakeholder analysis and cultural theory in the context of natural resource management. *Land Use Policy*, 25:4, 550–562.
- Brenner, S. N. 1995: Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. Teoksessa J. Näsi (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Publications, 75–95.
- Butterfield, K. D, Reed, R. & Lemak, D. J. 2004: An Inductive Model of Collaboration From the Stakeholder's Perspective. *Business & society*, 43:2, 162–195.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. 2006: *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Mason: Thomson/South-Western.
- Child, G. 2004: Growth of Modern Nature Conservation in Southern Africa. Teoksessa B. Child (toim.) *Parks in transition: biodiversity, rural development, and the bottom line*. London: Earthscan, 7–27.
- De Lopez, T. T. 2001: Stakeholder Management for Conservation Projects: A Case Study of Ream National Park, Cambodia. *Environmental Management*, 28:1, 47–60.
- De Lopez, T. T. 2003: Economics and stakeholders of Ream National Park, Cambodia. *Ecological Economics*, 46:2, 269–282.
- Eskola J. & Suoranta J. 1998: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010: Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (3. uud. ja täyd. painos.) Jyväskylä: PS-Kustannus, 26–44.
- Fassin, Y. 2009: The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84:1, 113–135.
- Finn, C. B. 1996: Utilizing Stakeholder Strategies for Positive Collaborative Outcomes. Teoksessa C. Huxham (toim.) *Creating collaborative advantage*. London: Sage, 152–164.
- Freeman, R. E. 1984: *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston, Mass.: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & De Colle, S. 2010: *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frooman, J. 1999: Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24:2, 191–205.
- Gray, B. 1991: *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Grimble, R. & Wellard, K. 1997: Stakeholder Methodologies in Natural Resource Management: a Review of Principles, Contexts, Experiences and Opportunities. *Agricultural systems*, 55:2, 173–193.
- Grönholm, S. & Berghäll, J. 2007: Cooperation between Coastal Protected Areas and Surrounding Societies: from Experiences to Recommendations. *Metsähallituksen luonnonuojelujulkaisusarja. Sarja A 169*. Helsinki: Edita Prima.
- Haksever, C., Changanti, R. & Cook, R. G. 2004: A Model of Value Creation: Strategic View. *Journal of Business Ethics*, 49:3, 295–307.
- Hall, C. M. 2000: *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Harlow: Pearson Education.
- Haukeland, J. V. 2011: Tourism stakeholders' perceptions of national park management in Norway. *Journal of Sustainable Tourism*, 19:2, 133–153.
- HE 103/2010 vp.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008: *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009: *Tutki ja kirjoita*. (15. uud. painos.) Helsinki: Tammi
- Huse, M. 1995: Stakeholder thinking and the board of directors in owner/manager firms. Teoksessa J. Näsi (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Publications, 197–214.
- Huxham, C. 1996a: Collaboration and Collaborative Advantage. Teoksessa C. Huxham (toim.) *Creating collaborative advantage*. London: Sage, 1–18.
- Huxham, C. 1996b: Group Decision Support for Collaboration. Teoksessa C. Huxham (toim.) *Creating collaborative advantage*. London: Sage, 141–151.
- Huxham, C. 1996c: The Search for Collaborative Advantage. Teoksessa C. Huxham (toim.) *Creating collaborative advantage*. London: Sage, 177–180.
- Huxham, C. & Vangen, S. 1996. Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 9:7, 5–17.
- Jamal, T. & Stronza, A. 2009: Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 17:2, 169–189.
- Juholin, E. 2001: *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Infoviestintä
- Kaljaasi Ihana: <http://www.ihana.fi/kaljaasi-ihana/>. Viitattu 29.1.2014.
- Kankkunen, K. & Matikainen, E. 1995: Broadening the concept of quality: A systems model of quality and stakeholder satisfaction. Teoksessa J. Näsi (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Publications, 237–258.

- Karlsson, A. 2012: Ihmisten kansallispuisto. Suomen luonto, 71:3, 18–27.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005: Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002: Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.
- Kujala, J., Heikkinen, A. & Lehtimäki, H. 2012: Understanding the Nature of Stakeholder Relationships: An Empirical Examination of a Conflict Situation. Journal of Business Ethics, 109:1, 53–65.
- Kurunmäki, Kimmo 2007: Vertailu. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 74–92.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008: Vastuullinen yritysviestintä: kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007: Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Laki Selkämeren kansallispuistosta 326/2011
- Lecuyer, D. 1999: Biosphere Reserves and Social Sustainability. Teoksessa I. Eisto, T. J. Hokkanen, M. Öhman & A. Repola (toim.) Local involvement and economic dimensions in biosphere reserve activities: proceedings of the 3rd EuroMAB Biosphere Reserve Coordinators' Meeting in Ilomantsi and Nagu, Finland, August 31-September 5, 1998. Helsinki: Edita, 68–75.
- Lehtonen, S. 2010: Maakunnallisen viestintäyhteistyön tehostaminen sidosryhmäsuhteita ja sidosryhmäviestintää kehittämällä. Case Etelä-Savon maakuntaliitto. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25285/URN:NBN:fi:jyu-201009292795.pdf?sequence=1>. Viitattu 23.2.2014.
- Luoma-aho, V. 2008: Sector reputation and public organisations. The International Journal of Public Sector Management, 21:5, 446–467.
- Luonnonsuojelulaki 1096/1996
- McCool, S. F 2009: Constructing partnerships for protected area tourism planning in an era of change and messiness. Journal of Sustainable Tourism, 17:2, 133–148.
- Metsähallitus 2010: Suojelualueiden hoidon ja käytön periaatteet. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja. Sarja B 127. <http://julkaisut.metsa.fi/assets/pdf/lp/Bsarja/b127.pdf>. Viitattu 23.2.2014.
- Metsähallitus 2011. Selkämeren kansallispuiston esite. 1. painos. Suomen graafiset palvelut.

Metsähallitus 2013a: Kansallispuistot ovat luontoaarteitamme.
<http://www.metsa.fi/sivustot/metsa/fi/Luonnonsuojelu/Suojelualueet/Kansallispuistot/Sivut/Kansallispuistotovatluontoaarteitamme.aspx>. Viitattu 18.11.2013.

Metsähallitus 2013b: Kysymyksiä ja vastauksia Selkämeren kansallispuiston perustamisesta.
<http://www.metsa.fi/sivustot/metsa/fi/Luonnonsuojelu/Suojelualueet/Kansallispuistot/Selkameritietoa/Sivut/Tietoaperustamisestajavaikutuksista.aspx>. Viitattu 4.11.2013.

Metsähallitus 2013c: Luonnonsuojeluyhteistyötä kotimaassa ja maailmalla.
<http://www.metsa.fi/sivustot/metsa/fi/Luonnonsuojelu/Yhteistyö/Sivut/Luonnonsuojeluyhteistyotakotimaassajamaailmalla.aspx>. Viitattu 7.11.2013.

Metsähallitus 2013d: Metsähallituksen organisaatio.
<http://www.metsa.fi/sivustot/metsa/fi/Konserni/Metsähallituslyhyesti/Organisaatio/Sivut/Metsähallituksenorganisaatio.aspx>. Viitattu 22.11.2013.

Metsähallitus 2013e: Selkämerelle perustettu Suomen suurin mereinen kansallispuisto.
<http://www.metsa.fi/sivustot/metsa/fi/Luonnonsuojelu/Suojelualueet/Kansallispuistot/Selkameritietoa/Sivut/Selkamerellesuunniteltukansallispuisto.aspx>. Viitattu 30.10.2013.

Metsähallitus 2013f: Selkämeren helmet Satakunnassa –hanke
<http://www.metsa.fi/sivustot/metsa/fi/Hankkeet/Rakennerahastohankkeet/selkamerenhelmet/Sivut/default.aspx>. Viitattu 30.10.2013.

Metsähallitus 2013g: Selkämeren kansallispuisto.
<http://www.luontoon.fi/retkikohteet/kansallispuistot/Selkameri/Sivut/Default.aspx>. Viitattu 30.10.2013.

Metsähallitus 2013h: Selkämeren kansallispuiston luonto- ja kulttuurikohteiden hoitohanke sai rahoituksen.
<http://www.metsa.fi/sivustot/metsa/fi/ajankohtaista/Tiedotteet2013/Sivut/Selkamerenhoitohankkeellerahoitusta.aspx>. Viitattu 15.11.2013.

Metsähallitus 2013i: Vapaaehtoistoiminta.
<http://luontoon.fi/Harrastukset/Vapaaehtoistoiminta/Sivut/Default.aspx>. Viitattu 7.11.2013.

Metsähallitus 2013j: Vapaaehtoistoiminta luonnonsuojelualueilla ja luontokeskuksissa.
<http://metsa.fi/sivustot/metsa/fi/luonnonsuojelu/Yhteistyö/Vapaaehtoistoiminta/Sivut/Vapaaehtoistyo luonnonsuojelualueilla.aspx>. Viitattu 7.11.2013.

Metsähallitus 2014a: Selkämeren kulkuyhteydet ja kartat.
<http://www.luontoon.fi/retkikohteet/kansallispuistot/Selkameri/kartatjakulkuyhteydet/Sivut/Default.aspx>. Viitattu 17.1.2014.

Metsähallitus 2014b: Osallistaminen luonnonvarojen käytön suunnittelussa.
<http://www.metsa.fi/sivustot/metsa/fi/luonnonvarat/Suunnittelutapa/Osallistaminen/Sivut/Osallistaminenluonnonvarojenkaytonsuunnittelussa.aspx>. Viitattu 27.1.2014.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006: Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

- Mikalsena, K. H. & Jentoft, S. 2001: From user-groups to stakeholders? The public interest in fisheries management. *Marine Policy*, 25:4, 281–292.
- Murhphée, M. W. 2004: Who and What Are Parks for in Transitional Societies? Teoksessa B. Child (toim.) *Parks in transition: biodiversity, rural development, and the bottom line*. London: Earthscan, 217–231.
- Myllykangas, P. 2009: Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa: Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Tampereen yliopisto, kauppa ja hallintotieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- Niskala, M. & Näsi, S. 1995: Stakeholder theory as a framework for accounting. Teoksessa J. Näsi (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Publications, 119–134.
- Nordström, M. 2013: Erikoissuunnittelija, Metsähallituksen luontopalvelut. Turku. Henkilökohtainen tiedonanto. Henkilökohtainen tiedonanto 25.2.2013.
- Nordström, M. 2013: Erikoissuunnittelija, Metsähallituksen luontopalvelut. Turku. Henkilökohtainen tiedonanto. Henkilökohtainen tiedonanto 15.3.2013.
- Näppilä, H. 2010: Sidosryhmien intressien muutos – kasvusta taantumaan. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Näsi, J. 1995a: A scandinavian approach to stakeholder thinking: An analysis of its theoretical and practical uses 1964–1980. Teoksessa J. Näsi (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Publications, 97–116.
- Näsi, J. 1995b: What is stakeholder thinking? A snapshot of social theory of the firm. Teoksessa J. Näsi (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Publications, 19–32.
- Oszlányi, J. 1999: Outcomes of the 2nd International Seminar of the Managers of Biosphere Reserves in the EuroMAB Network. “People and Biosphere Reserves” Stará Lesná, Tatry Biosphere Reserve, Slovakia, 23–27 September 1996. Teoksessa I. Eisto, T. J. Hokkanen, M. Öhman & A. Repola (toim.) *Local involvement and economic dimensions in biosphere reserve activities: proceedings of the 3rd EuroMAB Biosphere Reserve Coordinators’ Meeting in Iiomantsi and Nagu, Finland, August 31-September 5, 1998*. Helsinki: Edita, 22–26.
- Peltola, T. 2007: Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 111–129.
- Petäjistö, L. & Selby, A. 2009: Kansallispuisto kunnan matkailukohteena: paikkakunnan avainhenkilöiden näkemys kolmen eri kansallispuiston merkityksestä lähialueelle. Metlan työraportteja 106. <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2009/mwp106.htm>. Viitattu 15.1.2014.
- Plummer, R. & Fennell D. A. 2009: Managing protected areas for sustainable tourism: prospects for adaptive co-management. *Journal of Sustainable Tourism*, 17:2, 149–168.

- Puhakka, R. 2007: Kansallispuistot murroksessa: Tutkimus luonnonsuojelun ja matkailun tavoitteiden kohtaamisesta. Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. Joensuun yliopisto, yhteiskunta- ja aluetieteiden tiedekunta, n:o 81.
- Puhakka, R. & Rytteri, T. 2008: Kansallispuistojen muuttuvat merkitykset. Ympäristöpolitiikan ja oikeudenvuosikirja II, 103–148.
- Puhakka, R. & Rytteri T. 2009: Johdanto: katse kansallispuistoihin. Terra, 121:2, 139–153.
- Rannikko, P. 1997: Eläjänä elonkehän reunalla. Teoksessa P. Rannikko & N. Schuurman (toim.) Elämisen taika taigalla: ihminen ja luonto Pohjois-Karjalan biosfäärialueella. Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja, n:o 120. Joensuun yliopisto, 141–162.
- Rannikko, P. 1999: Biosphere Reserves and Social Sustainability. Teoksessa I. Eisto, T. J. Hokkanen, M. Öhman & A. Repola (toim.) Local involvement and economic dimensions in biosphere reserve activities: proceedings of the 3rd EuroMAB Biosphere Reserve Coordinators' Meeting in Ilomantsi and Nagu, Finland, August 31-September 5, 1998. Helsinki: Edita, 76–82.
- Rastogi, A., Badola, R., Hussain, S. A. & Hickey, G. M. 2010: Assessing the utility of stakeholder analysis to Protected Areas management: The case of Corbett National Park, India. Biological Conservation, 143:12, 2956–2964.
- Rowley, T. J. & Moldoveanu, M. 2003: When will stakeholder groups act? An interest and identity-based model of stakeholder group mobilization. Academy of Management Review, 28:2, 204–219.
- Rutagarama, E. & Martin, A. 2006: Partnerships for protected area conservation in Rwanda. The Geographical Journal, 172:4, 291–305.
- Savage, G., Bunn, M., Gray, B., Xiao, Q., Wang, S., Wilson, E. & Williams, E. 2010: Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice. Journal of Business Ethics, 96:1, 21–26.
- Schuman, S. P. 1996: The Role of Facilitation in Collaborative Groups. Teoksessa C. Huxham (toim.) Creating collaborative advantage. London: Sage, 126–140.
- Selkämeren Ammattikalastajat ry & Porin Lintutieteellinen Yhdistys ry, 2013: Selvitys Selkämeren kansallispuiston linnustonsuojelun ja ammatti-kalastuksen yhteensovittamisesta – ongelmat ja ratkaisumallit. http://www.sakl.fi/pdf/SeAK_Kansallispuisto_raportti.pdf. Viitattu 29.10.2013.
- Seutin, G. 1999: Local Involvement in Biosphere Reserve Activities. Teoksessa I. Eisto, T. J. Hokkanen, M. Öhman & A. Repola (toim.) Local involvement and economic dimensions in biosphere reserve activities: proceedings of the 3rd EuroMAB Biosphere Reserve Coordinators' Meeting in Ilomantsi and Nagu, Finland, August 31-September 5, 1998. Helsinki: Edita, 53–61.
- Seutin, G. & Eisto I. 1999: Local Involvement and Economic Dimensions in Biosphere Reserve Activities. Teoksessa I. Eisto, T. J. Hokkanen, M. Öhman & A. Repola (toim.) Local involvement and economic dimensions in biosphere reserve activities: proceedings of the 3rd EuroMAB Biosphere Reserve Coordinators' Meeting in Ilomantsi and Nagu, Finland, August 31-September 5, 1998. Helsinki: Edita, 296–301.

Sink, D. 1996: Five Obstacles to Community-Based Collaboration and Some Thoughts on Overcoming Them. Teoksessa C. Huxham (toim.) *Creating collaborative advantage*. London: Sage, 101–109.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009: *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (5. uud. laitos.) Helsinki: Tammi.

Vauras, R. 2009: Selkämeren kansallispuisto tulee reikineen. *Suomen Luonto*, 68:8, 6–7.

Vauras, R. 2010: Leväriuttojen, silokallioiden ja tyrnitiheiköiden Selkämeren kansallispuisto. *Ympäristö*, 24:3, 4–8.

Vuokko, P. 2009: *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. Helsinki: WSOY.

Wilson, E., Nielsen, N. & Buultjens, J. 2009: From lessees to partners: exploring tourism public-private partnerships within the New South Wales national parks and wildlife service. *Journal of Sustainable Tourism*, 17:2, 269–285.

Ylitalo, H. 2013: *Puistonjohtaja, Metsähallituksen luontopalvelut*. Turku. Henkilökohtainen tiedonanto 29.10.2013.

Yläranta, M. 2006: *Between two worlds – stakeholder management in a knowledge intensive governmental organization*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-7. Akateeminen väitöskirja.

YmVM 21/2010 vp.

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake

1. Sukupuoli

Mies

Nainen

2. Ikä

3. Taustaorganisaationne?

Vastaan yksityishenkilönä

Maakuntaliitto, kunta tai kaupunki

Muu viranomainen

Oppilaitos, tutkimus- tai kehitysorganisaatio

Edunvalvontaorganisaatio

Yritys

Kolmas sektori (esimerkiksi kansalaisjärjestö tai yhdistys)

Museo

Jokin muu

Jos valitsitte edellisessä kysymyksessä vaihtoehdon *Jokin muu*, voitte tarkentaa vastaustanne tähän:

4. Mikä on edustamanne organisaation nimi? (vapaaehtoinen)

5. Mille alueelle toimintanne tai kiinnostuksenne pääasiallisesti kohdistuu?

Voitte tarvittaessa valita useamman vaihtoehdon.

Varsinais-Suomi

Satakunta

Eurajoki

Kustavi

Luvia

Merikarvia

Pori

Pyhäranta
Rauma
Uusikaupunki
Jokin muu

Jos valitsitte edellisessä kysymyksessä vaihtoehdon *Jokin muu*, voitte tarkentaa vastaustanne tähän:

6. Mikä on kiinnostuksenne kohde tai organisaationne toimiala?

Voitte halutessanne valita useamman vaihtoehdon.

Kalastus
Maa- tai metsätalous
Metsästys
Luonnonsuojelu
Matkailu
Liikunta tai retkeily
Koulutus tai tutkimus
Viestintä ja markkinointi
Hallinto ja politiikka
Jokin muu

Jos valitsitte edellisessä kysymyksessä vaihtoehdon *Jokin muu*, voitte tarkentaa vastaustanne tähän:

7. Kuinka usein olette tekemisissä Selkämeren kansallispuiston kanssa työnne takia?

Lähes päivittäin
Viikoittain
Kuukausittain
Muutaman kerran vuodessa
Harvemmin
En koskaan

8. Kuinka usein olette tekemisissä Selkämeren kansallispuiston kanssa vapaa-ajallanne?

Lähes päivittäin
Viikoittain
Kuukausittain
Muutaman kerran vuodessa

Harvemmin

En koskaan

9. Yhteistyö Metsähallituksen kanssa Selkämeren kansallispuistoon liittyvissä asioissa tällä hetkellä.

a) Mikä on ollut hyvää tai onnistunutta? Miksi?

b) Mikä on ollut huonoa tai epäonnistunutta? Miksi?

10. Mitä mieltä olette seuraavista väitteistä liittyen viestintään ja yhteistyöhön Metsähallituksen kanssa?

Valitkaa jokaiselta riviltä näkemystänne parhaiten vastaava vaihtoehto: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en samaa enkä eri mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä, en osaa sanoa

- a) Metsähallituksen ja kansallispuiston sidosryhmien yhteistyö on ollut onnistunutta.
- b) Metsähallitus on onnistunut tähän mennessä puistoon liittyvien intressien yhteensovittamisessa. (esimerkiksi luonnonsuojelu, retkeily, matkailu, kalastus, metsästys)
- c) Metsähallitus ei ole tarjonnut tarpeeksi tietoa kansallispuistoon liittyvissä asioissa.

11. Selkämeren kansallispuistolle laaditaan parhaillaan hoidon ja käytön suunnitelmaa, joka antaa suuntaviivat puiston kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Mitä mieltä olette seuraavista väitteistä liittyen hoidon ja käytön suunnitteluun?

Valitkaa jokaiselta riviltä näkemystänne parhaiten vastaava vaihtoehto: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en samaa enkä eri mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä, en osaa sanoa

- a) Yhteistyö Metsähallituksen kanssa kansallispuiston hoidon ja käytön suunnittelussa ei ole itselleni/organisaatiolleni hyödyksi.
- b) Olen tyytyväinen/organisaationi on tyytyväinen puiston hoito- ja käyttösuunnitelman laadinnan käytäntöihin.
- c) Metsähallitus on ottanut näkemykseni/organisaationi näkemykset huomioon kansallispuiston hoito- ja käyttösuunnitelmaa laadittaessa.

Selkämeren kansallispuiston toiminnassa halutaan nostaa paikallislähtöinen toimintatapa keskeiseen asemaan. Metsähallitus pyrkii siihen, että puistoa hoidetaan ja kehitetään tiiviissä yhteistyössä paikallisten sidosryhmien kanssa. Kysymykset 12–17 koskevat tulevaisuuden yhteistyötä Metsähallituksen kanssa Selkämeren kansallispuistoasioissa.

12. Mikä seuraavista olisi mielestänne paras keino Metsähallituksen viestintään ja tiedottamiseen tulevaisuudessa?

Voitte valita kaksi mieleisintä vaihtoehtoa

Kansallispuisto internetsivut
Uutiskirje tai sähköpostin jakeluluettelot
Metsähallituksen järjestämät tiedotus- ja keskustelutilaisuudet sekä seminaarit
Suorat yhteydenotot kahdenkeskisesti
Teemakohtaiset työryhmät tai kokoukset
Kansallispuiston tapahtumat
Jokin muu

Jos valitsitte edellisessä kysymyksessä vaihtoehdon *Jokin muu*, voitte tarkentaa vastaustanne tähän:

13. Mikä seuraavista olisi mielestänne paras keino yhteistyöhön tulevaisuudessa?

Voitte valita kaksi mieleisintä vaihtoehtoa.

Metsähallituksen järjestämät tiedotus- ja keskustelutilaisuudet sekä seminaarit
Suorat yhteydenotot kahdenkeskisesti
Teemakohtaiset työryhmät tai kokoukset
Kuntakohtaiset tai muuta maantieteellistä osa-aluetta koskevat työryhmät tai kokoukset
Kansallispuiston tapahtumat
Jokin muu

Jos valitsitte edellisessä kysymyksessä vaihtoehdon *Jokin muu*, voitte tarkentaa vastaustanne tähän:

14. Kansallispuistolaki huomioi luonnonsuojelun lisäksi myös monia muita suojelu- ja käyttöarvoja.

Mitkä seuraavista teemoista ovat sellaisia, joissa erityisesti tarvitaan jatkossa eri toimijoiden välistä yhteistyötä?

Voitte valita korkeintaan kolme vaihtoehtoa.

Luonnonsuojelu
Luonnonhoito
Virkistyskäyttö
Veneily
Matkailu
Metsästys
Ammattikalastus

Vapaa-ajankalastus

Kulttuuriperintö

Yritystoiminta

Jokin muu

Jos valitsitte edellisessä kysymyksessä vaihtoehdon *Jokin muu*, voitte tarkentaa vastaustanne tähän:

15. Mitä mieltä olette seuraavista väitteistä?

Valitkaa jokaiselta riviltä näkemystänne parhaiten vastaava vaihtoehto: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en samaa enkä eri mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä, en osaa sanoa.

- a) Kansallispuiston käyttäjien toiveet tulisi huomioida puiston kehittämisessä paremmin.
- b) Vapaaehtoistoiminnan kuten talkooleirien ja hoitokohteiden adoptoimisen roolia kansallispuiston alueiden hoidossa voisi kasvattaa.
- c) Tärkeämpää on esittää uusia ideoita ja toiveita kuin kuulla ja kommentoida Metsähallituksen suunnitelmia.
- d) Toivoisin/organisaationi toivoisi Selkämeren kansallispuiston sidosryhmäyhteistyön olevan nykyistä tiiviimpää.
- e) Mielestäni jatkossa riittää nykyistä vähäisempi yhteydenpito ja yhteistyö kansallispuistoasioissa.
- f) Metsähallituksen tulee jakaa kansallispuiston alueelta kerättyä tietoa sidosryhmien kanssa nykyistä enemmän.
- g) Metsähallituksella on liikaa valtaa kansallispuiston hoidossa.
- h) Sidosryhmien tulisi ottaa tai heille tulisi antaa vastuuta enemmän puiston toiminnassa.
- i) Metsähallituksella tulee olla nykyistä selvempi päävastuu puiston kehittämisessä ja sidosryhmillä sitä tukeva rooli.
- j) Haluan jatkossa osallistua vain oman kiinnostukseni kohdetta tai organisaationi toiminnan alaa koskevaan yhteistyöhön. (esimerkiksi linnusto, kalastus, veneily)
- k) Haluan jatkossa osallistua mieluummin omaa aluetani koskevaan yhteistyöhön kuin koko kansallispuiston aluetta koskevaan yhteistyöhön.
- l) Olen valmis/organisaationi on valmis varaamaan taloudellisia resursseja yhteistyöhön.
- m) Olen valmis/organisaationi on valmis antamaan omaa asiantuntemustaan ja paikallistuntemustaan kansallispuiston kehittämiseen.
- n) Olen valmis/organisaationi on valmis käyttämään aikaa yhteistyöhön.

16. Minkälaista yhteistyötä toivotte Metsähallituksen ja yksityishenkilöiden/organisaationne välille tulevaisuudessa?

17. Minkälaisin resursseja (esimerkiksi aikaa, tietoa, taitoa) olette itse tai organisaationne on

valmis panostamaan Selkämeren kansallispuistoyhteistyöhön?

Kiitoksia vastauksistanne!

Jos haluatte kommentoida vastauksianne, tutkimusta tai muuten Selkämeren kansallispuiston sidosryhmäyhteistyötä, alla on varattuna tilaa kommentteillenne.

Sähköpostiosoitteenne tai puhelinnumeronne, mikäli haluatte osallistua arvontaan:

Liite 2: Sidosryhmien haastatteluiden runko

Miten olet ollut/organisaatiosi on ollut tekemisissä Metsähallituksen kanssa? (Entä Selkämeren kansallispuiston kanssa?)

Minkälainen yhteistyökumppani Metsähallitus on ollut?

Miten Metsähallitus on näkynyt Selkämeren kansallispuiston sidosryhmäyhteistyössä?

Mikä on ollut Metsähallituksen rooli yhteistyössä?

Uutta toimintamallia

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on auttaa kehittämään paikallislähtöistä toimintamallia puiston hoitoon ja kehittämiseen. Millainen tämän uuden toimintamallin tulisi mielestänne olla ja miten se tulisi rakentaa?

Mikä Metsähallituksen rooli tulisi olla toimintamallissa?

Minkälaisia toiminnan muotoja mallin tulisi sisältää?

Minkälainen keino tiedotukseen ja viestintään olisi kaikista tehokkain?

Lomakkeen tuloksien perusteella tiedotusta pidetään tärkeänä ja toivotaan lisää. Minkälaisissa asioissa Metsähallituksen tulisi tiedottaa enemmän? Minkälaisista asioista tietoa luultavasti kaivataan?(Omasta toiminnasta vai esimerkiksi tapahtumista)

Kuinka laaja toimijoiden joukkoa uuden toimintamallin tulisi koskea?

Miten yksityishenkilöiden panosta voitaisiin käyttää hyödyksi?

Mitkä olisivat hyviä vapaaehtoistoiminnan muotoja?

Yhteistyöryhmiin kuuluvilta: Onko yhteistyöryhmä ollut hyödyllinen? Pitäisikö sille kehittää jotain jatkoa? Voisiko jotain samantapaista toimintatapaa hyödyntää tulevaisuudessa?

Yleisemmin yhteistyöstä

Mikä kohde kaipaa yhteistyötä ja miksi?

Miten nykyistä yhteistyötä voitaisiin parantaa?

Minkä tyyppinen yhteistyö olisi kaikista tehokkainta?

Tulisiko yhteistyön olla teemakohtaista vai aluekohtaista?

Aikaa ja resursseja on rajallisesti, mikä olisi kaikista tärkein kohde tai ylipäättään tärkeintä yhteistyön kehittämisessä?

Mitä toivot Metsähallitukselta erityisesti tulevaisuudessa? Mikä Metsähallituksen rooli tulisi olla tulevaisuudessa?

Osalliset

Ketkä pitäisi saada mukaan yhteistyöhön?

Onko joku ryhmä tällä hetkellä jäänyt yhteistyön ulkopuolelle?

Miten vaikeasti tavoitettavia ryhmiä tai henkilöitä voitaisiin osallistaa?
Miten erilaisia ryhmiä tai toimijoita voitaisiin osallistaa? Mikä motivoisi heitä osallistumaan?
Pitäisikö kaikkien halukkaiden edes päästä mukaan? Pitäisikö osallistumiselle olla jotain ehtoja?

Esteet ja ristiriidat

Onko yhteistyölle mielestäsi joitain esteitä tällä hetkellä?
Luuletko, että joidenkin sidosryhmien intressit eivät kohtaa? Miten asia tulisi huomioida?
Näkyykö kansallispuiston perustamista ennen käyty keskustelu ja erilaiset mielipiteet vielä nykyisessä yhteistyössä?

Panokset, tavoitteet

Kuinka tärkeää sinulle/organisaatiollesi on osallistua kansallispuiston suunnitteluun ja kehittämiseen?
Minkälaiseen yhteistyöhön organisaatiosi on valmis tai minkälaisesta yhteistyöstä kiinnostunut?
Kuinka paljon olet valmis panostamaan yhteistyöhön? (Aika, raha, tieto jne.?)
Onko sinulla tai organisaatiollasi jotain tavoitteita yhteistyöhön liittyen?
Onko osallistuminen itsessään tärkeää vai tulisiko sen kautta saavuttaa omat tavoitteet?
Oletteko valmiita joustamaan omista tavoitteistanne tarvittaessa?
Mikä motivoisi sinua/organisaatiotasi yhteistyöhön?
Mikä voisi olla edustamasi organisaation rooli yhteistyössä?
Mitkä ovat ehdot sille, että osallistut yhteistyöhön?
Mitä koet saavuttavasi osallistumisella?

Liite 3: Metsähallituksen edustajien ryhmähaastattelun runko

Näkemykset sidosryhmistä ja niiden resursseista

Mitkä ovat mielestänne Metsähallituksen keskeisimmät sidosryhmät?
Ovatko sidosryhmien intressit mielestänne sopusoinnussa Metsähallituksen tavoitteiden kanssa?
(Missä eroavaisuuksia?)
Mitkä ovat suurimmat esteet tällä hetkellä sidosryhmäyhteistyölle?
Mitkä ovat keskeisten sidosryhmien tärkeimmät resurssit, mitä he voisivat panostaa yhteistyöhön?
Miten sidosryhmien panoksia voidaan hyödyntää ja minkälaisia panostuksia kaivataan?

Mitä Metsähallitus voi tarjota sidosryhmilleen?

Minkälaisesta sidosryhmäyhteistyöstä Metsähallitus on kiinnostunut tai mihin sillä on valmiuksia?
Miksi sidosryhmien kannattaa osallistua Selkämeren kansallispuiston yhteistyöhön?
Mitä sidosryhmät voivat saavuttaa yhteistyöllä?
Mitä luulette, että sidosryhmät haluavat Metsähallitukselta tai kansallispuistolta?
Miten sidosryhmien osallistuminen tai osallistumattomuus vaikuttaa Metsähallituksen toimintaan?
(Voivatko sidosryhmät panostuksellaan vaikuttaa MH:n toimintaan?)
Monien mielestä yhteistyön tulisi olla vastavuoroista. Mitä Metsähallitus voi tarjota sidosryhmille?
Miten Metsähallitus voisi motivoida sidosryhmiään osallistumaan?