

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**INTRESSIEN YHTEENSOVITTAMINEN MONENVÄLISENÄ  
NEUVOTTELUPROSESSINA**

**Tarkastelussa Jyväskylän strateginen metsäohjelma**

Ympäristöpolitiikka ja aluetiede  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2018  
Ohjaajat: Pekka Jokinen, Ari Jokinen  
Emma Luoma

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu

LUOMA, EMMA: Intressien yhteensovittaminen monenvälisenä neuvotteluprosessina -  
Tarkastelussa Jyväskylän strateginen metsäohjelma.

Pro gradu -tutkielma, ympäristöpolitiikka ja aluetiede  
86 sivua, 1 liite (1 sivu)

Huhtikuu 2018

---

Tutkimus käsittelee Jyväskylän metsäohjelman työstämisen prosessia intressien yhteensovittamisen näkökulmasta. Monien toimijoiden välisiin neuvotteluprosesseihin kehitetyn lähestymistavan tarkoituksena on mahdollistaa yhteistoiminnallinen päätöksenteko siten, että kaikki osapuolet voivat olla tyytyväisiä neuvotteluiden lopputulokseen. Jyväskylän metsäohjelmaproessi noudatti intressien yhteensovittamisen periaatteita ja perustui ongelman ratkaisuun tähtäävän prosessin vaiheisiin. Tutkimuksessa kuvataan nämä metsäohjelmaproessin vaiheet ja tunnistetaan prosessin keskivaiheilla yhteistyöryhmän synnyttämiä yhteensovittamisen keinoja sekä uudenlaista ajattelua.

Jyväskylän metsäohjelma on strateginen suunnitelma, jonka tavoitteeksi asetettiin linjata kaupungin metsien hoitoa ja käyttöä seuraavalle 10 vuodelle. Ohjelman muodostaminen toteutettiin vuorovaikutteisena neuvotteluprosessina, jossa päävastuu oli eri sidosryhmien edustajista kootulla yhteistyöryhmällä. Yhteistyöryhmän työskentely toteutettiin konsensuspohjaisena työskentelynä ja ensimmäistä kertaa Suomessa prosessin suunnittelussa ja toteutuksessa käytettiin avustajana intressien yhteensovittamisen lähestymistapaan erikoistunutta neutraalia osapuolta, jona toimi Akordi Oy.

Tutkimus on luonteeltaan toimintatutkimus, jossa tutkija itse on aktiivisesti mukana tutkittavan tapauksen toiminnassa ja muutoksessa. Tutkimuksessa hyödynnetty aineisto on kerätty aktivoivan osallistuvan havainnoinnin menetelmin ja analysoitu sisällön analyysin keinoin. Toimintatutkimuksen luonteesta johtuen tutkimuksessa aineistona on toiminut myös laajemmin prosessin aikana kertynyt kokemuksellinen tieto ja materiaali.

Yhteistyöryhmän työskentelyssä lähestymistapa tuli esiin yhteensovittamisen ideoimisessa liittyen etenkin metsien hoidon keinovalikoimaan, luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen sekä kaupungin ja asukkaiden vuoropuhelun kehittämiseen. Itse prosessissa yhteensovittamisen mahdollistivat etenkin aitoon dialogiin ja osapuolten luottamukseen perustuva työskentelytapa sekä neutraalin osapuolen rooli prosessin avustajana ja ohjaajana. Olennaista prosessille oli myös jaetun tietopohjan muodostaminen sekä yhteistyöryhmän työskentelyn pitkäjänteisyys. Prosessi voidaan nähdä esimerkkinä uudenlaisesta yhteistoiminnallisen osallistumisen ja päätöksenteon tavasta, joka voi osaltaan parantaa yhteiskunnallisen toiminnan ennakoitavuutta ja kestävyyttä. Tuomalla esiin intressien yhteensovittamisen hyötyjä ja mekanismeja niin tutkimuksen kuin toiminnan keinoin on mahdollista edistää yhteistoimintaan ja konsensuspohjaiseen työskentelyyn perustuvien toimintatapojen käyttöönottoa myös Suomessa.

**Avainkäsitteet:** intressien yhteensovittaminen, Jyväskylän metsäohjelma, Akordi, yhteissuunnittelu, neuvotteluprosessi

## Sisälllys

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimusasetelma .....	3
1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	6
<b>2 METSÄOHJELMAT SUOMESSA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Kunnat metsänomistajina .....	9
2.2 Yhteistoiminnallinen metsäsuunnittelu .....	10
<b>3 YMPÄRISTÖRISTIRIITOJEN SOVITTELU MENETTELY .....</b>	<b>12</b>
3.1 Intressien yhteensovittamisen periaatteet .....	14
3.2 Intressejä yhteensovittavan prosessin vaiheet .....	19
3.3 Intressejä yhteensovittavan prosessin arviointi .....	26
3.4 Intressien yhteensovittaminen yhteistoiminnallisena osallistumismenettelynä .....	28
<b>4 JYVÄSKYLÄN METSÄOHJELMATYÖN VAIHEET .....</b>	<b>31</b>
4.1 Lähtötilanteen kartoitus ja prosessin määrittely .....	32
4.2 Yhteisen tietopohjan kokoaminen .....	34
4.3 Ohjelman työstäminen ja koonti .....	36
<b>5 TOIMINTATUTKIMUSTA TEKEMÄSSÄ .....</b>	<b>39</b>
5.1 Kaksoisroolini Jyväskylän metsäohjelmatyössä .....	42
5.2 Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä .....	43
5.3 Tutkimusaineisto ja rajaukset .....	45
5.4 Sisällön analyysi .....	47
<b>6. ANALYYSI: YHTEENSOVITTAVAA AJATTELUA JA TYÖSKENTELYÄ.....</b>	<b>48</b>
6.1 Kaupungin metsänhoito avaimena muutokseen .....	50
6.2 Uusi hoitoluokka luonnon monimuotoisuuden turvaksi .....	55
6.3 Enemmän virkistysmetsiä ja asukasvuorovaikutusta .....	60
6.4 Yhteistyöryhmän työskentely prosessin kriteerien valossa .....	65
6.5 Jyväskylän metsäohjelmapirosessi yhteensovittamisen mahdollistajana .....	73
<b>7 PÄÄTELMÄT .....</b>	<b>77</b>
<b>8 LOPUKSI.....</b>	<b>80</b>
<b>Lähteet.....</b>	<b>82</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>87</b>

## **Kuva- ja taulukkoluetelo**

### **Kuviot**

Kuvio 1: Osallistuvan päätöksenteon timantti. Käännetty lähteestä Kaner 2014. ....	24
Kuvio 2: Jyväskylän metsäohjelmatyön vaiheet .....	31
Kuvio 3: Kaksoisroolini Jyväskylän metsäohjelmatyössä .....	42

### **Taulukot**

Taulukko 1: Yhteisten hyötyjen lähestymistapa. Käännetty lähteestä Consensus Building Institute 2009. ....	26
Taulukko 2: Perinteinen ja yhteistoiminnallinen osallistumismenettely (Innes & Booher 2004, 429). ....	30
Taulukko 3: Analyysin rakenne .....	50

### **Kuvat**

Kuva 1: Akordi Oy:n esittelemä lähestymistapa (Akordi, 2018). ....	34
Kuva 2: Ryhmä pienaukkohakkuun äärellä. Maastoretki 17.11.2017 .....	36
Kuva 3: Hahmotelma metsäohjelman sisällöistä. Yhteistyöryhmän kokous 8.11.2017 .....	38
Kuva 4: Yhteisymmärryksen tarkistamista. Yhteistyöryhmän kokous 8.11.2017 .....	62
Kuva 5: Ryhmätöinä tuotetut prosessin tavoitteet. Kick off -tilaisuus 27.1.2017 .....	67
Kuva 6: Thinking Environment -harjoitus. Yhteistyöryhmän kokous 8.11.2017 .....	68
Kuva 7: Prosessin vaiheet ja vaikeroinnin vaihe. Yhteistyöryhmän kokous 8.11.2017 .....	71
Kuva 8: Virkistysvyöhykerajojen määrittelyä. Yhteistyöryhmän kokous 17.1.2018 .....	72

# 1 JOHDANTO

Yksi aikamme suurimpia haasteita on käsitellä paikallisympäristöihin kuten kaupunkeihin liittyviä kysymyksiä. Syynä haasteen laajuudelle voidaan pitää sitä, että ympäristöön kohdistuvien tavoitteiden ja erilaisten intressien kompleksisuus kasvaa jatkuvasti ja luo maaperää uusille ristiriidoille ja konflikteille. Ympäristöjen kehittämiseen liittyvien kysymysten käsittely on kiistoista huolimatta kuitenkin elintärkeää, sillä ratkaisematta ongelmat uhkaavat tulevia sukupolvia niin taloudellisen, ekologisen kuin sosiaalisenkin kestävyuden murtumisella. (Healey 1996, 207.) Erilaisten intressien yhtensovittaminen ja sen keinojen kehittäminen onkin yhä keskeisemmässä osassa ympäristöpoliittisessa päätöksenteossa ja suunnittelussa.

Haila ja Jokinen esittävät, että tarkasteltaessa ympäristöpoliittisia päätöksiä ja toimenpiteitä on tärkeää kiinnittää huomiota muun muassa siihen, millaiset prosessit tukevat päätöksentekoa (2001, 34-56). Prosesseja onkin pyritty parantamaan kehittämällä etenkin osallistumismenettelyitä, jotta paikallinen tieto saataisiin integroitua päätöksentekoon ja saavutetut päätökset nauttisivat yleistä hyväksyntää (Innes & Booher 2004, 422-423). Intressejä yhtensovittavalla suunnittelulla on tarkoitus vastata yhteishallinnan ja monitavoitteisuuden haasteisiin. Tavoitteena on luoda systemaattisia mutta samalla muutoskykyisiä toimintamalleja, jotka mahdollistavat erilaisten intressien yhtensovittamisen ja paremman yhteistyön syntyminen. Tällaisia toimintamalleja ovat muun muassa vuorovaikutteiset neuvotteluprosessit sekä yhteistoiminnallinen suunnittelu.

Onnistuneeseen yhtensovittamiseen vaaditaan kykyä ja keinoja hallita mahdollisia konflikteja. Konflikti eli ristiriita tarkoittaa nykysuomen sanakirjan (1967) mukaan yhteensopimattomuutta, vastakkaisuutta, riitaisuutta, kollisiota, erimielisyyttä tai selkkausta. Siinä missä ristiriita voi tarkoittaa kahdenvälistä mielipide-eroa, on konflikti usein merkitykseltään syvempi ja pidempiaikainen tila. Peltonen ja Villanen (2004, 6-12) käyvät kirjallisuuskatsauksessaan läpi erilaisia konfliktin määritelmiä. Katsauksessa kuvataan muun muassa Rossin (1993, 16) määritelmä, jonka mukaan konfliktin tunnistaminen vaatii toimijoiden tietoisuuden ristiriidan olemassaolosta. Sandolen (1993, 16) määritelmän mukaan taas toimijat ovat keskenään näkyvässä konfliktiprosessissa, kun osapuolet tavoittelevat omia päämääriään heikentämällä toisten mahdollisuuksia ajaa omiaan.

Ympäristökonfliktit nousevat usein tilanteesta, jossa mahdollisesti hyvin vakiintunut tapa toimia tulee haastetuksi uudellaisilla vaatimuksilla. Usein kyse on rajallisten luonnonvarojen hallinnasta ja käytöstä monien eri toimijoiden kesken. (Haila & Jokinen 2001, 47-79.) Ympäristön suojelemisen ja hyödyntämisen ongelmat edustavatkin usein pysyvämpiä yhteiskunnallisia ristiriitoja. Yhteiskunnalliset ristiriidat voivat kuitenkin aiheuttaa myös paikallisten tai yksilöiden välisten konfliktien muodostumisen aivan kuten yksilötason konfliktit saattavat laajentua ryhmien välisiksi kiistoiksi. (Peltonen & Villanen 2004, 7-14.) Konfliktien skaalautuvuus luokien tarpeen käsitellä konflikteja sekä paikallisilla että laajemmilla yhteiskunnallisilla tasoilla, sillä kiistan eri tasojen ja niiden sisäisten vuorovaikutussuhteiden hahmottaminen on keskeistä intressien yhteensovittamisen kannalta.

Ympäristökysymyksille ominaisesti monien toimijoiden välisiin ja erityisen kompleksisiin kiistoihin keskittyvä ympäristösovittelu edustaa konfliktinratkaisumenetelmää, jossa tavoitteena on nimenomaan yhteensovittaa eri toimijoiden tarpeita ja parantaa keskinäisiä suhteita. Tiivistelmässä 'Sovittelu osana paikallisten ympäristökiistojen hallintaa – Maankäyttö- ja ympäristökiistojen sovittelun kokeiluhankkeen (SOMARI) kokemuksia, tuloksia ja arviointia' sovittelu on määritelty ”*vapaaehtoiseksi ja luonteeltaan epäviralliseksi, tuomioistuimen ulkopuoliseksi prosessiksi, jossa puolueeton kolmas osapuoli sovittelee osapuolten välistä konfliktia*” (Peltonen ym. 2012, 9). Kansainvälisen sovittelun parissa työskennelleen Christopher Mooren mukaan menettelyn tavoitteena on saavuttaa vapaaehtoinen ja molemminpuolinen hyväksyntä sopimuksille ja neuvottelun tuloksille ilman sovittelijan itsenäistä päätöstä. Mooren mukaan tarkoituksena on auttaa konfliktin osapuolia parantamaan keskinäistä vuorovaikutusta ja kommunikaatioyhteyttä, rakentamaan keskinäistä kunnioitusta, tunnistamaan ja ymmärtämään toisten intressejä ja näkemyksiä sekä ottamaan käyttöön tehokkaampia ongelmanratkaisu- ja neuvottelutapoja. (Moore 2014, 8-9.)

Monenvälisiin ja kompleksisiin kiistoihin kehitetyn ympäristösovittelun keskiössä on osapuolten vuorovaikutus ja konfliktin kartoittaminen. Turtiainen nimeää menettelylle kolme päävaihetta: kartoitus- ja esineuvotteluvaihe, varsinainen neuvotteluvaihe sekä toteuttamis- ja jälkineuvotteluvaihe (Turtiainen 1996, 11). Kartoitus- ja esineuvotteluvaiheen tarkoituksena on selvittää kiistan historiaa sekä alueellista ja sosiaalista kontekstia. Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää, mitkä ovat olleet merkittävimpiä ja vaikuttavimpia tapahtumia kiistan kehittämisessä sekä mitä osapuolia kiistaan on kuulunut sen eri vaiheissa. (Wehr 1981, 18-22, Turtiaisen 1996, 12-13 mukaan.) Varsinaisessa neuvotteluvaiheessa kyseessä on

yhteinen ongelmanratkaisutilanne (joint problem solving), jossa etsitään kaikkia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja (Turtiainen 1996, 14).

Ympäristösovitteluun liittyy olennaisesti neutraalina osapuolena toimiva sovittelija tai fasilitaattori. Neutraalin osapuolen rooli ja vastuu prosessissa määrittelee osaltaan menettelyn luonnetta ja vaihtelee eri koulukuntien kesken. Elliot kuvailee neutraalin osapuolen voivan auttaa sidosryhmiä rakentamaan yhteisymmärrystä ja luottamusta muun muassa tunnistamalla olemassa olevia esteitä neuvotteluiden etenemiselle, arvioimalla kiistan laajuutta sekä toteuttamalla kiistanratkaisuprosesseja, joilla osapuolet voivat löytää vaihtoehtoja ja saavuttaa yhteisymmärrystä (Elliot 1999, 200). Tilanteissa, joissa osapuolten välillä on lähtökohtaisesti vain vähän luottamusta neutraalin osapuolen mukana olo saattaa olla ratkaisevaa. Tällöin voidaan saada vahvistettua paitsi osapuolten luottamusta prosessiin, myös toisiinsa.

Suomelle hyvin ominainen erityispiirre on normien ja lainsäädännön rooli paitsi itse kiistan muodostumisessa myös sen ratkaisuyritysten määrittämisessä. Esimerkiksi metsien käyttöä ja hoitoa ohjaavat monet eri säädökset ja ohjeet mitkä asettavat kiistanratkaisuprosessille monia eri reunaehtoja. Muun muassa se, ketkä luetaan missäkin tapauksessa osallisiksi ja miten osallistuminen järjestetään, on laissa määritelty. (Peltonen ym. 2012, 30.) Perhesovittelu, työyhteisösovittelu, rikossovittelu ja kaupallinen sovittelu ovat Suomessa jo suhteellisen juurtuneita toimintoja, mutta luonteeltaan julkisoikeudellisiin ja useiden toimijoiden välisiin ristiriitoihin sovittelumenettelyä ei ole perinteisesti sovellettu (ks. Ervasti & Nylund 2014). Suomessa lainsäädäntö ei tunne erillistä sovittelumenettelyä ympäristöasioissa (Peltonen & Villanen 2004, 10), vaikka kuitenkin avoin keskusteluyhteys ja vuorovaikutusta lisäävät menettelytavat ovat olennaisia nimenomaan erilaisten intressien yhteensovittamista tavoiteltaessa.

## **1.1 Tutkimusasetelma**

Ympäristösovittelu ja intressien yhteensovittaminen tarjoavat muiden kontekstien ohella näkökulmia myös strategisen metsäsuunnittelun kehittämiseen. Kuntametsien suunnittelun tiekartta -hankkeessa on tunnistettu yhdeksi kuntien metsäsuunnittelun tulevaisuuden haasteeksi painotusten siirtyminen taloudellisista tavoitteista virkistys- ja monimuotoisuuspainotteisempaan suuntaan (Mikkola ym. 2008, 7). Tämä kehityssuunta vaatii väistämättä hyvin erilaisten metsiin kohdistuvien intressien yhteensovittamista ja uudenlaisia

metsäsuunnittelun tapoja. Tässä tutkimuksessa tarkastelen yhteensovittamista vuonna 2017 aloitetussa Jyväskylän metsäohjelmatyön prosessissa. Metsäohjelmatyössä intressien yhteensovittaminen otettiin lähtökohdaksi ohjelmatyöprosessille, mikä tarjosi hyvän alustan aihetta käsittelevälle tutkimukselle. Intressien yhteensovittaminen osana kaupunkien metsien hoidon ja käytön suunnittelua on myös uusi ilmiö Suomessa, mikä on osaltaan lisännyt tutkimuksen mielekkyyttä.

Jyväskylän kaupunki käynnisti ensimmäisen strategisen metsäohjelmansa laatimisen keväällä 2017 tunnistettuaan toimintaympäristössä tapahtuneen selviä muutoksia ja asukkaiden kiinnostuksen metsiä kohtaan kasvaneen. Kaupungin olemassa olevaa metsäsuunnitelmaa linjaavat periaatteet koettiin osittain vanhentuneiksi eikä kuviotasoisena suunnitelmana nähty tarjoavan riittävästi tietoa kaupungin metsänhoidosta asukkaille. (Akordi 2016, 4.) Metsäohjelmasta haluttiin pitkän tähtäimen strateginen suunnitelma, joka linjaisi kaupungin metsien käyttöä ja hoitoa seuraavaksi 10 vuodeksi. Metsäohjelmatyön tarkoituksena oli metsänhoidon ohjaamisen ohella myös rakentaa toimijoiden välille yhteistä tietopohjaa sekä mahdollistaa käytännön kokeiluja. (Jyväskylä 2017a, 3.) Jyväskylän metsäohjelmatyön tavoitteeksi asetettiin edelläkävijyys paitsi ohjelman sisällössä myös kaupungin ja sen sidosryhmien yhteistyössä sekä tietopohjan avaamisessa ja täydentämisessä laajan vuorovaikutuksen kautta. (Jyväskylä 2017a.) Korkeamman tason visioksi työskentelylle asetettiin lausuma ”*Jyväskylän kaupunki on edelläkävijä metsien taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten tavoitteiden yhteensovittamisessa*” (Jyväskylä 2017a, 3).

Metsäohjelmaa esittelevillä nettisivuilla kerrotaan metsäohjelmatyön tavoitteena olleen sopia yhdessä sidosryhmien kanssa metsien käytön eri muodoista parhaaseen mahdolliseen tietoon perustuen (Jyväskylä 2017c). Konkreettisesti metsäohjelmasta tavoiteltiin kaupungin metsien suunnittelua ja hoitoa linjaavaa ohjelmaa, joka olisi toimiva työkalu käyttäjilleen. Ohjelman haluttiin sisältävän selkeitä käytännön toimintaohjeita, rajauksia ja roolienjakoa sen lisäksi, että sillä tavoiteltiin hyvin tehtyä ja ohjaavaa hoitoluokittelua. Kaupunki omisti ohjelmatyön alkaessa vuonna 2017 noin 8500 hehtaaria metsää, joista noin 3350 hehtaaria eli 40% oli virkistys- ja lähimetsiä. Metsistä 1400 hehtaaria sisälsi maisema- ja luontoarvoja ja noin 3750 hehtaaria oli työn alussa luokiteltu talousmetsiksi. (Jyväskylä 2017c.) Pitkän tähtäimen vaikuttavuustavoitteiksi linjattiin työn alussa muun muassa pääoman huolellinen hoito, metsien kasvukunnosta huolehtiminen, talousmetsien tuottosuunnitelmat, viherjatkumot sekä suotuisan suojelutason saavuttaminen ja säilyttäminen.



Jyväskylän metsäohjelmatyö toteutettiin vuorovaikutteisena neuvotteluprosessina, jossa yhteistyöryhmä kantoi päävastuun työskentelystä (Jyväskylä 2017a, 4). Prosessi perustui myöhemmin tässä työssä kuvatulle intressien yhteensovittamiselle, minkä käytännön toteutusta edustaa muun muassa Consensus Building Institutin kehittämä yhteisten hyötyjen lähestymistapa. Lähestymistavan teesinä on, että valituilla työskentely- ja toimintatavoilla on mahdollista luoda prosessi, jossa kunkin osapuolen tarpeet tulevat tutkituiksi ja jossa voidaan muodostaa kaikkien hyväksyttävissä oleva ratkaisu (Akordi 2017). Jyväskylän metsäohjelmatyöhön koottu yhteistyöryhmä oli tämän tutkimuksen valmistuessa kokoontunut yhteensä 18 kertaa (liite 1). Yhteistyöryhmän tapaamisten tarkoituksena oli sitouttaa osapuolet jaetun oppimisen kautta sekä prosessiin että toisiinsa (Strauss 1999, 289).

Yhteistyöryhmään kuului edustajia paitsi Jyväskylän kaupungilta myös Keski-Suomen lintutieteelliseltä yhdistykseltä, Luonto-Liiton Keski-Suomen piiriltä, Metsä Groupilta, tutkimukselta (Jyväskylän yliopisto), Metsähallitukselta ja JAPA:lta (Jyväskylän kestävä kehitys ry) (Jyväskylä 2017a, 4-5). Mahdolliset osallistujat tunnistettiin lähtötilanteen kartoituksessa tehdyn intressikartoituksen pohjalta. Yhteistyöryhmän kokoonpano muodostui laajemman sidosryhmätilaisuuden tuloksena, jossa sidosryhmien edustajat valitsivat joukostaan yhteistyöryhmän jäsenet. Valitut edustivat omia sidosryhmiään, jotka tunnistettiin metsäohjelmatyön kannalta olennaisiksi osapuoliksi. Yhteistyöryhmän tehtäviksi kirjattiin prosessin alussa muun muassa määritellä prosessin sisältö ja eteneminen, käydä keskustelua prosessin ja ohjelman tavoitteista sekä metsien eri arvoista, tuoda metsäohjelman laadintaan sekä henkilökohtainen että sidosryhmien tarjoama asiantuntijatieto, tuottaa metsäohjelmasta ryhmän yhteinen ehdotus sekä ideoida metsäohjelman linjausten toimeenpanoa (emt, 4).

Jyväskylän metsäohjelmatyössä neutraalina osapuolena toimi Akordi Oy. Akordi Oy on suomalainen yritys, joka on erikoistunut erilaisten tarpeiden ja intressien yhteensovittamiseen osallistumis- ja neuvotteluprosesseissa intressejä yhteensovittavan lähestymistavan keinoin. Jyväskylän metsäohjelmaprosessissa Akordin osana oli paitsi tuoda prosessiin ja työskentelyyn lähestymistavan periaatteet myös fasilitoida yhteistyöryhmän työskentelyä siten, että se noudattelsi mahdollisimman tarkoin yhdessä määriteltyä prosessia. Työn tilaaja oli Jyväskylän kaupunki. Akordin tehtäviin ei sisällynyt työn sisältöjen pohdinta tai tuottaminen eikä Akordilla ollut omia tavoitteita työn sisältöön nähden. Sen sijaan voidaan nähdä, että Akordilla oli ratkaiseva rooli prosessin suunnittelussa ja toteutuksessa sekä siinä, että yhteistyöryhmän työskentely oli toimivaa ja rakentavaa.

Metsäohjelmaproessi käynnistyi virallisesti tammikuussa 2017 ja jatkui aina toukokuulle 2018. Kiinnostukseni Jyväskylän metsäohjelmaproessia kohtaan syntyi omasta osallisuudestani siihen. Keväällä 2017 alkaneen korkeakouluharjoitteluni myötä pääsin osalliseksi jo alkaneeseen prosessiin Akordi Oy:n työntekijänä. Olin mukana yhteistyöryhmän tapaamisissa kesäkuusta 2017 alkaen sekä Akordi Oy:n työntekijänä että graduntekijänä. Tämän tutkimuksen aineiston analyysi rajautuu näissä tapaamisissa aikavälillä 15.6.2017-17.1.2018 tekemääni havainnointiin ja tarkastelee näin ollen prosessin keskivaiheita.

Perustelen rajaustani sillä, että se alkaa ensimmäisestä tilanteesta, jossa olen itse ollut prosessissa läsnä ja päättyy kohtaan, jossa työskentely siirtyi kohti tekstin käsittelyä ja ohjelman kokoamista. Näin pystyn keskittymään prosessissa siinä syntyneisiin yhteensovittamisen keinoihin sekä uudelleen ja nykytilaa haastavaan ajatteluun. Jyväskylän metsäohjelmatyö osoittautui jo varhaisessa vaiheessa prosessiksi, jossa intressejä yhteensovittavaa työskentelyä oli mahdollista tarkastella paitsi teoreettisesti myös käytännössä. Prosessin kuvaaminen ja tutkiminen tarjoavat mielestäni ainutlaatuisen keinon tarkastella Suomessa vielä melko uutta lähestymistapaa neuvotteluihin ja yhteistoiminnalliseen osallistumiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon liittyen.

## **1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset**

Tutkin tässä pro gradu -työssä Jyväskylän metsäohjelmatyön prosessia intressejä yhteensovittavan lähestymistavan näkökulmasta. Teoreettisen viitekehyksen sekä aineiston analyysin avulla tavoitteenani tässä työssä on selvittää, millainen prosessi intressien yhteensovittamiseen perustuva Jyväskylän metsäohjelmatyö oli. Tutkimukseni alkaa suomalaisen metsäsektorin ja -suunnittelun taustoittamisella, minkä jälkeen kuvaan tarkemmin ympäristösovitteluun ja etenkin intressejä yhteensovittavaan lähestymistapaan liittyviä piirteitä. Voidakseni vastata varsinaisiin tutkimuskysymyksiini käyn ensin läpi, miten intressien yhteensovittamisen periaatteet näkyivät Jyväskylän metsäohjelmatyön prosessissa kuvaamalla prosessin vaiheet ja niissä tapahtuneen työskentelyn luvussa neljä.

Kuvattuani lähestymistavan lähtökohdat sekä niiden toteutumisen Jyväskylän metsäohjelman vaiheissa siirryn tarkastelemaan metsäohjelmatyötä pääasiassa yhteistyöryhmän toiminnan kautta. Tutkimusmetodologian ja menetelmien kuvaamista seuraavassa aineiston analyysissä käyn läpi, millaista yhteensovittamista prosessin keskivaiheilla syntyi yhteistyöryhmän

työskentelyn kautta sekä arvioin prosessia intressien yhteensovittamisen kriteerien pohjalta. Pyrin analyysissäni tunnistamaan, mitkä prosessin piirteet ja siinä käytetyt työskentelytavat mahdollistivat yhteensovittamisen ja yhteisymmärryksen syntymisen. Apunani käytän kahta tutkimuskysymystä, jotka ovat:

- 1) Millaisia yhteensovittamisen keinoja yhteistyöryhmän työskentelyssä synnyttiin?
- 2) Mitkä prosessin tekijät mahdollistavat intressien yhteensovittamisen?

Päätelmissäni pohdin vielä, mitä prosessissa esiintynyt yhteensovittaminen kertoo intressien yhteensovittamisen lähestymistavan käyttömahdollisuuksista laajemmin ympäristösuunnittelun ja -päättökseen kentällä.

## **2 METSÄOHJELMAT SUOMESSA**

Metsillä on kautta Suomen historian ollut erityinen rooli sekä maan taloudessa, politiikassa että kulttuurissa. Euroopan mittakaavassa Suomi on ollut merkittävän riippuvainen metsistään ja tukeutunut niihin sekä taloudellisesti että kulttuurisesti. Metsien käyttö on kehittynyt metsästyksestä ja kalastuksesta kaskeamiseen, tervan tuotantoon ja myöhemmin moderniin metsätalouteen ja tuotantoon. (Raitio 2008, 27.) Suomen koko maapinta-alasta yhä noin 86% eli yli 26 miljoonaa hehtaaria on metsätalousmaata, ja Leskinen kuvaakin Tarmo Koskisen sanoneen, ettei ”suomalaista taloutta, politiikkaa, kulttuuria tai kansallista yhtenäisyyttä voi ymmärtää ilman ymmärrystä metsäsektorin roolista” (Leskinen 2007; 8, 28).

Ekologinen kestävyys tuli osaksi metsätalouden toimintaa 1990-luvun lopulla, kun sitä alettiin turvaamaan sekä metsälainsäädännön että alueellisten tavoiteohjelmien avulla. Vuodesta 1997 alkaen talousmetsien arvokkaimmat elinympäristöt oli säästettävä metsän käsittelyn yhteydessä. Tämä aloitti metsätalouden ekologisen uudistuksen, joka johti paitsi metsätalouden sertifiointiin myös lain vähimmäistavoitteita monipuolisempaan ekologisen kestävyden edistämiseen esimerkiksi säästöpuiden jättämisellä. (Haila & Jokinen 2001, 168.) Nykyään metsien käyttöä ja hoitoa ohjaavat Suomessa monet eri säädökset ja ohjeistukset. Näistä

tärkeimpiä ovat metsälaki (1093/1996), luonnonsuojelulaki (1096/1996), maankäyttö- ja rakennuslaki (132/1999), FFCS-sertifiointikriteerit sekä Hyvän metsänhoidon suositukset (Tapio 2001, 2006; Hamberg & Löfström 2009, 66).

Anne Saarinen kertoo pro gradu -tutkielmassaan 'Puuta vai Muuta? Ekosysteemipalvelut alueellisessa metsäohjelmassa' metsäohjelmien roolista suomalaisessa metsäpolitiikassa 50 vuoden ajalta. Ensimmäinen kansallinen metsäohjelma laadittiin 1961, mitä seurasivat ”*Teho -ohjelmat vuosina 1962 ja 1964, Mera -ohjelmat 1964, 1966, 1969, Metsä 2000 -ohjelma vuonna 1985, sen tarkistusohjelma 1992 ja ensimmäinen Metsätalouden ympäristöohjelma vuonna 1994*” (Saarinen 2017, 8). Säännöllisesti kansallisia metsäohjelmia alettiin laatimaan metsätalouden ympäristöohjelman jälkeen. Viimeisimpiä ovat Kansallinen metsäohjelma (KMO) 2015 ja Kansallinen metsästrategia 2025. Nykyiseen metsälakiin (1996) on kirjattu vaatimus metsäkeskusten alueellisten metsäohjelmien (AMO) laatimisesta. Maakunnallisen ohjelman laadinnasta taas vastaa maa- ja metsätalousministeriön alueelle asettama metsäneuvosto. Alueellisten metsäohjelmien tulee toteuttaa kansallisen metsäohjelman linjauksia. (Saarinen 2017, 8.)

Metsäohjelmien tavoitteeksi on määritelty taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen kestävyysvaatimusten yhteensovittaminen. Tavoitteen täyttymistä varten laki velvoittaa metsäkeskuksia laatimaan ohjelman yhteistyössä alueen metsätaloutta edustavien ja muiden alan toimijoiden kanssa. (Tikkanen ym. 2009.) Tämä sidosryhmäyhteistyö pitää sisällään metsien kasvatuksen, hoidon ja käytön, metsiä hyödyntävän yritystoiminnan sekä metsien eri käyttötarkoitusten ja suojelun tavoitteet (Saarinen 2017, 8). Keski-Suomen alueellinen metsäohjelma on yksi neljästätoista alueellisesta metsäohjelmasta ja määrittää muun muassa Jyväskylän metsien käyttöä. Ohjelma toimii alueen metsäsektorin kehittämissuunnitelmana ja työohjelmana. Viimeisin Keski-Suomen alueellinen metsäohjelma valmistui 2015 ja se käsittää vuodet 2016-2020. (Metsäkeskus 2016.) Jyväskylän kaupungin teettämä metsäohjelma ei vastaa metsälain edellyttämää alueellista metsäohjelmaa, mutta koostuu hyvin samankaltaisista osista ja perustuu samoihin periaatteisiin, kuten eri kestävyysvaatimusten ulottuvuuksien yhteensovittamiseen.

## 2.1 Kunnat metsänomistajina

Suomen metsäsektori koostuu kahdesta hyvin erilaisesta ryhmästä: klusteroituneesta metsäteollisuudesta ja heterogeenisestä metsänomistajien joukosta (Raitio 2008, 28). Kuntametsien suunnittelu on hyvin erilaista verrattuna muiden metsänomistajien metsien suunnitteluun. Kuntien metsäsuunnittelussa tulee ottaa huomioon samanaikaisesti niin toimenpiteiden maltillisuus ja hallinnolliset rakenteet kuin kunnan omat suunnittelukäytännöt, asukkaiden tarpeet ja kunnallispoliittinen päätöksenteko (Mikkola ym. 2008, 7). Valtaosalla kunnista on voimassa oleva metsänhoitosuunnitelma (Löfström 2006). Metsäsuunnitelma määritellään metsälain 4 §:ssä ”*metsänomistajan yhden tai useamman metsäkiinteistön metsien puuvaroja ja tilaa, luontoarvoja sekä hoitoa ja käyttöä*” koskevaksi ajantasaiseksi suunnitelmaksi ja se laaditaan aina kymmeneksi vuodeksi kerrallaan (Partanen 2011, 7). Metsäsuunnitelmien ohella myös metsiä koskeva strateginen suunnittelu on lisääntynyt (Hamberg & Löfström 2009, 15-16).

Yleisintä kunnissa on metsäalueen jaottelu erilaisiin metsänkäyttöluokkiin. Suomen kunnat omistavat yhteensä noin 425 000 hehtaaria metsää, mistä yli puolet on pääosin talouskäytössä, noin kolmasosa virkistyskäytössä, viisi prosenttia suojeltua metsäalaa ja loput varattu muuhun käyttöön. Näitä käyttötarkoituksia edustavia hoitoluokkia ovat esimerkiksi talous-, virkistys- ja ulkoilumetsät. (Mikkola ym. 2008, 6-7.) Metsien hoitoluokka määritellään alustavasti jo kaavoituksen yhteydessä ja se perustuu alueen luonnonominaisuuksiin, sijaintiin ja käyttötarkoitukseen (Hamberg & Löfström 2009, 9-17). Luokka myös määrittelee metsän hoidon tason ja luonteen. Jyväskylän kaupungin metsät on jaettu metsäsuunnitelmassa kahdeksaan hoitoluokkaan käyttötarkoitusten mukaisesti. Hoitoluokkia ovat lähimetsät, ulkoilu- ja virkistysmetsät, talousmetsät, suojametsät, valmennusmetsät, maisemametsät, erityisalueet ja suojelualueet. Hoitoluokista Jyväskylän alueella suurin oli ohjelmatyön alkaessa talousmetsät, joka käsitti noin 45 prosenttia kaupungin metsistä. Ulko- ja virkistysmetsiä oli 23 prosenttia, suojelualueita 13 prosenttia, lähimetsiä 13 prosenttia, arvometsiä kolme prosenttia ja muita kolme prosenttia. (Kytömäki 2017.)

Jyväskylässä metsien suunnitelmallisella hoidolla on pitkä historia, sillä ensimmäinen metsänhoitosuunnitelma laadittiin koskemaan Jyväskylän metsiä jo vuonna 1888. Vuonna 1901 kaupungissa teetettiin tutkimus puuvarannon laadusta, ja vuonna 1907 metsänhoito siirtyi teknisen seuran hoidettavaksi. Kaupungille palkattiin vuonna 1911 ensimmäinen metsänvartija ja hyväksyttiin metsänhoitosuunnitelma. Tästä lähtien metsänhoitosuunnitelma on laadittu

säännöllisesti kymmeneksi vuodeksi kerrallaan. (Jyväskylä 2006, 6.) Vuonna 2005 metsäsuunnitelma laadittiin vuorovaikutteisena prosessina (Jyväskylä 2006, 10). Metsäsuunnitelma toimii kaupungin operatiivisena työkaluna metsien hoidossa. Nykyistä kaupungin kuviotasosta metsäsuunnitelmaa ylläpidetään jatkuvasti päivittäen ja se sisältää tiedot puustosta, kasvusta sekä suunnitelluista toimenpiteistä alueelle. (Jyväskylä 2017a, 3.) Nykyinen metsäsuunnitelma tehtiin vuosille 2005-2014, mutta on jatkuvasti voimassa. Suunnitelma käsittää 4363 hehtaaria metsäalaa ja sen vuosittainen hakkuuehdotus on 19 200 m<sup>3</sup>, mikä käsittää noin 70 prosenttia puuston vuotuisesta kasvusta. Tässä työssä käsitellyn metsäohjelmaprosessin myötä Jyväskylä synnytti ensimmäistä kertaa strategisen tason metsäohjelman, jonka on määrä ohjata metsäsuunnittelua.

## **2.2 Yhteistoiminnallinen metsäsuunnittelu**

Nykyaikaisen metsäsuunnittelun voidaan kuvata olevan osallistavaa ja tukevan monitavoitteista päätöksentekoa. Osallistavan metsäsuunnittelun tarkoituksena on sitouttaa asukkaita ja muita asiasta kiinnostuneita tahoja metsien käyttöä ja hoitoa linjaavaan suunnitteluun (Hamberg & Löfström 2009, 18). Metsiä koskevassa suunnittelutyössä on tunnustettu, että metsillä nähdään samanaikaisesti monia merkityksiä ja niiden käytölle asetetaan monia erilaisia tavoitteita (Kangas 2001, 31). Koska kuntametsien käyttöön kohdistuu monenlaisia ja hyvin erilaisia tavoitteita, korostuu suunnittelussa tarve tukea päätöksentekoa. Kunnissa kaivataankin uudenlaisia apuvälineitä ja palveluita metsien käytön suunnitteluun, tiedon hallintaan ja vuorovaikutuksen lisäämiseen. Yhtenä ratkaisuvaihtoehtona on pidetty strategiatason suunnittelun lisäämistä, minkä avulla kunnat voisivat miettiä kunnan metsien roolia kunnassa pidemmällä aikavälillä. Strategisen metsäsuunnittelun on tarkoitus vastata kysymyksiin kuten: Mitä metsiltä halutaan? Miksi kunta omistaa metsää? Millaisille metsille on tulevaisuudessa tarvetta? Mikä rooli metsillä on politiikassa? (Mikkola ym. 2008, 7-19.)

Metsäsuunnitteluun liittyvän sidosryhmäyhteistyön juuret ovat metsätaloutta kohdanneissa muutospaineissa 1980-1990 -luvulla, jolloin metsähallinto uudisti metsätalouden käytäntöjä ja kansalaiset ja erilaiset eturyhmät otettiin mukaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Osallistumismahdollisuuksien lisäämisellä haluttiin yhteensovittaa metsiin liittyviä tarpeita ja mahdollistaa myös kestävä kehityksen periaatteeksi noussut yksilön oikeus osallistua omaa ympäristöään koskevaan päätöksentekoon. (Leskinen 2007, 8-12.) Jukka Tikkanen on tutkinut

väitöskirjassaan (2006) yksityismetsien suunnitteluun liittyviä yhteistyön malleja ja mahdollisuuksia. Sektorirajat ylittävä yhteistyö on jo tuolloin nähty välttämättömänä metsäpoliittisessa keskustelussa, mutta se on myös koettu haastavana. Tikkanen toteaa, että juuri metsäohjelmat voivat tarjota moniarvoisen ja kestävänsä metsätalouden kehittämislle foorumin, jolla sektorirajat ylittävää yhteistyötä voidaan edistää. (Tikkanen 2016, 16; ks. Tikkanen ym. 2002)

Tikkanen viittaa etenkin Danielsin ja Walkerin yhteistoiminnallisen oppimisen suunnittelumenetelmään luonnonvarojen käytön suunnittelussa. Daniels ja Walker esittävät, että suunnittelussa tulisi käsitellä laajemmin myös arvoja, eri toimijoiden tavoitteita ja asenteita. (Daniels & Walker 1996, Tikkanen 2006, 15-16 mukaan.) Tikkanen viittaa myös Sabatierin teoriaan kuvatessaan erilaisten arvokäsitysten yhteentörmäyksiä metsätalouden kentässä. Erilaisten arvojen ympärille muodostuneiden koalitioiden välille on syntynyt konflikteja Suomen metsäpolitiikan piirissä, mikä on vaikeuttanut yhteisymmärryksen syntymistä. (Sabatier 1988, Tikkanen 2006, 16-17 mukaan.) Johtopäätöksissään Tikkanen esittää metsäohjelmapirosessien olevan mahdollisia foorumeita eri eturyhmien välisen keskusteluyhteyden luomiselle ja paremmalle yhteisymmärrykselle. Olennaista yhteistoiminnallisessa ohjelmatyöskentelyssä on aito yhteistyö ja työryhmätyöskentely, joka on riittävän pitkäjänteistä ja mahdollistaa osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvän oppimisen ja luottamuksen lisääntymisen. Tikkanen peräänkuuluttaa kuitenkin työryhmien muodostamiselta tarkoituksenmukaisuutta ja selkeiden roolien määrittämistä. Yhteistoiminnallisen työskentelyn päämääränä tulee Tikkanen mukaan olla konsensus, jonka pohjalta lopullinen päätös ohjelmasta tehdään. (Tikkanen 2016, 42.)

Kuntien metsiä koskeva strateginen suunnittelu on yleistynyt etenkin suomalaisissa kunnissa, joilla on laaja metsänomistus, ja esimerkiksi Helsingissä on tehty 'Helsingin luonnonhoidon linjaukset' kaupungin virkamiesten ja sidosryhmien kesken. Pirosessissa valmistelutyöstä vastasi kaupungin virkamiehistä koostunut ohjausryhmä, joka toi työn kommentoitavaksi sidosryhmien, kuten Helsingin yliopiston, Metlan, HELKA:n ja luonnonsuojelujärjestöjen edustajista koostuvalle seurantaryhmälle. Myös Vantaalla on kirjattu "Metsänhoidon periaatteet" laajan ohjausryhmätyöskentelyn pohjalta. Vantaan pirosessissa kaupungin lisäksi ohjausryhmässä itsessään oli myös edustettuna sidosryhmiä, kuten luonnonsuojelujärjestö, Suomen ympäristökeskus ja tutkimus. (Mikkola ym. 2008, 11.) Jyväskylän metsäohjelman erottaa näistä ja kaikista muista suomalaisten kaupunkien metsäsuunnitteluprosesseista paitsi

intressien yhteensovittamisen lähestymistavan systemaattinen käyttö myös neutraalin osapuolen osallisuus prosessissa.

### **3 YMPÄRISTÖRISTIRIITOJEN SOVITTELUMENETTELY**

Ympäristöristiriitojen ratkaisumenetelmien kehittyminen sai alkunsa vaihtoehtoisen kiistojen ratkaisun ADR (alternative dispute resolution) kehityksestä 1960- ja 1970-luvuilla Yhdysvalloissa. Ensimmäinen ympäristöristiriitaan liittynyt sovittelumenettely toteutui Yhdysvalloissa Washingtonin osavaltiossa sijaitsevan Snoqualmie-joen ristiriitatilanteen käsittelymenettelyssä vuonna 1974. Kiistassa neuvoteltiin tulvasuojelun ja virkistyskäytön järjestelyjä koskeva sopimus ympäristöjärjestöjen, padon rakentajien, maanviljelijöiden ja muiden asukkaiden kesken. Sittemmin julkisoikeudellisiin hallintoprosesseihin kuten ympäristökiistoihin liittyvä monien toimijoiden välinen sovittelumenettely on vakiintunut Yhdysvalloissa ja mahdollistettu myös lainsäädännöllä. (Peltonen ym. 2012, 26; Turtiainen 1996, 5-6.)

Vaihtoehtoisilla kiistanratkaisumenetelmillä on sittemmin tarkoitettu kaikkia mahdollisia ristiriitojen sovittelumenetelmiä, jotka eivät perustu oikeudenkäyntiin. Menetelmien kehittymisen myötä muodostui myös oma koulukuntansa ympäristökonfliktien sovittelumenettelyille nimeltään EDR (environmental dispute resolution). (Turtiainen 1996, 7.) Ympäristökonfliktien sovittelun parissa 70-luvulta asti työskennelleen Gail Binghamin määritelmän mukaan EDR tarkoittaa ”*sellaisten ympäristökonfliktien ratkaisumenetelmien joukkoa, jotka mahdollistavat osapuolten henkilökohtaiset kohtaamiset ja joiden avulla pyritään yhteisesti hyväksyttävään ratkaisuun kiistanalaisissa kysymyksissä*” (Bingham 1986, Peltonen ym. 2012, 26 mukaan). Tässä työssä ymmärretyllä ympäristösovittelulla tarkoitetaan jäseneltyä ongelmanratkaisuprosessia, jossa tavoitteena on, että kaikki osapuolet voivat ymmärtää paremmin toistensa intressejä, haastaa aikaisempia näkemyksiä ja luoda uusia keinoja löytää yhteisiä etuja (Peltonen ym. 2012, 27).

Peltonen ym. (2012, 32) käyvät läpi monia toimijoita koskettavaan ympäristösovitteluun liittyviä haasteita. Ratkaistavia kysymyksiä ovat muun muassa miten voidaan varmistaa toimiva vuorovaikutus neuvotteluissa, millaisia toimijoita prosessissa tarvitaan, miten eri osapuolten panos saadaan parhaiten hyödynnettyä ja miten prosessista viestitään ulospäin (ks. Susskind



ym. 2005). Yksi vaikeimmista kysymyksistä liittyy yleisen edun ongelmaan. Julkisen sektorin kiistoissa käsitellään usein kysymyksiä ja tehdään valintoja, joilla saattaa olla merkittäviä ja pitkäkestoisia vaikutuksia myös prosessin ulkopuolisille tahoille esimerkiksi tuleville sukupolville. Koska prosessin ulkopuolisten tahojen voi olla haastavaa tai jopa mahdotonta saada edustusta, nähdään ympäristösovitteluprosessien ja sovittelijoiden olevan vastuussa myös niille prosessin ulkopuolisille tahoille, jotka eivät ole aktiivisesti mukana neuvotteluissa. (Peltonen ym. 2012, 27-29.) Edustettavissa olevien ryhmienkään kuuleminen ei ole ongelmatonta. Osapuolet, jotka päättävät osallistua prosessiin valitsevat joukostaan edustajan, joka toimii neuvotteluissa koko viiteryhmänsä edustajana ja toimii tämän ryhmän antamalla mandaatilla. Sitä kuinka hyvin eri osapuolet ja osallistuvat kykenevät edustamaan omaa viiteryhmäänsä on vaikeaa taata. Edustuksellisuus on kuitenkin laaja-alaisissa kysymyksissä olennaista, jotta keskustelua voidaan käydä mielekkäästi ja rakentavasti. (Peltonen ym. 2012, 32; Turtiainen 1996, 12.)

Ympäristökiistojen luonteesta johtuen niitä koskevien sovitteluprosessien tarkoituksena on taata se, että ympäristöä ja maankäyttöä koskeva suunnittelu toteutetaan tavalla, joka koetaan kaikkien osallisten kesken reiluna ja joka tuottaa mahdollisimman paljon yhteisiä etuja (Peltonen ym. 2012, 27-29). Yhdysvaltalainen Lawrence Susskind on kehittänyt menetelmiä muun muassa ympäristösovitteluun jo vuosikymmeniä ja on myös Consensus Building Institutin (CBI) perustaja. The Consensus Building Institute on vuonna 1993 perustettu voittoa tavoittelematon organisaatio, jossa neuvotteluteorian ja kiistojen ratkaisun ammattilaiset ja tutkijat työskentelevät yhdessä yhteistyön edistämiseksi vaikeissa, monia toimijoita sisältävissä konteksteissa (CBI, 2017). Työssään Susskind on käsitteellistänyt intressien yhteensovittamista termein Consensus Building ja Mutual Gains Approach (Susskind 2014, 5). Termeille ei ole vielä olemassa vakiintuneita suomenkielisiä termejä, mutta ne on suomennettu aikaisemmin *intressien yhteensovittamiseksi ja yhteisten hyötyjen lähestymistavaksi* (ks. Susskind 2014). On tärkeää erottaa toisistaan intressien yhteensovittaminen arkikielessä ja tässä tutkimuksessa kuvatussa tutkimusperinteessä. Tarkoitan tässä työssä intressien yhteensovittamisella nimenomaan prosessien suunnittelun ja toteuttamisen tapaa, mikä rakentuu harkitun vaiheistuksen ja valittujen konsensuspohjaisten työskentelytapojen valintaan.

Susskind ym. (1999) käyvät läpi seikkaperäisesti ja useiden tapausesimerkkien kautta intressien yhteensovittamisen periaatteita ja soveltamista käytäntöön. Teokseen ovat kirjoittaneet monet lähestymistavan kehittäjät sekä laajemmin yhteistoiminnalliseen osallistumiseen ja kiistanhallintaan perehtyneet tutkijat etenkin Yhdysvalloista. Tekijät luonnehtivat teosta

tietosanakirjan kaltaiseksi lähteeksi ja sen tarkoituksena on tarjota aiheesta kiinnostuneille ja sen parissa työskenteleville esimerkkejä hyvistä käytännöistä kiistanhallinnan alalla (Susskind ym. 1999, 8). Teos toimii keskeisenä lähteenä tässä työssä, sillä sen keskiössä on juuri Consensus Building Institutun vuosien saatossa kehittyneet käytännön menetelmät ja työskentelytavat, joilla intressien yhteensovittamista voidaan toteuttaa ja on toteutettu Jyväskylän metsäohjelmatyössä.

### **3.1 Intressien yhteensovittamisen periaatteet**

Useiden toimijoiden keskinäisessä intressien yhteensovittamisessa tavoitteena on konsensukseen perustuvan sopimuksen luominen. Konsensus yhdistetään usein suomen kielessä yksimielisyyden saavuttamiseen, mutta neuvotteluteoreettisena käsitteenä sen merkitys on lähinnä yhteisymmärryksen saavuttaminen. Websterin kollegion sanakirjassa konsensuksen on määritelty olevan yleinen sopimus tai ratkaisu, johon enemmistö osallisista on päätenyt (Crump & Susskind 2008, 31), mutta intressien yhteensovittamisen yhteydessä konsensuksella tarkoitetaan laajemmin myös tietynlaisen osallistumisen ja työskentelyn kautta syntyneitä sopimusta. Olennaisinta intressejä yhteensovittamalla solmituissa sopimuksissa on, että kukin osapuoli tietää neuvotteluiden päättyttyä mihin paitsi muut myös he itse ovat sitoutuneet. Tällöin voidaan puhua tiedostetusta konsensuksesta (informed consensus), jossa kaikki osapuolet ymmärtävät sopimuksen sisällön ja voivat elää ehdotetun sovinnon kanssa. (Kangasoja 2017, 35; ks. Susskind & Cruikshank 2006, 19.)

Lähtökohtana jokaiselle neuvottelulle on, että neuvotteluun osallistuvilla toimijoilla on tarpeita, joita he haluavat saavuttaa. Susskindin mukaan intressien yhteensovittaminen neuvottelemalla edellyttää näiden tarpeiden eli intressien tunnistamista kaikkien osapuolten osalta. Intressit eroavat toimijoiden esittämistä vaatimuksista ja heidän asemoitumisestaan neuvoteltavina oleviin kysymyksiin nähden. Intresseillä tarkoitetaan niitä taustalla vaikuttavia syitä, tarpeita tai arvoja, mitkä selittävät toimijoiden vaatimuksia. (Susskind 2014, 11.) Konsensuksen saavuttaminen eli se, että toimijat voivat hyväksyä yhteisen sopimuksen edellyttää sitä, että jokainen neuvottelun osapuoli kokee, että prosessin aikana on vähintään yritetty tyydyttää heidän intressinsä. Tämän oikeuden lisäksi osallistujilla on myös velvollisuus itse pyrkiä ottamaan toisten intressit huomioon. (Susskind ym. 1999, 6-12.)

Crump ja Susskind (2008, 32) ovat määritelleet intressien yhteensovittamisen kuusi pääperiaatetta. Ensimmäinen on, että päätöksentekoon pyrkivässä ryhmässä tai organisaatiossa osallisten on välttämätöntä selvittää vastuunsa edustamiaan sidosryhmiä kohtaan. Sidoryhmien tulee myös valita edustajansa itse. Toisen periaatteen mukaan ryhmällä tulee olla jaettu käsitys työskentelyn tavoitteista, etenemisestä sekä pelisäännöistä ennen työskentelyn aloittamista. Kolmas periaate pitää sisällään vaatimuksen jaetun tietopohjan muodostamisesta. Periaatteen mukaan ryhmän päätösten tulee pohjautua yhdessä kerätylle tiedolle, jonka kaikki osapuolet kokevat luotettavaksi ja hyväksyttäväksi. Neljäs periaate on, että ryhmän työskentelyn tavoitteena tulee olla muodostaa sopimuksia, joiden myötä kukin osapuoli päätyy parempaan lopputulokseen kuin mihin olisi päätyntä ilman neuvottelun tulosta. Viidennen periaatteen mukaan osapuolten tulee keskustella sopimusluonnoksista aina omien viiteryhmiensä kanssa ennen sopimuksen täytäntöönpanoa. Kuudes periaate on, että ryhmän tulee pyrkiä ennakoimaan mahdollisia haasteita, joita voi ilmetä sopimuksen täytäntöönpanon jälkeen.

Edellä esitettyjen periaatteiden mukainen intressien yhteensovittaminen vaatii prosessia, jossa huomioidaan kaikkien osapuolten tarpeet ja joka perustuu luottamukseen. Consensus Building Institutun hallituksessa istuva intressien yhteensovittamisen tutkija ja kehittäjä Susan Carpenter esittää, että avaintekijä prosessin suunnittelussa on tunnistaa prosessin kannalta oikeat osapuolet ja osallistujat. Myös se millainen osallistumismenettely prosessille valitaan, määrittelee voimakkaasti työskentelyn luonnetta. Carpenter (1999, 90-93) jakaa osallistumismenettelyt avoimeen ja edustavaan osallistumiseen. Avoin osallistuminen tarkoittaa, että kaikki joita asia koskettaa tai jotka ovat siitä kiinnostuneita ovat kutsuttuina osallistumaan. Tämän kaltainen laaja-alainen osallistuminen toimii Carpenterin mukaan parhaiten silloin, kun osallistujien määrä pysyy hallittavana, yleinen kiinnostus aihetta kohtaan on suurta ja mahdolliset ratkaisut vaativat suuren yleisön hyväksynnän. Edustava osallistuminen taas tarkoittaa, että prosessiin osallistuvat henkilöt edustavat paitsi itseään, myös muita tiettyjä arvoja ja intressejä omaavia henkilöitä. Edustavien osallistujien tehtävänä prosessissa on pitää omat sidoryhmänsä tiedotettuina sekä kommunikoida myös heidän toiveistaan ryhmälle. Usein edustava osallistuminen on helpoin tapa toteuttaa intressejä yhteensovittava prosessi, jotta vuorovaikutus osapuolten välillä pysyy hallittavana.

Jokainen prosessi on erilainen ja näin ollen myös osallistujamäärä riippuu aina tapauksesta. Intressien yhteensovittamisessa päätöksenteko ei perustu äänestämiseen, joten se kuinka monta henkilöä edustaa kutakin intressiä ei ole kokoonpanon kannalta merkittävää. Olennaisempaa

on, että jokaista keskeistä intressiä edustaa edes yksi henkilö. Sekä keskustelun että ryhmän dynamiikan laadun kannalta nyrkkisääntönä voidaan pitää, ettei prosessiin kannata sitouttaa yli 25 henkilöä. Carpenter huomauttaa, että prosessiin ei kuitenkaan kannata valita ketä tahansa. Eri intressejä edustavien henkilöiden tulisi olla riittävän perillä käsiteltävästä aiheesta, olla yhteistyökykyisiä, nauttia omien sidosryhmiensä luottamusta, olla kiinnostuneita prosessiin osallistumisesta ja kyettävä sitoutumaan aktiiviseen osallistumiseen. Osapuolten lisäksi prosessissa voi toimia koollekutsuja, sponsoreita, sovittelija, fasilitaattori, puheenjohtaja, avustajia tai tarkkailijoita. (Carpenter 1999, 90-93.)

Koska prosessissa substanssikysymykset ja osapuolten välisiin suhteisiin liittyvät kysymykset tuodaan yhteen, nousee osapuolten keskeinen vuorovaikutus erityisen tärkeään asemaan. Vuorovaikutteiset prosessit voidaan jakaa Elliotin mukaan karkeasti kolmeen eri tyyppiin: tyyliteltyihin ja retorisiin, interaktiivisiin ja kommunikatiivisiin sekä dynaamisiin ja muutoshakuisiin. Yleisötilaisuuksien kaltaisissa tilanteissa kommunikaatio on yksisuuntaista ja vuorovaikutus usein käsikirjoitettua ja kaukana dialogista. Interaktiivisissa ja kommunikatiivisissa prosesseissa sen sijaan osapuolet käyvät dialogia intresseistä, huolistaan ja vaihtoehtoistaan sekä pyrkivät parantamaan sekä ongelmanratkaisua että keskinäisiä suhteitaan. Tällöin vuorovaikutus on kompleksisempaa kuin tyylitellyissä prosesseissa ja parhaimmillaan prosessit luovat yhteisymmärrystä tiettyjen asioiden suhteen osapuolten välille. Dynaamisissa ja muutoshakuisissa prosesseissa ryhmät tulevat yhteen paitsi ratkaistakseen käsillä olevan ongelman, myös rakentaakseen yhteisöä konfliktin jäljiltä ja selvittääkseen konfliktin taustalla vaikuttavia syitä. Näissä prosesseissa selkeä artikulointi ja kommunikointi ovat erityisen tärkeitä. (Elliot 1999, 215-217.) Intressejä yhteensovittavan prosessin aikana työskentelevän ryhmän tulisikin kyetä mahdollisimman laadukkaaseen vuorovaikutukseen ja keskinäistä luottamusta rakentavaan yhteistyöhön.

Hyvin syviin ja vahvoihin arvoihin perustuessaan ristiriidat asettavat intressien yhteensovittamiselle haasteita. Tällöin prosessissa tulee kiinnittää huomiota ongelman kehystämiseen. Tietyn kysymyksen vastustajia ja puolustajia voi olla haastavaa saada pääsemään yhteisymmärrykseen, mutta heidän voi olla mahdollista työskennellä yhdessä jaetun tavoitteen edistämiseksi. (Carpenter 1999, 65-70.) Konsensuspohjainen työskentely ei tähtää osapuolten omista arvoista luopumiseen, vaan ennemminkin yhteisten ratkaisujen etsimiseen. Ratkaisujen tunnistaminen voi kuitenkin olla haastavaa. Foresterin (1999, 465-466) mukaan arvojen näkeminen todella henkilökohtaisina saattaa jopa estää osapuolia havaitsemasta mahdollisia käytännön ratkaisuja. Myös itse prosessin puitteisiin liittyvät tekijät voivat rajoittaa

yhteensovittamisen toteuttamista. Joskus käsillä oleva kysymys vaatii nopeaa ratkaisua, jolloin pitkä prosessi ei ehdi tuottamaan tarvittavaa tietoa tarpeeksi nopeasti. Voi myös olla, että päätöksentekovallan omaava henkilö tai toimija on haluton jakamaan valtaansa, jolloin yhteistoiminnallinen päätöksenteko ei voi aidosti toteutua. (Carpenter 1999, 65-70.)

Carpenterin mukaan voidaan lähtökohtaisesti todeta, että yhteisymmärrykseen tähtäävä ja kaikkia osapuolia kuuleva menettely sopii mihin tahansa organisaatioon, ryhmään tai yhteisöön riippumatta osallistujien määrästä, osaamisesta tai tavoitellusta lopputulemasta (1999, 61). Kyse ei ole kuitenkaan siitä, että prosessi voitaisiin toteuttaa eri tapauksissa täysin samassa muodossa ja samoin elementein. Lähestymistapa vaatii tilannesidonnaista räätälöintiä, jotta se voisi parhaiten vastata kunkin ryhmän tavoitteisiin ja tarpeisiin. Kunkin prosessin tulee seurata lähestymistavan peruseriaatteita, kuten taattava mahdollisimman laaja ja kattava osallistuminen sekä tehtävä päätökset konsensusperiaatteella mutta keinot ja tavat toteuttaa näitä periaatteita voivat vaihdella tapauksesta riippuen. Eri tapauksissa voidaan sopia hyvin erilaiset yhteiset säännöt, olla käyttämättä tai käyttää ulkoista fasilitaattoria, käyttää aikaa toisten opettamiseen tai etsiä yhteistä tietoa ulkopuolelta. (Carpenter 1999, 62.)

Vaikka tapaus soveltuisi hyvin intressejä yhteensovittavaksi prosessiksi, on mahdollista, että osapuolet kieltäytyvät osallistumasta siihen. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että osapuolten välillä vallitsee niin syvä epäluottamus, etteivät he halua tehdä yhteistyötä edes neuvottelun merkeissä. (Carpenter 1999, 65-70.) Joskus voi myös olla, että osapuolet kokevat voivansa päätyä parempaan ratkaisuun ilman neuvotteluita. Ennen prosessiin osallistumista on kunkin toimijan viisainta selvittää mihin ratkaisuun he voivat päästä omillaan. Tätä parasta neuvottelematta saavutettavaa ratkaisua kutsutaan nimellä BATNA (best alternative to negotiated agreement). BATNAlla tarkoitetaan niitä minimietuja, jotka toimija voi saavuttaa muilla keinoilla kuin osallistumalla neuvotteluun. (Turtiainen 1996, 12.)

Erilaisten intressien yhteensovittamiseen tähtäävissä prosesseissa tärkeässä roolissa on usein fasilitaattorina tai sovittelijana toimiva neutraali osapuoli. Harvardin neuvotteluteoreettisessa koulukunnassa on kehitelty intressipohjainen fasilitatiivinen sovittelustrategia, missä neutraali osapuoli keskittyy osapuolten intressien käsittelyyn ja neuvottelujen rakentamiseen niiden pohjalta (Peltonen ym. 2012, 24-25). Olennaista on, että toimijalla on kaikkien osapuolten luottamus ja tuki, eikä kukaan koe, että hän ajaa jonkun tietyn näkökulman etua. Neutraalin osapuolen tehtävänä on vahvistaa prosessin legitimitettiin esimerkiksi avaintoimijoiden edustuksen ja tehokkaan osallistumisen varmistamisella. Neutraalin osapuolen tulee myös

pidättäytyä korostamasta mitään tiettyä näkökulmaa, varmistaa luottamuksellisuus henkilökohtaisten keskusteluiden yhteydessä, kehittää hyväksyttäviä pelisääntöjä ja toteuttaa niitä osallistujien keskuudessa, selventää päätöksentekoa ja siihen liittyviä vastuita sekä rakentaa ja toteuttaa luottava ja reilu prosessi. (Elliot 1999, 218.) Aito neutraalius on tietenkin aina ideaali, mutta sellaisen osapuolen mukana olo prosessissa, jolla ei ole omia tavoitteita voi olla ratkaisevaa prosessin uskottavuuden kannalta.

Neutraalin osapuolen tulee Elliotin (1999, 212) mukaan keskittyä sekä asiakysymysten että osapuolten välisten suhteiden hallintaan. Neutraalin osapuolen avulla eri osapuolten on mahdollista muodostaa jaettu ja yhteinen ymmärryksen viitekehys, jonka sisällä rakentava työskentely on mahdollista. Käytännössä osapuoli voi edesauttaa kehyksen muodostamista eri intressien kartoittamisella, toimintasuunnitelman luomisella, eri vaihtoehtojen arvioinnilla yhdessä osapuolten kanssa sekä toteuttavissa olevien sopimusten tunnistamisella ja niiden edistämällä (Elliot 1999, 218). Henkilöiden väliset ja rakenteelliset ongelmat voivat kuitenkin estää osapuolia ymmärtämästä toisiaan ja näin aiheuttaa ongelmia vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa. Neutraalin osapuolen tehtävänä onkin myös tehokkaan kommunikaation fasilitointi sekä kasvokkaisten neuvotteluiden hallinnointi. Prosessin eteneminen, neuvotteluiden agendan muodostaminen ja rakentavan keskustelun vaaliminen ovat olennainen osa neutraalin osapuolen roolia. (Elliot 1999, 218.)

Intressien yhteensovittamista ja konsensuspohjaisia työskentelytapoja on kehitetty auttamaan yhteisöjä ja ryhmiä pääsemään eteenpäin kysymyksissä, jotka ovat luonteeltaan vaikeita ja joihin liittyy monia eri toimijoita ja intressejä. Lähestymistavan tavoitteena on saavuttaa toimijoiden välillä sopimuksia, jotka ovat laadultaan parempia kuin perinteisen päätöksenteon menetelmien kautta syntyneet sopimukset ja joilla voidaan tyydyttää kaikkien osapuolten tarpeet. Laadukkuus tarkoittaa Innesin mukaan muun muassa sopimusten kestävyyttä, niiden perustumista jaettuun tietoon ja osaamiseen sekä kokemusta reiluudesta. (Innes 1999, 631-639.) Menetelmien kehittämiseksi keskeistä on ollut myös neutraalin osapuolen merkityksen korostaminen niin prosessin kuin sopimusten laadukkuuden takaamiseksi. Näin voidaan aidosti vastata yhteensovittamisen haasteisiin ottamalla samalla huomioon monien toimijoiden välisten neuvotteluiden haasteet.

### 3.2 Intressejä yhteensovittavan prosessin vaiheet

Riippumatta siitä, mitä työskentelytapaa prosessissa päätetään käyttää, sisältää se aina tietyt peruspalikat; ajan käyttäminen kontekstin ymmärtämiseen, avainkysymysten ja osapuolten tarpeiden selvittäminen sekä vaihtoehtojen kehittäminen ja arviointi ennen sopimuksen synnyttämistä (Carpenter 1999, 81). Jokainen prosessi on uniikki ja riippuvainen sekä asiayhteydestä että siinä toimivista toimijoista. On selvää, että tapahtumat ja vaiheet elävät tilanteiden ja toimijoiden muuttuessa ja kehittyessä. Yleisimpiä prosessimalleja intressien yhteensovittamiseen ovat perinteinen ongelman ratkaisu -lähestymistapa, yhden tekstin malli sekä visioprosessi. (Carpenter 1999, 77.) Ongelman ratkaisu -lähestymistapa on intressien yhteensovittamiseen tähtäävissä prosesseissa yleisimpiä ja tässä työssä lähemmän tarkastelun kohteena.

Carpenter määrittelee ongelman ratkaisuun perustuvaan prosessiin kuuluvan ainakin seuraavat kohdat:

- 1) *Ongelman määrittely*: osapuolet muodostavat jaetun ymmärryksen siitä, mikä on avainkysymys, jota prosessissa käsitellään,
- 2) *Pelissäntöjen määrittely*: osapuolet sopivat tavoista, joilla yhteistä keskustelua ja pohdintaa käydään siten, että se mahdollistaa rakentavan ja tehokkaan työskentelyn,
- 3) *Tietopohjavaihe*: osapuolet jakavat tietoa ongelman kontekstissa, kertovat huolenaiheistaan ja tarpeistaan ja tarjoavat joko omakohtaista tai asiantuntijan välittämää tietoa toisilleen,
- 4) *Vaihtoehtojen luonti*: osapuolet työstävät yhdessä erilaisia ratkaisuja ongelmaan ja muodostavat kriteeristön, jonka avulla arvioivat vaihtoehtoja. (Carpenter 1999, 76-84.)

Vaiheiden rakentumiseen vaikuttaa se, onko työskentelevä ryhmä luonteeltaan pysyvä vai tilapäinen. Tässä työssä tutkimuksen kohteena olevassa Jyväskylän metsäohjelmatyössä työskentelevä yhteistyöryhmä oli luonteeltaan tilapäinen ryhmä, joka koottiin käymään keskustelua tietyssä kontekstissa tietyn ajan. Tilapäisen ryhmän toiminnassa toteutettavasta prosessista tulisi löytyä Susskindin ym. mukaan ainakin nämä vaiheet: (1) koollekutsuminen, (2) lähtötilanteen kartoitus, (3) vastuiden selkiyttäminen, (4) pohdinta ja keskustelu, (5) päätöksenteko sekä (6) täytäntöönpano. Vaiheet sisältyvät usein tarkemmin suunniteltuihin prosessin työskentelyn kohtiin. (Susskind ym. 1999, 20-55). Ongelman ratkaisuun tähtäävissä prosesseissa koollekutsuminen ja lähtötilanteen kartoitus voidaan nähdä prosessia edeltävinä

vaiheina, vastuiden selkiyttäminen osana ongelman ja pelisääntöjen määrittelyä ja pohdinta ja keskustelu tietopohjavaiheen ja vaihtoehtojen luonnin työskentelymuotoina.

*Koollekutsumisella* tarkoitetaan vaihetta, jossa prosessin suunnittelu pistetään liikkeelle ja mahdollisuuksia sen toteuttamiselle aletaan kartoittamaan. Carlson erittelee koollekutsumisvaiheen neljään osaan, joista ensimmäinen on tilanteen arviointi eli kysymys siitä onko prosessi mahdollinen, toinen osallistujien tunnistaminen ja kutsuminen eli sen varmistaminen, että avainintressit ovat edustettuina, kolmas koollekutsumisen, toteuttamisen ja prosessin tukemiseksi tarvittavien resurssien tunnistaminen sekä neljäs prosessin suunnittelu ja organisointi yhdessä osallistujien kanssa sekä mahdollisen fasilitaattorin tai sovittelijan avustuksella (1999, 169). Intressejä yhteensovittava prosessi ei voi käynnistyä ilman, että joku tahoo tai toimija haluaa ja pystyy tuomaan avaintoimijat yhteen.

Koollekutsumisen ensimmäinen ja toinen osa eli tilanteen arviointi ja osallistujien tunnistaminen voidaan toteuttaa konfliktin kartoitusta vastaavan lähtötilanteen kartoituksen avulla. Konfliktin kartoituksia on käytetty julkisluonteisten kiistojen ratkaisussa 1970-luvulta lähtien. 1980-luvun alussa kartoitukset virallistettiin osaksi neuvotteluihin liittyvää päätöksentekoa ja vuosikymmenen lopussa Moore (1986) sekä Carpenter ja Kennedy (1988) ehdottivat, että nimenomaan neutraalit osapuolet toteuttaisivat kartoitukset kiistanratkaisutilanteissa. Sittemmin konfliktin kartoitus on vakiintunut yleiseksi menetelmäksi monenlaisissa kiistanratkaisu- ja neuvotteluprosesseissa. (Susskind & Thomas-Larmer 1999, 1-6.) Konsensukseen tähtäävä päätöksenteko soveltuu parhaiten sellaisten ongelmien käsittelyyn, joille ei ole tunnistettu selkeää ratkaisua tai ongelmaan liittyvät osapuolet ovat eri mieltä siitä, mikä ratkaisun tulisi olla. Osapuolten tulisi olla samaa mieltä myös ongelman määritelmästä ja uskoa ratkaisumahdollisuuksien olemassaoloon, jotta prosessi voi onnistua. (Carpenter 1999, 65-70.) Lähtötilanteen kartoituksen avulla nämä edellytykset prosessin toteutumiselle voidaan tunnistaa etukäteen ja näin helpottaa prosessin suunnittelua.

Susskind ja Thomas-Larmer ovat tunnistaneet lähtötilanteen kartoitustyölle tietyt peruseriaatteen: tunnistetaan osapuolet ja tärkeimmät avainkysymykset, analysoidaan mahdollisuudet jatkaa prosessia eteenpäin sekä toteutetaan suunnitelma siitä, miten eteneminen voisi tapahtua. Työlle on olemassa monia eri termejä kansainvälisessä konfliktin tutkimuksessa, kuten esimerkiksi avainkysymysten arviointi (issues assessment), lähtötilanteen arviointi (situation assessment), konfliktianalyysi (conflict analysis) ja sidosryhmäanalyysi (stakeholder analysis). (Susskind & Thomas-Larmer 1999, 6-7.) Useimmat kartoitukset sisältävät



tapaukseen tutustumisen, tiedonkeruun ja haastattelut, materiaalin analyysin, luonnoksen mahdollisesta prosessista sekä lopulta kirjallisen raportin ja sen jakelun. Haastatteluiden tarkoituksena on tarjota kartoituksen toteuttajalle selkeä näkemys siitä keitä avaintoimijat ovat, mitkä ovat heidän huolensa ja tarpeensa ja onko prosessilla edellytyksiä toteutua. Analyysissa kartoittajan tulee tehdä yhteenveto löydöksistään, kartoittaa asiat, joista löytyy osapuolten kesken yhteisymmärrystä tai erimielisyyttä sekä arvioida mahdollisia yhteisiä hyötyjä. Analyysin pohjalta luodaan prosessiluonnos, joka sisältää suosituksia koskien prosessin tavoitteiden asettelua, asialistaa, edustajien valintaa, aikataulua, pelisääntöjä, rahoitusta sekä suhdetta muihin päätöksentekoprosesseihin. Lähtötilanteen kartoitusraportti tulee tuottaa kirjallisena ja jakaa kaikkien haastateltujen kesken. (Emt, 11-30.)

Lähtötilanteen kartoitus on olennainen osa koollekutsumista, sillä se tarjoaa mahdollisuuden keskustella luottamuksellisesti paitsi kiistaan tai kontekstiin liittyvistä kysymyksistä, myös itse prosessista ja siihen liittyvistä asioista. Lähtötilanteen kartoitus antaa näin haastatelluille tietoa tulevasta työskentelystä ja sen luonteesta, minkä pohjalta he voivat tehdä päätöksen omasta sitoutumisestaan prosessiin. (Susskind & Thomas-Larmer 1999, 7-10.) Intressien yhteensovittamisen periaatteet ja lähestymistapaan perustuvat prosessit eivät ole etenkin Suomessa laajasti tunnettuja, minkä vuoksi prosessista keskusteleminen ennen sen aloittamista on erityisen tärkeää. Kartoitustyön aikana työn toteuttaja pystyy lisäksi luomaan suhteita eri osapuolten kanssa sekä rakentamaan keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta. Kartoitustyön tarpeellisuutta voidaan perustella sillä, että jos kartoitusta ei tehdä, on vaarana, että prosessin kannalta olennaisia toimijoita jää prosessin ulkopuolelle, olennaisia avainkysymyksiä ei tunnisteta eikä työskentely keskity oikeisiin asioihin (Susskind & Thomas-Larmer 1999, 7-10).

*Ongelman ja pelisääntöjen määrittely* voidaan nähdä prosessin määrittelyvaiheena, jossa osapuolet suunnittelevat prosessin rakenteen ja organisoituvat sen ympärille. Onnistuneen prosessin strukturoiminen sisältää osapuolten välistä tiivistä työskentelyä, jossa he määrittelevät yhdessä käsiteltävän ongelman, yhteisen tavoitteen, prosessin eri vaiheet, mahdollisesti vielä tarvittavat osapuolet, vastuut sekä työskentelyn tavat. Prosessiin sitoutuneiden osapuolten tulee myös tietää johtaako heidän työskentelyssä toteutettavaan lopputulokseen vai täytyykö se hyväksyttävä jollain toisella taholla. (Carpenter 1999, 76-77.) Jaettu ongelman määrittely sekä toimivat raamit yhteistyölle auttavat osapuolia työskentelemään rakentavasti kohti yhteistä päämäärää. Itseohjautuva prosessin määrittely myös sitouttaa toimijoita paremmin, kuin ulkopuolisen asettamat työskentelyn reunaehdot.

Erittäin olennainen osa ongelman ratkaisuun perustuvaa intressejä yhteensovittavaa prosessia on *tietopohjavaihe* (educational phase), jossa osapuolet jakavat keskenään tietoa käsiteltävän aiheen kontekstissa sekä kertovat omista huolenaiheistaan ja tarpeistaan (Carpenter 1999, 77-84). Ympäristöpoliittisille kiistoille on muiden konfliktien tapaan hyvin ominaista se, että eri toimijoiden erimielisyydet rakentuvat yhteismitattomille tietojen, tavoitteiden ja tarpeiden ”kimpuille”, joihin vaikuttaa voimakkaasti sekä nykyhetki että menneisyys. Toimijoiden tiedon yhteismitattomuus tarkoittaa sitä, että eri näkemyksiä tukemaan käytetty tieto on kietoutunut voimakkaasti yhteen ristiriitaisten intressien ja päämäärien kanssa. Toimijoiden tavoitteet taas ovat aina sekä tilannekohtaisia että yhteydessä toimijoiden välisiin suhteisiin. (Haila & Jokinen 2001; 50, 58-59.) Yhteisen tietopohjan kokoaminen tarkoittaa, että osallistujat tunnistavat yhdessä kysymyksiä ja tietotarpeita, joihin on löydettävä vastauksia paremman ymmärryksen saavuttamiseksi. Työskentelytapa perustuu ajatukselle, että vaikka osapuolet saattavat tulkita tietoa eri tavoin, heidän tulisi silti koota ja kehittää sitä yhdessä (Ehrmann & Stinson 1999, 377). Osallistujat sopivat yhdessä tavoista ja tahoista, joilta tietoa haetaan sekä arvioivat ja tulkitsevat uutta tietoa yhdessä. Yhteisellä tietopohjan rakentamisella voidaan näin erottaa prosessi selkeämmin eri tahojen omista tiedonkeruuprosesseista ja luoda parempaa luottamusta osapuolten välille. (McKearnan & Fairman 1999, 330-332.)

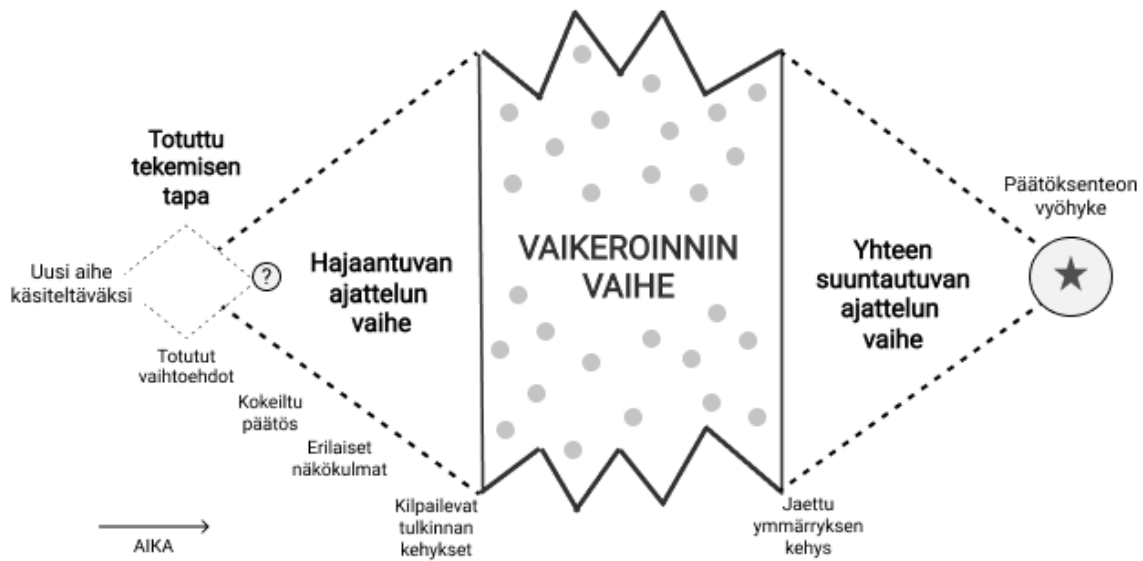
Yhteisen tietopohjan kokoaminen tarjoaa mahdollisuuden täydentää puutteellista informaatiota sekä tarkastella vaikeita kysymyksiä yhdessä ja muodostaa niistä jaetun käsityksen. Kun neuvottelut ja lopulta mahdollinen yhteinen sopimus perustuvat kaikkien hyväksymälle ja yhdessä kokoamalle tiedolle, on todennäköistä, että sopimus on kestävämpi, luotettavampi ja luovempi. Lisäksi tietopohjan kokoaminen vaatii osapuolilta työskentelyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, mikä voi parantaa keskinäistä luottamusta, kommunikaatiota sekä rakentaa parempaa yhteisymmärrystä. (Ehrmann & Stinson 1999, 377-380.) Tiedon tarjoaminen eri osapuolten kokemuksista käsin tai asiantuntijoiden avulla myös helpottaa ongelman tarkastelua eri näkökulmista. (Carpenter 1999, 77-84.)

Kun toimijoiden väliset suhteet ovat jännitteisiä, saatetaan olemassa olevan tiedon keräykseen tai analysointiin suhtautua skeptisesti. Olennaista yhteisen tietopohjan kokoamisessa onkin, että kaikkien osapuolten tulisi olla osallisia tiedonkeruuprosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Tiedonkeruu vaatii paljon aikaa ja resursseja, minkä vuoksi on erityisen tärkeää, ettei mikään näkökulma tule voimakkaammin esille valta- tai voimasuhteista johtuen. Asiantuntijoita kuultaessa valittujen henkilöiden tulee olla kaikkien osapuolten hyväksymiä ja jos ryhmä toteuttaa tiedonkeruuta itse esimerkiksi kyselyn tai tutkimuksen keinoin, tulee toteuttamistavan

olla kaikkien hyväksymä. (Ehrmann & Stinson 1999, 384-387.) Onnistuessaan tietopohjan kokoaminen yhteistyössä parantaa luottamusta osapuolten välillä ja varmistaa, että neuvotteluiden lopputulos voi olla jotain, mihin voidaan olla tyytyväisiä. (Ehrmann & Stinson 1999, 380-384.)

Kun osapuolet ovat onnistuneesti määritelleet prosessin ja koonneet yhteisesti jaetun tietopohjan, voivat he aloittaa niin sanotun *vaihtoehtojen luomisen* eli yhteisiä hyötyjä tuottavien ratkaisujen muotoilun. Tehokkainta on, jos kaikki osapuolet ovat yhteisvastuussa ratkaisujen muotoilusta. Eri osapuolten keskittäessä energiansa heidän intressinsä tyydyttävien vaihtoehtojen etsimiseen säilyy ryhmässä ongelmanratkaisukeskeisyys sen sijaan, että tietyt toimijat ottaisivat ryhmässä kriitikon roolin. (Carpenter 1999, 82.) Vaihtoehtojen luomisessa tärkeää on ideoinnin erottaminen sitoutumisesta. Osapuolten täytyy voida tuoda esiin erilaisia ratkaisuehdotuksia ilman, että ne vaativat vielä osapuolten sitoutumista tai niitä ei voisi muuttaa. Tämä vapauttaa osapuolet ajattelemaan vapaammin ja jatkamaan ideointiaan eteenpäin. Ratkaisujen varhainen ideointi ilman sitoutumista mahdollistaa myös mahdottomien ratkaisujen tunnistamisen ja poissulkemisen jo varhaisessa vaiheessa prosessia. Yksi hyvä keino ajattelun vapauttamiseksi on esittää ”mitä jos” muotoisia kysymyksiä. Kysyessään muilta sekä vastatessaan itse näihin kysymyksiin osapuolet saattavat löytää jopa parempia ratkaisuja, kuin ne, joita he alun perin tavoittelivat. (McKernan & Fairman 1999, 330-333.)

Uudenlaisen ajattelun syntymistä ja ideointia ilman sitoutumista voidaan tarkastella prosessissa Sam Kanerin esittämän ”Osallistuvan päätöksenteon timantti” -mallin avulla (Kuvio 1). Malli jakaa prosessin kahdenlaiseen ajattelun vaiheeseen: hajaantuvan ajattelun ja yhteen suuntautuvan ajattelun vaiheisiin. Hajaantuvan ajattelun vaiheessa osapuolet luovat Kanerin mukaan uusia vaihtoehtoja, keskustelevat vapaasti ja avoimesti, tarkastelevat eri näkökulmia sekä pidättäytyvät poissulkevasta arvostelusta. Tässä vaiheessa tarkoituksena on rohkaista luovaan ja idearikkaaseen ajatteluun mikä voi poiketa toisten ajattelusta radikaalistikin. Yhteen suuntautuvan ajattelun vaiheessa taas osapuolten tulisi suunnata huomionsa vaihtoehtojen arvioimiseen, avainasioiden tiivistämiseen, ideoiden kategorisointiin sekä kriittiseen tarkasteluun. (Kaner 2014, 6.) Tällöin osapuolten tulisi pyrkiä suuntaamaan ajattelunsa kohti yhteistä päämäärää ja pyrkiä etsimään yhteisesti jaettuja näkemyksiä, joista lopputuote voisi koostua.



Kuvio 1: Osallistuvan päätöksenteon timantti. Käännetty lähteestä Kaner 2014.

Teorian mukaan ryhmän ryhtyessä päätöksentekoon yhdessä, siirtyminen hajaantuvasta ajattelusta yhteen suuntautuvaan ajatteluun tuottaa aina jonkin verran kipuilua ja hämmennystä. Tämä johtuu siitä, että usein ensimmäiset ilmaistut ajatukset ovat sellaisia, joita on kaikista helpointa ajatella ja käsitellä. Kun kyseessä on vaikea tai niin sanotusti ilkeä ongelma, päätökseen on mitä luultavimmin mahdotonta päästä ilman, että ryhmän jäsenet joutuvat tutkimaan vaihtoehtoja helppojen ja tuttujen ratkaisujen ulkopuolelta. (Kaner 2014, 8-10.) Uusien, erilaisten ja mahdollisesti hyvin vastakkaisten ideoiden aito kuunteleminen ja ymmärtäminen voi olla hyvin haastavaa ja aiheuttaa usein turhautumista, ärtymistä ja kärsimättömyyttä. Kanerin mukaan tämä epämukavuuden ja hämmennyksen vaihe on täysin normaali ja usein väistämätön osa ryhmässä tapahtuvaa päätöksentekoa. Osallistuvan päätöksenteon timantti -mallissa epämukavuuden vaihetta kutsutaan vapaasti suomennettuna *vaikeroinnin vaiheeksi* (groan zone) ja se nähdään suorana seurauksena kaikissa ryhmissä vallitsevasta moninaisuudesta. Teorian mukaan ryhmät, jotka pystyvät parhaiten sietämään vaikerointi vaiheen epävarmuutta löytävät todennäköisemmin lopulta yhteisymmärryksen ja kykenevät innovatiiviseen yhteistyöhön. (Kaner 2014, 3-21.)

Vaihtoehtojen luomisen jälkeen prosessissa voidaan alkaa siirtyä kohti *päätöksentekoa*. Ennen lopullisten sopimusten solmimista osapuolten kannattaa pyrkiä paketoimaan ehdotelmia ja

vaihtoehtoja, joita he ovat yhdessä ideoineet. Paketoinnin ideana on maksimoida yhteisten hyötyjen syntyminen siten, että osapuolet käyvät ikään kuin kauppaa eri vaihtoehtoista. Yhdistelemällä eri intressejä tyydyttäviä ratkaisuvaihtoehtoja voidaan saavuttaa lopulta sopimus, joka hyödyntää kaikkia osapuolia vain tiettyjen tavoitteiden sijaan. Paketoinnin avulla voidaan myös kenties ratkaista erimielisyyksiä, kun eri tavoitteita sovitetaan yhteen. (McKearnan & Fairman 1999, 330-333.) Ennen siirtymistä varsinaiseen päätöksentekoon osapuolten kannattaa vielä kertaalleen listata eri osapuolten intressit ja näin luoda lista kriteereistä, joiden pohjalta pakettia voidaan arvioida (Carpenter 1999, 83). Kriteeristön avulla osapuolet voivat arvioida esitettyjä vaihtoehtoja ja hakevat yhteisymmärrystä ja sopimusta ratkaisusta, jota kaikki voivat kannattaa konsensusperiaatteen mukaisesti (emt, 77-84).

Intressien yhteensovittamisen yhteydessä syntyneisiin vaihtoehtoihin ja niiden paketointiin viitataan usein termein arvon luominen (creating value) ja arvon jakaminen (distributing value). Ajatus arvon luomisesta ja jakamisesta perustuu siihen, että toimijoiden välinen neuvottelu voi synnyttää enemmän arvoa kuin toimijat voisivat tuottaa toimimalla itsenäisesti omilla tahoillaan. Tätä Consensus Building Instituten kehittämää menetelmää kutsutaan yhteisten hyötyjen lähestymistavaksi. (Susskind & Field 1996, 37-38.) Yhteisten hyötyjen lähestymistapa perustuu niin ikään eri osapuolten tarpeiden tunnistamiselle ja käsittelemiselle. Intressejä yhteensopivaa prosessia ja sen vaiheita voidaankin tarkastella myös arvon luomisen ja jakamisen näkökulmasta (taulukko 1). Onnistuneiden neuvotteluiden tuloksena osapuolten välinen luottamus voi parantua ja synnyttää pitkäaikaisia suhteita.

Valmistautuminen	Arvon luominen	Arvon jakaminen	Seuranta
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mandaatin selkeyttäminen ja ryhmän määrittely</li> <li>•Omien ja muiden BATNA:n määrittely</li> <li>•Omien ja muiden intressien tunnistaminen</li> <li>•BATNA:n parantaminen (jos mahdollista)</li> <li>•Valmistautuminen esittämään yhteisesti hyödyllisiä vaihtoehtoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kritiikistä pidättäytyminen</li> <li>•Ideointi ilman sitoutumista</li> <li>•Erilaisuutta hyödyntävien vaihtoehtojen luominen</li> <li>•Vaihtoehtojen paketointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Luottamusta herättävä käyttäytyminen</li> <li>•Kaikkien hyväksyttävissä olevien jakamisen kriteerien tunnistaminen</li> <li>•Vähintään kahden eri paketin tarkastelu</li> <li>•Neutraalin osapuolen hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lähes itsestään käynnistyvien sopimusten solmiminen</li> <li>•Odotettavissa oleviin yllätyksiin varautuminen</li> <li>•Seurantamenetelmien kuten mittarien hyväksyminen</li> <li>•Yhteistyösuhteiden ylläpito ja kehittäminen</li> </ul>

Taulukko 1: Yhteisten hyötyjen lähestymistapa. Käännetty lähteestä Consensus Building Institute 2009.

Kun ryhmä on tuottanut lupaavaltakin vaikuttavan paketin, se luultavasti kohtaa vielä joitain haasteita. Voi olla, että joku osapuolista ei voi hyväksyä pakettia, minkä syynä voivat olla tyydyttämättä jääneet intressit. Joku osapuolista saattaa taas peruuttaa aikaisempaan kannanottoonsa, jotta saisi oman sidosryhmänsä tarpeet tyydytettyä. Tällöin sidosryhmän tavoitteet voivat näyttäytyä epärealistisina. Voi myös olla, että joku osapuolista ei kykene sitoutumaan pakettiin ilman tietoa tulevasta. Näissä tilanteissa prosessissa tärkeää on kiinnittää vielä enemmän huomiota yhteisten hyötyjen syntymiseen ja niiden reiluun jakamiseen. Lisäksi kiistanratkaisumenetelmien käyttö umpikujien ja voimakkaiden tunteiden käsittelemiseksi voi olla hyödyllistä. (McKernan & Fairman 1999, 333.)

### 3.3 Intressejä yhteensovittavan prosessin arviointi

Intressien yhteensovittamiseen perustuvat prosessit ovat suhteellisen uusi mutta jatkuvasti suosiotaan kasvattava tapa tehdä päätöksiä, käsitellä ongelmia ja kehittää strategioita. Konsensuspohjaiset työskentelytavat ja prosessit eivät kuitenkaan ole vielä vakiinnuttaneet paikkaansa julkisessa päätöksenteossa ja kehittämistyössä. (Innes 1999, 631.) Tehokas

institutionaalinen suunnittelu vaatii yhteistyöhön perustuvaa ja vuorovaikutteista työskentelyä, mikä kasvattaa toimijoiden välistä luottamusta ja yhteistä ymmärrystä. Tämänkaltaisen sosiaalisen pääoman syntymiseksi on tärkeää luoda areenoita, joiden kautta eri näkemyksiä edustavat osapuolet voivat osallistua keskusteluun. Kestävät ja hyväksyttävät sopimukset vaativat, että päätöksentekovalta viedään mahdollisimman lähelle niitä, jotka elävät seurausten kanssa. (Healey 1996, 213.) Kun intressien yhteensovittamista tehdään hyvin ja oikein, se mahdollistaa sopimusten syntymisen osapuolten välille, jotka eivät välttämättä muissa olosuhteissa olisi avoimia edes neuvotteluille.

Yhteisymmärrykseen pohjautuvat sopimukset ovat laadukkaampia kuin enemmistöäänestykseen perustuvat, sillä ne tyydyttävät kaikkien osapuolten tarpeet pohjautuen näiden toimijoiden tiedolle ja taidolle. Kun prosessi ja sen aikaansaama lopputulos koetaan reiluksi, se kestää usein myös ulkopuolisen kritiikin sekä ajassa tapahtuvat muutokset. (Innes 1999, 634.) Prosessin arvioinnin perinteisimpiä tapoja onkin arvioida niiden tuottamia lopputuloksia. Intressien yhteensovittamiseen tähtäävien prosessien tuottamien sopimusten arvioinnin yleisin kriteeri on tarkastella, saavuttiko ryhmä sopimuksen ja jos saavutti, mikä on sen sisältö ja miten siihen suhtaudutaan (emt, 639). Lopputulosten arvioinnilla voidaan tarkastella erityisesti myös sopimusten vaikuttavuutta.

Kestävemmän sopimuksen lisäksi onnistuneella konsensuspohjaisella prosessilla on monia toissijaisia positiivisia seurauksia, joita voidaan pitää yhtä tärkeinä kuin sopimuksen toteutuminen. Kun osapuolet sitoutuvat yhteiseen prosessiin, joka perustuu keskustelulle ja ymmärryksen lisäämiselle, seurauksena on usein parempien keskinäisten suhteiden muodostuminen sekä uudet yhteistyön muodot. Parhaimmillaan prosessi saattaa synnyttää uuden projektin, kumppanuuden tai jopa organisaation. (Innes 1999, 635.) Intressien yhteensovittaminen edistää sosiaalista oppimista, jonka myötä yhteisö kykenee hallitsemaan paremmin keskinäisiä kiistoja (Carlson 1999, 214). Sosiaalisen oppimisen lisäksi osapuolet oppivat paljon uutta käsiteltävän aiheen substanssikäsitteistä sekä päätöksenteon mekanismeista.

Prosessin arvioinnissa voidaan keskittää huomio myös itse prosessin onnistuneisuuteen. Tällöin voidaan esittää kysymyksiä, kuten saavutettiin tavoite ja saatiinko eri osapuolten intressit tyydytetyiksi. Osapuolilta voidaan kysyä, kokivatko he prosessin hedelmälliseksi ja tulivatko he kuulluiksi. Sopimuksen, oli se millainen tahansa, tulisi olla reilun, avoimen, osallistavan, luotettavan ja hyväksytytyn prosessin tulos. Onnistunut prosessi

kannattelee myös sopimuksen hyväksyttävyyttä. Yhteistoiminnallisen ja keskinäistä kunnioitusta korostavan prosessin tuotteita ovat luottamuksen rakentaminen, jaettu ymmärrys ja tieto, yhteistyö sekä uudet kumppanuudet. (Innes 1999, 639-642.)

Kriteeristö intressejä yhteensovittavien prosessien arvioimiseksi perustuu kompleksisuusteoriassa esitetyle ajatukselle, jonka mukaan intressien yhteensovittaminen on metodi, jolla voidaan luoda itse organisoituvia ja sopeutumiskykyisiä systeemejä muuttuvassa ja epävarmassa kontekstissa. Taustalla vaikuttaa Jurgen Habermassin kommunikatiivisen rationaalisuuden teoria, jonka mukaan yhteisen kysymyksen käsittelyyn keskittyvä dialogi, johon osallistuu kaikkien eri näkemysten edustajia mahdollistaa vapaan tiedon muodostumisen. Tämänkaltainen dialogi myös rohkaisee haastamaan vallitsevia käsityksiä. (Innes & Booher 1999, 418.) Mikään prosessi tuskin tavoittaa kaikkia kriteerejä, sillä prosesseihin vaikuttaa usein samanaikaisesti monia reunaehtoja kuten aikatauluun tai resursseihin liittyvät kysymykset. Kaikkien prosessien tulisi kuitenkin pyrkiä saavuttamaan seuraavat tavoitteet:

- Prosessissa on mukana edustajia kaikista olennaisista ryhmistä ja erilaiset intressit ovat edustettuina
- Prosessilla on konkreettinen päämäärä, jonka kaikki osapuolet jakavat
- Prosessi on itse organisoituva ja osapuolilla on tunne prosessin omistajuudesta
- Prosessi noudattaa sivistyneen keskustelun periaatteita
- Prosessi soveltaa ja sisältää korkeatasoista tietoa
- Prosessi rohkaisee osallistujia haastamaan oletuksia
- Prosessi pitää osapuolet sitoutuneina, kiinnostuneina sekä mahdollistaa oppimisen
- Prosessissa siirrytään yhteisymmärryksen tavoitteluun vasta laajan asiakysymysten ja intressien tarkastelun ja sitä koskevan keskustelun jälkeen. (Innes 1999, 647-650.)

### **3.4 Intressien yhteensovittaminen yhteistoiminnallisena osallistumismenettelynä**

Intressien yhteensovittamiseen perustuvat prosessit ovat osaltaan syntyneet haastamaan perinteisen osallistumisen menetelmiä. Vaatimukset kattavammasta ja laadukkaammasta vuorovaikutuksesta ovatkin kasvaneet ympäristölainsäädännön kehittymisen myötä mutta erot sekä suunnittelijoiden valmiuksissa käsitellä konflikteja että kuntien resursseissa ja toimintakulttuurissa ovat edelleen huomattavia. Bäcklundin mukaan suomalainen ympäristöä



koskeva päätöksenteko ei ole ollut vielä valmis vastaanottamaan tietoa, jota lain edellyttämät osallistumisprosessit tuottavat (Bäcklund 2007, Peltosen ym. 2012, 10 mukaan). Intressien yhteensovittamista voidaan tarkastella suhteessa perinteisiin kuulemismenettelyihin ja yleisötilaisuuksiin keinona vastata osallisuuden ja demokratian haasteisiin nyky-yhteiskunnassa.

Osallistumiseen liittyy monimutkaistuvassa nyky-yhteiskunnassa jatkuvasti enemmän haasteita. Samaan aikaan, kun olemassa olevat osallistumismenettelyt eivät tuota tyytyväisyyttä äänestysaktiivisuus laskee, päätöksenteko koetaan yhä kaukaisempana ja kansalaisten kynnyksistä ilmaista näkemyksiään nousee (Innes & Booher 2004, 419). Vaikka osallistumismenettelyistä käydään paljon kriittistä keskustelua ja demokratian haasteet ovat laajalti tunnistettu, itse menetelmiä on uudistettu Innesin ja Booherin mukaan vain vähän ja hyvin hitaasti. Osallistumisen liittyvät kysymykset muun muassa edustuksellisen demokratian merkityksestä, kansalaisten roolista ja oikeuksista sekä vallan jakautumisesta (Innes & Booher 2004, 421). Laajempaa joukkoa koskevaan osallistumiseen liittyy usein myös pelko keskustelun polarisoitumisesta ja osallistujien tietotaidon puutteellisuudesta.

Innes ja Booher kritisoiivat artikkelissaan perinteistä osallistumista kovin sanoin. Heidän mukaansa perinteisin osallistumismenettelyin, kuten kuulemisten tai yleisötilaisuuksien avulla ei voida saavuttaa aitoa osallisuutta suunnittelussa tai päätöksenteossa. Menetelmät eivät useimmiten tyydytä niitä, jotka niihin osallistuvat ja ne harvoin tuottavat lopputuloksia, joita julkiset tahot kuten virastot eivät tuottaisi itsenäisesti. Menettelyt eivät myöskään osallista kaikkia intressejä edustavaa joukkoa ja ne ajavat osallistuneet polarisoituneeseen keskusteluun, jonka taustasyöt jäävät useimmiten selvittämättä. Tämä lisää paitsi osallistujien tyytymättömyyttä myös suunnittelijoiden ja päätöksentekijöiden haluttomuutta ylipäänsä kuulla kansalaisia. (Innes & Booher 2004, 419.) Myös Peltonen ym. (2012, 13) kritisoiivat perinteistä päätöksenteon mallia, jossa päätöstä seuraa ensin sen ilmoittaminen ja sitten sen puolustaminen. DAD-malliksi (decide, announce, defend) kutsutussa menettelytavassa tehokkuus jää vain näennäiseksi ja ratkaisusta jää uupumaan monien eri toimijoiden sitoutuminen niihin.

Innes ja Booher esittävät, että osallistumisen tulisi olla yhteistoiminnallista ja sen tulisi kattaa sekä kansalaiset että järjestäytyneet tahot, yritykset, yhdistykset, suunnittelijat ja viranhaltijat. Keskustelua tulisi käydä yhteisellä arenalla, jossa kaikki tahot olisivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa samalla, kun kukin toimii itsenäisesti arenan ulkopuolella.

Yhteistoiminnallisessa osallistumisessa yhdistyisi kommunikaatio, oppiminen ja toiminta samalla kun hallinto, intressit ja kansalaisuus kehittyisivät yhdessä. (Innes & Booher 2004, 422.) Vuorovaikutusmenetelmän oikean valinnan on tutkittu vaikuttavan prosessin osapuolten kykyyn käsitellä asiakysymyksiä, kommunikoida keskenään sekä oppia uutta (Peltonen ym. 2012, 14). Intressien yhteensovittamiseen pohjaavat prosessit, kuten Jyväskylän metsäohjelmatyö ovat juuri esimerkkejä yhteistoiminnallisista osallistumismenettelyistä, joissa eri tahot toimivat yhteisellä areenalla dialogin, vuorovaikutuksen ja yhteistyön keinoin. Osallistumisen muutos perustuu niin ikään intressien yhteensovittamisen perusperiaatteille kuten osallisuuden kattavuudelle, proaktiiviselle toiminnalle, itseorganisoituneisuudelle sekä nykytilan haastamisen ja ideoinnin mahdollistamiselle.

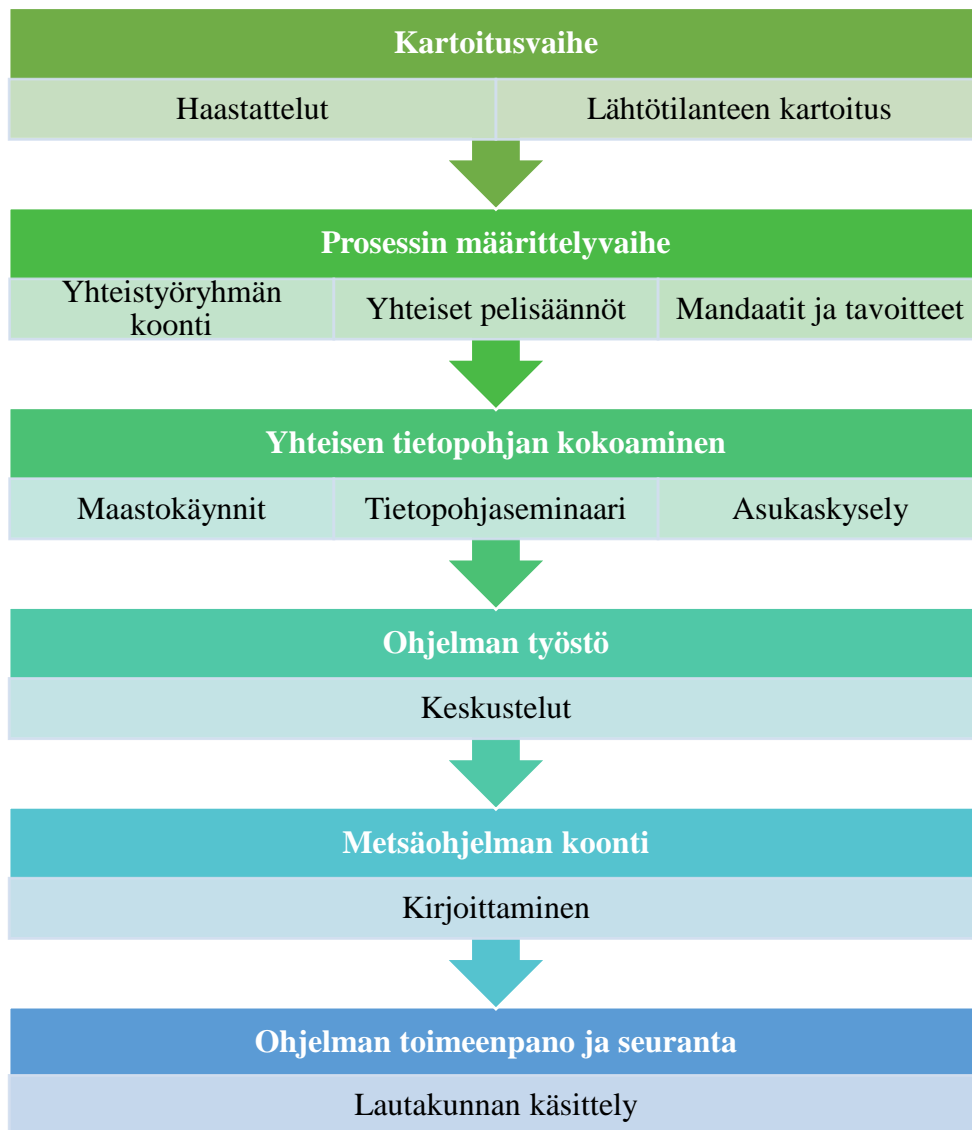
Uuden yhteistoiminnallisen osallisuuden voidaan nähdä eroavan vanhasta etenkin viidellä tavalla (taulukko 2). Ensinnäkin osallistujat osallistuvat yhteistoiminnallisiin prosesseihin monilla eri areenoilla ja oman kiinnostuksensa ohjaamina. Toiseksi osallistujat osallistuvat prosesseihin joko yksilöinä tai jonkun intressiryhmän edustajina. Kolmanneksi kaikki aiheeseen liittyvät intressit ovat prosessissa edustettuina ja neljänneksi prosessin reiluus ja läpinäkyvyys mahdollistavat sopimuksen hyväksynnän niissäkin tilanteissa, joissa sopimus ei vastaa kaikkien alkuperäisiä tavoitteita. Lisäksi uudentlaisilla osallistumismenettelyillä on mahdollista synnyttää uudentlaisia ja vaihtoehtoisia rakenteita totuttujen toimintatapojen tilalle. (Innes & Booher 2004, 429.) Kyseessä on ideaalimalli aivan kuten perinteisetkin osallistumismenettelyt teoriataustaltaan ovat. Yhteistoiminnallisen osallistumisen voidaan kuitenkin nähdä ratkaisevan monia haasteita ja tuottavan lisäarvoa kuten yksilön edun ja yhteisön edun yhdistäminen, eri intressien riippuvuussuhteiden ymmärtäminen, tiedon luotettavuuden varmistaminen ja tiedon jakaminen sekä kokemuksen miellyttävyyden parantaminen.

<b>Perinteinen osallistumismenettely</b>	<b>Yhteistoiminnallinen osallistumismenettely</b>
Yksisuuntainen kommunikaatio	Dialogi
Elitistinen osallistujajoukko	Kattava osallistujajoukko
Ylhäältä alaspäin tuotettu tieto	Yhteisesti tuotettu ja jaettu tieto
Yksittäinen tilaisuus	Prosessi
Olemassa olevien rakenteiden tukeminen	Vaihtoehtoisten rakenteiden syntyminen

Taulukko 2: Perinteinen ja yhteistoiminnallinen osallistumismenettely (Innes & Booher 2004, 429).

## 4 JYVÄSKYLÄN METSÄOHJELMATYÖN VAIHEET

Intressien yhteensovittamisen eri vaiheita voidaan tarkastella Jyväskylän metsäohjelmatyön rakenteessa, joka on suunniteltu lähestymistavan periaatteita noudattelevaksi. Metsäohjelmatyön prosessi on jaettu kuuteen vaiheeseen; (1) kartoitusvaihe, (2) prosessin määrittelyvaihe, (3) yhteisen tietopohjan kokoaminen, (4) ohjelman työstö, (5) metsäohjelman koonti sekä (6) ohjelman toimeenpano ja seuranta (kuvio 2).



Kuvio 2: Jyväskylän metsäohjelmatyön vaiheet

#### 4.1 Lähtötilanteen kartoitus ja prosessin määrittely

Jyväskylän metsäohjelmatyössä koollekutsujana toimi Jyväskylän kaupunki, joka oli tunnistanut tarpeen päivittää metsänhoidollisia linjauksiaan. Metsäohjelman käynnistämistä valmisteli sitä varten koottu työryhmä, johon kuului edustajia kaupunkisuunnittelun ja maankäytön, liikenne ja viheralueiden sekä liikuntapalveluiden palvelualueista sekä ympäristönsuojelusta. Työn käynnistämisen taustalla vaikuttivat paitsi tavoite päivittää kaupungin metsien käyttöä koskevia periaatteita, myös havainto siitä, että metsät kiinnostavat asukkaita yhä enemmän. (Vallinkoski 2017.) Prosessia edelsi lähtötilanteen kartoitus, jonka toteuttajana toimi Akordi Oy. Akordi Oy haastatteli kartoitusta varten yhteensä 24 henkilöä, joista 11 edusti Jyväskylän kaupunkia, seitsemän yhdistyksiä, viisi valtionhallintoa ja -liikelaitoksia sekä yksi tutkimusta. Haastattelut toteutettiin kesä- ja syyskuussa 2016. (Akordi 2016, 3-4.) Lähtötilanteen kartoituksesta kootussa kirjallisessa raportissa on käyty läpi toimijakohtaisesti eritellen metsäohjelmatyöhön liittyviä odotuksia ja tarpeita. Lähtötilanteen kartoituksella oli prosessin käynnistämistä edeltävässä vaiheessa merkittävä rooli, sillä sen avulla saatiin selville edellytykset yhteistyölle.

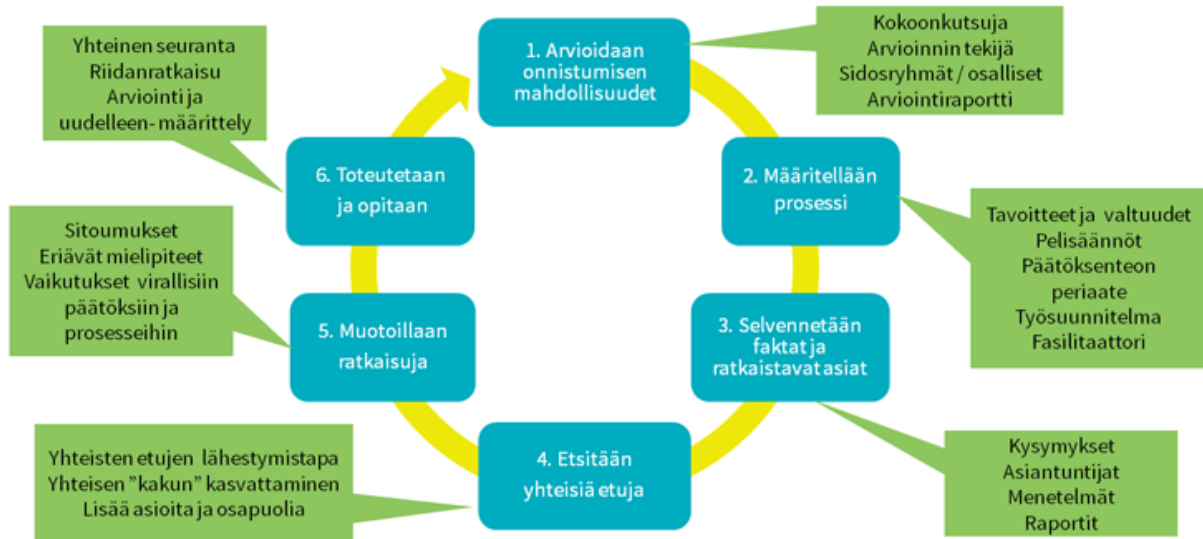
Kartoituksessa kerrotaan Jyväskylän kaupungin toivovan metsäohjelmatyöltä periaatetason keskustelua ”*metsien merkityksestä, hoidosta ja käytöstä*”. Kaupungin näkökulmasta metsäohjelmatyön tavoitteena oli varmistaa laaja hyväksyntä kaupungin toimille. Kaupungin edustajat toivoivat ohjelmasta toimivaa operatiivista työkalua, joka helpottaisi käytännön yhteistyötä ja tarjoaisi tarkoituksenmukaisia ja käytäntöön kiinnittyviä ratkaisuja. Tärkeänä pidettiin haastatteluissa myös sitä, että metsäohjelma olisi helposti lähestyttävä kuntalaisille ja ottaisi myös osallistamisen huomioon. (Akordi 2016, 4-6.) Sekä viranomaisten ja tutkimusyhteisön että yhdistysten toiveissa painotettiin prosessin pohjautumista tutkittuun ja monipuoliseen tietoon. Yhdistysten odotukset liittyivät etenkin asukkaiden metsien virkistyskäytön ja luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen. Yhdistykset myös penäsivät kaupungilta enemmän vastuunottoa metsäluonnon monimuotoisuuden säilyttäjänsä. Metsäammattilaisten etujärjestön näkökulmasta kaupungilta odotettiin avoimempaa vuoropuhelua mutta talousmetsien toivottiin jäävän ammattilaisten hoitoon. (Akordi 2016, 6-7.)

Osapuolten tunnistamisen ja lähtötilanteen kartoituksen toteuttamisen jälkeen laajassa sidosryhmätyöpajassa muodostettu Jyväskylän metsäohjelman yhteistyöryhmä aloitti työskentelynsä organisoitumalla prosessin ympärille. Konsensuspohjaisen työskentelyn

periaatteiden mukaisesti kaikkien osapuolten tuli yhdessä muodostaa jaettu ymmärrys siitä, mikä on prosessissa käsiteltävä avainkysymys. Olennaista oli myös määritellä prosessin tavoite tai lopputulema sekä päätöksentekoon liittyvät vastuukysymykset. (Carpenter 1999.) Metsäohjelman suhde päätöksentekoon muotoutui siten, että prosessin työsuunnitelma vietiin kaupunkirakennelautakuntaan hyväksyttäväksi sekä tiedoksi kulttuuri- ja liikuntalautakuntaan että rakennus- ja ympäristölautakuntaan. Valmis ohjelma päätettiin viedä kaupunkirakennelautakuntaan hyväksyttäväksi.

Jyväskylän metsäohjelmatyön ensimmäinen laajempi sidosryhmätapaaminen järjestettiin prosessin kick off -tilaisuutena 27.1.2017. Tilaisuudessa keskusteltiin ohjelmatyön lähtökohdista ja eri tahojen näkökulmista Jyväskylän metsien hoitoon liittyen. Tapaamisessa myös sovittiin ohjelmatyön raameista ja periaatteista, kuten yhteistyöryhmän kokoonpanosta ja työskentelyaikatauluista sekä määriteltiin työn tavoitteet. Metsäohjelmatyölle tunnistettiin työpajatyöskentelyn tuloksena tärkeimmät prosessitavoitteet, konkreettiset tavoitteet sekä pitkän tähtäimen vaikuttavuustavoitteet. Prosessille asetettiin tavoitteeksi muun muassa yhteisten tavoitteiden hyväksyminen ja kaikkien toimijoiden sitoutuminen prosessiin. Prosessin aikana haluttiin myös pyrkiä kattamaan ja tunnistamaan kaikkien intressiryhmien tavoitteet ja tarpeet sekä yhteensovittamaan näitä tavoitteita käydyn arvokeskustelun pohjalta. Tilaisuudessa fasilitaattorina toimi myöhemmin koko prosessia fasilitoinut Akordi Oy.

Jyväskylän metsäohjelmaprosessin määrittelyvaihe koostui kolmesta yhteistyöryhmän tapaamisesta. Yhteistyöryhmän ensimmäisessä tapaamisessa Akordi Oy:n fasilitaattori esitteli yhteisten hyötyjen lähestymistapaa, joka oli valittu prosessin lähtökohdaksi ja jonka pohjalta prosessia oltiin alun perin alettu toteuttamaan (kuva 1). Tapaamisessa keskusteltiin myös metsäohjelman tavoitteista suhteesta päätöksentekoon sekä määriteltiin yhteiset pelisäännöt. Määrittelyvaiheen tuloksena yhteistyöryhmän jäsenet muotoilivat metsäohjelmatyölle tavoitelausuman: *”Metsäohjelmatyön tavoitteena on metsien eri käytön muodoista yhdessä sopiminen parhaaseen mahdolliseen tietoon perustuen”*. Määrittelyvaiheessa yhteistyöryhmä myös työsti valmiiksi metsäohjelmatyön työsuunnitelman, jossa prosessin eri vaiheet kuvattiin ja aikataulutettiin.



Kuva 1: Akordi Oy:n esittelemä lähestymistapa (Akordi, 2018).

Olennaista Jyväskylän metsäohjelmatyölle oli tunnistaa kaupungin erityinen rooli. Kaupunki oli toiminut prosessin koollekutsujana ja oli lisäksi työn kohteena olevien metsien omistaja. Kuten kick off -tilaisuudessa tuotiin esille, intressien yhteensovittaminen ei poistanut päätösvaltaa kaupungilta. Kaupungin metsien hoidon strategiseen suunnitteluun kuului, että kaupungin organisaatio ja luottamushenkilöt päättävät ohjelmatyön käynnistämisestä ja luottamushenkilöt hyväksyisivät lopullisen ohjelman. Mandaatti ohjelman valmistelutyöstä myönnettiin yhteistyöryhmälle, jonka tehtäväksi määriteltiin laatia yhteistyössä ohjelman sisällöstä suositukset, joihin kaikki sidosryhmät voivat sitoutua. Yhteistyöryhmän puheenjohtajaksi osapuolet valitsivat joukostaan kaupungin maisema-arkkitehdin.

#### 4.2 Yhteisen tietopohjan kokoaminen

Tietopohjavaiheessa yhteistyöryhmän jäsenet keskittyivät tunnistamaan olennaisia näkökulmia ja niistä nousevia erilaisia tarpeita, toiveita ja tavoitteita sekä perehtyivät metsien hoidon ja käytön nykytilaan Jyväskylässä. Osana tietopohjaa oli myös ekosysteemipalveluihin perustuvaan jaotteluun tutustuminen, mikä valikoitui ohjelmatyön lähestymistavaksi. (Jyväskylä 2017a, 5.) Tietopohjavaiheen ensimmäisessä yhteistyöryhmän tapaamisessa ryhmä jakoi ja käsitteli tietoa koskien Jyväskylän metsien hoidon sekä käytön historiaa ja nykytilaa. Käsiteltäviä aiheita olivat kaupungin talous sekä metsien suojeleminen ja virkistyskäyttö. Kokousten

lisäksi ryhmä tapasi myös maastoretkellä, jolla tutustuttiin erilaisiin Jyväskylän metsäkohteisiin. Maastoretkellä ryhmä tutustui neljään ryhmän jäsenten valitsemaan Jyväskylän kaupungin omistamaan metsäkohteeseen, joita olivat Palokan lähimetsät, Palokan Elovainio, Kortemäki/Kypärämäki sekä Laajavuori.

Jo prosessin määrittelyvaiheessa yhteistyöryhmä näki yhteisen tietopohjan kokoamisen tärkeäksi osaksi prosessia ja päätti pitää osana metsäohjelmatyötä tietopohjaseminaarin, joka keskittyisi uusimman ja parhaimman tiedon käsittelyyn. Tietopohjaseminaariin kutsuttiin puhujiksi alan huippuasiantuntijoita ja osallistujiksi sekä yhteistyöryhmän jäsenten taustatahojen edustajia että kaupunkirakennelautakunnan jäsenet. Seminaarissa pidettiin yhteensä viisi esitystä, jotka käsittelivät luonnon monimuotoisuutta maisematasolla, kuoriaistuhuja, jatkuvapeitteistä metsänkäsittelyä, metsien hyvinvointi- ja terveysvaikutuksia sekä Keski-Suomen puuvirtoja ja hakkuutavoitteita<sup>1</sup>. Puhujina tilaisuudessa olivat Jyväskylän yliopiston ekologian professori Janne Kotiaho, Suomen metsäkeskuksen aluejohtaja Helena Reiman, Jyväskylän yliopiston Boreal Ecosystems -tutkimushankkeen tutkijat Anna Repo ja Maiju Peura, tutkija ja ympäristöpsykologi Kirsi Salonen sekä Luonnonvarakeskuksen tutkija Juha Siitonen. Seminaaria seuranneessa tapaamisessa yhteistyöryhmä käsitteli sekä seminaarin että muun aiemman tietopohjaa koskevan työskentelyn antia yhdessä.

Laajalla kuntalaisille osoitetulla paikkatietokyselyllä kerättiin tietoa liittyen muun muassa metsien virkistys- ja harrastuskäyttöön kaupungissa sekä metsien terveysvaikutuksiin. Yhteistyöryhmä suunnitteli kyselyä yhteisesti kootun pienryhmän voimin ja se oli avoinna vastauksille 24.8.2017-11.9.2017. Kysely oli suunnattu Jyväskylän asukkaille ja siihen oli mahdollista vastata vapaasti netissä. Kyselyaineiston luotettavuuden varmistamiseksi kysely lähetettiin myös kotitalouksiin otannalla. Yleiseen kyselyyn vastasi yhteensä 919 henkilöä ja otantakyselyyn 115 henkilöä (Jyväskylä 2017b). Kyselyn tulokset käsiteltiin yhdessä koko ryhmän kanssa pienryhmän toteuttaman analyysin perusteella yhteistyöryhmän tapaamisessa. Kokonaisuudessaan tietopohjavaihe koostui viidestä tapaamisesta sekä yhdestä ohjelman työstön aikana tehdystä maastokäynnistä Mäntässä. Mäntässä ryhmä tutustui sekä jatkuvan kasvatukseen että pienaukkohakkuiden koealoihin MetsäGroupin opastuksella (kuva 2).

---

<sup>1</sup> Tietopohjaseminaarissa pidetyt alustukset sekä muita tietopohjavaiheen esityksiä luettavissa: <https://www.jyvaskyla.fi/metsat/metsaohjelma>



Kuva 2: Ryhmä pienaukkohakkuun äärellä. Maastoretki 17.11.2017

#### **4.3 Ohjelman työstäminen ja koonti**

Jo tietopohjavaiheessa ryhmä kävi paljon keskinäisiä keskusteluita ja kokousti useaan otteeseen, joten on selvää, että ratkaisuehdotusten ideointia tapahtui jo tässä vaiheessa. Varsinaisesti ryhmä siirtyi työstämään ohjelman sisältöä kokouksessaan 11.10.2017. Vaiheessa yhteistyöryhmä aloitti metsäohjelman sisällöstä keskustelun ja pohti aluksi myös mahdollisten vaihtoehtoisten skenaarioiden muodostamista. Erilaisten kokeilujen ja toimenpiteiden suunnittelu sekä vaikutusten arviointi suunniteltiin myös kuulumaan vaiheeseen. Yhteistyöryhmä kokoontui Mäntän maastokäyntiä lukuun ottamatta ohjelman työstön vaiheessa neljä kertaa. Näiden kertojen lisäksi vaiheen aikana etenkin kaupungin toimijoista koostuvat pienryhmät työstivät eteenpäin sekä vaikutusten arviointia että ohjelman sisältöjä. Työskentely koostui täysin ryhmän keskeisistä kokouksista ja keskusteluista, joiden lisäksi Akordi Oy:n työntekijät itseni mukaan lukien kävivät useita kahden keskeisiä keskusteluista yhteistyöryhmän jäsenten kanssa. Näiden keskusteluiden oli määrä auttaa ryhmää yhteisessä



työskentelyssä eteenpäin ja mahdollistaa luottamukselliset keskustelut asioista, joita ryhmän kesken ei koettu mahdolliseksi sanoa ääneen.

Ensimmäisessä ohjelman työstövaiheen kokouksessa yhteistyöryhmä keskusteli ohjelman rakenteesta, Nagoyan periaatteista sekä muiden suomalaisten kaupunkien metsäohjelmista. Tämän lisäksi ryhmä kävi keskustelua hoitoluokka kerrallaan kunkin luokan käsittelyperiaatteista ja siitä, mitä ohjelmaan voitaisiin kustakin hoitoluokasta kirjata. Kokouksessa avattiin myös keskustelu liittyen metsäohjelmatyön vaikutusten arviointiin. Siirtyminen uuteen vaiheeseen tuotti selvää kipuilua ryhmässä ja seuraavassa kokouksessa keskityttiin voimakkaammin keskustelemaan ryhmän toimivuudesta ja työskentelystä. Kokouksessa hyödynnettiin Thinking Environment -lähestymistavan<sup>2</sup> periaatteita, joiden mukaan paras mahdollinen ajattelu voidaan vapauttaa aidon kuuntelemisen ja huomionannon keinoin. Kokouksessa ryhmä edisti ohjelmatyötä sopimalla, että metsien käyttötarkoituksesta linjataan vyöhyketarkastelun avulla. Myöhemmissä yhteistyöryhmän kokouksissa keskustelu linjauksista eri hoitoluokissa sekä vyöhykkeisen tarkastelun toteutustavasta jatkuivat.

Vaiheen työskentelyssä käytettiin paljon erilaisia luonnostekstejä keskustelun pohjana. Samalla metsäohjelmaraportti alkoi saada jo selkeämpää rakennetta ja keskustelu alkoi suuntautua yleisemmästä periaatekeskustelusta voimakkaammin raportin sisältöihin. Luonnos raportin sisällysluettelosta tehtiin 8.11.2017 pidetyssä kokouksessa näkyväksi, jotta ryhmällä säilyisi yhteinen käsitys siitä, millaisista palasista tuleva metsäohjelma koostuisi (kuva 3). Erilaisia luonnoksia itse raportin teksteistä esitettiin muun muassa liittyen suojeleasteen nostamiseen sekä ulkoilu- ja virkistysmetsiä sekä lähimetsiä koskevaan osuuteen.

---

<sup>2</sup> Nancy Kleinin kehittämästä Thinking Environment -menetelmästä: <http://www.timetothink.com/thinking-environment/>



Kuva 3: Hahmotelma metsäohjelman sisällöistä. Yhteistyöryhmän kokous 8.11.2017

Yhteistyöryhmältä myös tarkistettiin yhteisymmärrys liikennevalolapuilla useissa kohdissa. Kysely tapahtui konsensuspohjaiseen työskentelyyn perustuvalla menetelmällä, jossa kukin ryhmän jäsen voi nostaa joko vihreän, keltaisen tai punaisen lapun merkiksi siitä, voiko hän hyväksyä ehdotetun asian. Vihreä tarkoittaa, että henkilö pystyy hyväksymään ratkaisun, keltainen, että henkilö on valmis tyytymään ratkaisuun mutta hänellä on tiettyjä varauksia siihen liittyen ja punainen, että henkilö ei ole tyytyväinen ratkaisuun eikä voi hyväksyä sitä.

Yhteistyöryhmän työskentelyn voidaan nähdä siirtyneen varsinaiseen metsäohjelman koonnin vaiheeseen 17.1.2018 pidetyssä kokouksessa, jolloin ryhmä työskenteli ensimmäistä kertaa yhdessä koko metsäohjelmatekstin luonnoksen äärellä. Tästä kokouksesta eteenpäin ryhmän työskentely tähtäsi nimenomaan ohjelmatekstin tuottamiseen ja muotoiluun. Ohjelman koontivaiheessa ryhmä kokoontui viisi kertaa. Helmikuussa 2018 yhteistyöryhmän työskentely keskittyi täysin tekstin luonnosteluun ja kaupungin edustajista koostuva pienryhmä tuotti yhteistyöryhmän työskentelyn pohjalta raportista luonnoksen. Muilla yhteistyöryhmän jäsenillä oli mahdollisuus kommentoida luonnosta ja ohjelmatekstin jatkotyöstöstä keskusteltiin

tapaamisessa 6.3.2018. Tapaamisessa ohjelmatekstiä päätettiin muokata siten, että itse metsäohjelma dokumentti keskittyisi ryhmän yhdessä sopimiin uusiin linjauksiin kaupungin metsien hoidossa. Tiiviin metsäohjelman liitteeksi ryhmä tuottaisi sekä toimenpideohjelman että vaikutusten arvioinnin materiaalit. Ryhmän yhdessä määrittelemä tiivis versio metsäohjelmasta oli koko ryhmän kommentoitavana ja muokattavana kokousten välisenä aikana ja versiota käsiteltiin uudelleen yhteisesti 22.3.2018. Ryhmä tapasi vielä kerran 12.4.2018, jonka jälkeen metsäohjelma luonnos esiteltiin kaupunkirakennelautakunnalle. Ennen lopullista metsäohjelman koontia kaupunki järjesti työhön liittyen myös avoimen asukastilaisuuden.

Jyväskylän metsäohjelmaprosessissa toteutettiin myös vaikutusten arviointi. Varhaisessa vaiheessa prosessia yhteistyöryhmä tutustui Antti Leskisen kehittämään vaihtoehtojen vertailuun vaikutusten arvioinnin toteuttamiskeinona. Vaihtoehtojen vertailu perustuu erittelevään vertailuun, jossa kukin tavoite koskee vain yhtä asiaa. Tavoitteet muodostetaan vaihtoehtojen vaikutusten perusteella huomioiden erityisesti sen, jos jokin niistä on jollekin osapuolelle erityisen tärkeitä. Muodostetuista tavoitteista ja niihin liittyvistä vaihtoehtoista muodostetaan taulukko, jonka avulla vertailu voidaan toteuttaa. (Leskinen 2015.) Vaikutusten arviointia varten hyödynnettiin lisäksi Jyväskylän kaupungin käytössä olevaa Tapio Oy:n ForestKit -ohjelmaa, jolla erilaisten metsänhoidollisten toimenpiteiden ja hoitoluokkien osuuksien muutosten vaikutukset pystyttiin laskemaan rahamääräisesti sekä metsien kasvua ennakoiden. Vastuu vaikutusten arvioinnista oli pääasiassa pienryhmällä, johon kuului yhteistyöryhmän jäsenistä neljä kaupungin edustajaa.

## **5 TOIMINTATUTKIMUSTA TEKEMÄSSÄ**

Toimintatutkimusta kuvaa tutkimuksen reflektiivisyys, yhteistoiminnallisuus sekä tutkijan aktiivinen väliintulo (Coghlan 2007, 336). Arja Kuula on tutkinut toimintatutkimusta väitöskirjassaan 'Toimintatutkimus – Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä' ja määrittelee siinä toimintatutkimuksen tavoitteiksi muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja ratkaista erityyppisiä ongelmia, olivat ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia tai eettisiä. Hän luettelee toimintatutkimukselle olevan tyypillistä käytäntöihin suuntautuminen, pyrkiminen muutokseen sekä tutkittavien osallistuminen itse tutkimusprosessiin. (Kuula 1999, 10.)

Toimintatutkimuksen laadun määrittäviä tekijöitä ovat kuinka hyvin tapauksen konteksti on ymmärretty, kuinka hyvää yhteistyö toimijoiden kanssa on sekä kuinka toimiva on tutkimusprosessi ja kuinka vaikuttavia ovat sen lopputulokset (Coghlan 2007, 336).

Toimintatutkimuksella on Coghlanin ja Brannickin mukaan aina kaksi tavoitetta; saada aikaan muutosta ja tutkia sitä (2014, 48). Heikkinen kuvailee artikkelissaan toimintatutkimuksen olevan ennemminkin lähestymistapa, kuin varsinainen tutkimusmenetelmä. Tutkimusta ohjaa käytännön intressi ja perustava kiinnostuksen kohteena on ihmisten yhteistoiminta. Heikkisen mukaan toimintatutkimus ei ole niinkään tutkimusta toiminnasta (research about practice) vaan toiminnan sisällä tapahtuvaa tutkimusta, joka tähtää toiminnan kehittämiseen (research within practice and for practice). (Heikkinen 2015, 204-205.)

Toimintatutkimus on paitsi tapa lähestyä muutosta myös itsessään prosessi ja tapahtumien sarja. Toimintatutkimukselle ominaista onkin tutkimuksen syklimäisyys. Toimintatutkimus koostuu neljästä toisiaan jatkuvasti seuraavasta vaiheesta, joita ovat suunnittelu, toiminta, toiminnan arviointi ja jatkosuunnittelu. Olennaista on tutkittavaan systeemiin kuuluvien henkilöiden aktiivinen osallistuminen tähän sykliin. Keskeinen ajatus on, että toimintatutkimuksessa käytetään tieteellistä lähestymistapaa esimerkiksi yhteiskunnallisen kysymyksen ratkomiseen yhdessä niiden toimijoiden kanssa, jotka ovat suoraan kosketuksissa tutkittavan ilmiön kanssa. Tämä on merkittävä ero perinteiseen tutkimustapaan, jossa tutkimuksen avainhenkilöt ovat vain tutkimuksen kohteita. (Coghlan & Brannick 2014, 6-9.)

Vaikka toimintatutkimus suuntaa tutkimuksen kohti käytänteitä, ei se kuitenkaan ylenkatso teoriaa. Teoria ja käytäntö nähdään tutkimusperinteessä saman asian eri puolina Kurt Lewinin kuuluisia sanoja mukailien: ”*Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin teoria*” (1951). Toimintatutkimuksen tarkoituksena on edesauttaa sekä tiedon että arjen toiminnan kehittämistä. Teorian uskotaan olevan sisällä käytännöissä ja yksi toimintatutkimuksen tavoitteista onkin saattaa käytännöissä piilevä tieto tietoisuuteen ja kehittämistyön työkaluksi. (Heikkinen 2015, 205.) Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana toimintatutkimus on saanut yhä enemmän jalansijaa ja varmistanut paikkansa etenkin organisaatioiden tutkimuksessa (Coghlan 2007, 336).

Toimintatutkimussuuntausta, jota tehdään omasta organisaatiosta tai muusta viiteryhmä käsin kutsutaan englanniksi nimellä insider action research. Tällä tarkoitetaan toimintatutkimusta, jossa tutkija on jo valmiiksi osa tutkittavaa ryhmää tai haluaa tutkimuksen jälkeen säilyttää jäsenyytensä sen sijaan, että liittyisi osaksi ryhmää vain tutkimustyötä varten. Kutsun tätä

tutkimustapaa tässä työssä nimellä *sisäpiirin toimintatutkimus*. Sisäpiirin toimintatutkimuksella on oma dynamiikkansa, mikä erottaa sen paitsi ulkopuolisen tarkkailun tutkimusperinteestä myös toimintatutkimuksesta, jossa tutkija soluttautuu itselleen uuteen systeemiin. Sisäpiirin toimintatutkimuksessa tutkija on jo valmiiksi uppoutunut organisaatioon ja siksi omaa kokemuksellista tietoa, mikä on syntynyt oppimisen kehässä kokemusten, niiden reflektoinnin, käsitteellistämisen ja käytännön kokeilujen kautta. (Coghlan 2007, 336.) Tutkijan etuna sisäpiirin toimintatutkimuksessa on, että hänellä on valmis keskusteluyhteys ja -ymmärrys tutkittavien kanssa sekä tietoa heidän arvoistaan sekä yhteisön sisäisistä normeista ja valta-asetelmista. Sisäpiirin tutkimuksen voidaan myös nähdä helpottavan aineiston keruuta ja mahdollistavan muuten arkaluontoisen materiaalin keräämisen. (Unluer 2012, 5.)

Tutkimuksen tekeminen osana tutkittavaa kohdetta on myös hyvin haastavaa. Coghlan määrittelee tutkimussuuntaukselle kolme lukittua haastetta. Ensinnäkin tutkijan täytyy pyrkiä pääsemään mahdollisimman lähelle tutkittavaa ilmiötä ja samanaikaisesti otettava siihen etäisyyttä pystyäkseen tarkastelemaan toimintaa kriittisesti. Tätä voidaan kutsua termillä esiymmärrys (*preunderstanding*). Esiymmärrys viittaa ennen tutkimusprosessia omattuihin asioihin kuten tutkijan tietämys, näkökulmat ja kokemukset. Olennaista ei ole vain teoreettinen ymmärrys organisaation dynamiikasta vaan myös eletyt kokemukset. Toiseksi tutkijan on hallittava kahta eri roolia; rooliaan organisaation jäsenenä ja rooliaan toimintatutkimusta tekevänä tutkijana. Kaksoisroolista aiheutuu prosessin aika paljon monitulkinnallisuutta ja ristiriitoja, jotka tutkijan tulee havaita ja käsitellä. Kolmanneksi tutkijan tulee ottaa huomioon organisaation sisäiset suhteet ja politiikka. Tämä voi tarkoittaa tasapainottelua oman aseman säilyttämisen ja hyvän tutkimuksen tekemisen välillä. (Coghlan 2007, 338-339.)

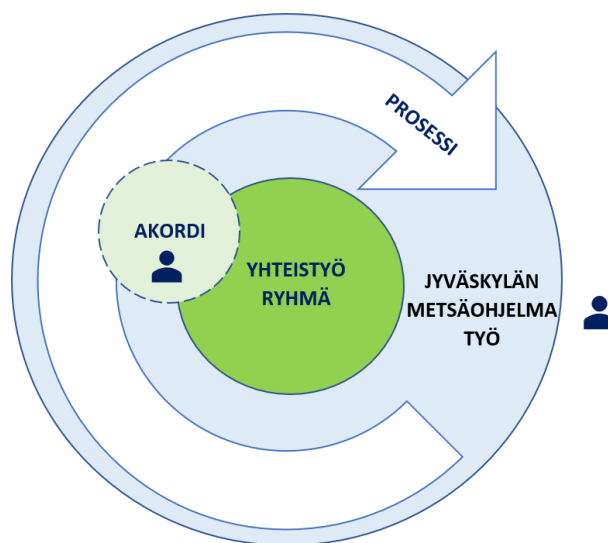
Uskottava sisäpiirin tutkimus vaatii ymmärrystä siitä, miten oma asemoituminen vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön, siitä kerättävään aineistoon ja sen analyysiin. Tutkimusta tehdessä on tärkeää reflektoida omaa rooliaan ja tuoda esiin sen mahdolliset vaikutukset tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Sekä organisaation että yksilöiden anonymiteetista kiinni pitäminen muiden tutkimuseettisten kysymysten ohella on olennaista myös toimintatutkimuksessa. (Unluer 2012, 2; Coghlan 2007, 339.) Parhaimmillaan sisäpiirin toimintatutkimuksesta voidaan Herrmannin mukaan todeta, että sisäpiirissä tapahtuva havainnointi eli sekä ryhmän jäsenenä että sen tutkijana toimiminen on kaikkein tärkein ja haastavin laadullisen tutkimuksen instrumentti. (Herrmann 1989, Unluerin 2012 mukaan).

Pro gradu -työni voidaan nähdä toimintatutkimuksena, sillä se täyttää Heikkisen esittämät toimintatutkimuksen kriteerit (2015, 217), joissa käytännön toimijat yhteistyössä

- refleктоivat ja kehittävät työtään
- analysoivat toiminnan historiallista kehittymistä nykypisteeseen
- kehittelevät vaihtoehtoja, joilla ratkaista ongelmia ja saavuttaa tavoitteita
- tuottavat toiminnasta uutta tietoa, jonka pätevyyttä arvioidaan keskustelun, kokeilujen ja vertailun keinoin
- tuovat kokemuksiaan ja tietoaan ilmi myös yhteisön ulkopuolella.

### 5.1 Kaksoisroolini Jyväskylän metsäohjelmatyössä

Tutkittavien lisäksi toimintatutkimuksessa myös itse tutkija ottaa aktiivisesti osaa tutkimukseen ja tekee yhteistyötä toimijoiden kanssa (Kuula 2006). Oma roolini tutkimuskohteessani oli sekä aktiivinen osallisuus prosessiin, että sen ulkopuolinen tarkkailu (kuvio 3). Jyväskylän metsäohjelmatyön prosessin ollessa sekä tutkimuskohde että oman toiminnan kehys, tuntui toimintatutkimus luontevalta lähestymistavalta työhön. Toimintatutkijana en ollut ainoastaan puolueeton tarkastelija vaan myös toimiva subjekti ja tulkitsin jokaista sosiaalista tilannetta omasta näkökulmastani. Tämä tarkoittaa, ettei keräämäni tieto voi olla objektiivista sanan perinteisessä merkityksessä, vaan on muotoutunut oman henkilökohtaisen tulkitsevan kokemukseni kautta. (Heikkinen 2015, 214.)



Kuvio 3: Kaksoisroolini Jyväskylän metsäohjelmatyössä

Kaksijakoinen asemoitumiseni toi mukanaan työhön erään toimintatutkimuksen lähtökohdista eli reflektiivisen ajattelun. Reflektointi on osa toimintatutkimuksen kehää, jossa esitetään tutkimusprosessin eteneminen suunnittelun, toiminnan ja reflektoinnin syklinä. (Heikkinen 2015, 211-212.) Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkijana minun piti pyrkiä tarkastelemaan myös omaa toimintaani osana metsäohjelmaproessia ja koettaa ymmärtää miksi toimin kuten toimin tai ajattelen, kuten ajattelen. Mezirow on tunnistanut reflektiolle kolme muotoa; sisällön reflektointi eli mitä tapahtuu ja mistä puhutaan, prosessin reflektointi eli miten asioita tehdään sekä oletusten reflektointi eli oletusten ja näkökulmien kritiikki (Mezirow 1991, Coghlanin & Brannickin 2014, 13 mukaan). Kaikkien näiden kysymysten pohtiminen vaati sitä, että hahmotin oman paikkani ja osani tutkimuksessa sekä tunnistin, että omilla näkemyksilläni ja ajattelullani oli ratkaiseva osa tutkimuksen toteutuksessa.

Fasilitaattorina prosessissa toimivan Akordi Oy:n työntekijänä toimin tapauksen sisältä käsin ja sitä on siksi hyödyllistä tarkastella sisäpiirin toimintatutkimuksena. Asetelma ei ole kuitenkaan täysin oppikirjamainen siinä mielessä, että tutkimani ilmiö, tässä tapauksessa Jyväskylän metsäohjelmatyö, olisi ollut suoraviivaisesti sen organisaation prosessi, jossa itse työskentelen. Kuitenkin tutkimassani ilmiössä hyödynnettävä lähestymistapa oli lähtöisin omasta organisaatiostani. Tutkijan roolissa tarkastelen tapausta sen ulkopuolelta pyrkien hahmottamaan kokonaisuuden. Tutkittava tapaus on koko Jyväskylän metsäohjelmatyön prosessi, jossa havainnointini kohdistuu nimenomaan yhteistyöryhmän työskentelyyn. Olen kuitenkin erityisesti kiinnostunut siitä, millä tavoin Akordin lähestymistapa ja intressien yhteensovittamisen periaatteet toimivat metsäohjelmatyöprosessissa. En voi siis sanoa, että tutkisin oman organisaationi toimintaa tai sen muutosta, mutta voin sanoa tutkivani oman organisaationi lähestymistapaa toisen organisaation ja sen sidosryhmien yhteisessä toiminnassa.

## **5.2 Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä**

Olen kerännyt tässä työssä hyödyntämäni aineistoa havainnoinnin keinoin. On hyvän tieteellisen tavan mukaista, että aineiston keruulla on kaikkien tutkittavien suostumus ja että tutkimusta tehdään tutkimuskohteen ehdoilla sekä etukäteen sovitussa aikataulussa (Vilka 2006; 44, 57). Tutkimuksen teolle ja havainnoinnille oli osallistujien hyväksyntä enkä koe sen

vaikuttaneen tilanteisiin ja niissä käytyihin keskusteluihin. Tutkimushavainnointi eroaa arjen havainnoinnista siten, että ilmiöitä, asioita ja tapahtumia aistitaan kokonaisvaltaisesti ja tiedostaen, missä ympäristössä ne ilmenevät. Aineiston keruu havainnoinnin kautta vaatii tutkijalta keskittymistä tutkimusongelman kannalta olennaisiin asioihin sekä kykyä havaita myös totutusta poikkeavia tekijöitä. Havainnointi mahdollistaa kaikkien aistien hyödyntämisen aineistoa kerätessä. (Vilkkä 2006.) Hanna Vilkkä määrittelee viisi toisistaan poikkeavaa havainnointitapaa:

- 1) Tarkkaileva havainnointi (ulkopuolinen havainnointi)
- 2) Osallistuva havainnointi (toiminnan sisällä havainnointi)
- 3) Aktivoiva osallistuva havainnointi (toimintatutkimus)
- 4) Kokemalla oppiminen (etnografia)
- 5) Piilohavainnointi (2006, 42).

Näen, että oma havainnointini oli lähimpänä aktivoivaa osallistuvaa havainnointia, sillä minulla oli aktiivinen osa ryhmän työskentelyn ja vuorovaikutuksen muodostumisessa fasilitaattorin roolistani käsin. Aktivoiva osallistuva havainnointi on aineistonkeruumenetelmä, jossa tutkija vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön olemalla siinä läsnä esimerkiksi osallistumalla tiettyyn projektiin aktiivisena toimijana. Havainnointitilanteessa tutkija on läsnä paitsi tutkijana myös osallistujana. (Anttila 1996, 218-224, Saaranen-Kauppinen & Puusniekan 2006 mukaan.) Havainnointi on aina tilannekeskeistä ja pyrkii aktiiviseen vaikuttamiseen ja muutokseen. Aktivoivan osallistuvan havainnoinnin ideaaliksi päämääräksi voidaan kuvata tilannetta, jossa tutkimuskohteessa tapahtuva toiminta ja sen tutkiminen sulautuvat yhdeksi (Vilkkä 2006, 48).

Havainnointi on luonteeltaan kumuloituvaa, sillä aiemmin tehdyt havainnot tukevat uusia havaintoja ja poikkeavuudet tilanteissa kiinnittävät huomiota. On olennaista tiedostaa, että jokaiseen havaintoon liittyy esitieto ja, että kaikki tehdyt havainnot ovat riippuvaisia aiemmin tiedostetuista havainnoista. Näin ollen havaitseminen on ennen kaikkea ymmärtämistä. Jos esitieto tai tutkimuksen tapauksessa teoreettinen viitekehys muuttuu, muuttuvat myös tehdyt havainnot. (Vilkkä 2006, 9-13.) Havainnoinnissa tärkeää on paitsi havainnot myös ympäristö, jossa ne syntyvät. Tieteellistä havaintoa tarkastellaan aina siinä luonnollisessa ympäristössä, jossa tutkittava ilmiö paljastuu (emt, 12-14).

Osallistuvaa havainnointia kuvataan myös tutkijan ja tutkittavan välisenä dialogina, jossa sekä heijastetaan että heijastutaan tutkimuksen prosessissa. Osallistuvaan havainnointiin perustuva tieto pohjautuu aina henkilökohtaiseen tutkimuskokemukseen, joka syntyy vuorovaikutuksessa



tutkittavien ja tutkijan välillä. (Grönfors 2015; 146-147, 160.) Koska tutkija on jatkuvassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa, hän on myös jatkuvasti luomassa tutkittavaa kohdetta. Havainnoinnissa onkin lopulta kyse niin vuorovaikutustilanteen tutkimisesta kuin tutkimuskohteen ymmärtämisestä. (Vilka 2006; 16, 41.)

Omassa havainnoinnissani olen käyttänyt vapaan havainnoinnin menetelmää. Tämä tarkoittaa, etten ole käyttänyt etukäteen tarkasti suunniteltua tai jäsenneltyä pohjaa havainnoinnilleni, vaan olen toteuttanut sitä mukautuen tutkittavan kohteen toimintaan. Vapaa havainnointi on paitsi mahdollistava myös vaativa aineistonkeruun tapa. Havainnointi vaatii syventymistä tutkittavan kohteen sisältöön ja tarkkuutta, sillä havainnointitilanteet ovat ainutkertaisia (Vilka 2006, 40). Koska tutkimuksen tekemisen lisäksi työskentelin metsäohjelman parissa, oli tapaukseen ja sen sisältöihin syventyminen ja etukäteen valmistautuminen kuitenkin hyvin luontevaa.

Havainnoinnissa olennaisia kysymyksiä ovat mitä, kuka, miten ja miksi. Aloitin oman havainnointini tilanteessa, jossa tutkimusongelmani ja -asetelmani ei ollut vielä täsmentynyt. Näin ollen ensimmäiset havaintomuistiinpanoni ovat hyvin laajoja. Tutkimuskysymysten täsmentyessä ja ajatteluni ohjaavien keskusteluiden myötä aloin kohdentamaan havainnointiani seuraaviin ilmiöihin:

- Uuden syntyminen: Hetket, joissa uusia ideoita on syntymäisillään tai syntyy
- Valinnan kohdat: Hetket, joissa on mahdollista edetä moniin eri suuntiin
- Kriittiset reunaehdot: Asiat, jotka estävät uutta syntymästä.

### **5.3 Tutkimusaineisto ja rajaukset**

Aloitin tämän tutkimuksen työstämisen vaiheessa, jossa metsäohjelmatyö oli jo käynnissä ja työstin tätä gradua yhtä matkaa prosessin edetessä. Keskityn analyysissäni itse keräämääni aineistoon, mutta olen hyödyntänyt työssä lisäksi muuta saatavillani ollutta aineistoa prosessiin liittyen. Olen oman osallisuuteni kautta kartuttanut myös paljon kokemuksellista tietoa prosessista ja siinä käydyistä keskusteluista. Prosessin alkuvaihe on dokumentoitu hyvin ja yksityiskohtaisesti, minkä lisäksi olen saanut siitä paljon tietoa niiltä Akordin työntekijöiltä, jotka olivat näissä vaiheissa mukana. Prosessin loppuvaiheet ja ohjelmatyön varsinainen koonti sen sijaan tapahtuvat yhtäaikaaisesti graduni valmistumisen kanssa.

Olen kohdistanut aineiston analyysini yhteistyöryhmän tapaamisiin aikavälillä 15.6.2017 – 17.1.2018. Rajauksen myötä aineisto asettuu prosessissa tietopohjavaiheen keskivaiheille ja ohjelmavaihtoehtojen työstön alkuun. Tämän kohdan voidaan nähdä Sam Kanerin (2014) osallistuvan päätöksenteon timantti -mallin valossa olevan prosessin yhteen suuntautuvan ajattelun vaihe, jossa opittu uusi tieto ja ymmärrys sekä ryhmän välinen yhteistyö alkaa tuottamaan uutta ajattelua ja nykytilaa haastavia ideoita.

Ensisijainen aineistoni koostuu yhteensä yhdeksästä yhteistyöryhmän tapaamisesta. Näistä tapaamisista ensimmäinen oli yhteistyöryhmän yhteinen maastokäynti Jyväskylän kaupungin metsissä ja toinen ohjelmatyön puitteissa pidetty tietopohjaseminaari. Sekä maastokäynnin että tietopohjaseminaarin muistiinpanot eivät ole itseni tuottamia, mutta osallistuin molempiin tilaisuuksiin. Seitsemän muuta yhteistyöryhmän tapaamista olivat neljän tunnin kokouksia, joista tuotin havainnointimuistiinpanot. Analyysissä käyttämäni sitaattit perustuvat näihin muistiinpanoihin, eivätkä ole litteroitua puhetta. Kirjallisen havainnointiaineiston lisäksi olen käyttänyt tässä työssä havainnollistavana aineistona prosessin aikana otettuja valokuvia. Kuvat ovat kaikki joko itseni tai Akordin muiden työntekijöiden ottamia ja minulla on ollut kuvien käyttöön kunkin kuvaajan ja kuvatun lupa.

Taustoittavana aineistona työssäni toimivat edellä mainittujen muistiinpanojen lisäksi eri työn vaiheissa tuotetut muistiot ja tuotokset kuten lähtötilanteen kartoitus ja metsäohjelman työohjelma. Käytössäni on ollut myös kartoitusvaiheen muistiinpanot 17 haastattelutilanteesta, joissa haastateltiin yhteensä 24 henkilöä sekä prosessin aikana toteutetun asukaskyselyn avovastaukset. Nämä materiaalit on analysoitu Akordi Oy:n toimesta ja olen itse ollut työstämässä asukaskyselyn avovastausten luokittelua. Aineistoja ei ole koottu tai jäsenelty tutkimuslähtöisesti eivätkä ne noudattele tiettyä aineistonkeruun tapaa. Ne tarjoavat kuitenkin erittäin laaja-alaisen näkemyksen ja ymmärryksen prosessista ja sen eri vaiheista.

Haluan tässä työssä säilyttää yhteistyöryhmän jäsenten anonymiteetin, eikä sitaattien yhteydessä ole tästä syystä ilmaistu sitä kuka mitäkin on sanonut. Lisäksi minulla on ollut työni puitteissa pääsy sellaiseen aineistoon, minkä voin olettaa muutoin kuuluvan tutkimusaineiston ulkopuolelle. Tällaista materiaalia ovat olleet muun muassa ryhmän sisäinen sähköpostiviestittely sekä luottamukselliset keskustelut itseni, työkavereitteni sekä yhteistyöryhmän jäsenten välillä. Olen jättänyt nämä aineistot tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä niiden käyttäminen olisi asemani väärinkäyttöä Akordin työntekijänä. Olisi väärin väittää, ettei näistä aineistoista karttunut tieto olisi kuitenkaan palvellut tätä tutkimusta. Käytännössä

niiden jättäminen tutkimuksen ulkopuolelle tarkoittaakin sitä, ettei niitä ole tässä työssä eritelty analysoiduksi aineistoksi, eikä niitä tuoda esiin tekstissä. Niillä on kuitenkin ollut merkittävä osa oman ymmärrykseni muodostumisessa sekä olennaisten kysymysten tunnistamisessa.

#### **5.4 Sisällön analyysi**

Tutkimukseni edustaa laadullisen tutkimuksen tutkimusperinnettä ja sen voidaan nähdä olevan aineistolähtöinen. Aineisto on työssäni vahvasti läsnä kerätyn aineiston lisäksi myös sen myötä, että olen itse ollut osallisena kaikissa tutkimissani vaiheissa sekä tilanteissa, jotka eivät ole kuuluneet aineistonkeruun piiriin. Toteutunut työskentely prosessissa on perustunut kuitenkin hyvin perusteelliselle ja pitkälle intressejä yhteensovittavien prosessien tutkimusperinteelle, minkä myötä teoria on jo lähtökohtaisesti sisäänkirjoitettu prosessiin. Olenkin tässä työssä samanaikaisesti pyrkinyt tuomaan voimakkaasti esiin tutkimani kohteen teoreettisen liittymäpinnan, sekä toisaalta toimintatutkimuksen luonteesta juurtavan kattavan aineiston ja karttuneen kokemuksellisen tiedon.

Laadullisen tutkimuksen analyysia voidaan tarkastella kahdenlaisena. Ensimmäisessä analyysia ohjaa vahva teoreettinen tai epistemologinen asemointi. Toisessa analyysi taas on vapaa teorian ohjauksesta mutta siihen voidaan kuitenkin soveltaa teoriaa tai epistemologiaa suhteellisen vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Omassa analyysissäni teoria on läsnä, muttei ohjaa suoraan analyysin muotoutumista. Tässä työssä olevaa aineiston analyysia voidaan mielestäni kuvata teoriaohjaavana analyysina. Teoriaohjaavassa analyysissa tutkija pyrkii yhdistelemään aineistolähtöisyyttä sekä muita malleja, mitä kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.) Abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen ei tässä työssä ole syntynyt suoraan aineistosta käsin, vaan olen yhdistänyt analyysissa nousseista huomioita aiemmin kuvattuun teoreettiseen pohjaan.

Analyysimenetelmänäni olen käyttänyt sisällön analyysia. Sisällön analyysi on sekä metodi että tietynlainen teoreettinen kehys, jonka avulla voidaan tarkastella erilaisia analyysikokonaisuuksia. Sisällön analyysissa tutkija pyrkii saamaan tutkittavasta ilmiöstä aikaan kuvauksen mahdollisimman tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällön analyysilla tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti ja se on diskurssianalyysin tavoin tekstianalyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103; 122.) Miles ja Huberman ovat määritelleet aineistolähtöisen sisällön analyysin vaiheet seuraavasti:

- 1) Aineiston redusointi eli pelkistäminen
- 2) Aineiston klusterointi eli ryhmittely
- 3) Abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Miles & Huberman 1994, Tuomen & Sarajärven 2018, 122 mukaan).

Olen tässä tutkimuksessa toteuttanut aineiston analyysin näitä vaiheita mukaillen. Aloitin aineiston käsittelyn käymällä läpi ensisijaisen aineiston eli yhteistyöryhmän kokouksien havainnointimuistiinpanot ja merkkamalla niistä kaikki uuden ajattelun hetket ja esiintyneet reunaehdot. Näistä kohdista muodostin pelkistettyjä ilmaisuja, jotka auttoivat minua ryhmittelemään asioita suhteessa toisiinsa. Ryhmittelyn pohjalta muodostin teemoja, joissa painottuvat aineistosta nousevat eri näkökulmat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Toissijaisen aineiston eli asukaskyselyn tulokset, lähtötilanteen haastattelut ja muun materiaalin kävin läpi kustakin temasta käsin käyttäkseni sitä ensisijaisesti taustoittavana materiaalina.

Läpi analyysin lukijan tulee ottaa huomioon, että havainnollistamiseen käytetyt sitaatit aineistosta kuvaavat aina ensisijaisesti omaa ajattelua ja omaa tulkintaani tilanteesta, sillä ne eivät ole litteroitua puhetta. Näin ollen aineiston analyysi on paitsi prosessin ja sen parissa käytyjen keskusteluiden analyysia, myös oman toimijuuteni heijastumaa. Analyysissa tulee eläväksi toimintatutkimuksen ja havainnointiaineiston jo aiemmin kuvattu haaste aidon objektiivisuuden ongelmasta ja tutkijan oman reflektion tarpeesta.

## **6. ANALYYSI: YHTEENSOVITTAVAA AJATTELUA JA TYÖSKENTELYÄ**

Jyväskylän metsäohjelmaproessin keskeisenä tavoitteena oli mahdollistaa erilaisten intressien ja näkemysten yhteensovittaminen. Straussin mukaan intressien yhteensovittamisessa on tärkeää erottaa toisistaan mistä keskustellaan ja miten keskustellaan (1999, 290). Olen jakanut aineiston analyysini tämä ero mielessäni kahteen osaan, joista ensimmäinen käsittelee yhteistyöryhmän kokouksissa käydyissä keskusteluissa syntyneitä yhteensovittamisen keinoja asiakysymyksistä käsin ja toinen prosessin rakenteesta ja työskentelytavoista käsin. Aineiston analyysin ja siitä tekemiäni päätelmien avulla pyrin vastaamaan alussa määrittelemiini toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen:

1) Millaisia yhteensovittamisen keinoja yhteistyöryhmän työskentelyssä synnyttiin?

2) Mitkä prosessin tekijät mahdollistavat intressien yhteensovittamisen?

Olen eritellyt analyysin kahteen osaan (taulukko 3). Yhteistyöryhmän keskusteluihin keskittyvässä analyysin osassa käyn läpi keskeisimmiksi havaitsemiani yhteensovittamisen keinoja ja niistä käytyä keskustelua. Keskityn kuvaamaan millaista yhteensovittamista ryhmä ideoi ja mitä uutta näin synnyttiin. Tarkastelen aineistossa esiintyviä ideoita, jotka jollain tavalla joko pyrkivät haastamaan nykyisen toimintamallin tai pyrkivät laajentamaan sen repertuaaria sekä niistä käytyä keskustelua. Keskusteluita analysoivassa analyysin osassa keräämäni havainnointiaineisto on keskiössä ja analyysi on toteutettu vaiheittain sisällön analyysin keinoin. Analyysin toisessa prosessissa käytettyjä työskentelytapoja ja piirteitä käsittelevässä osassa peilaan yhteensovittamista suhteessa prosessin vaiheistukseen. Aloitan arvioimalla prosessin onnistuneisuutta intressien yhteensovittamisen periaatteiden ja kriteeristön näkökulmasta. Pyrin kuvaamaan, miten intressien yhteensovittamisen periaatteet toteutuivat Jyväskylän metsäohjelmatyössä ja mitkä lähestymistavan piirteet nousivat tapauksessa olennaisiksi. Lopuksi pyrin tunnistamaan prosessista ne lähestymistavan tekijät, joiden voidaan nähdä mahdollistaneen intressien yhteensovittamisen, ja jotka olisivat näin hyödynnettävissä myös muissa ympäristösuunnittelun konteksteissa.

Analyysin tarkastelun kohde	<b>Yhteistyöryhmän työskentelyssä synnytyt yhteensovittamisen keinot</b>	<b>Prosessissa käytetyt työskentelytavat sekä prosessin rakenne ja piirteet</b>	
Analyysikysymys/kysymykset	Miten yhteistyöryhmä pyrki yhteensovittamaan eri intressejä?	Mitkä intressien yhteensovittamisen kriteereistä toteutuivat prosessissa?	Mitkä tekijät prosessissa mahdollistivat yhteensovittamisen?
Käsittely tekstissä	6.1 Kaupungin metsänhoito avaimena muutokseen 6.2 Uusi hoitoluokka luonnon monimuotoisuuden turvaajana 6.3 Enemmän virkistysmetsiä ja asukasvuorovaikutusta	6.4 Yhteistyöryhmän työskentely prosessin kriteerien valossa	6.5 Jyväskylän metsäohjelman prosessi yhteensovittamisen mahdollistajana

Taulukko 3: Analyysin rakenne

## 6.1 Kaupungin metsänhoito avaimena muutokseen

Jyväskylä on valtakunnallisesti iso metsänomistaja, jonka metsien hoitoon ja käyttöön liittyy paljon erilaisia odotuksia ja tarpeita. Metsäohjelman prosessin aikana käytyä yhteistyöryhmän keskusteluita kuvaa yhteisesti kysymys siitä, mikä on kaupungin metsien merkitys ja mitä päämäärää niiden hoidolla tulisi tavoitella. Vaikka metsiin liittyy monia muitakin kaupungin toimenpiteitä, on ymmärrettävää, että suurin osa käytäntöjen uudistamiseen ja toimintatapojen kehittämiseen liittyvistä ajatuksista kohdistui juuri metsänhoitoon. Lähes kaikki keskustelu yhteistyöryhmän kokouksissa voidaan nähdä keskusteluna juurikin metsäammattilaisten työstä ja siitä, miten heidän tulisi sitä tehdä. Kaikki osapuolet eivät siis olleet prosessissa yhtä lailla kehitysideoinnin kohteita eivätkä näin ollen samassa neuvotteluasemassa. Yhteensovittamisen ja rakentavan kommunikoinnin kannalta tämän kaltaiset painotukset ryhmien vastuissa tulee ottaa huomioon.

Metsänhoidon uudistamiseen liittyvien ratkaisuehdotusten voidaan nähdä tavoittelevan metsänhoidon periaatteiden muutosta ja näin ollen myös kaupungin roolin muutosta metsänomistajana. Metsäohjelma koskee kaupungin omistamia metsiä ja kaupungin niissä

harjoittamaa metsänhoitoa, joten on selvää, että kaupungin rooli prosessissa oli jokseenkin painottunut. Yhteistyöryhmään kuului kaupungilta niin kaavoituksen, ympäristönsuojelun, liikuntapalveluiden kuin metsänhoidonkin edustajia. Odotukset liittyen ohjelman vaikutuksiin liittyivät kaupungin näkökulmasta etenkin käytännön työn helpottumiseen. Ohjelmalta odotettiin selkänajaa toiminnalle, jotta mahdollisilta ristiriitatilanteista vältyttäisiin. Kartoitusvaiheen haastatteluista käy ilmi, että vaikka kaupunki haki ohjelmatyöllä käytäntöjensä uudistamista, se toivoi siltä myös hyväksynnän saavuttamista toiminnalleen.

*”Opittaisi näkemään, että vanha tapa voi olla ihan hyvä, mutta uudet tavat vielä parempia. Ohjelman myötä jatkossa olisi helppo perustella, että tässä kriteerit. Metsäporukan voisi olla helpompi tehdä töitä jatkossa.”*

#### Kartoitusvaiheen haastattelu (2)

Asukaskyselyssä vastaajilla oli mahdollisuus antaa palautetta kyselystä tai Jyväskylän metsien hoidosta. Kysymykseen vastattiin yhteensä 266 kertaa. Vastauksissa näkyi kaupungin metsien hoitoon kohdistuvan hyvin monenlaisia toiveita ja tarpeita. Erityisesti kyselyssä nousi esiin kritiikkiä kaupungin hakkuista sekä keskustelua metsien eri arvoista. Vastauksista kymmenessä vastaaja toivoi avohakkuiden poistamista keinovalikoimasta kokonaan, 16 vastausta toivoi hakkuiden pysyvän maltillisina ja yhteensä 25 vastausta kritisoi joko hakkuiden tapaa tai kohdetta. Metsien hoito sai myös kiitosta ja 14 vastauksessa ilmaistiin toive pusikoiden raivausten ja hakkuiden lisäämisestä. Yhteensä 13 vastaukseen sisältyi lisäksi konkreettisia ehdotuksia metsien hoitoon liittyen. Useimmat vastauksista koskivat tiettyjä vastaajien itse käyttämiä metsiä.

*”Voiko Savonmäen metsät kaavoittaa uudelleen virkistymetsäksi? Alue on tärkeä meille tavallisille asukkaille, etenkin lapsille ja vanhuksille, koiranomistajille, marjastajille, suunnistajille, maastopyöräilijöille ja muille metsän ystäville.”*

*”Lähi- ja virkistymetsiä voisi hoitaa myös metsätaloudesta tutuin keinoin. Kaistale- tai pienaukkohakkuin, kevyellä maanmuokkauksella ja koivun ja männyn viljelyllä. Tehokkaalla taimikonhoidolla saadaan maisema nopeasti palautumaan metsäiseksi.”*

Asukaskysely: palautetta kyselystä tai Jyväskylän metsien hoidosta.

Metsän kasvatuksen yleisimpiä vaihtoehtoja ovat tasaikäismetsätalous ja eri-ikäismetsätalous eli jatkuva kasvatus. Ohjelmatyön osana pidetyssä tietopohjaseminaarissa Jyväskylän yliopiston bio- ja ympäristötieteiden tutkijat Anna Repo ja Maiju Peura käsittelivät esityksessään myös jatkuvan kasvatuksen menetelmiä. Esityksessään he toivat esiin tutkimushankkeen tuloksen, jonka mukaan jatkuvapeitteisellä metsänkasvatuksella voidaan samanaikaisesti tuottaa monimuotoisuutta, rahallista tuottoa ja virkistysmahdollisuuksia. Jatkuvan kasvatuksen metsissä toteutetaan jatkuvaa yläharvennusta, pienaukkohakkuita sekä luontaista uudistamista siemenpuiden avulla. Yhteistyöryhmä kävi myös tutustumassa jatkuvan kasvatuksen koelaan Mäntässä 17.11.2017.

Jatkuva kasvatus näyttäytyi osalle ryhmän jäsenistä edelläkävijämahdollisuutena, sillä Suomessa menetelmä ei ole vielä vakiintunut ja sen uskotaan voivan tuottaa monia ekosysteemipalveluita samanaikaisesti. Menetelmällä koettiin olevan mahdollista vastata niin asukastyytyväisyyden kuin luonnonmonimuotoisuudenkin haasteisiin. Jo alusta asti idea sai osakseen myös vastustusta, sillä jatkuvaan kasvatukseen koettiin liittyvän ratkaisemattomia kysymyksiä. Osa ryhmän jäsenistä myös koki, että totaalinen siirtyminen uudenlaiseen metsänhoitoon voisi olla riskialtista ja että sillä voisi olla kauaskantoisia vaikutuksia. Vaikka jatkuvaan kasvatukseen siirtyminen ei saanut koko ryhmän tukea taakseen, keskustelu avohakkuiden vähentämisestä virkistysmetsissä oli iso osa ryhmän pohdintaa ja kehittyi ryhmän työskentelyn aikana. Ryhmässä tunnistettiin kaupungin potentiaali toteuttaa erilaisia kokeiluita ja näin tarkastella tarkemmin jatkuvan kasvatuksen vaikutuksia.

*”Ei varmaan voida linjata, että nyt aletaan käyttämään jatkuvan kasvatuksen menetelmiä, mutta sitä tulisi alkaa selvittämään, että missä määrin se olisi kaupungille kannattavaa”*

Yhteistyöryhmän kokous 12.9.2017

*”En lähtisi kovin radikaalisti linjaamaan suuri muutoksia (jatkuva kasvatus) - - Tehdään varmasti joku jatkuva peitteisen hoidon koepala, joka on tarpeeksi suuri. Ei kuitenkaan otettaisi sitä tähän laskentaan tässä vaiheessa.”*

Yhteistyöryhmän kokous 11.10.2017



Keskusteltuun liittyy tavoite yhteensovittaa asukkaiden sekä metsänhoidon käytännön työn tarpeita. Metsäalalla käydään yhä enemmän keskustelua siitä, mitkä ovat parhaimmat metsänhoitoperiaatteet ja mihin ne perustuvat. Jyväskylän metsäohjelmatyö heijastelee myös tätä keskustelua. Jatkuva kasvatusta tutkitaan jatkuvasti enemmän, mutta se ei ole vielä vakiinnuttanut asemaansa suomalaisessa metsänhoidossa. Vaihtoehtoina totaaliseen jatkuvaan kasvatukseen siirtymiseen nähtiin ryhmässä erilaisten keinojen lisääminen olemassa olevaan metsien hoidon keinovalikoimaan. Kiertoajan pidentäminen, lahoppuun lisääminen sekä aukkokoon pienentäminen esiintyvät uusina ideoina. Näissä keskusteluissa virkistyskäytön turvaaminen liittyy yhteen monimuotoisuustavoitteiden kanssa. Tavoitteiden yhteensovittaminen avasi uusia kulmia sekä virkistysmetsien hoitoon että suojelukäytänteisiin myös luonnonsuojelun näkökulmasta.

*”Osassa virkistysmetsiä olisi alueita, jotka saavat vanheta ja joissa olisi monimuotoisuustavoite sen sijaan, että yritetään vähän joka paikassa mutta missään ei oikeastaan tapahdu mitään.”*

Yhteistyöryhmän kokous 29.11.2017

Keskusteluun jatkuvasta kasvatuksesta kytkeytyvät niin kysymykset kaupungin taloudesta, luonnonsuojelusta, metsien virkistyskäytöstä kuin metsäammattilaisten käytännön työstä. Jatkuva kasvatusta nähtiin keinona vastata avohakkuisiin kohdistuvaan asukastytymättömyyteen sekä monimuotoisuuden köyhtymisen uhkaan. Idea sisältää ajatuksen koko Jyväskylän metsänhoidon keinovalikoiman muutoksesta ja uudeltaisesta suhtautumistavasta metsien uudistamiseen.

Asukaskyselyn avovastauksista voidaan tulkita kaupunkilaisten myöskin kyseenalaistaneen kaupungin metsänomistuksen ja etenkin sen tuotto-odotukset. Kysymykseen ”Onko vielä jotain muita metsien ominaisuuksia tai niistä saatavia hyötyjä, jotka koet erityisen tärkeäksi” vastattiin kyselyssä yhteensä 200 kertaa. Rahallinen tuotto ja työpaikat mainittiin metsien tärkeinä ominaisuuksina vain seitsemässä vastauksessa. Kyselyn palauteosiossa toivottiin metsien hoitoa muin kuin taloudellisin intressein ja monet vastauksista korostivat metsien eri arvojen huomioon ottamista. Kaupungilla nähtiin erityinen rooli metsien suojelijana sekä virkistyskäyttömahdollisuuksien turvaajana.

*”Julkisten metsänomistajien pitäisi toimia omistamiensa metsien osalta muilla kuin puhtaasti kaupallisilla arvoilla. Metsiä tullaan hyödyntämään jatkossa yhä rajummin, jolloin julkiset omistajat taitavat olla niitä harvoja, joilla voisi olla mahdollisuus nähdä metsä muunakin kuin rahasampona. Nykypäivän kunnan ja kuntalaisten tuli säilyttää jotain myös tulevaisuuden kuntalaisille.”*

Asukaskysely: Palaute kyselystä tai Jyväskylän metsien hoidosta.

Asukaskyselyn tulosten myötä yhteistyöryhmässä virisi keskustelua siitä voisiko kaupunki luopua tuotto-odotuksistaan kokonaan virkistysmetsissä ja mitä tämä tarkoittaisi metsänhoidon toimintaedellytyksille. Kaupungilla tuotto-odotuksia pidettiin maltillisina eikä niitä nähty metsänhoidon ykkösprioriteettina. Tuotto-odotuksista keskusteltaessa kaupungin toimijat toivat esiin toiminnan reunaehdot, sillä kaupungin ei ole mahdollista toteuttaa tappiollista metsien hoitoa.

*”Kulurakenteesta sen verran, että se menee lähinnä lähimetsiin. - - Jos kuluja otetaan pois, niin se on kaikki lähimetsistä pois.”*

*”Ei voida ajatella, että tulot eivät kattaisi menoja. Olisiko olemassa joku summa, joka voisi pienentyä?”*

*”Tällä hetkellä ulkoilu- ja virkistysmetsissä on tuottotavoite. Jos tästä luovutaan, se palvelisi virkistystä, luonnon monimuotoisuutta ynnä muuta.”*

*”Nämä ovat niitä ajatuksia, joita pitäisi alkaa pohtimaan sitäkin kautta, että jos johonkin siirrytään, niin sen vaikutukset tulee arvioida.”*

Yhteistyöryhmän kokous 27.9.2017

Tuotto-odotusten tiputtaminen liittyi suoraan myös virkistysmetsien lisäämiseen. Virkistysmetsien hoidossa ei nähty tuotto-odotuksia välttämättöminä, mutta talousmetsissä ne olivat olennaisia. Kun ryhmä suunnitteli merkittävän osan talousmetsistä muutettavan ulkoilu- ja virkistysmetsiksi, nähtiin toimenpiteen vastaavan myös kaupunkilaisten odotuksiin hyvinvointi edellä toteutettavasta metsänhoidosta. Tuotto-odotuksiin liittyi kuitenkin myös määrittelyn tarvetta. Metsänhoidon näkökulmasta kyse oli käytössä olevista resursseista, joita

leikkaamalla työn laatu saattaisi heikentyä. Toinen näkökulma oli, että metsien hoidossa ei saisi vaikuttaa voiton tavoittelu, vaan valinnat tulisi tehdä virkistyskäytön ja luonnon ehdoilla. Ratkaisuna ehdotettiin itsensä kustantavaa metsänhoitoa, jolloin toiminnan edellytykset turvattaisiin mutta taloudellinen hyöty ei ohjaisi päätöksiä.

*”Voitaisiin kirjata niin, että jos tuottotavoitteita ei ole, se tarkoittaa sitä, että yksittäisen metsäkuvion tuottojen ei tarvitse ylittää sen kuluja.”*

Yhteistyöryhmän kokous 14.12.2017

Kaupungin rooli metsänomistajana kohtaa nykypäivän metsäsuunnittelun suurimman tunnistetun haasteen; virkistyskäytön, suojelun ja tuottavan metsänhoidon yhteensovittamisen. Yhteensovittaminen ohjelmatyössä kiteytyi sopimiseen siitä, mikä on metsänhoidon keinovalikoima Jyväskylän metsissä, ja millaisia arvoja sillä haluttiin edistää. Metsäohjelmatyössä oli huomattavissa selkeä vapauksien ottaminen ja reunaehtojen haastaminen. Perinteisesti kaikista rajoittavimmat argumentit talouden ehdoista eivät olleet voimakkaasti keskusteluissa esillä ja keskustelu tuotto-odotuksista on esimerkki hyvin konkreettisesta tavasta vastata muuttuneeseen arvoympäristöön. Asukaskyselyn signaali muiden metsän arvojen olennaisuudesta sekä ryhmässä käyty keskustelu onnistuivat synnyttämään ratkaisun, joka oli kaikkien hyväksyttävissä. Laajemmin metsänhoidon luonteen muutokseen ryhmässä oli huomattavasti enemmän erilaisia näkemyksiä. Keinovalikoiman uudistaminen pienemmässä mittakaavassa on kuitenkin niin ikään keino yhteensovittaa eri intressejä.

## **6.2 Uusi hoitoluokka luonnon monimuotoisuuden turvaksi**

Kartoitusvaiheen haastatteluista käy ilmi, että etenkin yhdistysten edustajat odottivat kaupungin ottavan enemmän vastuuta uhanalaisten lajien suojelussa ja luonnon monimuotoisuuden säilyttämisessä. Ohjelmalta odotettiin lopputulosta, joka pohjautuisi tutkittuun tieteelliseen tietoon ja linjaisi toimenpiteitä nimenomaan luonnon ja virkistyskäytön etu edellä. Suojelun yhteensovittaminen virkistyskäytön ja talouden tavoitteiden kanssa tunnistettiin yhdeksi ohjelmatyön suurimmista haasteista mutta myös tärkeimmistä kysymyksistä ratkaista. Asukaskyselyssä kysymykseen metsien erilaisista arvoista 27 vastausta esitti erityisen tärkeiksi

metsän ominaisuuksiksi tai niistä saataviksi hyödyiksi metsän itseisarvon, suojelun ja ilmastonmuutoksen torjumisen.

*”Elinympäristöjen tuhoutuessa kammottavaa vauhtia, kaupunkien metsien ja puistojen hoito diversiteettinäkökulmasta pitäisi olla prioriteetti viihtyvyyden ohella, EI hakkuutulojen! Ottakaa osaavia biologeja mukaan hoitosuunnitelmiin niin saatte vähemmän tuhoa aikaan ja veikkaan, että silti saatte runkoja metsästä myös myytäväksi.”*

Asukaskysely: Onko vielä jotain muita metsien ominaisuuksia tai niistä saatavia hyötyjä, jotka koet erityisen tärkeäksi?

Keskustelu Jyväskylän kaupungin vastuusta luonnon monimuotoisuuden säilyttäjänä ja lisääjänä sekä tämän toteuttamisen tavat läpileikkaavat koko yhteistyöryhmän kokouksista koostuvan aineiston. Monimuotoisuudella oli iso rooli käydyssä keskustelussa jo tietopohjavaiheesta alkaen ja siihen liittyvää uuden ideointia esiintyi jo tietopohjavaiheen aineistossa. Jyväskylän nykyisiin metsänhoitokäytäntöihin liittyen monimuotoisuuden kerrottiin nousseen Jyväskylän metsäsuunnittelusta käydyn keskustelun agendalle noin 30 vuotta sitten.

*”Vuosille 1970-1980 laadittiin ’metsien monikäyttösuunnitelma’, josta puuttui vielä ajatus luonnon monimuotoisuudesta. Sihvosen Heikin vuoden 1992 metsäluonnon hoitotavoitteista nosti monimuotoisuusasian esille. - - Nyt on tehty 20-30 vuotta töitä monimuotoisuus ja suojeluasian eteen - -”*

Yhteistyöryhmän kokous 26.4.2017

Tietopohjaseminaarissa käsiteltiin luonnon monimuotoisuuden köyhtymisen haasteita sekä suojelukäytäntöjen uudistamisen mahdollisuuksia. Jyväskylän yliopiston ekologian professori Janne Kotiaho piti seminaarissa esitelmän luonnon monimuotoisuudesta ja maisematason tarkastelusta. Kotiaho nosti esille kansainväliset sopimukset, jotka allekirjoittaneena Suomi on sitoutunut lopettamaan elinympäristön heikentämisen. Kotiaho esitti myös suojeluponnistusten keskittämistä suojeluresurssien tasajaon sijaan. Keskustelussa pinnalle nousi etenkin

suojelutavoitteiden ja virkistyskäytön koettu ristiriita. Asukkaiden metsätoivomus näyttäytyi ristiriitaisena suojelun kanssa ja suojellut kohteet virkistyskäytön kannalta vaarallisina.

Luonnon monimuotoisuuden liittyvä keskustelu yhteistyöryhmän kokouksissa kiinnittyi erityisesti Nagoyan sopimuksessa asetettuun 17 prosentin suojelutavoitteeseen. Kyseessä on vuonna 2010 Japanin Nagoyassa solmittu biodiversiteettisopimus, jonka tavoitteena on luonnon monimuotoisuuden heikkenemisen pysäyttäminen. Sopimuksessa linjataan, että vuoteen 2020 mennessä kunkin allekirjoittaneen maan tulee olla suojellut 17 prosenttia maa-alueistaan ja sisävesistään. Ajatus siitä, että metsäohjelmassa voitaisiin linjata sopimuksen mukaiset suojelutavoitteet nousi tunnistetusta edelläkävijyyden mahdollisuudesta. Sitoutumalla kansainväliseen sopimukseen Jyväskylä voisi saavuttaa sekä monimuotoisuustavoitteita että imagoetuja.

Keskustelu suojeluasteen nostamisesta synnytti erilaisia ratkaisuehdotuksia etenkin liittyen monimuotoisuuden lisäämiseen kaupungin metsissä sekä suojelualueiden lisäämiseen perinteisistä poikkeavilla tavoilla. Yksi varhaisimmista ideoista suojeluasteen nostamiseksi ilmaantui yhteistyöryhmän ensimmäisellä maastoretkellä 15.6.2017, kun ryhmän jäsenet alkoivat ideoimaan yhdessä uuden hoitoluokan perustamista. Idea nousi esiin ulkoilu- ja virkistysmetsässä, jossa oli havaittu uhanalaista lajistoa. Uudella hoitoluokalla ryhmän jäsenet halusivat yhteensovittaa suojelun ja virkistyskäytön tavoitteita siten, että molemmat otettaisiin hoitoluokkaan kuuluvien kohteiden hoidossa huomioon. Yhteistyöryhmän työskentelyssä 27.9.2017 uuden hoitoluokan perustaminen nousi uudestaan perusteellisempaan keskusteluun. Tällöin uutta hoitoluokkaa perusteltiin etenkin monimuotoisuustavoitteiden saavuttamisella. Hoitoluokan muodostaminen näyttäytyi tutkimuksen näkökulmasta myös mahdollisuutena tehdä metsäohjelmatyön puitteissa valtakunnallisesti merkittäviä uudistuksia ja saada niille näkyvyyttä ja tunnustusta.

*”Jos olisi luonnon kannalta niin kunnianhimoinen hoitoluokka, että joku luonnontieteilijä voisi sanoa, että tässä on nyt otettu niin hyvin huomioon, että toteuttaa suojelutavoitteet.”*

Yhteistyöryhmän kokous 27.9.2017

Uuden hoitoluokan luominen törmäsi nopeasti käytännön haasteisiin, joten ratkaisuksi ehdotettiin arvometsäluokan kuvausten muuttamista siten, että ehdotetun hoitoluokan tavoitteet

täytyisivät. Kokouksessa 8.11.2017 tätä arvometsien alaluokkaa nimitettiin luontoarvoluokaksi ja sen sisällöksi ehdotettiin kohteita, joissa vanhoihin kuusiin ja virkistysreittien varsiin kohdistuvia toimenpiteitä sallitaan harkitusti ja metsurityönä.

Aineistosta käy ilmi, että virallisten suojelualueiden lisääminen näyttäytyy jossain määrin metsänhoidon edustajille heidän työtään rajoittavana ja vaikeuttavana toimenpiteenä. Metsänhoidon edustajat kokivat olevansa vastuussa asukkaiden kuulemisesta ja turvallisuuden takaamisesta. Suojelun laajentaminen asukkaiden suosimiin virkistys- ja lähimetsiin herätti huolta turvallisuuden vaarantumisesta ja asukastyytyväisyyden huonontumisesta. Aktiivisessa asukaskäytössä olevien metsien suojelutoimenpiteiden lisääminen nosti pintaan kysymyksiä etenkin vanhojen puiden kaatumisuhasta sekä ihmisten reagoinnista lahopuihin ja luonnontilaiseen metsään. Luonnonsuojelun näkökulmasta taas monimuotoisuuden eteen tehdyt toimet olivat olleet tähän saakka riittämättömiä, eivätkä vastanneet nykyisiin ympäristöhaasteisiin. Uuden hoitoluokan muodostaminen vastaa tähän yhteensovittamisen haasteeseen, mutta aihepiiri herätti silti myös epävarmuutta ja huolta yhteistyöryhmän jäsenissä. Se, mitä suojeluasteen nostaminen 17 prosenttiin käytännössä tarkoittaisi ja miten uudet kohteet valittaisiin, herätti ryhmän kokouksessa 11.10.2017 paljon keskustelua. Yhteentörmäystä tapahtui laadukkaan suunnittelun tavoitteiden ja toisaalta metsänhoidon tehokkuuden ja toimivuuden kohdalla. Suojeluasteen nostaminen näyttäytyi metsätalouden näkökulmasta myös hukattuna pääomana.

*”Joudutaan päättäjille perustelemaan miksi meillä on 12 milj. suojellussa metsässä kiinni.”*

Yhteistyöryhmän kokous 11.10.2017

Monimuotoisuuden turvaaminen perustuu pitkän aikavälin toimintaan ja suojeluun, joten keskustelussa nousi esiin tarve kestäville ratkaisuille, joihin kaikki toimijat sitoutuisivat. Liian kevyillä rakenteilla suojeltujen kohteiden uhkana nähtiin niiden herkkyys tilanne- ja toimijakohtaisuudelle. Metsänhoidon näkökulmasta taas pelättiin liian lukittautuneita ratkaisuja, jotka estäisivät tilannekohtaisen harkinnan. Keskustelu suojeluasteen nostamisen keinoista ja siinä esiintynyt epävarmuus ja kipuilu kuvaavat hyvin Kanerin esittämää vaikeoroinnin vaihetta, jossa uudet ideat ja ajatukset saatetaan kokea omaa toimintaa tai ajattelua

uhkaavina. Voidaan kuitenkin olettaa, että ilman avointa arvokeskustelua ja aitoa näkemysten vaihtoa yhtenevän ajattelun syntyminen ei olisi mahdollista.

Kokouksessa 8.11.2017 ryhmältä tarkistettiin sen jäsenten välinen yhteisymmärrys siitä, raamittaako suojeluasteen nostaminen 17 prosenttiin metsäohjelmatyötä. Paikalla olleista 13 jäsenestä kuusi hyväksyi ratkaisun ja seitsemän oli valmis tyytymään siihen tietyin varauksin. Vaikka kaikki eivät nostaneet vihreää lappua, voidaan tämän suuntainen tulos nähdä ryhmän hyväksyntänä ehdotetulle ratkaisulle. Konsensuspohjainen päätöksenteko ei perustu yksimielisyydelle vaan sille, että kaikki osapuolet pystyvät elämään ratkaisun kanssa. Tässä vaiheessa suojeluasteen tarkat sisällöt ja toimenpiteet eivät olleet vielä määriteltyjä, ja esiin nousseiden varauksien voidaan tulkita liittyvän juuri näihin kysymyksiin. Kokouksessa 17.1.2018 ryhmä palasi määrittelemään tarkemmin suojeluasteen nostamiseksi ideoituja luontoarvoluokkia ja kaupungin ympäristönsuojelun edustaja esitteli suunnitelman siitä, millaisia metsiä luontoarvoluokka voisi pitää sisällään. Keskustelussa nousivat vielä kerran esiin näkökulmat asukasnäkökulman huomioimisesta sekä monimuotoisuutta ylläpitävien rakenteiden turvaamisesta. Ryhmä äänesti luontoarvokohteiden periaatteista, minkä tuloksena kahdeksan paikalla olevaa yhteistyöryhmän jäsentä hyväksyivät esityksen ja kolme hyväksyivät sen varauksin.

Metsäohjelmaprosessissa käyty keskusteltu suojeluasteesta ja uuden hoitoluokan ideointi tarjosivat eri näkemyksille kontekstin, jossa osapuolilla oli mahdollisuus sekä opettaa että oppia ymmärtämään toisiaan. Keskustelun aikana yhteistyöryhmän jäsenet oppivat tuntemaan toistensa intressit ja etsimään niitä yhteensovittavia ratkaisuja. Keskusteluun liittynyt epävarmuus ja kipuilu kuvaavat hyvin myös monien toimijoiden välisiin neuvotteluihin olennaisesti liittyvää vaikeroinnin vaihetta. Metsiin kohdistuvat monet ja hyvin erilaiset arvot koettiin paikka paikoin toisensa poissulkevin tai toisiaan uhkaavina. Sekä metsänhoidollisten toimenpiteiden että monimuotoisuutta ylläpitävien rakenteiden vaalimisen mahdollistava hoitoluokka on hyvä esimerkki erilaisten intressien yhteensovittamisesta. Kansainväliseen 17 prosentin suojelutavoitteeseen vastaava idea uudesta hoitoluokasta voidaan nähdä keinona yhteensovittaa sekä suojelun ja virkistyskäytön että metsänhoidon ja luonnonsuojelun intressit.

### 6.3 Enemmän virkistymetsiä ja asukasvuorovaikutusta

Metsäohjelmatyössä käydyssä keskustelussa asukkaiden huomioiminen korostui sekä ulkoilu- ja virkistymetsien että lähimetsien osalta. Taajamametsille ominaisesti Jyväskylän kaupungin omistamat metsät ovat jatkuvasti suuremman vapaa-ajankäytön kohteina. Kaupungille hyvät ja hyvin hoidetut ulkoilureitit ja -metsät ovat paitsi hyödyksi omille asukkaille myös matkailuvaltti. Kartoitusvaiheen haastatteluissa metsien virkistyskäyttö tunnistettiin yhdeksi kaupungin omistamien metsien tärkeimmistä tarkoituksista. Virkistyskäytöstä vastaavien toimijoiden ja sitä edistävien tahojen tarpeeksi tunnistettiin monipuolisten ulkoilu- ja virkistysmahdollisuuksien turvaaminen kaupungin metsissä ja he toivoivat ohjelman mahdollistavan virkistyskäytön turvaamisen nousemisen ykkösprioriteetiksi taloudellisen tuoton sijaan. Sekä lähimetsien että ulkoilu- ja virkistymetsien hoidossa toivottiin käyttäjän näkemyksen olevan ensisijainen.

*”Kokonaisvaltaisesti ajateltaisiin. Erityisesti lähiympäristön metsäalueet, voidaan käyttää marjastukseen, sienestykseen, lähiliikuntaan ja kauniin näköisiä. Asukas yhdistykseen hyvissä ajoin yhteyttä, kun suunnitellaan hakkuita.”*

Kartoitusvaiheen haastattelu (11)

Myös asukaskyselyn avovastausten tuloksissa metsien virkistyskäyttö korostui merkittävästi. Metsien tärkeiksi koetuista ominaisuuksista 60 vastauksessa tärkeimmiksi koettiin ympäristökasvatus sekä metsien säilyminen terapian ja lasten leikkimisen paikkoina. Vastauksista 27 tuotiin esiin metsän rauhan, puhtauden sekä luonnon tarkkailun olevan tärkeimpiä metsästä saatuja hyötyjä. Kyselyssä annetussa palautteessa nousi esiin myös turvallisuuden ja reittien ylläpidon tärkeys.

Yhteensovittamisen haasteet suhteessa virkistyskäyttöön liittyivät etenkin maankäytön eri tarpeisiin. Jyväskylä kasvaa ja uusia asuinalueita kaavoitetaan ja rakennetaan. Metsien virkistyskäyttö haluttiinkin turvata paitsi olemassa olevilla virkistysalueilla myös uusien asuinalueiden lähistöllä. Aineistossa ajatus virkistymetsien määrän konkreettisesta lisäämisestä kaupungissa esiintyi jo maastoretkellä, kun tärkeillä virkistysalueilla sijaitsevat talousmetsät ehdotettiin muutettaviksi ulkoilu- ja virkistymetsiksi. Näin haluttiin turvata metsien virkistyskäyttö, mutta myös vähentää metsien hoitoluokituksen pirstaleisuutta ja



mahdollistaa yhtenäisten alueiden yhtenäinen hoito. Kokouksessa 12.9.2017 syntyi idea uudesta toimintamallista, jossa metsäalueet siirtyisivät automaattisesti talousmetsistä virkistysmetsiksi, jos yleiskaavassa on alueella päävirkistysaluemerkintä. Uudella toimintamallilla voitaisiin turvata uusien asuinalueiden lähialueiden metsien ulkoilu- ja virkistysmahdollisuuksien säilyminen.

Talousmetsien sijaintien tarkastaminen sai osakseen hyväksyntää ryhmän jäseniltä, mutta tarkempi sopiminen nähtiin tärkeänä yleiskaavan yleisluonteisuuden vuoksi. Aineiston perusteella voidaan todeta, että ryhmässä vallitsi yksimielisyys siitä, että ulkoilu- ja virkistysmetsät tulee turvata asukkaiden käyttöön. Hoitoluokituksen tarkistaminen ja virkistysalueilla sijaitsevien talousmetsien muuttaminen virkistysmetsiksi ei aiheuttanut suurta vastustusta, sillä sen nähtiin selkeyttävän myös kaupungin omaa toimintaa ja metsänhoitoa.

*”Eri hoitoluokat alueen sisällä luovat tilkkutäkkiä, vaikka hoitomenetelmät ovat hyvin samankaltaisia.”*

Maastoretki 15.6.2018

Yhteistyöryhmän kokouksessa 8.11.2017 virkistysmetsiin kohdistuvat tarpeet ja erilaiset näkemykset nousivat jälleen keskusteluun ja syntyi ajatus virkistysmetsien vyöhyketarkastelusta. Ideana oli, että metsäohjelmaan voitaisiin tuottaa karttaesityksenä virkistyskäyttövyöhykkeet, joilla sijaitsevien metsien pääasiallinen käyttö- ja hoitotarkoitus on ulkoilu- ja virkistys. Vyöhyketarkastelun myötä suuri osa virkistysalueilla sijaitsevista talousmetsistä siirtyisi virkistysluokkaan ja näin ollen virkistysmetsien määrä lisääntyisi merkittävästi. Vaikka virkistysmetsien lisäämistä pidettiin hyvänä kehityssuuntana, ryhmässä nousi esiin etenkin luonnonsuojelutoimenpiteisiin liittyvää huolta siitä, että liian yleiselle tasolle jäävänä ohjelma jäisi haavoittuvaiseksi ryhmän ulkopuolisten toimijoiden tulkinnalle. Kaupungin edustajat taas näkivät tarkemman suunnittelutyön toteutuvan jatkotyönä.

*”Karkealla tasolla katsotaan mille alueille painottuu mitäkin käyttöpaineita, sitten lähdetään porautumaan siihen toteuttaako olemassa oleva hoitoluokkarakenne näitä tarpeita?”*

*”Me tullaan käymään tätä hoitoluokkaista keskustelua talon omana työnä, millä perusteella siirretään mitäkin aluetta mihinkin luokkaan.”*

*”Kannatan ajatusta siitä, että lähdetään isosta pienempään. On se huoli, että jos tavoitteet jää kovin yleispiirteiselle tasolle, niin eri ihmiset voivat ymmärtää sen asian ihan eri tavalla.”*

Yhteistyöryhmän kokous 8.11.2017

Samassa kokouksessa ryhmältä tarkistettiin hyväksyvätkö kaikki vyöhyketarkastelun metsäohjelman lähtökohtaiseksi tarkastelutasoksi. Paikalla olevista 12 nostivat vihreän lapun ja yksi keltaisen (kuva 4). Varauksellinen suhtautuminen liittyi etenkin huoleen siitä, voidaanko vyöhykemaisella tarkastelulla turvata tulkinta niin, että toimet vastaavat myös tulevaisuudessa yhdessä sovittua.



Kuva 4: Yhteisymmärryksen tarkistamista. Yhteistyöryhmän kokous 8.11.2017

Jyväskylän kaupunki teki vuonna 2017 Sippulanniemen alueelle hoitosuunnitelman, jonka tavoitteena oli alueen virkistysarvojen säilyttäminen ja parantaminen sekä luonnon monimuotoisuuden turvaaminen. Hoitosuunnitelmalla linjattiin alueen metsien käsittelyä vuosina 2017-2019. Hoitosuunnitelman laativat yhteistyössä kaupungin maisema-arkkitehti, metsäasiantuntija ja ympäristönsuojelusuunnittelija, jotka olivat myös metsäohjelmatyön

yhteistyöryhmän jäseniä. Kokouksessa 27.9.2017 ryhmästä ehdotettiin, että metsäohjelmassa linjattaisiin tehdyn hoitosuunnitelman kaltaisen suunnitelman tekeminen kaikille tärkeimmille virkistysalueille juuri maankäytön, metsänhoidon ja ympäristönsuojelun yhteistyönä. Päävirkistysalueille tehtävillä hoitosuunnitelmissa nähtiin kahdenlaisia hyötyjä. Ensinnäkin niiden avulla haluttiin lisätä kaupungin toimien läpinäkyvyyttä ja näin asukastyytyväisyyttä sekä luottamusta. Hoitosuunnitelmat nähtiin myös keinona varmistaa jatkossa suojelun, maankäytön ja metsänhoidon vuoropuhelu metsien hoidon suunnittelussa sekä erilaisten intressien huomioiminen. Toiseksi hoitosuunnitelmissa tunnistettiin etuja suhteessa kaupungin sisäiseen toimintaan, sillä kerran hyvin suunniteltu ja keskusteltu kohde ei aiheuttaisi yhtä herkästi ristiriitoja myöhemmin.

Sippulanniemen hoitosuunnitelma sai julkaisemisensa jälkeen hyvää palautetta ja koko ryhmässä vallitsi yksimielisyys siitä, että suunnitelma oli onnistunut. Hoitosuunnitelmien laajentaminen koskemaan kaikkia päävirkistysalueita näyttäytyi kuitenkin myös haasteena. Edellisen suunnitelman tekeminen oli ollut työmäärältään suuri ja vienyt tekijöiltään paljon aikaa. Lisäksi eri virkistysalueet ovat hyvin erilaisia. Hoitosuunnitelmien teossa haluttiinkin säilyttää kaupungin toimijoiden keskuudessa mahdollisuus katsoa kohdekohtaisesti tarkoituksenmukainen suunnitelman laajuus ja tapa.

*”Voitaisiinko tehdä kaikille päävirkistysalueille sellainen hoitosuunnitelma kuin Sippulanniemeen on tehty ja kirjataan vielä minkälaisella kokoonpanolla?”*

*”Päävirkistysalueet ovat hirveän erityyppisiä. Jos sallitaan työkalun soveltaminen eri tavalla, olisi minusta ok kirjata kaikille tehtäväksi hoitosuunnitelma.”*

*”Vähentäisi joka tapauksessa konfliktimahdollisuuksia asukkaiden kanssa.”*

*”Eikös se olisi edelläkävijyyttä – keskitytään isolla suunnittelutasolla virkistysalueisiin ja tehdään se yhteistyössä maankäyttö, metsä, ympäristönsuojelu kolmiossa.”*

Yhteistyöryhmän kokous 14.12.2017

Ryhmä sopi, että metsäohjelmaan voitaisiin kirjata hoitosuunnitelmien teko päävirkistysalueille vuodesta 2019 eteenpäin käsiteltävien alueiden kohdalta. Näin pyrittiin helpottamaan

metsäohjelman jatkotyön määrää kuitenkin sitoutuen sovittuun käytäntöön. Erillisten hoitosuunnitelmien tekeminen Jyväskylän päävirkistysalueille yhteensovittaa niin virkistyskäytön, suojelun kuin metsänhoidonkin intressejä

Metsien virkistyskäytön turvaamisen ja läpinäkyvämmän virkistysalueiden suunnittelun lisäksi yhteistyöryhmän kokouksissa nousi ratkaisuna asukastyytyväisyyden parantamiseen ehdotuksia asukaskuulemisen parantamisesta. Asukkaiden kuuleminen ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen nähtiin tärkeänä toiminnan hyväksyttävyyden kannalta. Ryhmässä vallitsi kuitenkin erimielisyyttä siitä, kuullaanko kaikkia asukkaita tasapuolisesti. Etenkin lähimetsien osalta asukaskuulemiseen koettiin olevan jo monia keinoja, mutta osa ryhmän jäsenistä piti niitä riittämättöminä. Asukasvuorovaikutuksesta ensikädessä vastuussa olevat metsäammattilaiset kokivat kuulleen asukkaita parhaansa mukaan ja näkivät uudenlaiset kuulemisen keinot ylimääräisenä ja jossain määrin tarpeettomina. Metsänhoidon edustajat ilmaisivat, että kanavat palautteen antoa ja keskustelua varten olivat jo olemassa mutta ihmiset eivät olleet löytäneet niitä. Yhdistysten edustajien näkemys taas oli, että luonnontilaisempia metsiä kaipaavilla asukkailla ei ollut samoja mahdollisuuksia vaikuttaa lähimetsiensä hoitoon kuin niillä, jotka toivoivat puita kaadettavan.

*”Iso asia on se, että poistettavat puut saa merkitä, mutta säästettäviä ei.”*

*”Tämä vaikeuttaisi käytännön työtä.”*

*”Voi kuitenkin selittää sen, miksi ihmisistä tuntuu, etteivät he pysty vaikuttamaan.”*

*”Ollaan toivottu, että ihmiset jotka haluavat että heidän asiansa välittyvät yhteydessä.”*

Yhteistyöryhmän kokous 27.9.2017

Ryhmässä vallitsi yhteisymmärrys siitä, että kuulemalla asukkaita laajemmin voitaisiin vastata sekä asukastyytyväisyyteen että monimuotoisuustavoitteisiin. Kaikkien hyväksyttävissä olevaa ideaa ei kuitenkaan suoraan noussut ryhmän keskinäisen keskustelun kautta, vaan kysymystä päätettiin kehittää jatkotyöskentelyssä.

*”Löydettäisiin malli, jossa kuultaisiin myös niitä, jotka haluavat kevyempiä toimenpiteitä. - - Pystytäänkö jotenkin kysymään mitä ei kaadeta?”*

*”Mitä aikaisemmassa vaiheessa ihmiset pääsevät keskustelemaan, sitä positiivisemmin ihmiset suhtautuvat asioihin.”*

*”Elokuussa jaetaan tiedotteet, saa merkitä puut. Sitten alkaa raivuut. Voi olla, että tammikuussa tulee vasta koneet. Sitten ollaan yhteydessä, että ei olla tiedetty mitään.”*

*”Voitaisiin osallisuushenkilöiden kanssa ideoida ja keskustella, että mitä keinoja voisi olla.”*

Yhteistyöryhmän kokous 27.9.2017

Keskusteluun asukasvuorovaikutuksen parantamisesta kytkeytyy sekä metsienhoidossa olennainen asukaslähtöisyys että asukaskyselyssä esiin tulleet toiveet luonnontilaisemmasta ja monimuotoisuutta edistävämmästä metsästä. Asukaskuulemiseen ja -tyytyväisyyteen liittyvä keskustelu sisältää väistämättä yhteensovittamista, sillä myös asukkailla on erilaisia intressejä ja näkemyksiä. Yhteistyöryhmän keskusteluissa nousikin hyvin esiin intressejä yhteensovittavissa prosesseissa tunnistettu yleisen edun ongelma. Jyväskylän metsäohjelmaprosessissa tehtävä päätöksenteko ja suunnittelu koski paitsi ryhmän jäseniä ja heidän edustamiaan sidosryhmiä myös laajemmin kaupungin asukkaita. Yhteistyöryhmän keskusteluissa oli jatkuvasti huomattavissa jännitettä siinä, mikä nähtiin asukkaiden toiveisiin ja tarpeisiin vastaavana metsäohjelman sisältönä. Asukasvuorovaikutuksen parantamisesta käyty keskustelu voidaan nähdä keinona vastata yleisen edun ongelmaan ja etsiä ratkaisua, jolla mahdollistetaan paitsi jo äänensä antaneiden myös vielä vaienneiden asukkaiden kuulluksi tuleminen.

#### **6.4 Yhteistyöryhmän työskentely prosessin kriteerien valossa**

Intressejä yhteensovittavan prosessin keskivaiheen arviointi keskittyy usein kysymyksiin, kuten onko prosessin kriteerit saavutettu, ovatko osapuolet tyytyväisiä ja keskitytäänkö työskentelyssä oikeisiin kysymyksiin. (Innes 1999, 655.) Prosessin keskivaiheilla toteutetun

arvioinnin perusteena on luoda parhaita käytäntöjä intressien yhteensovittamisen toimialalle ja mahdollisesti vaikuttaa vielä käynnissä olevan prosessin kulkuun. Lisäksi se vapauttaa tarkastelemaan syntyneitä ajattelua laajemmin kuin vain saavutetun lopputuloksen valossa. Jyväskylän metsäohjelmatyön keskivaihe eli tietopohjavaiheen loppu ja ohjelmavaihtoehtojen työstön alku voidaan nähdä Sam Kanerin (2014) teorian mukaisesti hajaantuvan ajattelun vaiheena, joka tuotti eniten paitsi uusia ideoita myös epävarmuutta.

Arviointia voidaan lähestyä tarkastelemalla prosessiin liittyneitä odotuksia. Kartoitusvaiheen haastatteluissa nousi esiin erilaisten intressien yhteensovittaminen yhtenä tärkeimmistä prosessin tavoitteista. Metsäohjelmatyö intressejä yhteensovittavana prosessina näyttäytyi haastatelluille mahdollisuutena yhdistää eriäviä intressejä ja törmäyttää toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Metsäkeskustelun moninaisuus ja eri näkemysten kirjo tunnistettiin myös haasteeksi. Erilaisten intressien ja näkemysten laajuuden pelättiin vaikeuttavan yhteistyötä ja pahentavan ristiriitoja. Metsiä koskeva keskustelu koettiin vahvasti polarisoituneena ja eri näkemykset hyvin lukkiutuneina. Haastatellut kokivat, että keskustelemalla avoimesti saman pöydän ääressä ja pyrkimällä ymmärtämään toinen toisiaan yhteistyön ja kommunikaation parantaminen olisi mahdollista.

*”On olemassa hyvin erilaisia mielipiteitä ja saman pöydän ääressä keskusteltaisiin ilman haistattelua, vietäisiin kompromissiratkaisuihin ja sitoudutaan sitten”*

Kartoitusvaiheen haastattelu (5)

Sidosryhmätapaamisessa laaditut prosessitavoitteet kuvaavat niin ikään vuorovaikutuksen parantamiseen ja yhteistyöhön kohdistuvia odotuksia. Tavoitteiden yhteensovittamisen ohella prosessilta odotettiin yhteisten toimintatapojen muodostumista, tarpeeksi laajaa ja avointa yhteistyötä sekä osapuolten sitoutumisen vahvistamista (kuva 5).



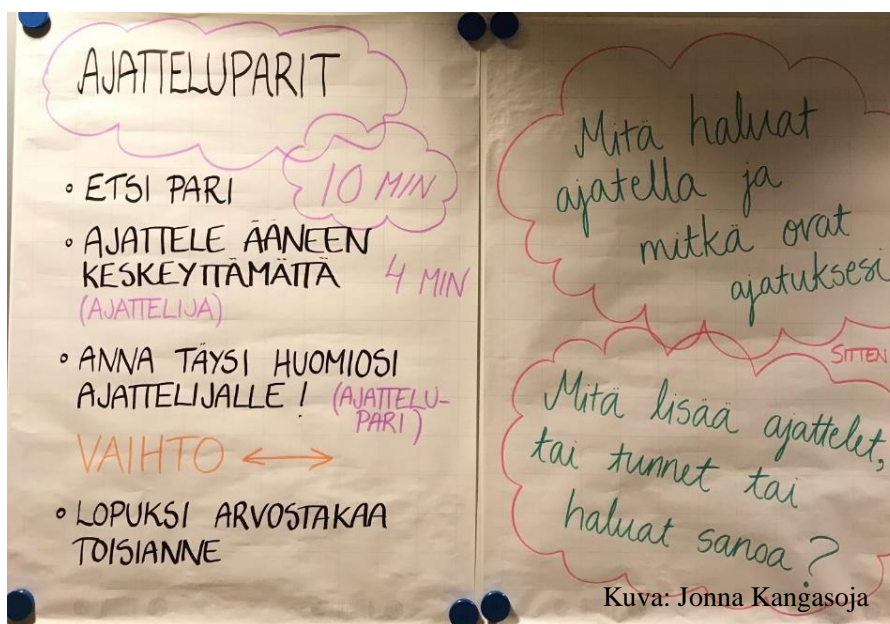
Kuva 5: Ryhmätöinä tuotetut prosessin tavoitteet. Kick off -tilaisuus 27.1.2017

Toiveet yhteistyön ja kommunikaation parantamisesta liittyvät etenkin keskusteluun kaupungin metsiin kohdistuvista eri käyttötarkoituksista ja niiden yhteensovittamisen haasteista. Lähtötilanteen kartoituksessa työn keskeisimmäksi kysymykseksi tunnistettiin ”miten sovitaan yhteen talous, metsänhoito/-käyttö ja suojelu” (Akordi 2016, 8). Kaupungin omistamille metsille oli asetettu tiettyjä tuotto-odotuksia, mutta myös niiden rooli luonnon monimuotoisuuden säilyttäjänä oli tunnistettu. Virkistyskäytön näkökulmasta tärkeintä taas oli turvata ohjelman avulla kaupunkilaisille monipuoliset ja turvalliset virkistysmahdollisuudet kaupungin metsissä. Lopullisen yhteistyöryhmän kokoonpanon voidaan todeta edustaneen näitä näkemyksiä. Ryhmässä ääneen pääsivät niin metsänhoidon, luonnonsuojelun kuin virkistyskäytönkin äänet. Tämän lisäksi ryhmän voidaan nähdä edustaneen kaupungin suunnittelutasoa, tutkimustietoa, metsäsektorin valtakunnallista tasoa sekä paikallista asukasnäkökulmaa.

Jyväskylän metsäohjelmaprosessissa mukana oli kartoituksen kautta tunnistettu laaja joukko toimijoita, jotka osallistuivat aitoon ja tasa-arvoisuutta vaalivaan dialogiin. Lisäksi

yhteistyöryhmän jäsenet kokosivat yhdessä jaetun tietopohjan ja käyttivät riittävästi aikaa toistensa intressien tutkimiseen. Näin prosessissa voidaan nähdä avautuneen mahdollisuus laajalle muutokselle. Vaikka tässä tutkimuksessa rajauksen vuoksi osallistujien tyytyväisyyttä prosessiin on vaikeaa analysoida, metsäohjelmatyössä osallistujien voidaan uskoa synnyttäneen ja oppineen uusia asioita sekä ymmärtäneen toisiaan prosessin myötä hieman paremmin. Oman havainnointini perusteella myös osapuolten keskinäinen kommunikaatio parani prosessin myötä ja loppua kohden myös prosessin rakenne sai osallistujilta kiitosta.

Jyväskylän metsäohjelmatyössä henkilöiden välisiin suhteisiin ja paremmin vuorovaikutuksen vaalimiseen kiinnitettiin erityistä huomiota. Kuten aikaisemmin tässä työssä on jo tuotu esiin, myös henkilöiden väliset suhteet vaikuttavat koko prosessin onnistumiseen. Carpenterin mukaan mitä paremmat välit osapuolilla on, sitä paremmin kullakin on mahdollisuus keskittyä käsiteltäviin asiakysymyksiin. Keinoja parantaa prosessin alussa huonoja suhteita on muun muassa selkeiden sääntöjen luominen, pienryhmäkeskustelut sekä henkilökohtaisten tarinoiden jakamiseen rohkaiseminen. (Carpenter 1999, 85.) Prosessin aikana yhteistyöryhmän tapaamisissa käytiin paljon keskustelua pienryhmissä ja pareittain. Näin haluttiin varmistaa, että kukin osapuolista sai sanottua itselleen tärkeimmät asiat ja että ryhmässä vallitsi tasa-arvoinen ilmapiiri. Tästä esimerkkeinä toimivat muun muassa Thinking Environment -lähestymistapaan perustuvat harjoitukset, joissa kukin osallistuja sai usean minuutin ajan kertoa ajatuksistaan keskeyttämättä (kuva 6).



Kuva 6: Thinking Environment -harjoitus. Yhteistyöryhmän kokous 8.11.2017



Muita ryhmän sisäistä koheesiota ja kommunikaatiota parantavia työskentelytapoja olivat muun muassa retket ja vierailut. Yhteistyöryhmä kävi prosessin aikana kahdella maastoretkellä sekä osallistui yhteiseen tietopohjaseminaariin. Etenkin maastoretkillä oli suuri merkitys työskentelylle, sillä se tarjosi kaikille osallistujille saman kokemuksen ja ymmärryksen kohteista, joista metsäohjelmatyössä keskusteltiin sekä konkreettisen mielikuvan metsien käsittelyn jäljestä. Carpenterin mukaan retket ja vierailut ovat hyödyllisimpiä tietopohjavaiheessa tai vaihtoehtoja luotaessa, sillä niiden avulla voidaan oppia uutta ja saada tietoa eri vaihtoehtoista (1999, 86). Jyväskylän metsäohjelmatyössä ensimmäinen kaupungin metsäkohteisiin tutustuttanut maastokäynti sijoittui aivan tietopohjavaiheen alkuun ja toinen eri metsänhoitomenetelmiä havainnollistanut retki ohjelmavaihtoehtojen työstön vaiheeseen.

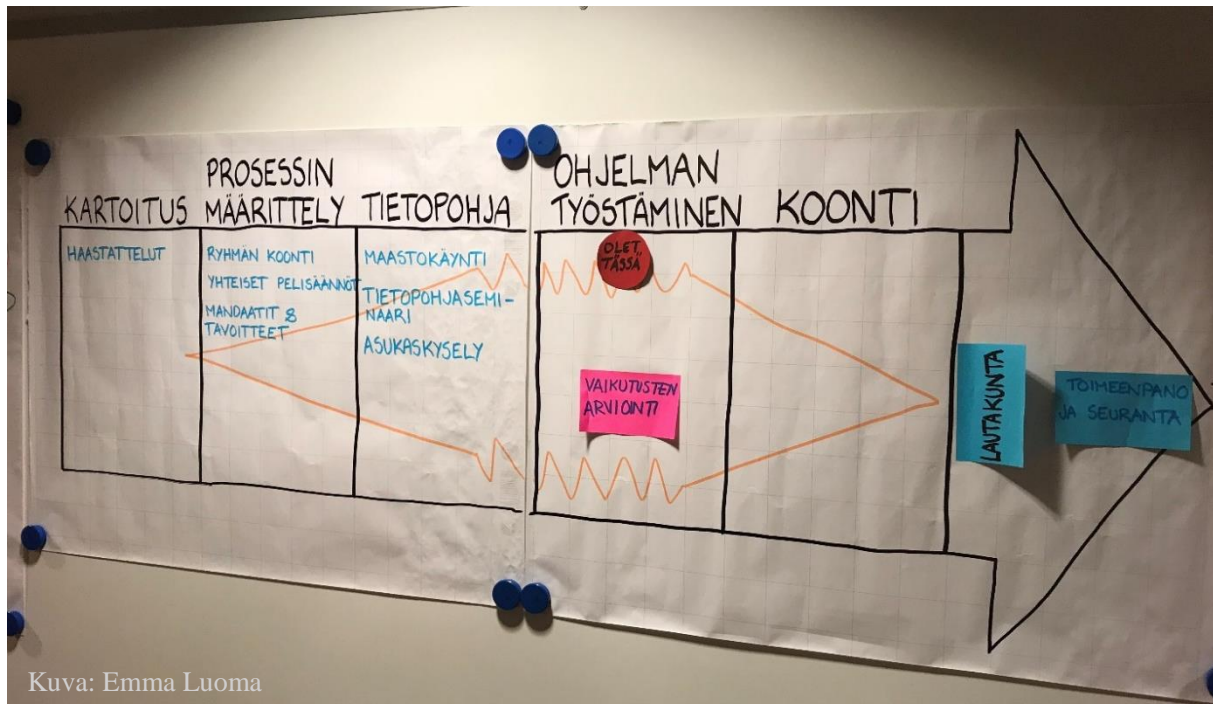
Yhteistyöryhmän työskentelyn rinnalla etenkin kaupungin toimijoista koostunut pienryhmä työskenteli myös aktiivisesti. Pienryhmä oli muun muassa vastuussa vaikutusten arvioinnin edistämisestä sekä metsäohjelmaraportin luonnostelusta. Lisäksi yhteistyöryhmän tapaamiset suunniteltiin Akordin ja kaupungin edustajien kesken. Intressien yhteensovittamisen periaatteiden mukaan myös pienryhmien tulisi edustaa koko ryhmää rakenteeltaan. Pienryhmissä voidaan nähdä olleen edustettuna ainakin suunnittelun, ympäristönsuojelun ja metsänhoidon näkemykset. Käytännössä pienryhmiin osallistuminen kuitenkin perustui lähinnä resurssikysymyksille. Kaupungin toimijoille metsäohjelmatyö kuului työtehtäviin ja näin ollen myös työaikaan, kun taas muut yhteistyöryhmän jäsenet osallistuivat työskentelyyn omalla ajallaan ilman korvausta. Kaikkien sitoutuminen pienryhmätyöskentelyyn ei ollut näin ollen yhtä realistista.

Yksi suurimmista niin perinteisten osallistumismenettelyiden kuin yhteistoiminnallistenkin prosessien haasteista on tieto: kuka sitä kontrolloin ja voiko siihen luottaa (Innes & Booher 2004, 426). Jyväskylän metsäohjelmatyössä yhteisen tietopohjan kokoamisen vaiheeseen kuului keskustelua Jyväskylän metsien hoidon historiasta ja nykytilasta, ajankohtaisen tutkimustiedon käsittelyä tietopohjaseminaarissa, kaupungin metsien eri kohteisiin tutustumista maastokäynnillä sekä asukasmielipiteen kartoittaminen paikkatietokyselyllä. Tietopohjavaihe mahdollisti prosessissa sen, että kaikki yhteistyöryhmän osapuolet pystyivät käsittelemään kulloinkin keskustelun aiheena olevia asioita yhteiseen ja jaettuun tietoon pohjautuen. Heillä oli myös tasa-arvoinen mahdollisuus tuoda itse esille tietoa ja jakaa sitä ryhmän kanssa. Tietopohjavaiheen voidaan nähdä mahdollistaneen yhteistyöryhmässä tapahtuneen oppimisen sekä kohdentaneen ryhmän huomion yhdessä valikoituneisiin kysymyksiin ja aiheisiin. Juuri

keskustelun käyminen samoista tiedollisista lähtökohdista käsin sekä erilaisen tiedon ja tulkintojen tarkastelu mahdollistaa uudenlaisten ajatusten syntymisen.

Hajaantuvan ajattelun vaiheessa erityisen olennaiseksi nousee konsensuspohjaisen prosessin arvioinnin kriteeri, jonka mukaan prosessin tulee rohkaista osallistujia haastamaan oletuksia. Tällä tarkoitetaan, että onnistuneessa prosessissa osapuolet kokevat voivansa haastaa olemassa olevia oletuksia ja ajatella uudella tavalla. Osallistujien tulee voida kyseenalaistaa vallitsevaa lainsäädäntöä, muuttaa ongelmanasettelua tai lisätä asioita keskustelun agendalle. Myös osapuolten joilla on vähemmän valtaa, tulisi voida haastaa olemassa olevia valtarakenteita. Mikään idea tai ajatus ei saa olla liian rohkea tai liian uusi esitettäväksi konsensuspohjaisessa työskentelyssä. Intressejä yhteensovittavien prosessien suurimpia etuja on, että ne tarjoavat mahdollisuuden tunnistaa uusia suuntia ja ideoita, joita viralliset toimijat eivät olemassa olevien rakenteiden puitteissa kykene tunnistamaan. Prosessin yksi tarkoitus onkin juuri luoda uutta sekä auttaa osapuolia tunnistamaan uusia vaihtoehtoja ja muutoksen mahdollisuuksia. (Innes 1999, 647-650.)

Uudenlaisen ajattelun ja olemassa olevien oletusten haastamiseen liittyy myös aiemmin tässä työssä kuvattu Sam Kanerin teoreettisen mallin 'vaikeroinnin vaihe'. Vaihe tuli Jyväskylän metsäohjelmatyössä hyvin eläväksi ja näkyväksi prosessin keskivaiheilla. Yhteistyöryhmän keskeiset ristiriidat liittyivät etenkin luonnonsuojelun lisäämiseen sekä ammattitaidon arvostamiseen. Useat yhteistyöryhmän jäsenet ilmaisivat toivovansa, että heidän ammattitaitoonsa ja harkintakykyynsä luotettaisiin. Tämä koski etenkin kaupungin edustajia, jotka toivoivat saavansa työrauhan uusien suojelukohteiden suunnittelulle sekä käytännön metsänhoidolle. Samanaikaisesti luonnonsuojelun edustajat halusivat kaupungilta selkeitä sitoumuksia muuttaa toimintatapojaan ryhmän keskusteluiden mukaisesti. Prosessissa vaikeroinnin vaihe kohdistui etenkin ohjelmavaihtoehtojen työstön alkuvaiheisiin ja kokouksessa 8.11.2017 vaihe tuotiin näkyväksi yhdistämällä Kanerin timanttimalli prosessin vaiheisiin (kuva 7). Havainnollistamalla vaikeroinnin vaihetta osana prosessia pyrittiin palauttamaan osapuolten luottamus prosessiin ja auttaa heitä ymmärtämään, että tietty kipuilu kuuluu olennaisesti monien osapuolten keskinäiseen päätöksentekoon.



Kuva: Emma Luoma

Kuva 7: Prosessin vaiheet ja vaikeroinnin vaihe. Yhteistyöryhmän kokous 8.11.2017

Neutraalin osapuolen rooli liittyy olennaisesti kysymykseen siitä, keskitytäänkö prosessissa oikeisiin kysymyksiin. Jyväskylän metsäohjelmatyössä vastuu yhteistyöryhmän kokousten valmistelusta oli kaupungin toimijoista ja Akordista koostuvalla pienryhmällä. Akordilla oli kuitenkin vetovastuu tilanteissa, joissa keskityttiin etenkin ryhmän toimintaedellytyksien ja keskinäisen vuorovaikutuksen parantamiseen. Ilman intressien yhteensovittamiseen erikoistunutta neutraalia osapuolta voidaan spekuloida metsäohjelmatyön kärsineen suuremmista haasteista liittyen eri sidosryhmien keskinäiseen luottamukseen ja yhteistyöhalukkuuteen. Kuten tässä tutkimuksessa on kuvattu, lähestymistavan hallinta edellyttää hyvin monenlaisten asioiden huomioon ottamista sekä prosessin hallintaa. Neutraalin osapuolen käyttö intressejä yhteensovittavissa prosesseissa voi vapauttaa muut toimijat keskittymään sisältöihin ja toimijoiden väliseen keskusteluun.

Yhteisen tavoitteen määrittely ja läpi prosessin säilyvä yhteinen ymmärrys toivotusta lopputuloksesta on niin ikään olennaista prosessin onnistumiselle. Läpi yhteistyöryhmän työskentelyä kuvaavan aineiston keskusteluissa nousi esiin metsäohjelman määrittelyn tarve: mitä tai ketä varten ohjelmaa tehdään ja mikä on sen luonne? Kartoituvaiheen haastatteluissa ilmeni tarve operatiivista toimintaa ohjaavalle työkalulle, joka määrittelee toiminnan reunaehdot ja mahdollisuudet. Kaivattiin periaatetason keskustelua, joka mahdollistaisi

onnistuvan yhteistyön myös tulevaisuudessa. Tämän pohdinnan voidaan tulkita kuvaavan yhteistyöryhmän yhteisen tavoitteen muodostamista sekä alati muutoksen alla olevaa kysymyksen asettelua. Esimerkkinä metsäohjelmatyön uudelleenmäärittelystä toimii aineistossa vyöhykemäisen tarkastelun syntyminen. Vyöhyketarkastelun nähtiin edustavan strategista suunnittelua ja pitävän metsäohjelman sille sopivalla etäisyydellä kuviotason suunnittelusta. Vyöhyketarkastelu toteutettiin karttatyöskentelynä, jossa ryhmän jäsenet määrittivät pääasiassa virkistysvyöhykkeiden rajat kaupungin alueella sijaitsevissa metsissä (kuva 8).



Kuva: Jonna Kangasoja

Kuva 8: Virkistysvyöhykerajojen määrittelyä. Yhteistyöryhmän kokous 17.1.2018

Ohjelmatyöhön kaivattiin aitoa vaikuttavuutta, mutta samalla myös selkeyttä ja rajausta.. Vyöhyketarkastelu nähtiin strategisen tason tarkasteluna, joka jättäisi tarpeeksi liikkumavaraa myös operatiivisemmalle suunnittelulle. Vyöhyketarkastelun tuominen metsäohjelmatyöhön oli konkreettinen keino toteuttaa ryhmän tavoite lisätä virkistysmetsien määrää mutta myös osa ryhmän toteuttamaa kysymyksen uudelleen asettelua. Metsäohjelman luonteen määrittely strategiseksi suunnitelmaksi, jonka tarkoituksena ei ole linjata yksittäisten kohteiden hoitoa poikkesi jonkin verran ryhmän aikaisemmin käymästä keskustelusta liittyen hoitoluokkiin ja

esimerkiksi luonnon monimuotoisuuden lisäämisen keinoihin. Konsensuspohjaisen työskentelyn periaatteiden mukaan juuri se, että ryhmä koki voivansa muuttaa keskustelun luonnetta ja kohdentaa sen uudella tavalla voidaan nähdä merkinä prosessista, jossa uudenlaista ajattelua rohkaistaan. Tämä liittyy myös prosessin itseohjautuvuuteen, mikä niin ikään on intressejä yhteensovittavan prosessin peruseriaate. Keskustelun ja metsäohjelman määrittely oli yhteistyöryhmän käsissä ja muotoutui ryhmän toiminnan mukaisesti sen sijaan, että ohjeet ja kriteerit olisi annettu ryhmälle valmiina.

Metsäohjelma nähtiin alusta asti paitsi metsien hoitoa ja käyttöä ohjaavana työnä, myös tärkeänä viestintäkanavana Jyväskylän asukkaille. Täysin yksisuuntainen viestintä ja tiedotus ei täytä intressejä yhteensovittavan prosessin periaatteita, joiden mukaan kommunikaation ja oppimisen tulisi olla aina kaksisuuntaista (Innes & Booher 2004, 426). Kaupungin toimille haluttiin ohjelman avulla saavuttaa mahdollisimman laaja hyväksyntä, mikä perustuisi sekä toiminnan läpinäkyvyyteen että laaja-alaisessa yhteistyössä toteutettuun suunnitteluun. Asukasnäkökulma pyrittiin ottamaan prosessissa huomioon etenkin ryhmän kokoonpanossa. Yksi ryhmän jäsenistä edusti selkeämmin juuri asukasnäkökulmaa ja hänen taustaryhmänään oli asukasyhdistys. Yhteistoiminnallisen osallistumisen näkökulmasta metsäohjelmatyön asukasrajapintaa voidaan tarkastella myös kriittisesti. Konsensuspohjaisissa prosesseissa tavanomainen yleisen edun ongelma korostuu etenkin kaupungin toiminnan suunnittelussa, jossa kaupunkilaisilla on verotuksen myötä tietty omistajuus kaupungin maihin. Olennainen kysymys prosesseissa on, voiko yksittäinen kaupunkilainen koskaan edustaa heterogeenista asukkaiden joukkoa. Prosessissa asukkaita pyrittiin kuulemaan laajemmin tietopohjavaiheessa toteutetun asukaskyselyn sekä koontivaiheessa pidetyn asukastilaisuuden keinoin.

## **6.5 Jyväskylän metsäohjelmaprosessi yhteensovittamisen mahdollistajana**

Jyväskylän metsäohjelmaprosessi ja yhteistyöryhmän keskinäinen työskentely osoittavat, että laaja-alaiseen sidosryhmäyhteistyöhön ja laadukkaaseen vuorovaikutukseen perustuva päätöksentekoprosessi voi tuottaa uudenlaisia yhteensovittamisen tapoja. Intressejä yhteensovittavat prosessit perustuvat paitsi konsensuspohjaiselle työskentelylle ja työskentelyn onnistuneelle fasilitoinnille myös tarpeeksi pitkille prosesseille, jotka mahdollistavat osapuolten henkilökohtaisen kanssakäynnin sekä aidon kokemuksen syntymisen osallistumisesta. Tämä vastaa vuorovaikutteisen suunnittelun näkemystä siitä, että sekä

tapaamisten määrä että vuorovaikutuksen luonne vaikuttavat konsensuksen saavuttamiseen suunnittelussa (Peltonen ym. 2012, 14).

Intressien yhteensovittamisessa ajatuksena on, että vaikka itse sopimus ei muuttaisi nykytilannetta, prosessi voi itsessään lisätä osallistujien sosiaalista, älyllistä ja poliittista pääomaa (Innes 1999, 631). Jaetun oppimisen kautta prosessiin osallistuneet pystyvät rakentamaan parempia toimintatapoja niin keskenään kuin tahoillaankin. Metsäohjelmaproessin työskentelyn aikana yhteistyöryhmän jäsenet oppivat paljon uutta paitsi toistensa näkemyksistä myös toisistaan pitkäjänteisen ja sitoutuneen työskentelyn tuloksena. Prosessilla oli näin ollen mahdollisesti myös vaikutusta toimijoiden välisen toimintakulttuurin muutoksen mahdollistajana. Ainakin intressien yhteensovittamisen hyödyntäminen tulevassa yhteistyössä vaikuttaa mahdolliselta, sillä prosessi tarjosi osapuolille uusia välineitä ja ymmärrystä lähestymistavan hyödyntämiseen.

Luomalla tilanteita, joissa ihmiset kokevat tulevansa kuulluiksi ja ymmärretyiksi luottamuksellisessa ilmapiirissä, voidaan parantaa myös henkilökohtaisia suhteita ja yhteensovittaa eri toimijoiden intressejä. Elliotin vuorovaikutteisten prosessien tyypittelyn mukaan Jyväskylän metsäohjelmatyö näyttäytyy vähintäänkin interaktiivisena ja kommunikatiivisena prosessina, jossa osapuolet pyrkivät saavuttamaan yhteisymmärryksen suhteessa kaupungin metsien hoitoon ja käyttöön. Vaikka osapuolten välillä oli olemassa jännitteitä, ei prosessin tavoitteisiin varsinaisesti kuulunut minkään kiistan tai konfliktin taustatekijöiden käsittely tai yhteisön rakentaminen, vaan yhteiseen lopputulokseen pääseminen ja metsäohjelman tuottaminen. Laajassa yhteistyössä ja eri sidosryhmät sitouttaen toteutettu suunnittelu voi kuitenkin ehkäistä kiistojen ja konfliktien syntymistä ennalta. Tietopohjavaiheessa yhteistyöryhmän ryhmätyöskentelyn tuloksena syntyi uudenlaista tavoitteellisuutta nimenomaan suhteessa kiistojen hallintaan, mikä kiteytyi yhden ryhmän jäsenen lausahdukseen:

*”Kaiken mitä kirjoitetaan tulisi liittyä näihin: Onnellisuuden lisääminen ja Konfliktien ehkäisy.”*

Yhteistyöryhmän kokous 12.9.2017

Intressien yhteensovittamisen merkittävä ero muihin sidosryhmiä osallistaviin suunnitteluprosesseihin liittyy neutraalin osapuolen osallisuuteen. Jyväskylän

metsäohjelmatyössä toimineen Akordi Oy:n rooli voidaankin nähdä prosessin kannalta hyvin merkittävänä ja vaatii siksi itsessään tarkastelua. Neutraalin osapuolen tarkoitus prosesseissa on auttaa sidosryhmiä rakentamaan yhteisymmärrystä ja luottamusta, mikä nousi metsäohjelmatyössä tärkeäksi koko prosessin onnistumisen kannalta. Kävimme Akordin ja yhteistyöryhmän jäsenten kesken useita luottamuksellisia ja kahdenkeskeisiä keskusteluita tarkoituksenamme kartoittaa osapuolten tunteita ja tarpeita vaikeissakin tilanteissa. Olennaista työskentelyssä oli pyrkiä säilyttämään ryhmän jäsenten keskinäinen sekä Akordiin kohdistuva luottamus. Thinking Environment -menetelmään kuuluvien harjoitusten, kuten aktiivisen kuuntelun, tasa-arvoisen puheajan sekä paremman tunnelman toteuttaminen yhteistyöryhmän kokouksissa osoittautui mielestäni toimivaksi.

*”Käytimme ensimmäisen kaksi tuntia Thinking Environment -henkiseen pari-harjoitukseen teemasta: Mitä tämä ryhmä tarvitsee, jotta se voi toimia? Tilassa suklaata, kukkia, kahvia ja musiikkia. - - Kokouksen ilmapiiri ja keskustelun tapa kokivat suuren muutoksen. Ihmisillä oli halu keskustella paremmin ja saavuttaa yhteisymmärrys jostain. Monet kokivat, että keskustelu oli tasapuolisempaa. - -*

*Tutkimuksen näkökulmasta on kiinnostavaa, millaisilla keinoilla oli mahdollista kääntää laivan suunta ja aloittaa puhtaammalta pöydältä. Tilanne, joka näytti olevan todella jumissa, alkoi aukeamaan näillä keinoilla: luotto prosessiin, luotto osaamiseen, askel taaemmas sisällöstä ja rennompi tunnelma.”*

Oma reflektiopäiväkirja 8.11.2017

Useimpia ympäristökiistoja leimaa etenkin tiedon yhteismitattomuus sekä toimijoiden pelko tuoda esiin aidot tarpeensa. Konfliktit pääsevät kehittymään herkemmin tilanteessa, jossa samasta aiheesta on eri toimijoilla ristiriitaista ja jopa puutteellista tietoa (Peltonen & Villanen 2004, 23). Prosessin tarkastelu tuo näkyväksi, kuinka olennainen rooli jaetun tietopohjan kokoamisella sekä tarpeeksi kattavalla eri intressien tarkastelulla on yhteensovittamiselle. Jyväskylän metsäohjelmaproessi voidaan nähdä keskusteluareenana, jolla eri toimijat ovat pystyneet tuomaan tiedolliset lähtökohtansa lähemmäs toisiaan ja näin ollen keskustelemaan asioista tasavertaisemmin. Työskentelyn lähtökohtana oli perustua parhaaseen mahdolliseen tietoon, mikä pyrittiin turvaamaan yhteisellä tietopohjavaiheella. Keskustelun avoimuus ja

uusien ideoiden esiintyminen osoittavat, että prosessissa onnistuttiin luomaan luottamuksellinen ja rakentava keskusteluilmapiiri.

Intressien yhteensovittamisen näkökulmasta ohjelmatyön visioksi asetettu edelläkävijyyden käsite on kiinnostava, sillä siihen on sisäänkirjoitettu tavoite tehdä jotain uutta ja erilaista suhteessa muihin Suomen kunnissa tehtäviin metsiä koskeviin strategisen tason suunnitelmiin. Edelläkävijyyteen sisältyy vapaan ideoinnin ja uudenlaisen ajattelun vaatimus, mikä vastaa vaihtoehtojen luonnin periaatteita. Jyväskylän metsäohjelmaprosessissa edelläkävijyyttä voidaan tarkastella paitsi uudennlaisissa metsänhoitomenetelmissä ja suojeleasteen nostamisessa myös itse prosessissa. Jyväskylän metsäohjelmatyössä toteutuvat Innes ja Booherin (2004) esittämät uudenlaisen osallisuuden periaatteet, joiden mukaan yhteistoiminnallinen suunnittelu eroaa perinteisestä osallisuudesta juuri kattavan osallistujajoukon, yhteisen tietopohjan, dialogisuuden sekä prosessin reiluuden ja läpinäkyvyyden myötä. Yhteistoiminnalliset osallistumismenettelyt eivät ole vielä yleistyneet julkisessa suunnittelussa eikä Suomessa ole aikaisemmin toteutettu intressien yhteensovittamiseen pohjautuvaa prosessia metsäsuunnittelussa.

Kaiken kaikkiaan metsäohjelmaprosessin voidaan nähdä tarjonneen Jyväskylän metsien hoidosta ja käytöstä kiinnostuneille tahoille ja toimijoille heidän kaipaamansa keskusteluareenan, jossa eri näkemykset päästiin tuomaan esille kasvotusten ja ratkaisukeskeisesti. Aitoon vuorovaikutukseen ja konsensuspohjaiseen työskentelyyn pohjautuvalla prosessilla mahdollistettiin myös eri intressien yhteensovittaminen ja uudenlaisten ratkaisujen löytäminen. Yhteistyöryhmän keskusteluiden keskiössä olivat juuri yhteensovittamista kaipaavat eri intressit sekä ryhmän toiminnan ja tavoitteiden määrittely. Metsäohjelmaprosessin myötä Jyväskylän metsien eri intressiryhmät osallistuiivat pitkäjänteiseen ja sitoutuneeseen työskentelyyn, mikä perustui pääasiassa kasvokkain käydyille keskusteluille ja dialogille osallistujien välillä. Tämän voidaan nähdä vastaavan intressejä yhteensovittavien prosessien periaatteita ja näin ollen olevan esimerkki yhteistoiminnallisesta osallistumisesta ja suunnittelusta.



## 7 PÄÄTELMÄT

Intressejä yhteensovittavat prosessit edustavat uudenlaista yhteistoiminnallisen osallistumisen tapaa, jossa prosessien onnistumista voidaan tarkastella käydyn dialogin, syntyneiden verkostojen ja institutionaalisen kapasiteetin kasvun kautta. Prosessien on tarkoitus tukea yhteistyötä ja yhteisvastuuta aiheen tiimoilta sekä mahdollisesti synnyttää myös aivan uusia yhteyksiä toimijoiden välille. (Innes & Booher 2004, 428-429.) Tämä tekee Jyväskylän metsäohjelmatyön kaltaisista yhteistoiminnallista menettelyä hyödyntävistä suunnitteluprosesseista arvokkaita tutkimuksen ja tarkastelun kohteita. Intressien yhteensovittaminen ympäristöpäätöksenteon kontekstissa tarjoaa vastauksia paitsi kiistojen hallintaan myös osallistumisen järjestämisen ja kestävyuden edistämisen haasteisiin. Lähestymistavan soveltamisessa on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota asiantuntijuuteen ja osaamiseen niin prosessien suunnittelussa, toteuttamisessa kuin lähestymistavan periaatteiden seuraamisessa.

Prosessien suunnittelussa ja toteutuksessa prosessin vaiheistus, pitkä aikajänne sekä konsensuspohjainen työskentely rakentavat perustan intressien yhteensovittamiselle. Myös Jyväskylän metsäohjelmatyössä havaittava vaikeroinnin vaihe on Kanerin teorian (2014) mukaisesti monien toimijoiden välisissä pitkissä prosesseissa toistuvasti ilmenevä piirre. Aitojen intressien tarkastelun ja näkemysten avaamisen myötä syntyvä epävarmuus ja mahdollinen kipuilu on tärkeää tunnistaa osana yhteistoiminnallisia prosesseja. Hajaantuvan ajattelun myötä koetulla vaikeroinnin vaiheella voidaan nähdä olevan tärkeä rooli osapuolten oppimisessa sekä uudenlaisen ajattelun ja ideoinnin mahdollistamisessa. Voidaan esittää, että yhteistyöryhmän työskentelyssä syntyneet yhteensovittamisen keinot eivät olisi olleet mahdollisia ilman tarpeeksi pitkäjänteistä prosessia ja hajaantuvan ajattelun mahdollistamista, mistä kipuilua seurasi.

Intressien yhteensovittamisen parissa työskentelevä ja tässäkin työssä useasti viitattu Lawrence Susskind on todennut olevansa varma siitä, että julkishallinnolliset organisaatiot tulevat yhä jatkossakin kaipaamaan julkisten kiistojen hallintaan erikoistuneiden asiantuntijoiden apua. Yhä useampien toimijoiden jakaessa yhä vähemmän tilaa ja resursseja keskenään tarve neutraaleille osapuolille, joilla on syvä ymmärrys sosio-ekologisesta ja taloudellisesta

toimintaympäristöstä kasvaa. (Susskind 2009, 554.) Myös Jyväskylän metsäohjelmaprosessissa Akordi Oy:n rooli osoittaa, että tarve prosessien neutraalille ohjaukselle on olemassa. Olennaista prosessien onnistuneelle avustamiselle on kuitenkin neutraalin osapuolen ymmärrys ympäristökysymysten dynamiikasta ja kontekstista. Neutraali osapuoli on vastuussa koko prosessista, osallistujien edustuksellisuudesta, tietotarpeiden tunnistamisesta sekä prosessin suhteesta muihin virallisiin prosesseihin (Peltonen ym. 2012, 132). Ilman tarpeeksi kattavaa tietämystä kysymyksistä, joihin prosessi liittyy ei parasta mahdollista lopputulosta voida välttämättä turvata.

Ympäristöpäätöksentekoon liittyvien osallistumismenettelyiden kehittämisen keskeisenä motiivina voidaan pitää ihmisten oikeutta osallistua omaa elämäänsä ja sen ympäristöä koskevaan suunnitteluun. Monimutkaistuneessa yhteiskunnassa eri toimijat ovat voimakkaasti riippuvuussuhteessa keskenään, mikä tekee yhteistoiminnasta paitsi haluttua myös välttämätöntä. (Peltonen ym. 2012, 12.) Intressien yhteensovittamisen tulisikin tästä näkökulmasta olla olennainen osa osallistumismenettelyitä. Julkishallinnollisille toimijoille mahdollisimman laajan toimijajoukon osallistaminen suunnitteluprosesseihin on välttämätöntä laadittaessa toimintaperiaatteita, ohjelmia ja strategioita. Jollei näille suunnitelmille saada mahdollisimman laajaa hyväksyttävyyttä ja legitimitettä, ne törmäävät väistämättä vastustuksen ristituleen ja tavoitellut hyödyt jäävät herkästi saavuttamatta. Intressien yhteensovittamisen periaatteiden mukainen näkemys on, että eri sidosryhmiä edustavista osapuolista koostuvat ryhmät, joita neutraali osapuoli avustaa yhteisen tietopohjan kokoamisessa ja osallistuvassa päätöksenteossa ovat kykeneviä luomaan ehdotuksia, joita edustuksellisen demokratian keinoin valitut viranomaiset ja luottamushenkilöt eivät voi jättää huomioimatta (Susskind 2009, 553-555). Yksi suurimmista kysymyksistä liittyen intressejä yhteensovittaviin prosesseihin onkin niiden suhde edustuksellisen demokratian ja päätöksenteon eriytyneisyyteen. Intressien yhteensovittamisen periaatteet ja työskentelytavat voidaan nähdä kaivattuna vastauksena osallistumismenettelyiden uudistamiseen.

Julksen kiistanratkaisun kentällä on Susskindin mukaan vaikuttanut kolme suurta trendiä. Ensimmäinen on ollut kiinnittää huomiota yhä voimakkaammin erilaisten näkemysten yhteen tuomiseen ennen konfliktin kärjistymistä. (Susskind 2009, 554.) Yhteisiin luonnonresursseihin ja toimintaympäristöön liittyvä päätöksenteko törmää väistämättä yhteensovittamisen haasteeseen niin Suomessa kuin globaalistikin. Muuttamalla päätöksenteon menetelmiä ja toimintakulttuuria yhteistoiminnallisemmaksi ja intressejä lähemmin tarkastelevaksi voitaisiin parantaa lähes kaiken yhteiskunnallisen toiminnan ennakoitavuutta ja kestävyyttä. Konfliktien

ennaltaehkäiseminen oli myös Jyväskylän metsäohjelmatyössä erittäin tärkeä osa prosessin tavoitteita sekä siihen kohdistuneita odotuksia. Parantamalla yhteistyön edellytyksiä voidaan sopimusten ja suunnitelmien vaikuttavuus varmistaa paremmin erilaisista intresseistä huolimatta.

Toinen trendi kiistanratkaisun kentällä on ollut parantaa organisaatioiden kykyä käsitellä konflikteja ja kolmas tuoda monien toimijoiden väliset sovittelumenettelyt selkeämmin osaksi lainsäädännöllisiä prosesseja, kuten lupamenettelyä tai budjetointia (Susskind 2009, 554). Intressien yhteensovittamisen lähestymistapaa hyödyntäviä strategisen suunnittelun prosesseja ei ole Suomessa juurikaan toteutettu ja kaupunkien metsäsuunnittelun kentällä Jyväskylän metsäohjelma on prosessina ensimmäinen laatuaan. Ympäristöriitojen sovittelumenettelyistä on olemassa paljon kokemusta muun muassa Yhdysvalloissa ja Hollannissa. Näistä olemassa olevista parhaista käytännöistä tulisi pyrkiä soveltamaan myös suomalaiseen toimintakulttuuriin. (Peltonen ym. 2012, 133-134.) Lähestymistavan vakiinnuttaminen Suomessa ja sen tarjoamien mahdollisuuksien tunnistaminen vaatiikin aktiivista keskustelua yhteistoiminnallisten menettelyiden hyödyistä. Tuomalla esiin intressien yhteensovittamisen hyötyjä ja mekanismeja niin tutkimuksen kuin toiminnan keinoin on mahdollista edistää muutosta ja rakentaa pohjaa uudenlaisten yhteistoimintaan ja konsensuspohjaiseen työskentelyyn perustuvien toimintatapojen juurtumiselle myös Suomessa.

Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt toimintatutkimuksen keinoin tuomaan näkyväksi intressejä yhteensovittavan prosessin periaatteet ja rakenteen sekä tarkastellut sen mahdollistamaa käytännön yhteensovittamista Jyväskylän metsäohjelmatyön yhteistyöryhmän työskentelyssä. Kuten pro gradu -töissä voidaan odottaa, erilaiset rajaukseen liittyvät valinnat ovat vaikuttaneet voimakkaasti siihen, millaisia asioita tutkimastani ilmiöstä on päätynyt lähemmän tarkastelun alle. Siinä missä keskivaiheen tarkastelu voi auttaa ymmärtämään prosessia laajemmin ja auttaa sen kehittämisessä, tulevat varsinaisen lopputuloksen eli sopimuksen edut ja haitat esiin usein vasta sovittujen toimenpiteiden toimeenpanon ja seurannan vaiheissa. Näin ollen myös Jyväskylän metsäohjelman tutkiminen prosessin viimeisessä toimeenpanon ja seurannan vaiheessa olisi hyödyllistä prosessin kokonaisvaltaisen arvioinnin ja sen vaikutusten tarkastelun näkökulmasta. Tällöin tutkimuksessa kannattaisi keskittyä etenkin toimijoiden välisten suhteiden kehitykseen, mahdollisiin uusiin toimintatapoihin sekä sovittujen asioiden toteutumiseen.

## 8 LOPUKSI

Samoihin aikoihin, kun oma pro gradu -työni alkoi valmistua, myös metsäohjelman koonti lähestyi loppuaan ja ohjelmatekstistä esitettiin luonnoksia. Maaliskuussa 2018 valmistuneessa metsäohjelmamaraportin luonnoksessa olikin jo nähtävillä metsäohjelman olennaisimmat linjaukset ja sisällöt, joista yhteistyöryhmän jäsenten kesken vallitsi yhteisymmärrys. Virallisesti metsäohjelma ei ehtinyt valmistua tämän työn aikana, mutta luonnoksen sisältöjä voidaan tässä yhteydessä tarkastella jo alustavasti. Vaikka työni analyysi keskittyy prosessin keskivaiheisiin, kuvailen vielä lopuksi lyhyesti, millainen metsäohjelma prosessin myötä alkoi muodostumaan.

Metsäohjelmaa työstettäessä yhteistyöryhmä päätti yhteisesti keskittyä ohjelmatekstissä etenkin niihin asioihin, joissa tulisi tapahtumaan ohjelman myötä merkittäviä muutoksia. Ohjelmatekstistä haluttiin lukijalleen helppo ja informatiivinen kokonaisuus. Uudet linjaukset nostettiin varsinaisen metsäohjelmatekstin keskiöön, kun taas konkreettiset toimenpiteet sekä vaikutusten arviointi kuvattiin erillisissä liitteissä. Ohjelmatekstikokonaisuuteen voidaan nähdä päätyneen useimmat tässä työssä analysoimistani yhteistyöryhmän synnyttämistä yhteensovittamisen keinoista. Tärkeimmät muutokset liittyivät etenkin virkistymetsiin.

Virkistymetsissä ryhmän ideoimista linjauksista lopulliseen ohjelmaan päätyivät talousmetsien merkittävän osuuden muutos virkistymetsiksi, virkistymetsien tuottovaatimuksista luopuminen, erillisten hoitosuunnitelmien tekeminen päävirkistysalueille sekä eri-ikäisrakenteisen metsän kasvatusmenetelmien lisääminen. Monimuotoisuuden turvaamiseksi ja lisäämiseksi linjattiin yhteisymmärryksessä suojeluasteen nostaminen 17 prosenttiin, suojelualueiden kytkeytyneisyyden lisääminen sekä lahopuun lisääminen. Myös asukasvuorovaikutuksen parantamiseksi ohjelmatekstissä mainittiin asukkaiden kuulemisen parantaminen lähimetsissä muun muassa päiväkotien ja koulujen erillisen kuulemisen kautta sekä karttapohjaisen kyselyn kehittämisen asukasvuorovaikutuksen tueksi.

Metsäohjelmatekstin sisältöjen valossa voidaan ohjelman työstämisen tapaa ja sen prosessia pitää mielestäni onnistuneena. Jyväskylän kaupungin tarttuminen laaja-alaiseen sidosryhmäyhteistyöhön ja neutraalin osapuolen hyödyntämiseen prosessin toteuttamisessa antaa mielestäni rohkaisevan esimerkin suomalaisten kaupunkien mahdollisuuksista ottaa intressien yhteensovittamisen periaatteet ja yhteistoiminnallinen osallistumismenettely

omakseen. Samankaltaisia prosesseja on kuitenkin toteutettu Suomessa vasta muutamia eikä lähestymistavan potentiaalia ole vielä täysin tunnistettu. Toivon, että tämän tutkimuksen myötä olen osaltani onnistunut lisäämään tietoisuutta ja ymmärrystä monien toimijoiden välisten neuvotteluprosessien hyödyistä ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista ympäristöpäättöksenteon tulevaan kehittämiseen. Haluan kiittää yhteistyöryhmää tarjoamastaan mahdollisuudesta havainnoida ja tutkia heidän työskentelyään sekä kollegoitani ja ohjaajiani merkittävästä tuesta ja avusta tämän työn edistämiseksi.

## Lähteet

- Anttila, P. (1996). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Helsinki: Akatiimi.
- Akordi (2016). *Jyväskylän metsäohjelmatyön lähtötilanteen kartoitus*.  
Saatavilla:  
[http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/89188\\_Jyvaskyla\\_metsaohjelma\\_FINAL.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/89188_Jyvaskyla_metsaohjelma_FINAL.pdf)
- Akordi (2018). Lähestymistapa. [http://akordi.fi/?page\\_id=220](http://akordi.fi/?page_id=220) (Viitattu 26.3.2018.)
- Bingham, G. (1986). *Resolving Environmental Disputes. A Decade of Experience*. Washington: The Conservation Foundation.
- Bonner, A. & Tolhurst, G. (2002). Insider-outsider perspectives of participant observation. *Nurse Researcher*, 9(4), 7-19.
- Carlson, C. (1999). Convening. Teoksessa: Susskind, McKernan, Thomas-Larmer (toim.) *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (s. 169-198). Thousand Oaks (Calif.): SAGE.
- Carpenter, S. (1999). Choosing Appropriate Consensus Building Techniques and Strategies. Teoksessa: Susskind, McKernan, Thomas-Larmer (toim.) *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (s. 61-98). Thousand Oaks (Calif.): SAGE.
- Coghlan, D. (2007). Insider action research: opportunities and challenges. *Management Research New*, 30(5), 335-343.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization*. Los Angeles: Sage.
- Consensus Building Institute (2009). *Mutual Gains Approach*. Saatavilla:  
[http://www.cbuilding.org/sites/cbi.drupalconnect.com/files/1a\\_MutualGainsSlides\\_LES\\_0.pdf](http://www.cbuilding.org/sites/cbi.drupalconnect.com/files/1a_MutualGainsSlides_LES_0.pdf)
- Crump, L. & Susskind, L. (2008). *Multiparty negotiation: An Introduction to Theory and Practice*. Los Angeles: Sage.
- Ehrmann, J. R. & Stinson, B. L. (1999). Joint Fact-Finding and the use of technical experts. Teoksessa: Susskind, McKernan, Thomas-Larmer (toim.) *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (s. 375-400). Thousand Oaks (Calif.): SAGE.
- Elliot, M. (1999). The Role of Facilitators, Mediators, and Other Consensus Building Practitioners. Teoksessa: Susskind, McKernan, Thomas-Larmer (toim.) *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (s. 199-240). Thousand Oaks (Calif.): SAGE.
- Ervasti, K. & Nylund, A. (2014). *Konfliktinratkaisu ja sovittelu*. Helsinki: Edita.
- Forester, J. (2009). *Dealing with Differences. Dramas of Mediating Public Disputes*. New York: Oxford University Press.

- Grönfors, M. (2015). Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa: Valli & Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Haila, Y. & Jokinen, P. (2001). *Ympäristöpolitiikka. Mikä ympäristö, kenen politiikka?* Tampere: Vastapaino.
- Hamberg & Löfström (2009). *Monimuotoisuuden ja metsän eri käyttömuotojen yhteensovittaminen kuntien virkistymetsissä ja valtion retkeilyalueilla*. Metlan työraportteja 113.
- Healey, P. (1996). Consensus-building across Difficult Divisions: New approaches to collaborative strategy making. *Planning, Practice & Research*, 11:2, 207-216.
- Heikkinen, H., L. T. (2015). Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa: Toim. Valli & Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Herrmann, A. W. (1989). *The participant observer as "insider": Researching your own classroom*. Seattle, WA: Paper presented at Annual Meeting of the Conference on College Composition and Communication.
- Innes, J. E. (1999). Evaluating Consensus Building. Teoksessa: Susskind, McKernan, Thomas-Larmer (toim.) *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement (s. 631-671)*. Thousand Oaks (Calif.): SAGE.
- Innes, J. E. & Booher, D. E. (1999). Consensus Building and Complex Adaptive Systems. *Journal of the American Planning Association*, 65:4, 412-423.
- Innes, J. E. & Booher, D. E. (2004). Reframing public participation: strategies for the 21st century. *Planning Theory & Practice*, 5:4, 419-426.
- Jyväskylä (2006). Metsäsuunnitelma 2005-2014. Luettu: 26.3.2017. Saatavilla: [http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/8733\\_Jyvaskyla\\_metsasuunnitelma\\_verkko.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/8733_Jyvaskyla_metsasuunnitelma_verkko.pdf)
- Jyväskylä (2017a). Jyväskylän kaupungin metsäohjelman laadinta. Metsäohjelmatyön tavoitteet, toimintaperiaatteet ja vaiheistus, 3.5.2017. Saatavilla: [https://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/91230\\_JKL\\_metsaohjelma\\_tyosuunnitelma.pdf](https://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/91230_JKL_metsaohjelma_tyosuunnitelma.pdf)
- Jyväskylä (2017b). Jyväskylän kaupungin metsäkyselyn kooste 4.12.2017. Saatavilla: [https://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/95419\\_JKL\\_metsaohjelma\\_kyselykooste\\_FINAL.pdf](https://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/95419_JKL_metsaohjelma_kyselykooste_FINAL.pdf)
- Jyväskylä (2017c). Jyväskylän metsäohjelma. Saatavilla: <http://www.jyvaskyla.fi/metsat/metsaohjelma>
- Kangas, J. & Kokko, A. (toim.) (2001). *Metsän eri käyttömuotojen arvottaminen ja yhteensovittaminen*. Metsän eri käyttömuotojen yhteensovittamisen tutkimusohjelman loppuraportti. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 800.

- Kangasoja, J. (2017). *Retooling Planning. Towards Trading Zone Capabilities*. Helsinki: Aalto-Yliopisto.
- Kaner, S. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. (3. painos). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Kuula, A. (2006). Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 30.8.2017.)
- Kytömäki, M. (2017). Kaupungin metsät ja metsäsuunnitelma -esitys 26.4.2017. Saatavilla: [http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/91786\\_metsasuunnitelma\\_kytomaki\\_26.4.2017.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/91786_metsasuunnitelma_kytomaki_26.4.2017.pdf)
- Leskinen, A. (2015). *Vaihtoehtojen vertailu tavoitteiden perusteella*.
- Leskinen, L. (2007). *Kestävyyden tulkinnat metsäkeskusten yhteistoiminnallisissa käytännöissä*. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- McKernan, S. & Fairman, D. (1999). Producing Consensus. Teoksessa: Susskind, McKernan, Thomas-Larmer (toim.) *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (s. 325-374). Thousand Oaks (Calif.): SAGE.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mikkola, Pykäläinen, Löfström, Kurttila & Tikkanen (2008). *Kuntametsien suunnittelun tiekartta -hankkeen loppuraportti*. Metlan työraportteja 68.
- Miles, M. B. & Huberman A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. California: Sage.
- Moore, C. W. (2014). *The Mediation Process: Practical strategies for resolving conflict*. San Francisco, California: Wiley.
- Peltonen, K. (2017). Luontoarvot ja luonnonsuojelu Jyväskylässä -esitys 26.4.2017. Saatavilla: [http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/91787\\_luonnonsuojelu\\_JKL\\_Peltonen\\_26.4.2017.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/91787_luonnonsuojelu_JKL_Peltonen_26.4.2017.pdf)
- Peltonen, Verkasalo, Mynttinen & Kangasoja (2012). *Sovittelu osana paikallisten ympäristökiistojen hallintaa. Maankäyttö- ja ympäristökiistojen sovittelun kokeiluhankkeen (SOMARI) kokemuksia, tuloksia ja arviointia*. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Peltonen, L & Villanen, S. (2004). *Maankäytön konfliktit ja niiden ratkaisumahdollisuudet*. Helsinki: Ympäristöministeriö.
- Partanen, A. (2011). *Liito-orava (Pteromys volans) Jyväskylän metsissä: elinympäristön kytkettyneisyys ja hakkuukierron vaikutus*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.



- Raitio, K. (2008). *"You can't please everyone" – conflict management practices, frames and institutions in Finnish state forests*. Joensuu: Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja nro 86.
- Ross, M. (1993). *The Culture of Conflict. Interpretations and Interests in Comparative Perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto.  
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 30.8.2017.)
- Saarinen, A. (2017). *Puuta vai Muuta? Ekosysteemipalvelut alueellisessa metsäohjelmassa*. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sabatier, P. A. (1988). An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy-oriented learning therein. *Policy Sciences*, 21: 129-168.
- Sandole, D., J.D. (1993). Paradigm, theories, and metaphors in conflict and conflict resolution: Coherence or confusion? Teoksessa Sandole, D., J.D. & van der Merwe, H. (toim.) *Conflict resolution theory and practice: Integration and application (s. 3-24)*. Manchester: Manchester University Press.
- Strauss, D. A. (1999). Managing meetings to build consensus. Teoksessa: Susskind, McKernan, Thomas-Larmer (toim.). *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement (s. 287-324)*. Thousand Oaks (Calif.): SAGE.
- Suomen metsäkeskus (2016). Keski-Suomen metsäohjelma 2016. Saatavilla: [https://www.metsakeskus.fi/sites/default/files/amo\\_keskisuomi\\_sivuittain\\_v3.pdf](https://www.metsakeskus.fi/sites/default/files/amo_keskisuomi_sivuittain_v3.pdf)
- Susskind, L. (2009). Twenty-Five Years Ago and Twenty-Five Years from Now: The Future of Public Dispute Resolution. *Negotiation Journal* 25(4): 551-557.
- Susskind, L. (2014). *Lyhyt opas intressien yhteensovittamiseen*, Akordi Oy julkaisut. Saatavilla: [http://akordi.fi/?page\\_id=152](http://akordi.fi/?page_id=152)
- Susskind, L. & Field, P. (1996). *Dealing With an Angry Public – The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes*. New York: THE FREE PRESS.
- Susskind, L., McKernan, S., Thomas-Larmer, J. (toim.) (1999). *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. Thousand Oaks (Calif.): SAGE.
- Susskind, L. & Thomas-Larmer, J. (1999). Conducting a Conflict Assessment. Teoksessa: Susskind, McKernan, Thomas-Larmer (toim.) *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement (s. 99-136)*. Thousand Oaks (Calif.): SAGE.
- Susskind, L, Mnookin, R., Rozdeczer, L., & Fuller, B. (2005). What we have learned about teaching multiparty negotiation. *Negotiation Journal*, 21(3): 395-408.
- Tikkanen, J. (2006). *Osapuolten välinen yhteistyö yksityismetsien suunnittelussa*. Joensuu: Joensuun Yliopisto.

- Tikkanen, Kangas, Pykäläinen, Hujala, Kurttila ja Leskinen (2009). Vaikuttava ja hyväksyttävä alueellinen metsäohjelma: ehdotus metsäohjelman laadinnan kehittämiseksi. *Metsätieteen aikakauskirja*, 3/2009: 245-254.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turtiainen, M. (1996). *Ympäristöriitojen sovittelumenettely – kirjallisuuskatsaus yhdysvaltalaisista kokemuksista*. Helsinki: Suomen ympäristökeskus.
- Unluer, S. (2012). Being an Insider Researcher While Conducting Case Study Research. *The Qualitative Report*, 17(29): 1-14.
- Vallinkoski, M. (2017). Kaupungin metsäohjelma. Esitys sidosryhmätilaisuudessa 27.1.2017.
- Vilkka, H. (2006). *Tutki ja havainnoi*. Helsinki: Tammi.
- Wall, J. A. & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3): 515-558.
- Whatling, T. (2012). *Mediation skills and strategies: A practical guide*. London: Jessica Kingsley.
- Wehr, P. (1981). *Conflict Regulation*. USA: Westview Press.

## **Säädökset**

Metsälaki (20.12.2013/1085)

## Liitteet

### Liite 1. Yhteistyöryhmän tapaamiset prosessin aikana.

Prosessin vaihe	Päivämäärä	Tilaisuus
Määrittelyvaihe 4 tilaisuutta	27.1.2017	<i>Kick off</i>
	17.2.2017	Yhteistyöryhmän kokous (1.)
	6.3.2017	Yhteistyöryhmän kokous (2.)
	3.4.2017	Yhteistyöryhmän kokous (3.)
Tietopohjavaihe 5 tilaisuutta	26.4.2017	Yhteistyöryhmän kokous (4.)
	15.6.2017	Maastokäynti (Jyväskylä)
	22.8.2017	Tietopohjaseminaari
	12.9.2017	Yhteistyöryhmän kokous (5.)
	27.9.2017	Yhteistyöryhmän kokous (6.)
Ohjelman työstö 5 tilaisuutta	11.10.2017	Yhteistyöryhmän kokous (7.)
	8.11.2017	Yhteistyöryhmän kokous (8.)
	17.11.2017	Maastokäynti (Mänttä)
	29.11.2017	Yhteistyöryhmän kokous (9.)
	14.12.2017	Yhteistyöryhmän kokous (10.)
Ohjelman koonti 5 tilaisuutta	17.1.2018	Yhteistyöryhmän kokous (11.)
	31.1.2018	Yhteistyöryhmän kokous (12.)
	6.3.2018	Yhteistyöryhmän kokous (13.)
	22.3.2018	Yhteistyöryhmän kokous (14.)
	12.4.2018	Yhteistyöryhmän kokous (15.)