

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Jukka Keinänen

JOKINEUVOTTELUKUNNAT POHJANMAAN JOKIEN VESIENHOIDOSSA
OPPIVAN ORGANISAATION NÄKÖKULMASTA

Aluetieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO-, TAULUKKO JA KARTTALUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	8
1.2. Tutkimusmenetelmä ja tutkielman rakenne	9
2. YMPÄRISTOHALLINTO SUOMESSA	11
2.1. Ympäristöhallinnon organisointuminen	11
2.2. Euroopan unionin vesipolitiikan puitedirektiivi	13
2.3. Vesienhoidon lainsäädännöllinen tausta	15
2.4. Vesienhoitoalueet muodostavat toimintaympäristön	16
3. JOKINEUVOTTELUKUNNAT ALUEELLISINA TOIMIJOINA	18
3.1. Jokineuvottelukunnat tutkimuskohteena	18
3.2. Kyrönjoen jokineuvottelukunta ja toimintaympäristö	22
3.3. Lapuanjoen jokineuvottelukunta ja toimintaympäristö	26
3.4. Perhonjoen jokineuvottelukunta ja toimintaympäristö	28
3.5. Ähtävänjoen jokineuvottelukunta ja toimintaympäristö	31
4. OPPIVA ORGANISAATIO KEHITTÄMISEN MAHDOLLISTAJANA	33
4.1. Oppivan organisaation taustoitus	33
4.2. Oppivan organisaation timanttimalli	36
4.3. Älykäs organisaatio	37
4.4. Oppiva organisaatio tiedon siirtäjänä ja organisaation tiedon hallinta	41
4.5. Hiljaisesta tiedosta havaittavaksi tiedoksi	42
4.6. Yhteenveto oppivasta organisaatiosta ja haastatteluaineiston elementit	45

5. AINEISTO JA MENETELMÄT	47
5.1. Kvalitatiivinen tutkimus	47
5.2. Teemahaastattelu	48
5.3. Sisällönanalyysi	50
5.4. Tutkimuksen aineisto	51
 6. JOKINEUVOTTELUKUNNAT OPPIVANA ORGANISAATIONA	 53
6.1. Haastatteluaineiston tulkinta	53
6.2. Jokineuvottelukuntien rooli vesienhoidon toimijana	54
6.3. Toiminnan yhteinen suunta	56
6.4. Sisäisen oppimisen ulottuvuudet	57
6.5. Ulkoisen oppimisen ulottuvuudet	61
6.6. Tiedonkulku ja saatavuus	63
6.7. Haastatteluaineiston tulokset oppivan organisaation timanttimallassa	64
 7. JOHTOPÄÄTÖKSET	 67
7.1. Yhteenveto	67
7.2. Oppivan organisaation teorian hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä	70
 LÄHDELUETTELO	 74
 LIITTEET	
 LIITE 1. Kyrönjoen neuvottelukunnan johtosääntö	 81
LIITE 2. Haastatellut henkilöt	83
LIITE 3. Haastattelurunko	84

KUVIO-, TAULUKKO- JA KARTTALUETTELO

Kuvio 1. Ympäristöhallinto Suomessa	12
Kuvio 2. Vesienhoidon organisointi	18
Kuvio 3. Esimerkki jokineuvottelukunnan rakenteesta	22
Kuvio 4. Oppivan organisaation timanttimalli	36
Kuvio 5. Spiraali organisaatiotasaisen tiedon kehittymisestä	44
Kuvio 6. Haastatteluaineiston tulokset oppivan organisaation timanttimalissa	66
Taulukko 1. Oppivan organisaation elementit Garvinin mukaan	40
Taulukko 2. Oppivan organisaation elementit ja teemat tutkielman aineistossa	46
Kartta 1. Suomen vesienhoitoalueet	17
Kartta 2. Pohjanmaan maakuntien jokineuvottelukunnat	20
Kartta 3. Kyrönjoen valuma-alue ja sen keskeiset kysymykset	25
Kartta 4. Lapuanjoen valuma-alue ja sen keskeiset kysymykset	27
Kartta 5. Perhojoen valuma-alue ja sen keskeiset kysymykset	30
Kartta 6. Ähtävänjoen valuma-alue ja sen keskeiset kysymykset	32

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Jukka Keinänen

Pro gradu -tutkielma:

Jokineuvottelukunnat Pohjanmaan jokien vesienhoidossa oppivan organisaation näkökulmasta

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Aluetiede

Työn ohjaaja:

Seija Virkkala

Valmistumisvuosi:

2016

Sivumäärä: 85

TIIVISTELMÄ:

Oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Toimintamallin voidaan nähdä liittyvän vaatimuksiin jatkuvasta uusiutumisesta ja sopeutumisesta toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tämä pro gradu -tutkielma lähestyy länsirannikon neljää jokineuvottelukuntaa oppivan organisaation viitekehyksessä.

Tutkimuksessa tarkastellaan oppivan organisaation piirteiden ilmenemistä jokineuvottelukuntatoiminnassa. Tutkimuksen kohteena ovat Kyrönjoen, Lapuanjoen, Perhonjoen ja Ähtävänjoen vesistöalueiden jokineuvottelukunnat sekä niiden yhteydessä toimivat jokityöryhmät ja jokirahastot. Jokineuvottelukunnat toimivat alueellisina yhteistyöeliminä Euroopan unionin vesipuitelidirektiivin (VPD 2000/60/EU) periaatteiden mukaisesti osallistuen alueen vesienhoitoon. Jokineuvottelukunnissa ovat edustettuina alueen keskeiset vesienhoidon toimijat ja ne muodostavat eri toimijatahojen yhteiset keskustelufoorumit, joissa voidaan keskustella ja sopia vesienhoidollisista asioista. Alueen jokineuvottelukunnat ovat olleet valtakunnallisina edelläkävijöinä. Jokineuvottelukuntien toiminta on lähtöisin Ähtävänjoen vesistöalueelta. Kyrönjoen jokineuvottelukunnan työryhmä on toiminut vesienhoidon suunnittelumenetelmien valtakunnallisessa kehittämisessä testiryhmänä. Kyrönjoen jokineuvottelukunta on toiminut testiryhmänä myös Suomen ympäristökeskuksen kehittämishankkeissa.

Tutkimuskysymykset ovat: Millainen on jokineuvottelukunta ja sen rooli osana vesienhoitoa sekä miten oppivan organisaation piirteet ilmenevät jokineuvottelukuntien toiminnassa ja kuinka oppivan organisaation teoriaa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä? Kysymyksessä on laadullinen tutkimus, jonka aineisto koostuu kolmesta toista teemahaastattelusta sekä dokumentoidusta aineistosta. Tutkielmaa varten haastatellut henkilöt ovat mukana jokineuvottelukuntien toiminnassa edustaen laajasti eri taustaorganisaatiota.

Tutkimuksen havaintojen pohjalta voidaan todeta, että jokineuvottelukunnat ovat vahvasti mukana edistämässä alueiden vesienhoitoa. Toimijat eri taustaorganisaatiosta tuovat oman osaamisensa ja näkemyksensä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmän koettiin hyötyvän yksilöiden asiantuntevuudesta ja korkeaa substanssiosaamista arvostettiin. Oppivan organisaation piirteiden läsnäolo oli toiminnassa havaittavissa ja tutkielmassa tarkastelluista piirteistä muita vahvemmin erottuivat toiminnan yhteinen suunta, sisäinen oppiminen ja ulkoinen oppiminen. Johtopäätöksenä voidaan todeta jokineuvottelukuntien toiminnan vastaavan joitakin oppivan organisaation piirteitä ja oppivan organisaation teoriaa voidaan hyödyntää myös toiminnan jatkokehittämisessä. Jokineuvottelukuntien toiminnassa on olemassa potentiaalia nostaa toimintaa uudelle tasolle aktiivisella kehitysoitteella ja mahdollisilla lisäresursseilla. Oppivan organisaation näkökulman hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä loisi valmiuksia toimia suunnannäyttäjänä myös tulevaisuudessa.

AVAINSANAT: oppiva organisaatio, jokineuvottelukunta, kehittäminen, vesipuitelidirektiivi

1. JOHDANTO

Vesienhoidon taustalla Euroopan unionin alueella on vesipolitiikan puitedirektiivi VPD 2000/60/EU. Sen tavoitteena on saavuttaa ja ylläpitää vesistöjen hyvä ekologinen tila. Suomessa direktiivi on pantu kansallisesti käytäntöön lailla (1299:2004 laki vesien- ja merenhoidon järjestämisestä) sekä sen pohjalta annetuilla asetuksilla: (1040/2006: asetus vesienhoidon järjestämisestä; 1303/2004: asetus vesienhoitoalueista). Vesiympäristölle haitallisista ja vaarallisista aineista on annettu asetus (1022/2006). Pohjaveden suojelua koskeva direktiivi on myös saatettu voimaan edellä mainittujen asetusten muutoksilla (Mäenpää & Tolonen 2011.)

Direktiivin asettamien tavoitteiden toteuttamiseksi jäsenvaltioiden on tullut perustaa alueilleen vesistöaluepohjaisia vesienhoitoalueita. Vesidirektiivin toimeenpano on edellyttänyt toimia monilla hallinnon tasoilla. (Mäkinen 2005: 14, 69). Se on myös tarkoittanut vesienhoidon suunnittelussa aiempaa osallistavampaa valuma-aluekohtaista yhteistyötä, sillä onnistuakseen vesienhoito vaatii laaja-alaista yhteistyötä valuma-alueen eri toimijoiden kesken. Jokineuvottelukunta luotiin tällaiseksi yhteiseksi foorumiksi, jossa eri toimijat pyrkivät keskustellen sopimaan vedenhoidollisista asioista osallistuen myös alueen vesienhoito-ohjelmien laadintaan.

Tutkielmassa perehdytään jokineuvottelukuntien toimintaan ja niiden rooliin vesienhoidon toimijana. Tarkastelun kohteena ovat Kyrönjoen, Lapuanjoen, Perhonjoen sekä Ähtävänjoen jokineuvottelukunnat sekä niiden yhteydessä toimivat jokityöryhmät ja jokirahastot. Joet sijaitsevat Kokemäenjoen-Saaristomeren-Selkämeren vesienhoitoalueella (Läntinen vesienhoitoalue). Pohjanmaan alueella on jo historiallisesta taustasta johtuen ollut tarpeen sovittaa yhteen eri toimijoiden näkemyksiä esimerkiksi tulvasuojelusta ja löytää yhteinen foorumi, jossa keskusteluja käydään. Alue on toiminut suunnannäyttäjänä jokineuvottelukuntien perustamisessa ja erilaisten näkemysten kuulemisessa sekä yhteensovittamisessa. Kyrönjoen jokineuvottelukunnan työryhmä on ollut vesienhoidon suunnittelumenetelmien valtakunnallisessa kehittämisessä testiryhmänä ja toiminut myös Suomen ympäristökeskuksen (SYKE) kehittämishankkeissa testiryhmänä.

Jokineuvottelukuntien yhteydessä toimivat myös jokityöryhmät. Ne ovat jokineuvottelukuntien nimeämiä ja ne toimivat neuvottelukuntien valmistelueliminä sekä apuna. Jokirahastot puolestaan ovat perustettu jokineuvottelukuntien aloitteesta. Ensimmäinen jokirahasto perustettiin Ähtävänjoen valuma-alueelle vuonna 1993. Jokirahastot toimivat nykyisin kaikissa tämän tutkielman kohteina olevilla neljällä jokialueella. Rahastojen tarkoituksena on edistää ja käynnistää sekä toimia jokineuvottelukuntien hankkeiden osa-rahoittajana. Kunnat nimeävät jäsenet jokineuvottelukuntiin ja rahastoihin, työryhmien jäsenet valitaan neuvottelukunnasta. (Rautio 2016.)

Tämän pro gradu -tutkielman tarkastelun kohteena olevilla vesistöalueilla toimivat jokineuvottelukuntien jokityöryhmät sekä jokirahastot. Tutkielmassa käytetään termiä jokineuvottelukunta sen laajassa merkityksessä, pitäen sisällään jokityöryhmän sekä jokirahaston. Jokineuvottelukunnan rakennetta tarkastellaan lähemmin tutkielman luvussa kolme.

Tutkielma lähestyy jokineuvottelukuntia oppivan organisaation näkökulman kautta. Saralan ja Saralan (1997: 54) mukaan oppivan organisaation eri määritelmien yhteisinä tekijöinä on oppimisen yhteys muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon. Keskeistä on yhteinen näkemys toiminnan päämääristä, avoimuus ja toiminnan kriittinen itsearviointi. Oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan, sen piirre on eräänlainen jatkuva oppimisprosessi. (Senge 1990: 14, 132.) Oppimisessa on kysymys ennen kaikkea asioiden sisäistämisestä ja kyvystä toimia uudella tavalla. Toimintamallin voidaan nähdä liittyvän vaatimukseen jatkuvasta uusiutumisesta ja sopeutumisesta toimintaympäristöissä jatkuvasti tapahtuviin muutoksiin. (Ojala 2008: 78.) Oppiva organisaatio soveltuu erityisen hyvin käytettäväksi jokineuvottelukuntia kehittävässä otteella lähestyttäessä.

1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Jokineuvottelukuntia oppivan organisaation näkökulmasta lähestyttäessä tutkimusongelmaan syvennyttään uuden näkökulman ja jatkuvan ajassa uudistumisen tarpeessa. Jokineuvottelukuntien toimintaa on tarkasteltu aiemmin ainakin kommunikatiivisen toi-

minnan kautta (Pihlaja 2008; Vilkki 2009). Nyt tehtävä oppivan organisaation näkökulmaan pohjautuva tarkastelu myös selventää, miltä näyttää jokineuvottelukuntien toiminta vuonna 2016 ja kuinka eri toimijat sen kokevat?

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millainen on jokineuvottelukunta ja sen rooli osana vesienhoitoa?
2. Miten oppivan organisaation piirteet ilmenevät jokineuvottelukuntien toiminnassa ja kuinka oppivan organisaation teoriaa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä?

Tämä pro gradu -tutkielma on tehty yhteistyössä Etelä-Pohjanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen kanssa. Kyseessä on ensisijaisesti akateeminen lopputyö, mutta yhteistyötaho on tarpeen mainita tutkielman läpinäkyvyyden kannalta.

1.2. Tutkimusmenetelmä ja tutkielman rakenne

Tutkielma lähestyy jokineuvottelukuntia ensisijaisesti kehittävän otteen kautta. Laadullinen tutkimusote ja valittu teoreettinen viitekehys soveltuvat hyvin tutkimusongelman tarkasteluun. Laadullinen aineisto mahdollistaa tutkimusongelman monipuolisen tarkastelun ja monitasoisuuden. Ominaista kvalitatiiviselle tutkimusaineistolle on sen ilmaisullinen rikkaus ja monitasoisuus.

Tutkielman empiirinen osio koostuu touko-syyskuun 2016 aikana tehdyistä teemahaastatteluista. Teemahaastattelu nähdään usein eräänlaisena lomakehaastattelun ja syvähaastattelun välimuotona. Luonteeltaan haastattelutyyppi on kuitenkin lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Oleellista teemahaastattelussa on, että se etenee keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47.) Haastattelulomake oli laadittu etukäteen, mutta vastauksia ei oltu sidottu valmiisiin vaihtoehtoihin ja myös kysymysjärjestys vaihteli haastattelutilanteessa. Tätä tutkielmaa varten on haastateltu 13

henkilöä. Haastatellut henkilöt edustavat jokirahastoiden, työryhmien, neuvottelukuntien ja eri organisaatioiden toimijoita.

Tutkielman luvuissa kaksi ja kolme perehdytään tutkimuskohteeseen. Tutkielman kolmas luku vastaa myös pääosin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Millainen on jokineuvottelukunta ja sen rooli osana vesienhoitoa? Tutkielman neljännessä luvussa tarkastellaan oppivan organisaation teoreettista viitekehystä ja oppivasta organisaatiosta esitettyjä erilaisia tulkintoja sekä keskeisten elementtien kuvauksia. Luvun päätteeksi muodostetaan yhteenvedon kaltainen taulukko esitetyistä tulkinnoista ja keskeisistä elementeistä. Näiden pohjalta muodostetaan myös haastattelurunko, jota työn empiriaosassa täydennetään ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaavin lisäteemoin sekä kehittämisen teemalla. Tutkielman viidennessä luvussa perehdytään valittuun tutkimusmenetelmään ja tutkimuksen aineistoon.

Haastatteluaineiston analyysiin sekä tulkintaan syvennyttään luvussa kuusi, jossa vastataan osin myös tutkimuskysymyksiin. Haastatteluaineiston tulkinnan avulla saadaan ennen kaikkea vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen: Miten oppivan organisaation piirteet ilmenevät jokineuvottelukuntien toiminnassa ja kuinka oppivan organisaation teoriaa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä? Haastatteluaineiston tulkinta tuo myös laajempaa näkökulmaa ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksiin luvun kolme dokumenttien lisäksi. Kuudennen luvun päätteeksi tutkielman teoria ja empiria yhdistyvät toisiinsa haastatteluaineiston tulosten sijoittuessa oppivan organisaation timanttimaliin. Pro gradu -tutkielman seitsemännessä luvussa vastataan kootusti molempiin tutkimuskysymyksiin ja pohditaan toiminnan kehitysehdotuksia.

2. YMPÄRISTÖHALLINTO SUOMESSA

2.1. Ympäristöhallinnon organisoituminen

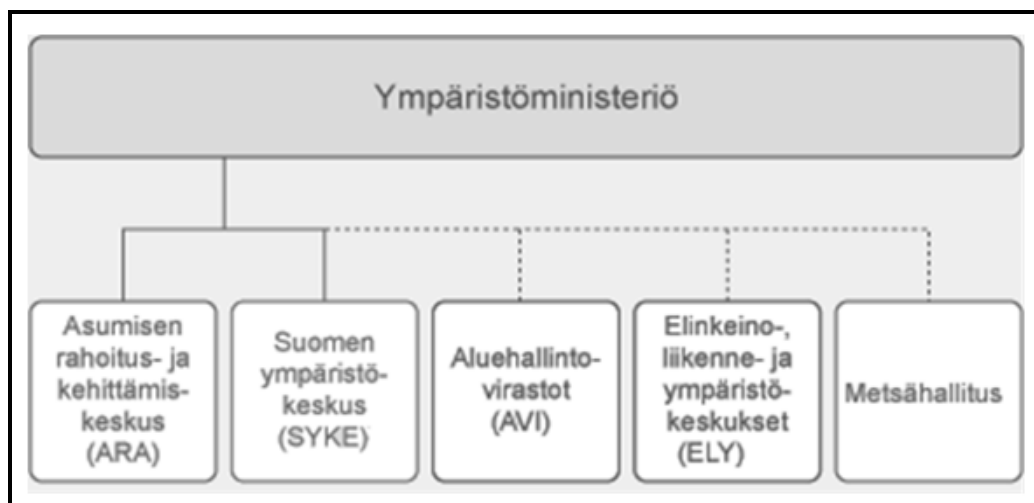
Ympäristöhallinnon lainsäädännölliset ensiaskeleet otettiin Suomessa 1960-luvulla. Tuolloin vesiensuojelu määrättiin vesilain (1961) ja vesien suojelua koskevien ennakkotoimenpiteistä annetun asetuksen (1962) pohjalta maataloushallituksen ja maanviljelyspiirien tehtäväksi. Valtionneuvoston työryhmä esitti vuonna 1969 vesihallituksen perustamista ja esityksen toteuduttua vuonna 1970 vesihallinnon keskittäminen loi vahvan keskusviraston, jolla oli käytössään laajat resurssit. Vesihallitus perustettiin maa- ja metsätalousministeriön alaisuuteen ja alueellisiksi organisaatioiksi tulivat 13 vesipiiriä. Vesihallitus ja vesipiirit toimivat aina vuoteen 1986 saakka. (Mäkinen 2005: 16; Ympäristöministeriön historiikki 2007: 4.)

Vesihallinnon ohella alettiin pohtia koko ympäristöhallinnon vahvistamisen tarvetta. Vuonna 1970 Suomen luonnonsuojeluliitto esitti oman ministeriön perustamista luonnonsuojelun hallintoalalle. Ympäristöhallinnon vahvistamisen tarvetta nähtiin myös valtionjohdossa ja viranomaisten keskuudessa, samoin yleinen kansalaisaktiivisuus vaati ympäristöhallinnon vahvistamista. Maa- ja metsätalousministeriö sekä sisäasiainministeriö tavoittelivat ympäristöhallinnon keskittämistä ministeriöihinsä. Ympäristöministeriön perustamista vastustivat erityisesti maa- ja metsätalousministeriö sekä Maa- ja metsätaloustuottajien keskusliitto MTK. Sisäasiainministeriö kuitenkin tuki hanketta ja valtion keskushallintokomitea päätyi esittämään ympäristöministeriön perustamista vuonna 1976. Hanke eteni hitaasti ja sitä varjostivat erimielisyydet, mutta tavoite ympäristöhallinnon keskittämisestä omaan ministeriöön toteutui ympäristöministeriön aloittaessa toimintansa vuonna 1983. (Ympäristöministeriön historiikki 2007: 5–7; Ympäristö 2015.)

Uusi ministeriö sai vastuulleen keskeisimmät ympäristöasiat ja vesiensuojelun ylimmän johdon sekä valvonnan. Eri ministeriöihin hajautunut vesiasioden hoito keskitettiin tuolloin ympäristöministeriöön. Ympäristöministeriön ohjauksen alla aloitti vuonna 1986 vesi- ja ympäristöhallitus, jonka alueellisina viranomaisina olivat vesi- ja ympäristöpiirit. Vesivarojen käyttöön liittyvät tehtävät jäivät edelleen maa- ja metsätalousminis-

terion ohjaukseen. Ympäristöhallinnon organisointi on melko nuorta, mutta se on läpikäynyt useita uudistuksia. Vuonna 1995 luotiin 13 alueellista ympäristökeskusta. Tuolloin alueellisiin ympäristöpiireihin yhdistettiin vesi- ja ympäristöhallituksen alaiset vesi- ja ympäristöpiirit sekä lääninhallitusten ympäristöyksiköt. Samalla vesi- ja ympäristöhallitus muuttui ympäristöalan tutkimus- ja kehittämiskeskukseksi, Suomen ympäristökeskukseksi (SYKE). Ympäristöministeriö ohjasi toimintaa osin yhdessä maa- ja metsätalousministeriön kanssa ja SYKEN rooli oli toimia alueellisten ympäristökeskusten asiantuntijaohjaajana. Valtiohallinnon organisoinnin uudistus jatkui ja vuonna 2010 alueelliset ympäristökeskukset siirtyivät perustettuihin Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskuksiin (ELY-keskus) niiden ympäristö ja luonnonvarat vastuualueena. Ympäristö- ja luonnonvarat tehtäviä hoidetaan 13 ELY-keskuksessa. (Mäkinen 2005: 16; Enbuske 2010: 122; ELY 2016.)

Kuviossa 1 havainnollistetaan ympäristöhallinnon tämänhetkistä organisoitumista Suomessa. Ympäristöministeriö ohjaa toiminnallaan aluehallintovirastojen ja elinkeino- liikenne ja ympäristökeskusten toimintaa. Ympäristöministeriö ohjaa myös metsähallitusta luonnonsuojeluasioissa. Maa- ja metsätalousministeriö ohjaa Suomen ympäristökeskusta sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia vesivarojen käytön ja hoidon tehtävissä. (Ympäristö 2015.)



Kuvio 1. Ympäristöhallinto Suomessa (Ympäristö 2015 mukaillen).

Suomen aluehallintoa ollaan kuitenkin parhaillaan uudistamassa. Tämä aluehallinnon uudistus tuonee mukanaan muutoksia myös ympäristöhallinnon alueelliseen organisointiin. Sipilän hallitusohjelman tavoitteena on toimintojen keskittäminen itsehallintoalueille, maakunnille. Muutoksen myötä maakunnille siirretään tehtäviä muun muassa ELY-keskuksista ja aluehallintovirastoista. Nykyisten ELY-keskusten toiminta päättyy 1.1.2019 ja pääosa ELY-keskusten tehtävistä siirtyy tuolloin aloittaviin maakuntiin. Hallitus on linjannut 5.4.2016 ympäristöhallinnosta siten, että ympäristöhallinnon luvat, ympäristövalvonta ja luonnonsuojelu kootaan ELY-keskuksista ja aluehallintovirastoista uudistettavaan valtion aluehallintovirastoon valtion tehtäväksi, mutta vesien ja merensuojelun sekä alueiden käytön tehtävät siirretään maakunnille. Hallituksen tavoitteena on, että ehdotus ympäristöhallinnon tehtävien järjestämisestä olisi valmiina vuoden 2016 lopulla. (Valtioneuvosto 2016b.)

2.2. Euroopan unionin vesipolitiikan puitedirektiivi

Vesienhoidon taustalla Euroopan unionin alueella on vesipolitiikan puitedirektiivi (VPD2000/60/EU). Sen tavoitteena on saavuttaa ja ylläpitää vesistöjen hyvä ekologinen tila. Suomessa direktiivi on pantu käytäntöön lailla vesienhoidon järjestämisestä (vesienhoitolaki 1299/2004) sekä siihen liittyvillä asetuksilla vesienhoitoalueista (1303/2004). Erityisesti ympäristönsuojelulakia ja vesilakia on muutettu soveltuvin osin ja suomalainen vesienhoidon toiminta on saatettu direktiivin mukaiseksi. Perustana toimii edelleen ympäristönsuojelulain (86/2000) ja vesilain (264/1961) mukainen lupajärjestelmä. (Rautio, Haldin, Storberg, Nyman, Aaltonen & Ojaniemi 2009.)

Euroopan unionin vesipolitiikkaa on toteutettu kolmena aaltona. Ensimmäisessä aallossa vuonna 1975 vesienhoitoa lähestyttiin lähinnä terveyden ja juomaveden laadun näkökulmasta. Toisessa aallossa vuonna 1991 ei enää keskitytty vain laadullisiin tekijöihin vaan huomio alkoi kiinnittyä myös suojelutoimiin ja päästörajoituksiin. Kolmantena aaltona nähdään vuonna 2000 toteutunut vesipolitiikan puitedirektiivi, joka yhdistää aiemmat lähestymistavat ja tuo mukaan myös uudenlaista näkökulmaa. Vesidirektiivin myötä siirryttiin Euroopan unionin vesipolitiikan yhtenäistämiseen. Vesipolitiikan yhtenäistämisen taustalla oli pyrkimys Euroopan vesiekosysteemien tilan parantamiseen.

Valuma-aluekohtainen ajattelu ja valuma-alueiden rooli vesienhoidon hallinnan alueyksikkönä, aiemman hallinnollisiin rajoihin nojaavan toiminnan sijaan on yksi vesidirektiivin tärkeimmistä muutoksista. Direktiivin valmistelussa oli mukana myös eri ympäristöjärjestöjä. Yhteistyön ympäristöjärjestöjen kanssa on koettu kehittäneen direktiiviä laadullisesti korkeatasoisemmaksi ja yhteistyössä toimimisen voidaan nähdä myös muutoksena vuorovaikutteisempaan lähestymistapaan ja laajempaan päätöksenteon osallisuuteen. Tällaista hallintatavan muutosta on kuvailtu siirtymänä hallinnosta (*government*) hallintaan (*governance*). (Kaika 2003: 300–302; Hynynen 2000: 64–69)

Vesidirektiivi on luonut vesien suojelulle ja kestäväälle käytölle määrätietoiset tavoitteet. Se on luonut myös yhtenäiset suunnittelu- seuranta- ja luokittelukäytännöt koko Eurooppaan. Direktiivin myötä pinta- ja pohjavedet saatetaan yhdenmukaiseen tarkasteluun ja niiden tila määritellään kemiallisten ja biologisten mittareiden avulla. Direktiivin toimeenpano on edellyttänyt lainsäädännöllisiä muutoksia EU:n alueen valtioissa, myös Suomessa. Sen edellyttämä tiedon tarve on valtava ja tavoitteiden toteuttamiseksi jäsenvaltioiden on tullut perustaa alueilleen vesistöaluepohjaisia vesienhoitoalueita. Vesidirektiivin toimeenpano on edellyttänyt aktiviteettia monilla hallinnon tasoilla. (Mäkinen 2005: 14, 69.)

Suomessa on runsaasti vesistöjä. Meillä on noin 4500 järveä ja huomattava määrä jokia sekä 6300 kilometriä rannikkoa ja 3000–4000 pohjavesimuodostumaa. Näiden tilan raportoiminen kuuluu vesipuitedirektiivin piiriin. Vesistöjen runsaasta lukumäärästä johtuen niille kaikille ei ole mahdollista järjestää omaa seurantaansa. Seurannan keskiössä on ongelmakohteiden tunnistaminen ja seurannan keskittäminen. Muilta osin muodostumat ryhmitellään kokonaisuuksiin ja niille järjestetään koko joukkoa kuvaava otostyyppinen seuranta. (Mäkinen 2005: 14, lainaus teoksesta Koskenniemi 2000 6–7.) Vesidirektiivi pitää sisällään paljon tervetulleita vesienhoidon uudistuksia, mutta edellä mainituista syistä johtuen se ei yksityiskohtaisuutensa vuoksi kaikilta osin täysin palvele Suomen kaltaista maata, jossa on runsaslukuiset vesistöt ja harva väestö ja tältä pohjalta syntyneet perinteet. Suomen vesiensuojelu on arvioitu korkeatasoiseksi myös kansainvälisesti. Tästä huolimatta meillä on vielä runsaasti tehtävää vesienhoidon saralla. (Lehtinen 2007: 79, 86.)

2.3. Vesienhoidon lainsäädännöllinen tausta

Suomessa direktiivi on pantu käytäntöön lailla vesienhoidon järjestämisestä (laki vesien- ja merenhoidon järjestämisestä 1299/2004) sekä siihen liittyvillä asetuksilla vesienhoitoalueista (1303/2004) ja vesienhoidon järjestämisestä (1040/2006). Pilaantumisen ennaltaehkäisyä ja vesirakentamista puolestaan ohjaavat ympäristönsuojelulaki (527/2014) ja asetukset ympäristönsuojelusta (169/2000) sekä vesiympäristölle vaarallisista ja haitallisista aineista (1022/2006). Asetuksen myötä vaaralliset ja haitalliset aineet tulevat aiempaa paremmin huomioiduiksi osana vesienhoitoa. Vesilakia (587/2011) on muutettu soveltuvien osin ja täydennetty asetuksella vesitalousasioista (1560/2011). Vesienhoidon järjestämisestä annetun lain perusteena on nähty puitedirektiivin tavoitteiden asettelu ja informaatiovälineiden vaatimusten täyttämisen velvoitteet. (Westberg, Bonde, Mäensivu & Mäkinen 2015: 5–7; Hollo 2005: 5).

Jätevesien osalta on annettu asetukset yhdyskuntajätteestä (888/2006) sekä talousjätevesien käsittelystä viemäriverkostojen ulkopuolisilla alueilla (209/2011). Merenhoidosta säädetään laissa vesien- ja merenhoidon järjestämisestä (1299/2004) sekä asetuksella merenhoidon järjestämisestä (980/2011). Aiempaan vesienhoitoa koskevaan lakiin lisättiin säädökset merenhoidon järjestämisestä ja muutos huomioitiin myös nimen laajenemisena. Merien osalta suojelua ohjaa merensuojelulaki (1415/1994). Meren- ja vesienhoidon suunnittelua ohjataan omilla säädöksillä, mutta niiden suunnittelun tulee kuitenkin olla yhteensovitettuja. Yhteensovittamista edellytetään myös tulvariskien hallinnan suunnittelussa, jota ohjataan laissa tulvariskien hallinnasta (6520/2010). Tulvariskien hallintasuunnitelmat laaditaan vesienhoidon suunnitelmien kanssa samanaikaisesti. Parhaimmissa tapauksissa tällaiset yhteensovitettut toimenpiteet tukevat toisiaan. (Westberg ym. 2015: 5–7.)

Vesienhoitoa koskee myös luonnonsuojelulaki (1096/1996) ja luonnonsuojeluasetus (160/1997). Ympäristövaikutuksia arvioidaan lailla ympäristövaikutusten arviointinnettelystä (468/1994) sekä lailla viranomaisten suunnitelmien ja ohjelmien ympäristövaikutusten arvioinnista (468/1994). Laki ohjaa vesienhoidon suunnittelujärjestelmää, ja luvanvaraisesta toiminnasta päätetään lupamenettelyn lainsäädännön pohjalta. Vesien-

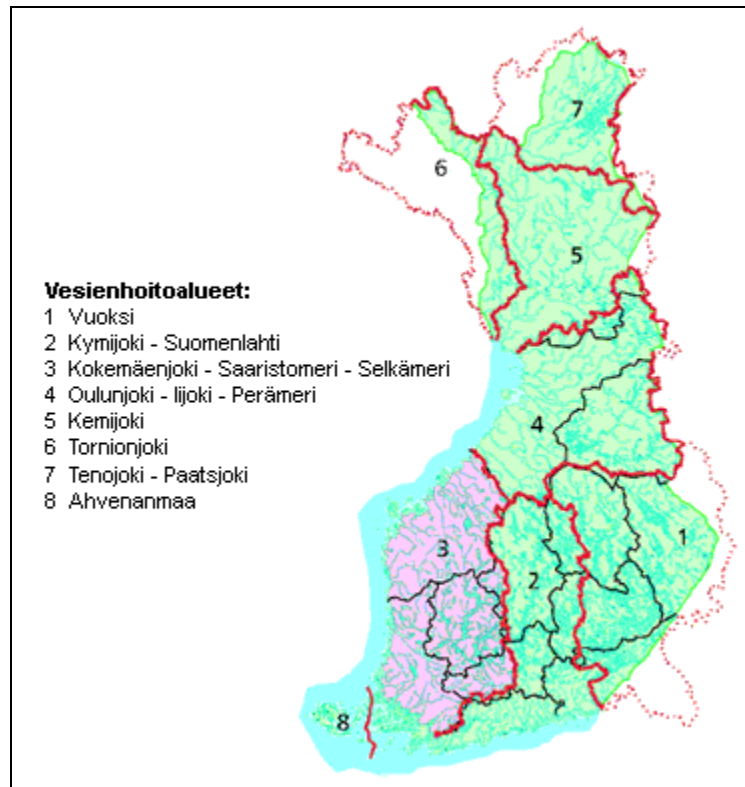
hoitosuunnitelmat on kuitenkin otettava huomioon myös lupakäsittelyssä. (Westberg ym. 2015: 4.)

Suomen vesienhoidossa on toimittu pääosin lakien ja asetusten pohjalta, eikä suunnitella ole juuri ollut velvoittavuutta. Vesidirektiivi on vahvistanut suunnittelun merkitystä osana vesienhoitoa ja suunnittelusta on tullut vähintään välillinen velvoite, kun esimerkiksi ympäristölupia myönnettäessä alueen vesienhoitosuunnitelma on otettava huomioon. Tämä vahvistaa myös suunnittelun merkitystä ja lisää kiinnostusta suunnitteluun osallistumiseen. (Mäkinen 2005: 107.)

2.4. Vesienhoitoalueet muodostavat toimintaympäristön

Vesidirektiivin myötä siirryttiin valuma-aluekohtaiseen ajatteluun. Näiden pohjalta Suomi on jaettu vesienhoitoalueisiin, jotka pohjautuvat luonnollisiin vesistöalueisiin. Vesienhoitoalueita on yhteensä kahdeksan, joista viisi on kansallisia alueita, yksi Ruotsin kanssa yhteinen alue ja yksi Norjan kanssa jaettu alue. Ahvenanmaalla maakunta huolehtii itse vesipolitiikan puitedirektiivin toimeenpanosta, muodostaen samalla Suomen kahdeksannen vesienhoitoalueen. Vesienhoitolain mukaan jokaisella vesistöalueella laaditaan vesienhoitosuunnitelmat, jotka tarkistetaan vähintään kuuden vuoden väliajoin. Vesienhoitosuunnitelmat sisältävät yhteisen näkemyksen vesienhoitoalueen tilasta ja mahdollisista ongelmakohdista sekä niiden ratkaisukeinoista. Vesienhoidon tavoitteena on ollut vähintään vesistöjen hyvän tilan saavuttamiseen sekä ylläpitämiseen vuoteen 2015 mennessä. (Westberg ym. 2015: 3.)

Tavoitteelle on hankalissa, esimerkiksi luonnonolojen tai kohtuuttomien kustannusten tapauksissa ollut mahdollista saada jatkoaikaa erityisin ehdoin vuoteen 2027. Vesien tilan parantamiseksi ja säilyttämiseksi tarvittavat toimenpiteet ovat esiteltyinä toimenpideohjelmissa. Toimenpideohjelmien tiivistelmät ovat osana alueiden vesienhoitosuunnitelmia. (Westberg ym. 2015.) Kartassa 1 on esitettyinä Suomen vesienhoitoalueet. Pohjanmaan alue kuuluu osaksi Kokemäenjoen-Saaristomeren-Selkämeren vesienhoitoaluetta (läntinen vesienhoitoalue). Alue on merkittynä karttaan punaisella värillä.



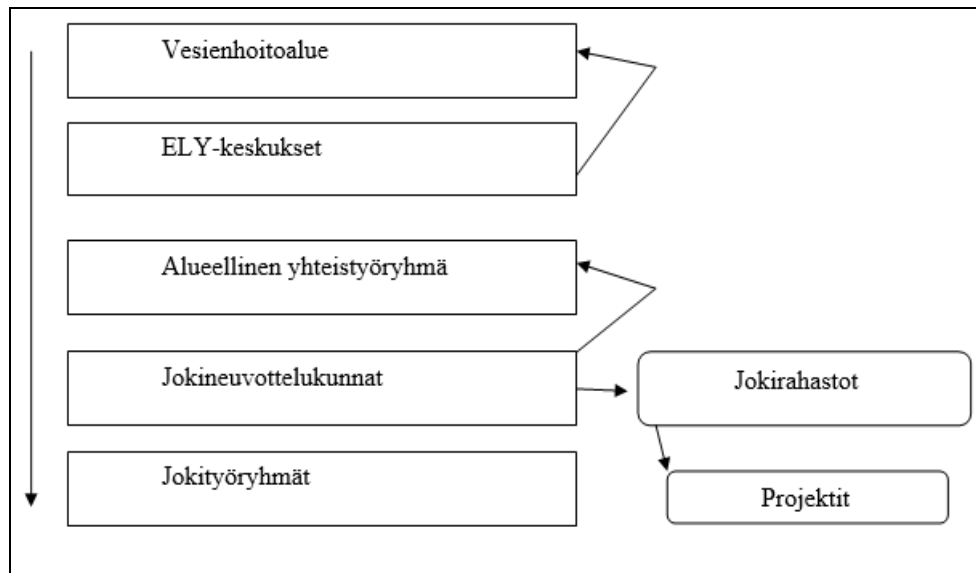
Kartta 1. Suomen vesienhoitoalueet (Ympäristö 2013).

Vesienhoidon suunnittelusta vesienhoitoalueella vastaavat ELY-keskukset yhdessä alueellisten yhteistyöryhmien kanssa. Puitedirektiivi edellyttää myös kansalaisten ja vedenkäyttäjien laaja osallistumisen mahdollisuutta vesienhoidon suunnitteluun. Direktiivin hengen mukaisesti alueellisiin yhteistyöryhmiin on koottu mahdollisimman kattava sidosryhmien edustus ja kansalaisilla on mahdollisuus osallistua vesienhoidon suunnittelun kuulemisiin. Valmisteluvaiheessa kuulemisista ja lausunnoista saadut palautteet huomioidaan lopullisissa vesienhoitosuunnitelmissa. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2000/60/EU; Westberg ym. 2015: 3.)

3. JOKINEUVOTTELUKUNNAT ALUEELLISINA TOIMIJOINA

3.1. Jokineuvottelukunnat tutkimuskohteena

Vesistöalueittain laadittavien vesienhoitosuunnitelmien ja toimenpideohjelmien myötä myös vesienhoitoon on muodostunut erilaisia alueellisia verkostoja (kuvio 2). Tällaisia alueellisia toimijoita ovat kahdeksan jokineuvottelukuntaa, jotka toimivat Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan alueella.



Kuvio 2. Vesienhoidon organisointi (Sevola & Koskenniemi 2016 mukailten).

Kuviossa 2 selvennetään Suomen vesienhoidon organisointia. Ylimpänä vasemmalla on vesienhoitoalueen ohjausryhmä, joka vastaa kyseisen vesienhoitoalueen vesienhoitosuunnitelman laatimisesta. Vesienhoitoalueen alla ovat alueen ELY-keskukset, jotka vastaavat alueen vesienhoidon suunnittelusta. Vesienhoidonsuunnitelmia laatiessaan ELY-keskukset toimivat yhteistyössä alueellisten yhteistyöryhmien kanssa ja myös kansalaisilla on mahdollisuus osallistua vesienhoidon suunnitteluun kuulemistilaisuuksissa. Yhteistyöryhmissä on huomioituina alueen sidosryhmien edustukset. Alueellisten yhteistyöryhmien alapuolella kuviossa ovat jokineuvottelukunnat, joiden alla toimivat jo-

kityöryhmät. Jokineuvottelukuntakokonaisuuteen voi kuulua myös neuvottelukuntakohdaiset jokirahastot, jotka toimivat erilaisten hankkeiden edistäjinä ja mahdollisesti osarahoittajina. (Sevola & Koskeniemi 2016.) Tämän tutkielman kohteena olevat jokineuvottelukunnat noudattelevat edellä olleen kuvion rakennetta ja kaikilla neljällä joki- ja vesistöalueella toimivat myös jokirahastot.

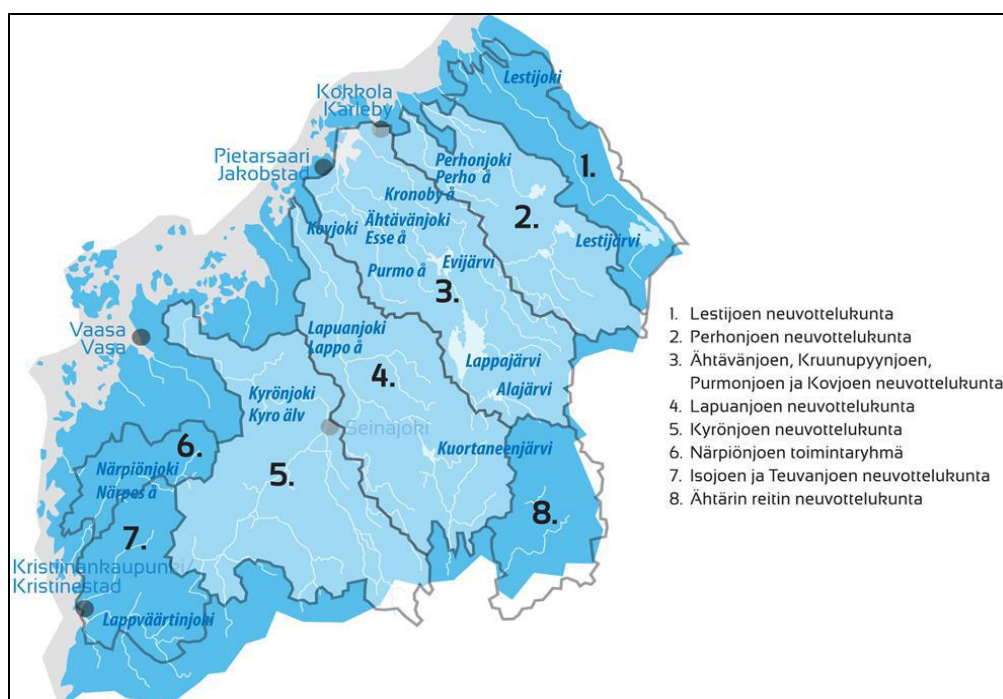
Ensimmäisten jokineuvottelukuntien tausta on jo 1980-luvulla alueella toimineessa yhteistyöryhmässä. Jokineuvottelukunnat toimivat alueellisena yhteistyöelimenä vesipuitdirektiivin periaatteiden mukaisesti ja niiden toiminta perustuu direktiivin edellyttämään laajapohjaiseen yhteistyöhön. Jokineuvottelukuntien kokoonpanot vaihtelevat jokikohtaisesti, mutta periaatteiden mukaisesti niissä on edustettuina alueen keskeiset toimijat, kuten kunnat, elinkeinojen edustajat, vesien käyttäjien edustajat sekä viranomaistahot. Jokineuvottelukunnat ottavat kantaa alueen vesienhoitosuunnitelmiin, toimenpideohjelmiin sekä niiden toteuttamiseen. Ne toimivat myös eri toimijatahojen keskustelualustana pyrkien yhteiseen näkemykseen ja vesistöjen ekologisen tilan turvaamiseksi. (Mäenpää & Tolonen 2011.) Ensimmäisenä perustettiin Ähtävänjoen jokineuvottelukunta.

”Ähtävänjoen jokineuvottelukunta lähti liikkeelle vesistöjen säännöstelystä, tarkoituksena yhdessä sopia ja katsoa miten vesistöä säännöstellään. Säännöstelyn taustalla oli erimielisyyttä ja epäluottamusta. Oli haasteellista löytää kompromissia, jossa olisi riittävästi vettä alavirtaan ja toisaalta järvissä tasaisempi vedenkorkeus. Asiaan liittyi myös vesioikeuden päätös, jonka perusteella osapuolten tuli yhdessä keskustella ja sopia vesijuoksutusten määrästä. Lähtökohtana Ähtävänjoella olivat siis säännöstelyristiriidat, pyrkimys löytää neuvottelumekanismi ja sen laajeneminen myös muihin vesiasioihin.” (Vesistöpäällikkö Liisa Maria Rautio, haastattelu 17.5.2016.)

Jokineuvottelukuntia perustettaessa on ollut pyrkimys koota yhteen kaikki vesienhoitoon ja vesienkäyttöön liittyvät tahot. Neuvottelukuntien tavoitteena on yhteen sovittaa vesiensuojelua ja vesistöjen eri käyttömuotoja. Neuvottelukunnat pyrkivät kehittämään vesistöaluetta hankkimalla tietoa oman alueen vesistöstä. Tiedottaminen ja alueen asukkaiden innostaminen ovat osa toimintaa, sillä neuvottelukunnat pyrkivät valuma-alueen yhteistyön kehittämiseen sekä tiedonvälityksen tehostamiseen. Jokineuvottelukuntien syntymiseen ovat eri jokialueilla vaikuttaneet myös niiden erilaiset historiataustat.

”Kyrönjoella osapuolten välit olivat 1980-luvun loppupuolella tulehtuneet. Taustalla oli keskustelu voimalaitoksen rakentamisesta Ylistaroon. Rakennetaanko voimalaitoksia vai suojellaanko jokialue? Vastakkain olivat voimalaitoksen kannattajat ja vastustajat. Lex -Kyrönjoki ratkaisi kiistakysymyksen ja melko pian sen jälkeen perustettiin Kyrönjoen neuvottelukunta.” (Vesistöpäällikkö Liisa Maria Rautio, haastattelu 17.5.2016).

Seuraava kartta 2 selventää jokineuvottelukuntien maantieteellistä muodostumista jokilaaksoittain. Neljällä vesistöalueista toimivat myös jokineuvottelukuntien aloitteesta perustetut jokirahastot.



Kartta 2. Pohjanmaan maakuntien jokineuvottelukunnat (Aaltonen 2013).

Jokirahastot

Jokirahastot ovat perustettu jokineuvottelukuntien aloitteesta ja ensimmäinen jokirahasto perustettiin Ähtävänjoen valuma-alueelle 1993. Rahastojen tarkoituksena on edistää ja käynnistää sekä toimia osa-rahoittajana tukien jokineuvottelukuntien hankkeita. Rahastoilla on omat jäsenkuntien edustajista sekä Pohjanmaan vesi- ja ympäristö ry:n ja

ELY-keskuksen asiantuntijoista koostuvat johtoryhmät, jotka tekevät päätökset hakemusten perusteella mahdollisesti tuettavista valuma-aluekohtaisista hankkeista. (Pohjanmaan vesi ja ympäristö 2016.)

*”Kun pohdittiin asioita, huomattiin, että tarvittiin yhteistyötä ja kaikkia kuntia mukaan hankkeisiin. Kuntiin menttiin erilaisilla kokoonpanoilla pyytämään rahoitusta hankkeisiin ja sitä saatiin tai ei saatu. Hankkeita oli epäselvä toteuttaa, niihin tarvittiin omaa rahoitusta. Hankkeiden valtionosuuden saaminen oli myös helpompaa, jos omaa rahoitusta oli jo valmiiksi olemassa. Oman rahoituksen osuus ilmaisee alueellista tahtotilaa ja halua, parantaen siten hankkeiden läpime-
nonmahdollisuuksia ja myös valtion osallistumista hankkeeseen.”* (Toiminnanjohtaja Eeva-Kaarina Aaltonen, haastattelu 17.5.2016.)

”Idea rahastoon tuli Ähtävänjoelta, missä neuvottelukunta oli toiminut jo 1980-luvun alusta ja kuntarajat ylittävien hankkeiden rahoitustarve huomattiin ensimmäisenä. Voita isiinko muodostaa kevyt organisaatio, johon voitaisiin laittaa rahaa pankin kaltaisesti? Erilaisten vaihtoehtojen tarkastelun jälkeen Pohjanmaan vesi ja ympäristö ry (silloin Vaasan läänin vesiensuojeluyhdistys ry) osoittautui mahdolliseksi ja ajan myötä myös toimivaksi ratkaisuksi, sillä näin ei tarvinnut perustaa uutta organisaatiota, kun kaikki Ähtävänjokivarren kunnat olivat yhdistyksen jäseniä ja yhdistys aktiivinen toimija neuvottelukunnassa.” (Toiminnanjohtaja Eeva-Kaarina Aaltonen, haastattelu 17.5.2016.)

Jokityöryhmät

Jokityöryhmät toimivat jokineuvottelukuntien alaisuudessa ja jäsenet työryhmiin valitaan jokineuvottelukunnista. Jokityöryhmät toimivat kaikilla tutkielman jokialueilla osana jokineuvottelukuntia. Jokineuvottelukunnat kokoontuivat aluksi kevättulvien aikaan, mutta ajan myötä neuvottelukunnat alkoivat käsitellä yhä useampia aihekokonaisuuksia. Kokousten valmisteluun tarvittiin työryhmä ja valmistelua varten syntyivät jokityöryhmät. Työryhmien avulla jokineuvottelukuntien kokouksiin saatiin tarpeelliset esitykset aikaiseksi ja tarvittavat tiedot kerätyiksi. Työryhmissä mietitään, mitkä olisivat ajankohtaiset asiat ja nostot, joita tarkasteltaisiin lähemmin neuvottelukunnan kokoontuessa. Työryhmien avulla toiminnassa säilyy myös aito vaikuttavuus, sillä aiheita ei tuoda ylhäältä päin vaan jokityöryhmät tekevät päätökset käsiteltävistä asioista itsenäisesti. Jokityöryhmät kokoontuvat yleensä muutaman kerran vuodessa. Kyrönjokityöryhmä on muodostunut siltä osin erilaiseksi, että se kokoontuu vuosittain noin kuusi kertaa käsittelemään ajankohtaisia asioita. Kyrönjoen jokityöryhmä on toiminut vesien-

hoidon suunnittelumenetelmien valtakunnallisessa kehittämisessä testiryhmänä ja toiminut myös SYKEN kehittämishankkeissa testiryhmänä. (Toiminnanjohtaja Eeva-Kaarina Aaltonen, haastattelu 17.5.2016; Vesistöpäällikkö Liisa Maria Rautio, haastattelu 17.5.2016.)

Seuraava kuvio 3 selventää edellä tarkasteltua jokineuvottelukunnan rakennetta. Esimerkkinä on käytetty Lapuanjoen neuvottelukuntaa. Muut tämän tutkielman kohteena olevat jokineuvottelukunnat rakentuvat samankaltaisesti.



Kuvio 3. Esimerkki jokineuvottelukunnan rakenteesta (Aaltonen 2016).

3.2. Kyrönjoen jokineuvottelukunta ja toimintaympäristö

Kyrönjoki on Etelä-Pohjanmaan suurin joki ja sen valuma-alueen kokonaispinta-ala on 4923 neliökilometriä (kartta 3). Se on oman alueensa valtasuoni, jonka ympärille ja jokilaaksoihin Etelä-Pohjanmaan maakunta on historian saatossa kehittynyt. Maatalous on alueen merkittävä elinkeino ja peltojen osuus valuma-alueen pinta-alasta on 25 %. Joen pääuomalla on pituutta 127 kilometriä ja Vaasan kaupunki ottaa juomavetensä Kyrön-

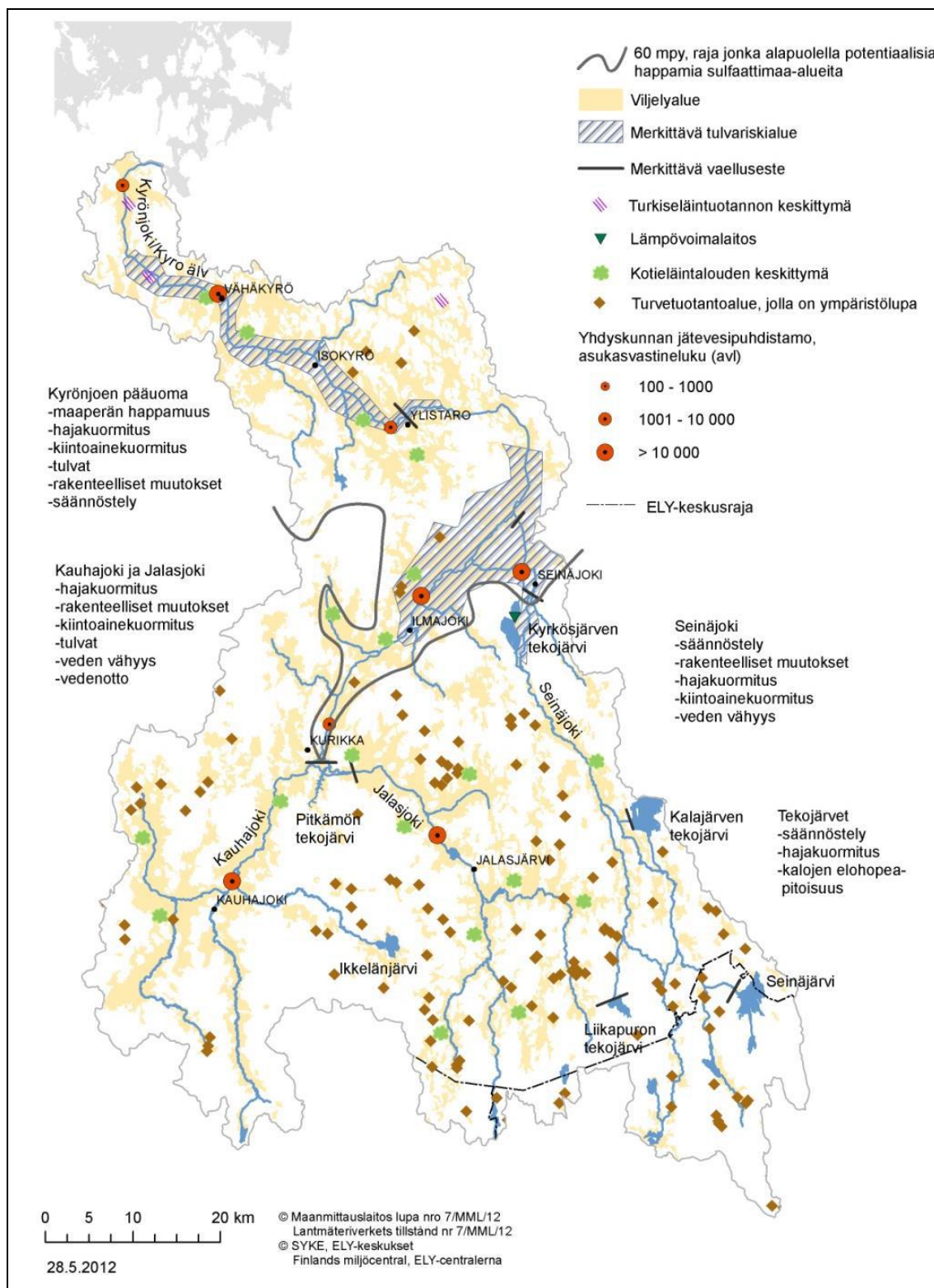
joesta. Ilmajoki-Seinäjoki sekä Ylistaro-Vähäkyrö ovat merkittäviä tulvariskialueita ja lisäksi jokialueella on myös muita tulvariskialueita. Alueella on pitkä historia tulvasuojelussa. Kyrönjoen varrella sijaitsee myös useita kulttuuriperintökohteita ja valtakunnallisia kulttuurimaisemia. Pääuomaan on 1920-luvulla rakennettu kaksi voimalaitosta, Hiirikoski ja Voitilankoski. Hiirikoskeen valmistui kalatie vuonna 2010. Valuma-alueelle on rakennettu myös tekojärviä. Alueen vesienhoidon keskeiset kysymykset ovat hajakuormitus, rakenteelliset muutokset, happamien sulfaattimaiden kuivatuksen aiheuttamat ongelmat ja turvetuotannon aiheuttama kuormitus. Ekologiselta tilaltaan Kyrönjoen valuma-alue vaihtelee huonosta erinomaiseen, ollen pääosin luokituksessa välttävä (Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016a: 3, 19.)

Yhteisten neuvottelukuntien ja Kyrönjokirahaston perustamista on edeltänyt monivaiheinen historia. Tunnetuin ristiriita oli 1980-luvun Kyrönjoen koskisota, joka päättyi 1991 Kyrönjoen alaosan erityissuojelulakiin, Lex Kyrönjokeen. Laki estää uusien vesivoimalaitosten rakentamisen Hanhikosken alapuolella. Lain myötä luotiin pohjaa myös yhteistyön aloittamiselle eri tahojen kesken. Yhteisen joenkäytön suunnittelun pohjaksi syntyi Kyrönjoen neuvottelukunta 1995 ja sen aloitteesta Kyrönjoen jokirahasto vuonna 1997. (ELY 2015; Aaltonen & Lammi 2005: 19–20.)

Kyrönjoen neuvottelukunnassa ovat edustettuina alueen kunnat, maakunnalliset liitot, ympäristöasioita käsittelevät viranomaisten sekä järjestöjen jäsenet. Kyrönjoen neuvottelukunnan toiminnan tähtäimenä on elävä ja monimuotoinen jokilaakso. Sen tavoitteina on muun muassa edistää elinkeinotoiminnan ja ympäristönsuojelun yhteistyötä, turvata luonnonmonimuotoisuutta sekä kala- ja luonnontalouden ja virkistyskäyttöarvojen parantamista. (Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016a: 7.) Kyrönjoen neuvottelukunnan uudistettu johtosääntö (vahvistettu 6.9.2016) on tämän työn liitteenä (Liite 1). Säännöt ovat samankaltaiset eri jokineuvottelukunnissa, mutta eivät kuitenkaan identtiset.

Kyrönjokirahasto edistää neuvottelukunnan tavoitteita tukien erilaisia hankkeita. Rahasto on tukenut esimerkiksi erilaisia vesistöjen kunnostamiseen, virkistyskäytön edistämiseen, maisemahoitoon ja ympäristötiedottamiseen liittyviä hankkeita. Rahaston vuosikertymä on noin 25 000 euroa. Jäseninä rahastossa ovat jokivarsikunnat sekä muutama

valuma-alueen kunta. Rahastolla on myös yhteisöjäseniä: Fortum, Etelä-Pohjanmaan maaseutukeskus, Vapo Oy ja Norra Kvarkens fiskeområde. (Pohjanmaan vesi ja ympäristö 2016; Aaltonen 2013.)



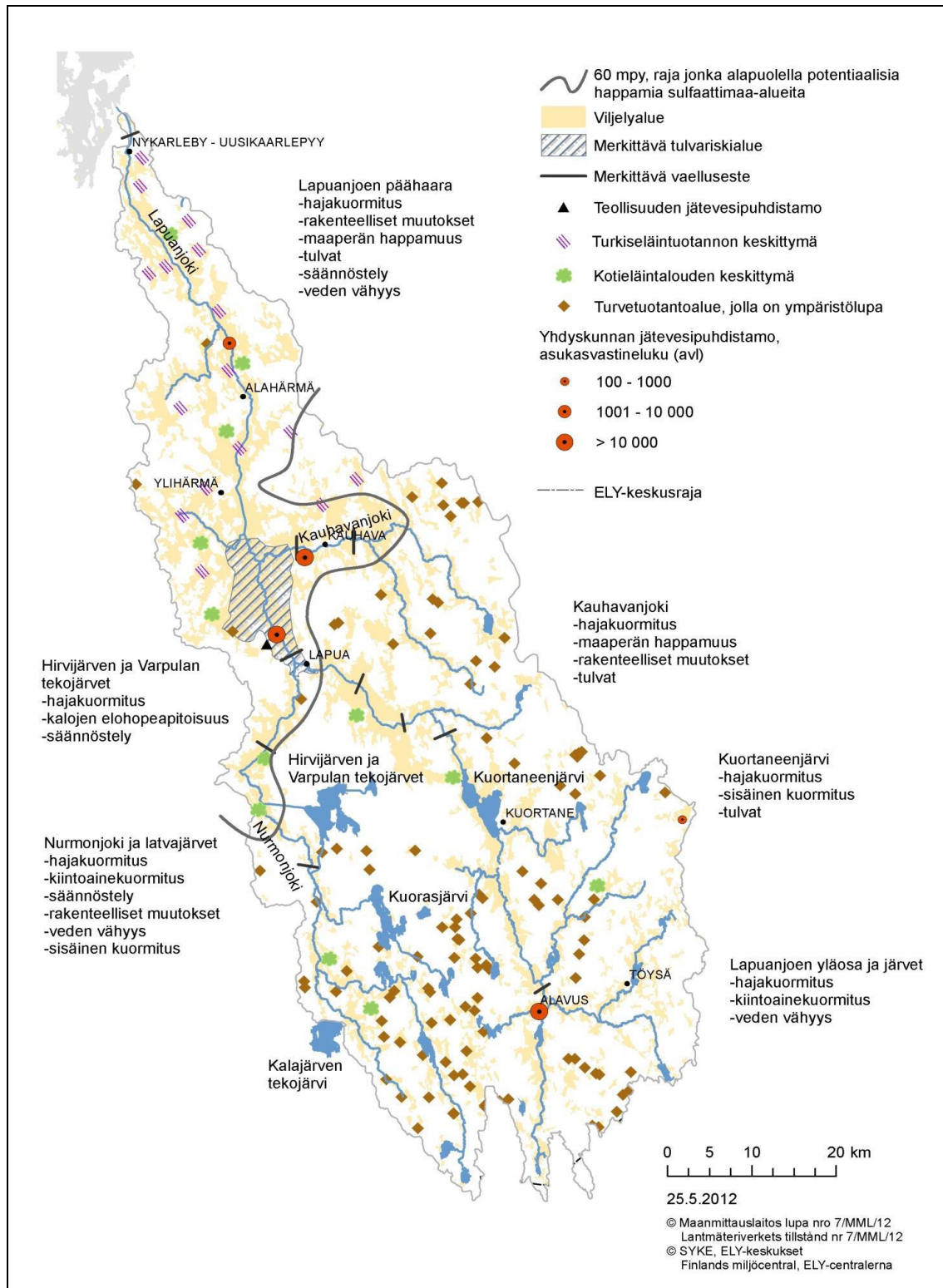
Kartta 3. Kyrönjoen valuma-alue ja sen keskeiset kysymykset (Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016a.)

3.3. Lapuanjoen jokineuvottelukunta ja toimintaympäristö

Lapuanjoen valuma-alue on vesistöalueena läntisen Suomen kolmanneksi suurin (kartta 4). Valuma-alueen kokonaispinta-ala on 4122 neliökilometriä ja se saa alkunsa Suomenselältä. Lapuanjoki laskee mereen Merenkurkun pohjoispuolelta Uudessakaarlepyyssä. Lapuanjoen aluetta leimaa voimakas rakentaminen. Kalojen nousun merialueelta estää Uudessakaarlepyyssä oleva voimalaitospato. Vesistöalueella haasteena ovat rehevöityminen ja happamuus. Pääuomaan ravinteita tulee erityisesti Nurmonjoen ja Kauhavanjoen kautta. Veden laatuun heikentävästi vaikuttavat erityisesti happamien sulfaattimaiden kuivatuksesta johtuva metallien liukeneminen, mikä aiheuttaa ph-arvon laskeamista ja ajoittaisia kalakuolemia. Ekologiselta tilaltaan Lapuanjoki vaihtelee alueittain hyvältä huonoon ollen pääosin välttävä. Yleisellä tasolla sanottuna joen veden laatu on parempi yläjuoksulla ja heikkenee kohti suvantoaluetta tultaessa. (Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016b: 11, 57.)

Lapuanjoen jokineuvottelukunta perustettiin vuonna 1999 ja se pyrkii osaltaan edistämään eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Neuvottelukunnan tavoitteena on yhteistyöllä ja vesiensuojelulla luoda vetovoimainen virkistyskäyttö-, kalastus- ja matkailukokonaisuus. Jokineuvottelukunnalla on ollut yhteistyötä myös naapurinsa Kyrönjoen neuvottelukunnan kanssa, ainakin yhteisen pohjavesiseminaarin muodossa. Jokineuvottelukunnan tavoitteita edistämään on perustettu Lapuanjokirahasto vuonna 2004. Se voi osallistua erilaisten yhteistyöhankkeiden rahoitukseen osarahoittajana siten, että rahaston osuus hankkeen kokonaiskustannuksista on enintään 30–50 %. (Aaltonen & Lammi 2005: 20–21; Aaltonen 2013.)

Lapuanjokirahaston toiminnassa ovat mukana kaikki jokilaakson kunnat ja lisäksi siinä on yhteisöjäsen. Vuosikertymää rahastolla on noin 15 000 euroa. Rahasto on ollut osarahoittajana esimerkiksi erilaisissa tiedotusprojekteissa, osallistunut korkeakouluharjoittelijoiden palkkaamiseen ja ollut mukana Uudenkaarlepyyn kalatien rakentamisen esiselvityksessä. Rahastohakemukset ovat jatkuvasti haettavissa ja ne haetaan vapaamuotoisella, kirjallisella hakemuksella. (Pohjanmaan vesi ja ympäristö 2016.)



Kartta 4. Lapuanjoen valuma-alue ja sen keskeiset kysymykset (Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016b.)

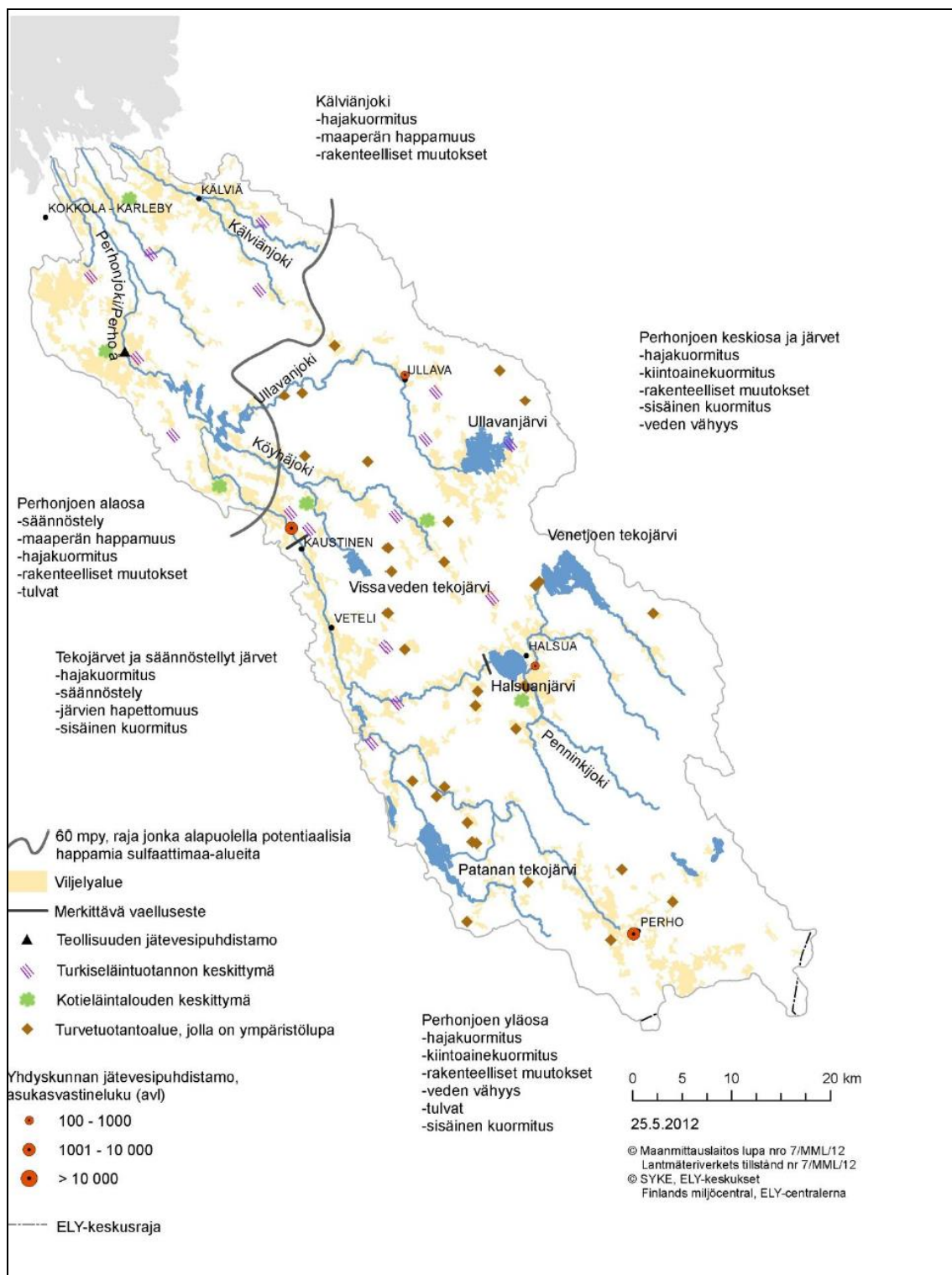
3.4. Perhonjoen jokineuvottelukunta ja toimintaympäristö

Perhonjoen jokineuvottelukunnan toiminta-alueena ovat Perhonjoki, Kälviänjoki, Koskenkylänjoki, Niemenjoki ja Lohtajanjoki (kartta 5). Perhojoki saa alkunsa Salamajoen kansallispuistosta ja se virtaa halki Keski-Pohjanmaan laskien Perämereen Kokkolan pohjoispuolella. Perhonjoen jokirahaston alueella asuu noin 60 000 ihmistä ja valuma-alueen pinta-alasta yli puolet on metsää, yksi viidesosa peltoalueita ja loput suoalueita. Perhojoen pääuoman pituus on noin 160 kilometriä ja valuma-alue on laajuudeltaan noin 2500 neliökilometriä. (Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016d: 16; Pohjanmaan vesi ja ympäristö 2016.)

Perhojoen vesistöalueen suurin järvi on Ullavanjärvi. Alueella on kolme 1960-luvulla rakennettua tekojärveä Patana, Vissavesi ja Venetjoki. Vesivoimalaitoksia aluelle on rakennettu neljä: Alavetelissä oleva Kaitfors, Kaustisen Pirttikoski ja Vetelissä olevat Patanan ja Pihlajamaan laitokset. Kalataloudellisesti tärkein saalis on nahkiainen, jota pyydetään vuosittain 30 000–50 000 yksilöä. Jokeen nousevat kutemaan myös vaellussiika, meritaimen ja lohi. Joen luonnonvaraiset arvokalakannat katosivat 1950–1960-luvuilla toteutettujen kuivatusten ja vesistöjärjestelyjen myötä ja nykyiset joen kannat ovat istutettuja. Vuonna 2006 valtion rahoittaman Sääkskosken kalatien avulla pyrittiin helpottamaan kalojen ja nahkiaisten vaellusmahdollisuuksia joen yläosille. Perhojoen alueen vesienhoidon keskeisinä haasteina ovat vesiensäännöstely sekä hajakuormitusten aiheuttama rehevöityminen. Vesistösäännöstelyt ja Kaitforsin voimalaitoksen aiheuttamat virtaamavaihtelut aiheuttavat eroosiota ja kiintoainekuormitusta. Säännöstelyn on arvioitu muodostavan merkittävän haitan alueen kala- ja nahkiaistaloudelle sekä vesiluonnolle. Vesistöalueen ravinnekuormituksista yli puolet on peräisin peltoviljelystä, muita kuormituksen aiheuttajia ovat haja-asutus, karjanhoito, metsätalous ja turvetuotanto. Rehevöityminen on aiheuttanut happiongelmia tekojärvissä ja säännöstellyissä järvissä. (Mäenpää ym. 2015: 11, 18–19.)

Perhojoen rahasto on perustettu alueen kuntien aloitteesta vuonna 2008 ja se on jokirahastoista nuorin. Rahaston vuosikertymä on noin 10 000 euroa vuodessa. Jokineuvottelukunta Perhojoella on toiminut vuodesta 1996 lähtien. Rahasto pyrkii edistämään vesistön käyttömuotoja ja siihen liittyen vesiensuojelua, kalastusta, virkistyskäyttöä ja alueen

matkailua. Rahasto käynnistää Perhojen neuvottelukunnan tavoitteisiin pohjautuvia hankkeita, jotka pyrkivät hyödyttämään koko vesistöaluetta. Rahoituskohteet ovat pääosin erilaisia yhteistyöhankkeita, joissa rahastojen osuus voi olla enintään puolet hankkeen kustannuksista. Päätökset rahoituskohteista tekee jokirahaston johtoryhmä hakemusten perusteella. Johtoryhmä koostuu alueen kuntien, vesiensuojeluyhdistyksen ja ELY-keskuksen edustajista ja rahasto toimii Pohjanmaan vesi ja ympäristö ry:n yhteydessä. (Pohjanmaan vesi ja ympäristö 2016; Aaltonen 2013.)



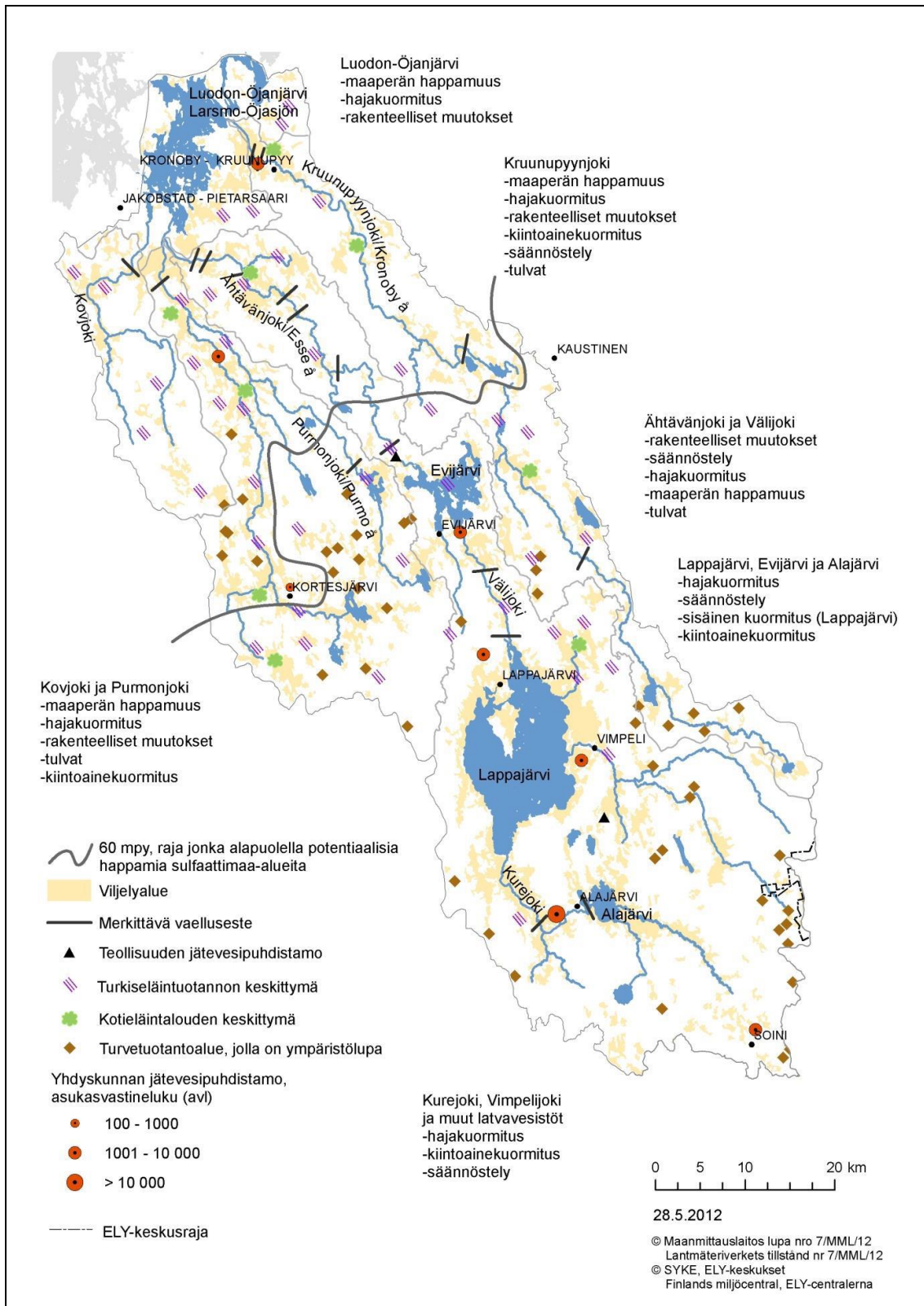
Kartta 5. Perhojoen valuma-alue ja sen keskeiset kysymykset (Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016d).

3.5. Ähtävänjoen jokineuvottelukunta ja toimintaympäristö

Ähtävänjoen jokineuvottelukunnan vuonna 1993 perustama jokirahasto on ensimmäinen perustetuista jokirahastoista. Jokineuvottelukunnan toiminta-alue kattaa nykyisellään kaikki Luodon Ojäanjärveen laskevien jokien valuma-alueet (Ähtävänjoki, Purmonjoki, Kruunupyynjoki ja Kovjoki, kartta 6). Ähtävänjoki on valuma-alueen suurin joki ja laajuudeltaan se on noin 2050 neliökilometriä. Luodon-Ojäanjärvi on erotettu padoilla merestä Pietarsaaren ja Kokkolan teollisuuden vedenhankintaa varten. Pietarsaari ottaa myös talousveden Ähtävänjoesta. (Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016d: 22–23.) Vesistöalue poikkeaa muista Pohjanmaan vesistöalueista järvien runsaan lukumäärän vuoksi. Järvien osuus vesistöalueen pinta-alasta on noin 10 % ja alueella sijaitsee Etelä-Pohjanmaan suurin järvi, meteoriitin iskusta syntynyt Lappajärvi. Lappajärven lisäksi alueella on myös muita Pohjanmaan suuria järviä, kuten Alajärvi ja Evijärvi. (Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016c.)

Ähtävänjoen neuvottelukunnan tavoitteena on ollut 1990-luvulta alkaen vesien tilan parantamisen siten, että raakavedenotto, ravustus, kalastus ja jokisimpukan elinolosuhteet saadaan turvattua. Rahastoa kartutetaan vuosittain 15 000 euron summalla ja ajanjaksolla 1993–2012 se on myöntänyt eri hankkeisiin avustuksina yhteensä 220 000 euroa. Rahasto on ollut mukana tukemassa alueen suuria vesiensuojeluhankkeita, kuten Lappajärvi life, Ympäristöystävällinen järvisuonu ja Kruunupyynjoen kokonaissuunnittelu. (Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016c; Pohjanmaan vesi ja ympäristö 2016; Aaltonen 2013.)

Rahasto pyrkii toiminnallaan käynnistämään vesistöaluetta hyödyntäviä hankkeita ja osallistuu niiden osarahoitukseen hakemusten perusteella. Jokirahaston tukemien hankkeiden tulisi pyrkiä hyödyntämään koko vesistöaluetta ja ne ovat pääosin erilaisia yhteistyöhankkeita. Ähtävänjokirahaston osuus kokonaiskustannuksista voi olla enintään kolmasosan. Rahastossa jäseninä ovat kaikki vesistöalueen kunnat: Alajärvi, Vimpeli, Lappajärvi, Evijärvi, Kruunupyy, Pedersöre, Pietarsaari ja Luoto. Soinin kunta on tukenut jokirahaston toimintaa vuosittaisilla lahjoituksilla. Rahastoa tai sen toteuttamia hankkeita voivat tukea myös teollisuuslaitokset, kalastuskunnat sekä muut vesistöistä ja sen kunnostuksesta kiinnostuneet toimijat. (Pohjanmaan vesi ja ympäristö 2016.)



Kartta 6. Ähtävänjoen valuma-alue ja sen keskeiset kysymykset (Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus 2016c).

4. OPPIVA ORGANISAATIO KEHITTÄMISEN MAHDOLLISTAJANA

Oppivasta organisaatiosta on olemassa erilaisia määritelmiä. Saralan ja Saralan (1997: 54) mukaan oppivan organisaation eri määritelmien yhteisinä tekijöinä on oppimisen yhteys muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon. Keskeistä toiminnassa on yhteinen näkemys toiminnan päämääristä, avoimuus ja toiminnan kriittinen itsearviointi. Oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan, sen piirre on eräänlainen jatkuva oppimisprosessi. (Senge 1990: 14, 132.) Oppimisessa on ennen kaikkea kysymys asioiden sisäistämisestä ja kyvystä toimia uudella tavalla.

4.1. Oppivan organisaation taustoitus

Oppivan organisaation teorioita on luokiteltu erilaisiin ryhmiin, luokittelun perustana on yleensä käytetty yksilön oppimista. Oppivan organisaation teoriat voidaan jaotella esimerkiksi suorituskaskeisiin (behavioristisiin), prosessikeskeisiin (kognitiivisiin) tai kokonaisvaltaisen, visiokeskeisen (humanismi) oppimisen teorioihin. (Moilanen 2001: 57.) Tämä tutkimus lähestyy oppivaa organisaatiota kokonaisvaltaisella lähestymistavalla. Yksi tunnetuimmista kokonaisvaltaisen lähestymistavan teoreetikoista on yhdysvaltalainen Peter Senge. Senge (1990: 5–14) korostaa viittä oppivan organisaation periaatetta (*The Fifth Discipline*), jotka ovat yksilön pätevyys, sisäiset ajattelumallit, yhteinen visio, ryhmän oppiminen ja systeemijattelu.

Oppivan organisaation käsitteet ja määreet alkoivat kehittyä jo 1970-luvulla. Argyrisin ja Schönin (1978: 319–321) mukaan organisaatio oppii, kun organisaation jäsenet reagoivat sisäisiin ja ulkoisiin ympäristön muutoksiin. Argyris ja Schön (1978: 329–331) lähestyvät oppivaa organisaatiota ensisijaisesti jatkuvan kyseenalaistamisen kautta. Kyseenalaistamalla yksilöt havaitsevat virheitä ja poikkeavuuksia sekä kykenevät itse korjaamaan toimintaansa. Oppivassa organisaatiossa yksilö on keskeinen toimija ja oppivan organisaation ydin. Yksilöiden käyttäytyminen ohjaa koko organisaation käyttäytymistä ja siten yksilön oppiminen on keskeistä koko organisaation oppimisen kannalta. Organisaation johdon tulee kyetä vuoropuhelun ylläpitämiseen erilaisia näkemyksiä omaavien ihmisten ja työryhmien välillä. Tällainen vuorovaikutteinen toiminta ja alhaalta ylöspäin

kulkevat prosessit vaativat organisaation jäseniltä kykyä ottaa rohkeammin vastuuta kokonaisuudesta ja yhteistyöstä myös yli oman muodollisen tehtävän ja yksikön rajojen. (Argyris & Schön 1978: 319–321; Kukkola 1997: 2.)

Oppivan organisaation ajattelua ohjaavat usein Sengen esittämät viisi periaatetta. Yksilön pätevyyden (*personal mastery*) periaatteella tarkoitetaan eräänlaista yksilöiden jatkuvaa kykyä kasvaa ja oppia. Yksilön pätevyyden kehittämisen keskiössä on tarve pitää yllä oppimisen kannalta tärkeää luovaa jännitettä. Luovaa jännitettä voidaan kuvailla kuiluksi vision ja todellisuuden välillä, luova jännite motivoi yksilön työskentelemään ja kehittymään. (Senge 1990: 141–149; Moilanen 1996: 97.) Organisaation oppiminen mahdollistuu vain oppivien yksilöiden kautta. Yksilön tulisi pyrkiä kehittämään omaa henkilökohtaista visiotaan ja näkemään todellisuus objektiivisesti. Vision yhteys yksilölle tärkeisiin asioihin ja periaatteisiin tuovat visiolle syvällisyyttä. Yksilön pätevyys on elinikäinen prosessi, jossa yksilön tulisi opetella näkemään selkeästi todellisuuskuva ja sitoutua työhön, aloitekykyyn, vastuuntuntoisuuteen ja omien heikkouksien tunnistamiseen. Organisaation tulisi pyrkiä kannustamaan yksilöiden jatkuvaa kehitystä ja itsensä tuntemista. (Senge 1990: 141–149; Sarala & Sarala 1997: 61.)

Ajattelumallit ohjaavat tapaamme toimia. Tämä Sengen ajattelumallit (*mental models*) - käsite on toinen hänen oppivan organisaation periaatteista. Nämä ajattelumallit ovat usein tiedostamattomia ja ne ohjaavat toimintatapaamme ja käsityksiämme siitä, kuinka maailma toimii. Tällaiset rutiinit ja oletukset voivat estää parhaiden ideoiden toteutumista. Ne voivat olla esimerkiksi itsestäänselvyksiä ja oletuksia siitä, miten asioiden tulisi olla. (Sarala & Sarala 1997: 61.) Yksilöllisiä ajattelumalleja on Sengen mukaan mahdollista kehittää. Hän kannustaa yksilön omien ajatusten havainnointiin toiminnan yhteydessä. (Moilanen 1996: 98.) Jaetun vision (*shared vision*) rakentaminen on kolmas Sengen organisaatiotasoisista perusperiaatteista. Sengen mukaan jaettu visio ei tule ylhäältä päin, vaan se rakentuu henkilökohtaisista visioista. Visio kehittyy prosessoinnin ja vuorovaikutuksen, kuten yhteisten keskustelujen kautta, ja levittyy koko organisaatioon. (Senge 1990: 231; Moilanen 1996: 98.)

Ryhmän oppiminen (*team learning*) on Sengen neljäs oppivan organisaation periaatteista. Suurin osa organisaatioissa tehtävistä päätöksistä tehdään ryhmissä ja ryhmä mah-

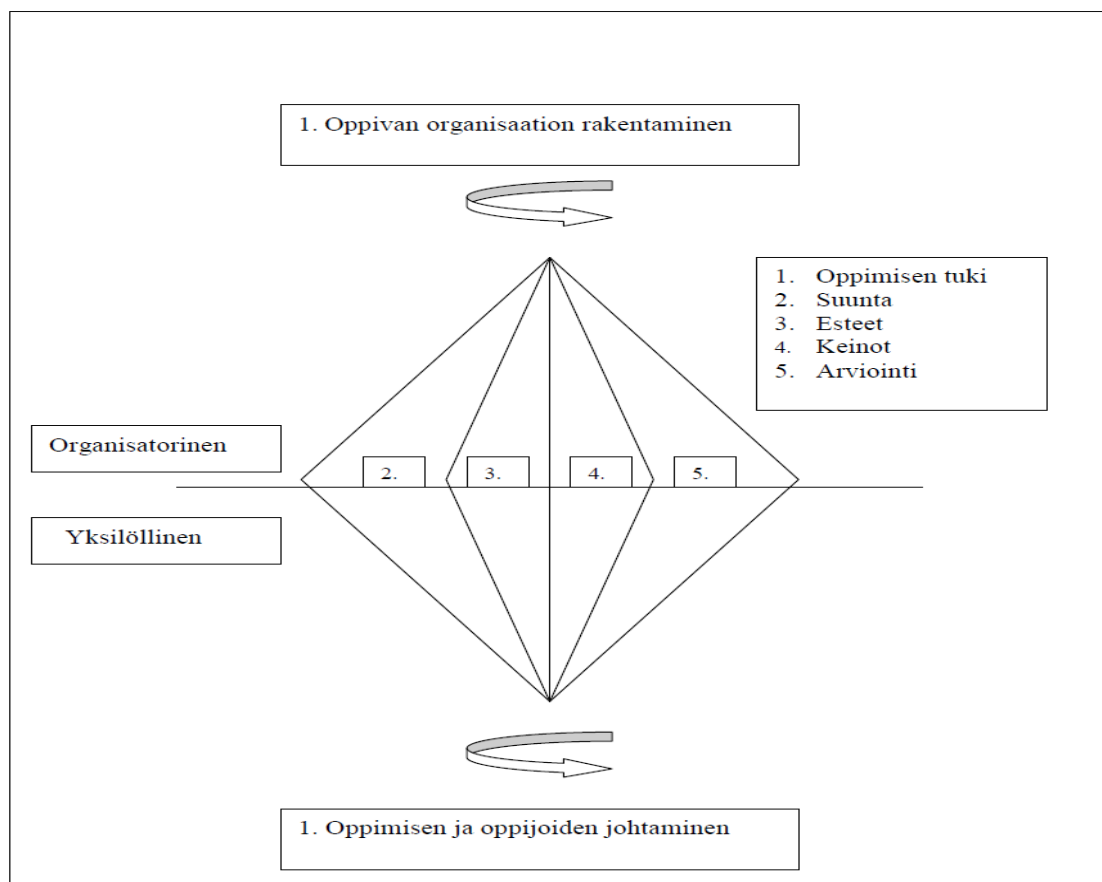
dollistaa laajemman tietopohjan päätöksenteolle. Yksilön pätevyyden ja jaetun vision lisäksi tarvitaan ryhmän oppimista. Ryhmien kyky oppimiseen mahdollistaa myös organisaation oppimisen. Ryhmän jäsenten väliset vuoropuhelut ja avoin käsittely myös mahdollisissa ristiriidoissa voi luoda uusia luovia ratkaisuja. Senge kannustaa erilaisten vuorovaikutustekniikoiden jatkuvaan soveltamiseen käytännössä. Ryhmän tulisi ottaa käyttöönsä kaikkien yksilöiden kyvyt ja luoda avoin, kannustava ilmapiiri. Ryhmän oppimisen edellytyksenä on erilaisten rajoitteiden, kuten ihmisen luontaisen puolustusmekanismin tunnistaminen ja näihin rajoitteisiin vaikuttaminen. (Senge 1990: 218–221; Sarala & Sarala 1997: 62; Moilanen 1996: 100.)

Sengen oppivan organisaation tulkinnan keskiössä on systeemiajattelu (*system thinking*), joka samalla on viides oppivan organisaation periaatteista, elementeistä. Systeemiajattelu yhdistää neljä muuta peruseriaatetta yhdeksi kokonaisuudeksi. Sen tarkoituksena on ennen kaikkea pyrkiä huomioimaan kokonaisuus, sillä kokonaisuuden toiminta vaatii kaikkien osien huomioimista. Mikäli keskitytään vain yksittäisten asioiden muuttamiseen rakenteiden sijaan virheet toistuvat. Organisaation kehittäminen tulisi näin ollen nähdä kokonaisuutena soaoptimoinnin sijaan. Systeemiajattelu vaatii myös soveltavalta yksilöltä kykyä kokonaisuuksia hahmottavaan riittävän laajaan ajatteluun pelkän lineaarisen ajattelun sijaan. Systeemiajattelu on organisaation tapa hahmottaa maailmaa. (Senge 1990: 73; Moilanen 1996: 96–97.)

Oppiva organisaatio käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa jatkuvaan uudistamiseen, se arvioi jatkuvasti itseään ja eri toimintojaan ja hyödyntää tätä tietoa toiminnan kehittämisessä. Olemassa olevan tiedon avulla organisaatio luo mahdollisimman hyvän yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta ja pyrkii tunnistamaan tulevaisuuden osaamis- ja kehittämistarpeet. Toimintamallin voidaan nähdä liittyvän vaatimuksiin jatkuvasta uusiutumisesta ja sopeutumisesta toimintaympäristöissä alati tapahtuviin muutoksiin. (Ojala 2008: 78.)

4.2. Oppivan organisaation timanttimalli

Moilanen (1996: 98–100) on lähestynyt oppivan organisaation kokonaisuutta timanttimallin avulla pyrkien kokonaisuuden parempaan hahmottamiseen jakamalla oppivan organisaation tasot viiteen eri osatekijään (kuvio 4). Osatekijöiden sisällöt määrittyvät tarkasteltavan organisaation pohjalta. Näitä viittä osatekijää tarkastellaan sekä organisaatio- että yksilötasoilla.



Kuvio 4. Oppivan organisaation timanttimalli (Moilanen 2001: 74).

Oppivan organisaation osatekijät eivät kehity itsestään, vaan johdon on työskenneltävä tietoisesti tavoitteiden ja organisaatiotason tekijöiden muuttamiseksi oppimista edistä-

viksi. Yksilöiden mahdollisuudet oppia ja organisaation mahdollisuudet kehittyä vaativat panostuksia oppivan organisaation rakentamiseksi. Tämä rakenteiden ja systeemien johtaminen toimii organisaation keskeisenä voimavarana. Yhteinen suunta vie oppimista ja kehittymistä kohti yhteisiä tavoitteita. Esteet puolestaan ovat erilaisia oppimista estäviä rakenteellisia tekijöitä ja nämä erilaiset oppimisen esteet on pyrittävä poistamaan. Keinojen valinta tarkoittaa monipuolista oppimisen keinovalikoiman hyödyntämistä ja käyttöönottoa. Oppimiseen ja kehittymiseen liittyvät tavoitteet tulisivat olla mitattavissa ja arvioitavissa. Nämä oppivan organisaation osatekijät ovat samat organisaation ja yksilön tasolla, vain näkökulma muuttuu. (Moilanen 2001: 74–79.)

Alasoini & Halme (1999: 2) ovat nostaneet esiin oppivan organisaation keskeisiä periaatteita ja hän kiinnittää myös huomion oppivan organisaation periaatteiden omaksumisen jatkuvuuteen. Oppiva organisaatio tulisi nähdä jatkuvana syklisesti etenevänä prosessina lineaarisesti etenevän kertaluonteisen muutoksen sijaan. Tällaista vastaavanlaista kehitysprosessin jatkuvuutta voidaan huomata myös Moilasen (1996: 98) esittämän timanttimallin jatkuvassa kiertoliikkeessä.

4.3. Älykäs organisaatio

Pinchotit (Pinchot & Pinchot 1996: 10) käyttävät oppivan organisaation sijasta käsitettä älykäs organisaatio. Käsitteellä pyritään korostamaan organisaation pyrkimystä hyödyntää sen kaikkien jäsenten kykyjä toisin kuin perinteisessä pyramidinkaltaisessa byrokraattisessa organisaatiossa, jossa tukeudutaan vain organisaation huipulla olevien toimijoiden kyvykkyyteen. Sydänmaanlakka (2001: 55) kuvaa tulevaisuuden ihanneorganisaatiota älykkääksi organisaatioksi, joka kykenee jatkuvaan kehitykseen, muutosten ennakointiin ja jatkuvaan oppimiseen.

Älykkään organisaation oppimistaitoina ovat Sengen viisi elementtiä. Marquardt on lisännyt näihin viiteen elementtiin kuudenneksi dialogin ja Sydänmaanlakka (2001: 54–55) tarkentaa Sengen elementtejä strategisella oppimisella, palautejärjestelmillä, tieto-

järjestelmillä sekä tiedon jakamisella. Nämä kymmenen osatekijää muodostavat älykkään organisaation oppimistaidot.

Oppimistaidoista Marquardtin (2002: 16) dialogi tarkoittaa älykkäässä organisaatiossa tapahtuvaa aktiivista vuoropuhelua. Dialogissa osallistujien erilaiset näkemykset kohtaavat, ongelmia pohditaan erilaisista näkökulmista ja omia ajatuksia kyseenalaistetaan. Avoimen dialogin tarkoituksena on yhdessä löytää paras mahdollinen ratkaisu. Todellinen dialogi vaatii avointa ja erilaisuuden sallivaa organisaatiokulttuuria. Sydänmaanlakka (2007: 61) kokee tärkeäksi kehittyneiden tietojärjestelmien huomioimista osana organisaation oppimistaitoja. Erilaisten tietojärjestelmien voimakas kehittyminen on tuonut käyttöön laajalti uusia hyödynnettäviä mahdollisuuksia. Tietojärjestelmien roolissa on myös tapahtunut muutos. Tietojärjestelmät toimivat yhä laajemmin uusien toimintatapojen mahdollistajina ja tarjoavat siten erilaisia innovatiivisia ratkaisuja.

Strategisen oppimisen käsitteellä Sydänmaanlakka (2007: 60) tarkoittaa johdon sekä yhä laajemmin koko henkilöstön kykyä tulkita maailmaa ja kyseenalaistaa omia ajatusmalleja. Strategisessa oppimisessa on tarkoitus kyetä reagoimaan nopeasti toimintaympäristön ja tilannekuvien muuttuessa. Strategisen oppimisen avulla kyetään tekemään tarvittaessa nopeita suunnantarkistuksia ja oppimisen avulla saadaan luotua uutta suuntaa vastaavaa osaamista ja toimintatapoja.

Kehittyneiden palautejärjestelmien avulla on puolestaan tarkoitus ennaltaehkäistä ongelmien syntymistä ja kyetä nopeaan ongelmaratkaisuun. Palautteen oikea-aikaisuus on myös kasvun ja kehityksen edellytys. Palautetta on pyrittävä saamaan mahdollisimman monelta eri suunnalta ja palautejärjestelmät tulisi rakentaa yksilö-, tiimi- sekä organisaatiotasolle. Kymmenes älykkään organisaation elementti on osaamisen ja tiedon jakaminen. Tämä koetaan usein vaikeaksi ja se vaatii luottamusta organisaation sisällä. Tiedon jakamisen tärkeys olisi kyettävä ymmärtämään ja nähtävä tiedon jakamisen hyödyt. Tiedon jakamisesta hyötyy erityisesti henkilö, joka jakaa tiedon. Organisaatiossa tapahtuva tiedon jakaminen on oppimisen edellytys. (Sydänmaanlakka 2007: 60.)

Peter Drucker (1992) on verrannut älykästä organisaatiota jazz-ryhmään, joka säveltää musiikkia sitä tehdessään. Perinteisen organisaation hän näkee enemmän sinfoniaorkesterin kaltaisena elementtinä, jossa jokaisella orkesterin jäsenellä on oma tarkoin rajattu roolinsa, ja jota johdetaan kapellimestarimaisesti. Älykäs organisaatio puolestaan improvisoi ja säveltää esittäessään. Improvisoinnilla organisaatio uudistuu. Organisaation jäsenillä on yhteinen tietoisuus päämäärästä, mutta keinot sen saavuttamiseksi vaihtelevat. Jazz-ryhmät myös usein hakevat koko ajan parhaita mahdollisia kykyjä ryhmiinsä ja siten ne myös uudistuvat jatkuvasti. Vertauksena on myös käytetty muusikko Miles Davisin tekemiä useita muutoksia jazz-ryhmissä, jolloin mukaan tuli uusia muusikoita ja uusia ajatuksia musiikin kehittyessä jatkuvasti uusille tasoille.

Oppivaa organisaatiota pidetään laajasti avaimena pitkäkestoiseen menestykseen. Miksi kaikista organisaatioista ei sitten tehdä oppivia organisaatioita? Sydänmaanlakka (2001: 204) näkee kysymyksessä olevan enemmän käsitteellistä problematiikkaa. Kaikki organisaatiot kyllä oppivat, mutta toiset vain oppivat nopeammin ja nämä nopeammin oppivat organisaatiot hän näkee tulevaisuuden menestyjinä. Myös muun muassa Senge (1990: 13–14.) on korostanut organisaation oppimisen nopeutta menestykseen vaikuttavana tekijänä. Hän on myös nähnyt oppivan organisaation eräänlaisena ideaalimallina, joka ohjaa toiminnan kehittämistä.

Organisaatioiden uudistusprosessien käytännön toteuttamiskeinoina voivat olla esimerkiksi erilaiset työseminaarit, joissa pyritään löytämään uusia tehtäväkeskeisempiä toimintamalleja. Tarkoituksena on osallistaa koko henkilöstö löytämään uusia rationaalisia ratkaisuita. Uudistusprosessia on mahdollista jatkaa työympäristössä toimimalla esimerkiksi työryhmissä. Työryhmissä toimimalla voidaan luoda kytkentöjä strategian, yksilön ja organisaation välille. Tarvittavat johtamisjärjestelmien muutokset tulee toteuttaa myöhemmässä vaiheessa. Keskeistä uudistusprosessissa ja oppimisessa ovat perustoimintojen tasolla tapahtuvat oivallukset ja innovaatiot. (Kukkola 1997: 2–3; lainaus teoksesta Dixon 1994: 95–98.)

Garvin (1993: 81) on pyrkinyt tarkastelemaan oppimisen tasoja sekä tunnistamaan oppimista estäviä ja edistäviä elementtejä. Hänen mukaansa oppiva organisaatio on kyvy-

käs järjestelmälliseen ongelmaratkaisuun sekä uusien menetelmien kokeiluun. Oppiva organisaatio vertailee ja oppii oman kokemuksensa lisäksi myös muiden organisaatioiden kokemuksista ja käytänteistä. Tiedonkulku organisaatiossa on kattavaa ja tehokasta. Organisaation tulisi pyrkiä ohjaamaan oppimista ja luomaan erilaisia prosesseja, jotka tukevat oppimista päivittäisessä toiminnassa. (Garvin 1993: 81; Garvin 2000: 42.) Seuraavassa taulukossa 1 tarkastellaan Garvinin elementtien sisältöä. Taulukossa mainittua PDCA-sykliä (*Plan, Do, Check, Act*) käytetään kehittämisen ja ongelmaratkaisun työkaluna.

Taulukko 1. Oppivan organisaation elementit Garvinin mukaan. (Garvin 1993:81; Kinunen 2010: 36.)

Järjestelmällinen ongelmanratkaisu	Nojautuu vahvasti laatuajatteluun ja filosofiaan (PDCA-sykliin, tutkittuun tietoon, käyttää yksinkertaisia tilastollisia työkaluja).
Uusien menetelmien kokeilu	Etsitään ja testataan systemaattisesti uutta tietoa. Tieteelliset menetelmät ovat välttämättömiä. Kokeilua eivät ohjaa ongelmat vaan mahdollisuudet ja näköpiirin laajentaminen.
Omasta kokemuksesta ja historiasta oppiminen	Tarkastellaan menestystä ja virheitä arvioiden niitä systemaattisesti ja rekisteröiden opitut asiat sellaisella tavalla, että ne ovat työntekijän ulottuvilla.
Muilta oppiminen	Benchmarkataan (verrataan, opitaan muilta) omaa toimintaa ulkopuolisiin toimijoihin myös muiden sektorien toimijoihin. Organisaation tulee olla vastaanottavainen.
Organisaation kattava ja tehokas tiedonkulku	Oppiminen ei voi olla vain paikallista, joten tietoa levitetään tehokkaasti ja nopeasti käyttäen useita eri menetelmiä. Tällä tavalla tiedosta saadaan suurempi hyöty.

4.4. Oppiva organisaatio tiedon siirtäjänä ja organisaation tiedon hallinta

Organisaatioiden työ koostuu yhä enemmän tiimien, ryhmien ja organisaatioiden yhteisistä aikaansaannoksista. Osaaminen nähdään entistä enemmän organisaation osaamispääomana. Osaamispääoma muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Henkilöpääoma muodostuu yksilöistä ja heidän osaamisestaan. Osaamisen lisäksi kyseessä ovat myös yksilön asenne ja halu käyttää osaamistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Rakennepääoma koostuu organisaation fyysisistä ja henkisistä rakenteista, kuten toimintatavoista, kulttuurista ja käytössä olevista teknologisista sovelluksista. Näiden avulla henkilöiden osaamisen kehittäminen voidaan sovittaa organisaation tarpeiden mukaiseksi ja yhteiseksi osaamispääomaksi. Suhdepääomaan kuuluvat eri osaamiskumppanit. He täydentävät sekä kehittävät organisaation osaamista ja heidän kanssaan osaamisen kehittäminen on menestyksekkäämpää ja kauaskantoisempaa kuin yksin toimiminen. (Ojala 2008: 47.)

Organisaatiossa tulisi kiinnittää huomio erityisesti rakennepääoman johtamiseen, koska rakenteet määräävät organisaation toiminnan. Oppiva organisaatio kuvaa organisaatorakenteita, jotka toimivat organisaation oppimisen mahdollistajina. Oppiminen tapahtuu tietoa hankkimalla, omaksumalla ja soveltamalla. Osaaminen puolestaan näkyy toiminnassa ja osaaminen syntyy, kun tietoa sovelletaan käytäntöön. (Ojala 2008: 49.)

Unkarilais-brittiläinen tutkija Michael Polanyi jakoi jo 1950-luvulla tiedon jaottelua piilevään (*tacit*) ja havaittavaan (*explicit*) tietoon. Eksplisiittinen eli havaittava, tietoinen tieto on luonteeltaan objektiivista, dokumentoitavaa ja siirrettävissä olevaa. Organisaatiossa oleva piilevä tieto puolestaan on yleensä dokumentoimaton kokemuksissa, ajatuksissa ja tunteissa olevaa tietoa. Tällainen tieto on henkilökohtaista, vaikeasti siirrettävää ja toimintaan sidoksissa olevaa. Tästä kokemuksen myötä syntyneestä ja vaikeasti sanoin kuvattavasta osaamisesta käytetään myös termiä hiljainen tieto. Eri henkilöt havainnoivat samoja asioita eri tavoin, koska heillä on erilaisia ohjaavia ajattelumalleja. Hiljainen tieto koostuu tällaisten kognitiivisten tekijöiden lisäksi myös teknisistä osatekijöistä. Tekniset osatekijät voivat olla esimerkiksi yksilön konkreettista tietämystä tai taitoja. (Nonaka & Takeuchi 1995: 85; Ojala 2008: 52.)

4.5. Hiljaisesta tiedosta havaittavaksi tiedoksi

Yksilöiden hallussa oleva hiljainen tieto on organisaatioiden tiedon perusta. Organisaatio ei itsessään pysty luomaan tietoa, vaan tieto on yksilöiden hallussa ja hiljaisen tiedon luonteen vuoksi se on vaikeasti siirrettävissä olevaa tietoa. Hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan kehittää dialogien kautta. Honda pyrki edesauttamaan hiljaisen tiedon siirtymistä tällaisten dialogien kautta tapahtuvan sosiaalistumisen prosessin avulla. Luovat, hiljaista tietoa siirtävät keskustelut käytiin vapaamuotoisissa olosuhteissa ja niissä Hondan ryhmän jäsenet jakoivat toisilleen omia toimintamallejaan. Hiljaista ja näkyvää tietoa voidaan pyrkiä siirtämään tällaisen eritaustaisen ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Keskeistä siinä on myös tiimien itsenäinen asema ja vapaa toiminta. Johto voi osaltaan vaikuttaa luovan kaaoksen tilan syntymiseen tiimien itsenäisen aseman lisäksi asettamalla tiimeille haasteellisia tavoitteita. Laajan itsenäisyyden myötä tiimit alkavat asettaa itse tavoitteitaan, jolloin sekä näkyvä että hiljainen tieto pääsevät esiin. (Nonaka & Takeuchi 1995: 85.)

Hiljaisen tiedon merkitys ja tiedon omaksuminen eri organisaatioissa ovat tulleet erityisen ajankohtaiseksi suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Eri organisaatioissa olleen hiljaisen tiedon on havaittu kadonneen heidän mukanaan. Myös aikakauteemme kuuluvat nopeat ja ennakoimattomat organisaatiomuutokset sekä henkilövaihdokset ja suuret irtisanomiset ovat vieneet mukanaan osaamista ja hiljaista tietoa. (Ojala 2008:52.)

Organisaatioissa osaaminen on yhteisesti omaksuttu näkemys, toimintatapa. Yksilöiden osaaminen siirtyy organisaation osaamiseksi ja käyttöön, kun ihmiset jakavat ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Organisaatioiden rakenteiden tulee kyetä mahdollistamaan tällainen yhdessä toimiminen, jakaminen ja kehittäminen. Organisaatioissa itsessään on myös kertynyttä hiljaista tietoa. Organisaation hiljainen tieto on eräänlainen kokoelma kollektiivisia kirjoittamattomia sääntöjä. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset vain tietävät, että näin toimitaan. (Ojala 2008:53.)

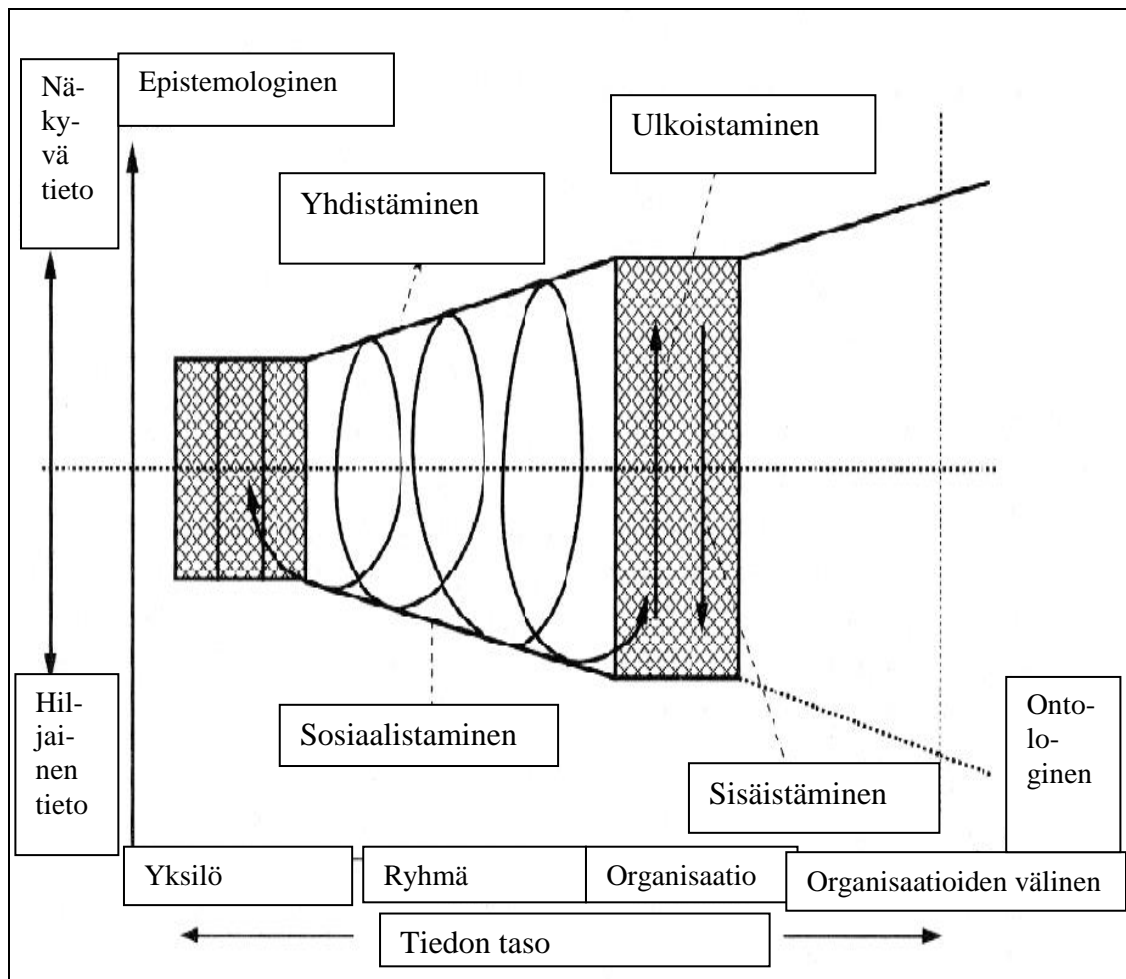
Hiljaista tietoa voidaan kuitenkin pyrkiä ainakin osin saamaan avoimemmalle ja näkyvämmälle tasolle myös oikeanalaisten metodien avulla, kuten hyvien käytäntöjen syväl-

lisellä analyysillä. Tällä tavoin hiljaisen tiedon siirrettävyys paranee. Mariussen ja Virkalan (2013: 182–183) ovat määritelleet hyvien käytänteiden tunnistamiseksi seuraavat kriteerit: 1) Hyvä käytäntö on kontekstista irrotettava itsenäinen kokonaisuus 2) Hyvän käytännön ominaispiirteenä on innovatiivisuus 3) Hyvän käytännön sisältö on määriteltävissä, mutta se ei ole liian spesifi 4) Hyvän käytännön tulee olla ainakin jollakin tavoin verrattavissa muiden hyvien käytäntöjen kanssa. 5) Hyvällä käytännöllä tulee olla ainakin jonkinlainen siirrettävyys, jotta siitä voidaan oppia 6) Hyvän käytännön tulee olla ainakin osin toistettavissa 7) Hyvän käytännön voidaan ainakin jollakin tavoin olettaa kehittävän ja kasvattavan innovatiivisuutta sekä oppimisen kapasiteettia 8) Hyvällä käytännöllä on formaali muoto, se on organisoitu ja siinä on mukana useita eri toimijoita.

Usein varsinkin suurissa organisaatioissa toiminta on hajautettua ja yksiköt voivat toimia hajallaan pitkien välimatkojen päässä toisistaan. Organisaation asiantuntijuus on tällöin hajautettua ja organisaatioiden tulee johtamisen ja rakenteiden avulla mahdollistaa yhteisen näkemyksen ja toiminnan muodostuminen. Organisaation tulevaisuuden kannalta keskiöön nousee nykyisen ja tulevaisuuden osaamisen tarpeiden määrittelyt strategian ja tavoitteiden kannalta. Tällaisella osaamisen tarpeiden määrittelyllä voidaan kartoittaa olemassa olevaa hiljaista tietoa ja erityisosaamista sekä saada arvokas kokemustieto haltuun ja siirtää se nuoremmille osajille. Organisaatioiden tulisi pyrkiä kartoittamaan osaamisen vajavuudet sekä pyrkiä laajentamaan ja vahvistamaan osaamis pohjaa erityisesti tällaisessa strategian ja tavoitteiden kannalta keskeisessä osaamisessa. (Ojala 2008: 63, 136.)

Kuviossa 5 olevan spiraalin avulla kuvataan organisaatiotasaisen tiedon kehittymistä. Organisaatio pyrkii siirtämään hiljaista ja näkyvää tietoa kuvaillun kaltaisesti. Tiedon luominen tapahtuu spiraalimaisessa prosessissa, joka lähtee liikkeelle yksilötasosta ja kehittyy ryhmätasoisesta tiedosta edelleen organisaatiotasolle organisaatioiden välisiä rajoja rikkoen. Prosessissa hiljainen tieto muuntuu näkyväksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja hiljaisen sekä näkyvän tiedon vuorovaikutus laajenee spiraalin kierrosten lisääntyessä. Tiedon siirtyminen tapahtuu sosiaalistumisen, sisäistämisen, ulkoistamisen ja yhdistämisen kautta. (Nonaka & Takeuchi 1995: 70–73.)

Epistemologia ja ontologia ovat tieteen filosofian suuntauksia, joissa käsitykset tiedon ja todellisuuden luonteesta eroavat toisistaan. Epistemologiassa pohditaan sitä, miten ihminen voi tietää asioista ja mikä tieto on oikeaa. Ontologiassa pohditaan sitä mitä todellisuus on ja millaiset asiat ovat todellisia. Kyseessä ovat käsitteet tiedon ja todellisuuden luonteesta. (Jyväskylän yliopisto 2015.)



Kuvio 5. Spiraali organisaatiotasaisen tiedon kehittymisestä (Nonaka & Takeuchi 1995: 73 mukaillen).

4.6. Yhteenveto oppivasta organisaatiosta ja haastatteluaineiston elementit

Tässä luvussa on perehdytty eri näkökulmista oppivan organisaation elementteihin, organisaation jatkuvan oppimisen prosessiin sekä tiedon siirtymiseen ja tiedon kehittymiseen. Sengen viiden elementin antamat vaikutteet (Senge 1990: 5–14.) ovat usein havaittavissa eri näkökulmien taustalla. Seuraavana olevan taulukon 2 olen koostanut yhteenvedoksi edellä esitetyistä teorioista. Taulukon vasemman puoleisessa sarakkeessa on esitetty oppivan organisaation elementit ja oikean puoleisessa sarakkeessa puolestaan elementin taustalla olevat teoreetikot. Olen valinnut yhteenvetotaulukkoon oppivan organisaation elementit perustuen niiden toistuvuuteen. Luvun alussa todettiin, että oppivalle organisaatiolle ei ole olemassa yhtenäistä määritelmää. Tiettyjen elementtien voidaan kuitenkin todeta toistuvan useissa oppivan organisaation määrittelyissä. Elementtejä on varmasti löydettävissä muitakin. Nyt taulukkoon valitut elementit pohjaavat tutkielmassa tarkasteltuihin teorioihin ja ne toimivat myös haastatteluteemoina.

Taulukossa 2 olevat teemojen numeroinnit, viittaavat haastatteluteemoihin. Tässä yhteenvedossa olevien elementtien avulla saadaan vastauksia ennen kaikkea tutkimuskysymykseen: Miten oppivan organisaation piirteet ilmenevät jokineuvottelukuntien toiminnassa ja kuinka oppivan organisaation teoriaa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä?

Taulukko 2. Oppivan organisaation teemat ja elementit tutkielman aineistossa.

Toiminnan yhteinen suunta. Haastatteluteema 2.	Toiminnan yhteinen suunta vie kehittymistä kohti yhteisiä tavoitteita. (Senge 1990: 231; Moilanen 2001: 74.)
Sisäinen oppiminen ja hanketoiminnan tarkastelu. Haastatteluteema 3 ja haastatteluteeman 1 hanketoiminta.	Omasta kokemuksesta ja historiasta oppimisen mahdollisuudet ja arviointi. Keinot ja esteet. (Garvin 1993:91; Moilanen 1999: 96.)
Ulkoinen oppiminen. Haastatteluteema 4.	Oman toiminnan vertailu ja oppiminen muilta toimijoilta, organisaation vastaanottavuus. (Garvin 1999: 91.)
Tieto, Tiedon saatavuus, siirtyminen ja kehittyminen. Haastatteluteema 5.	Tietoa levitetään tehokkaasti, hyödyntäen eri menetelmiä, tiedon jakaminen on oppimisen edellytys. (Garvin 1993: 91; Sydänmaanlakka 2007: 60; Nonaka & Takeuchi 1995: 73.)

5. AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuksen lähtökohta ja teoreettinen viitekehys lähestyvät tutkittavaa kohdetta ensisijaisesti kehittävän otteen kautta. Laadullinen tutkimusote ja valittu teoreettinen viitekehys soveltuvat hyvin tutkimusongelman tarkasteluun. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa aineiston monipuolisen tarkastelun ja monitasaisuuden. Ominaista kvalitatiiviselle tutkimusaineistolle on sen ilmaisullinen rikkaus ja monitasaisuus. Tutkielman empiirinen osio koostuu touko-syyskuun 2016 aikana tehdyistä teemahaastatteluista (liite 2).

5.1. Kvalitatiivinen tutkimus

Haastateltavien määrä valikoitui ennen kaikkea tutkimusongelman ja tarkasteltavien jokin evottelukuntien lukumäärän kautta. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa sopivaksi haastateltavien lukumääräksi arvioin 12–16 henkilöä, mutta haastattelujen lopullista määrää en kokenut tarpeelliseksi lukita vielä kevään 2016 aikana. Rubin ja Rubin (1995) ovat korostaneet toiminnan ja päätösten joustavuuden ja avoimuuden merkitystä kvalitatiivisen tutkimuksen osavaiheissa. Myös Alasuutari (2011: 83–85) näkee joustavuuden yhtenä kvalitatiivisen tutkimustavan vahvuuksista, sillä se mahdollistaa reagoinnin esimerkiksi aineistosta esiin nousevien havaintojen tulkintaan ja muokkaukseen sekä käyttämiseen eräänlaisina johtolankoina. Tällainen kuvatunkaltainen joustavuus ei ole mahdollista tilastollisen kyselyn kohdalla, jolloin käytettävissä on vain tutkijan valmiiksi määrittämät vastausvaihtoehdot. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 59.)

Jokineuvottelukunnat ovat organisaatioina ja tutkimuskohteina tuoreita, joten on oletettavaa, että edellä mainittua joustavuutta ja reagointia tutkimusaineistoista esiin nouseviin havaintoihin tullaan tarvitsemaan tutkimuksen aikana. Myös jokineuvottelukuntien vuorovaikutteinen luonne soveltuu kvantitatiivista tutkimusotetta paremmin kvalitatiiviseen tutkimukseen. Oppivan organisaation teoreettisen viitekehysten kannalta laadullisen tutkimusmenetelmän avulla on mahdollisuus syvemmän ymmärryksen ja esimerkik-

si hiljaisen tiedon esiin saamiseen sekä haastateltavien valintaan osin lumipallo-otantaa hyödyntäen.

Laadullinen tutkimusaineisto pyrkii ensisijaisesti ymmärryksen lisäämiseen tutkittavasta kohteesta laadullista aineistoa erittelemällä. Tavoitteena ei niinkään ole tutkittavan kohteen kontrollointi tai selittäminen. Moni organisaatioihin liittyvä ilmiö vaatii lähestymistä juuri laadullisella menetelmällä ja ihmisten toiminnan kautta. Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat olleet erityisesti organisaatiotutkimuksen tärkeimpien klassikkojen taustalla: esimerkiksi Blaun tutkimus vuodelta (1955) Yhdysvaltojen metsähallinnosta, Gouldnerin tutkimus vuodelta (1955) kaivosyhtiön organisaatiosta ja Selznickin (1946) Tennessee Valley pohjautuvat laadullisiin menetelmiin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 15–16, 24.)

5.2. Teemahaastattelu

Haastattelu nähdään joustavana ja monipuolisena tiedonkeruun muotona. Haastattelututkimuksessa korostuu ihmisen merkitys tutkimustilanteen subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda esiin merkityksiä ja toimia aktiivisena tutkimuksen osapuolena. Teemahaastattelut tuovat etua jokineuvottelukuntien kaltaisten suhteellisen vähän kartoitettujen organisaatioiden tutkimukseen, jossa tutkijan on hankala etukäteen arvioida vastausten suuntia. Toimijoiden monilukuisuus ja erilaiset lähtökohdat luovat myös osaltaan ennako-odotusta vastausten monitahoisuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 34–35.)

Tutkimushaastattelutyypit erotetaan usein toisistaan niiden ohjailevuuden mukaan kolmeen eri haastattelutyyppiin. Strukturointi eli ennalta määritellyn kysymysrakenteen kiinteys ja haastattelijan ohjaavuuden taso määrittävät tutkimushaastattelutyypin. Strukturoitu haastattelutyypin, lomakehaastattelu on rakenteeltaan kiintein ja siinä tutkija määrittää kysymykset sekä niiden esittämisjärjestyksen ja usein myös vastausvaihtoehdot. Toisena ääripäänä on strukturoimaton syvähaastattelu, jossa haastateltava vastaa omin sanoin ja myös kysymykset määrittyvät haastateltavan ajatusmaailmaa heijasteleviksi. Tutkijan rooli syvähaastattelussa on keskittyä ymmärtämään ja tukemaan haasta-

teltavan vapaata ajattelua. Syvähaastattelu on puhtaimmillaan psykoanalyysissa ja sitä käytetään esimerkiksi sosiologisissa tutkimuksissa. Eniten käytetty tutkimushaastattelutyyppi yhteiskunta- ja taloustieteissä on puolistrukturoitu haastattelu. Strukturoituun lomakehaastatteluun verrattuna puolistrukturoidun haastattelun rakenne on vapaampi. Haastateltava kertoo vastaukset omin sanoin ja hän voi mahdollisesti ehdottaa myös jatkokysymystä. Kysymysjärjestys ei myöskään ole lukittu, vaan siitä voidaan poiketa haastattelun aikana. Puolistrukturoidusta haastattelutyypistä käytetään myös nimitystä teemahaastattelu ja se on tässä tutkielmassa käytetty tutkimushaastattelutyyppi. (Koskinen ym. 2005: 104–105).

Teemahaastattelu nähdään usein eräänlaisena lomakehaastattelun ja syvähaastattelun välimuotona, mutta yhtä ehdotonta määritelmää ei ole olemassa. Luonteeltaan haastattelutyyppi on kuitenkin lähempänä strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua haastattelua. Oleellisinta teemahaastattelussa on, että se etenee keskeisten teemojen varassa. Tämä mahdollistaa haastateltavien äänen paremman kuulemisen. Tutkijan tulee olla perehtynyt tutkimaansa ilmiöön ja saavuttaa riittävä esiymmärrys, minkä perusteella tutkija pystyy rakentamaan haastattelurungon. Teemahaastattelurunko kohdistuu haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin tutkijan ennalta analysoimista tutkimuskohteista. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47.)

Teemahaastattelu on yksinkertainen inhimillisen vuorovaikutuksen muoto, se muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan tarinoivista vastauksista (Koskinen ym. 2005: 108). Grönfors (1982: 107–110) on korostanut tutkijan roolia haastattelulle otollisen ilmapiirin luojana. Haastateltava voi kokea haastattelutilanteessa jännitystä ja tutkija voi harkita esimerkiksi erilaisten haastateltavien arkea lähellä olevien, yleisluontoisten kysymysten käyttöä jännityksen poistajina. Yleisluontoisten kysymysten tulisi olla sellaisia, joihin haastateltavat pystyvät vastaamaan vaivattomasti. Haastattelijat ja haastateltavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja jokaiseen tilanteeseen olevaa käyttökelpoista ohjenuoraa voi olla hankalaa rakentaa, usein haastattelijaa neuvotaan empaattiseen neutraalisuuteen, mutta siitäkin on jouduttu luopumaan tietyissä erityistilanteissa. Grönfors kehottaakin haastattelijaa käyttämään sellaista haastattelutaktiikkaa, jolla tarvittava tieto parhaiten saadaan haastateltavilta.

Laadin haastattelurungon tutkimuskysymysten pohjalta keskittyen hankkimaan tutkimuksen kannalta keskeistä tietoa (liite 3). Haastattelurungon jaoin kolmeen osaan. Jokaista osaa varten laadin tarkentavia kysymyksiä, mahdollisesti tarvittavia haastateltavien näkökulmien tarkennuksia ja muistin tukea varten. Haastattelukysymykset ovat muodoltaan avoimia, jolloin haastateltavalle avautuu mahdollisuus vastata niihin omin sanoin. Kysymysten määrän pidin kohtuullisena. Kiinnitin erityisesti huomiota kysymysten muotoon, määrään, tyyppiin ja järjestykseen.

5.3. Sisällönanalyysi

Grönforsin (1982: 161) mukaan sisällönanalyysi tuottaa raaka-aineet teoreettiseen pohdintaan, joka tapahtuu tutkijan järjellisin keinoin. Tutkimusaineiston analysointitapoja on lukuisia, joista tutkijan on valittava, miten kerättyä aineistoa analysoidaan. Sisällönanalyysin avulla kerätty aineisto saadaan järjestettyä johtopäätösten tekemistä varten. Laadullisen aineiston sisällönanalyysi pitää sisällään useita eri vaiheita. Analyysissä aineistoa eritellään, luokitetaan ja pyritään rakentamaan kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä ja esittämään se uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 143.)

Laadullinen analyysi jaotellaan usein deduktiiviseen ja induktiiviseen logiikkaan. Deduktiolla tarkoitetaan tieteenfilosofista päättelyä, joka etenee yleiseltä tasolta yksityiskohtiin. Induktiivisessa logiikassa puolestaan tieteenfilosofinen päättely etenee yksityiskohdista yleistykseen. Puhtaan induktiivisen tutkimuksen olemassa oloa on kyseenalaistettu ja usein kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysissä ja tutkimusprosessissa ovat läsnä sekä deduktio ja induktio. Abduktiivinen päättely pyrkii välttämään induktion loogiset ongelmat ja abductionin päättely perustuu siihen, että teorianmuodostus on mahdollista vain silloin kun osana havaintojen tekoa on johtoajatus eli johtolanka. Abduktiivisen päättelyn mukaan uusi teoria ei rakennu pelkästään havaintoihin pohjautuen, kuten induktiivisessä päättelyssä oletetaan. (Grönfors 1982: 27–37, 146–148.)

Eskola (2007: 162) jaottelee analysointitavat aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen tutkimukseen. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009) tunnistavat tarpeen Es-

kolan tekemään jaotteluun ja analyysin tekoa ohjaavien tekijöiden parempaan jaotteluun. Aineistolähtöinen analyysi pyrkii luomaan tutkimusaineistosta teoreettisen kokonaisuuden ilman että aikaisempi tieto vaikuttaa lopputulokseen, koska analyysi perustuu aineistolähtöisyyteen. Teorialähtöinen analyysi puolestaan on ennen kaikkea luonnon-tieteellisen tutkimuksen perinteinen analyysimalli, joka nojaa aiempaan teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Kolmantena analyysimuotona on teoriaohjaava malli, joka yhdistelee ja vuorottelee edellä mainittujen aineisto- ja teorialähtöisen analyysimallien välillä abduktiivisen päättelyn kaltaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95–100.) Tässä tutkielmassa analysoin aineistoa abduktiivisen päättelyn kautta vaihdellen aineistoa sekä teoreettisia johtajatuksia.

5.4. Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu keräämistäni haastatteluista, jotka olen tallentanut ääninauhalle haastateltavien suostumuksella. Haastattelut litteroin sanatarkasti mahdollisimman pian jokaisen haastattelun jälkeen jo aineistonkeruuvaiheessa. Haastatteluaineistossa on vaikutteita tutkimuksen teoriasta ennen kaikkea kysymysten laadinnan osalta.

Haastateltavien lopulliseksi määräksi valikoitu 13 henkilöä, joista seitsemän oli naista ja kuusi miestä. Tein kuusi haastattelua toukokuussa 2016 ja seitsemän haastattelua elokuussa 2016 aikana. Haastatellut henkilöt edustavat jokineuvottelukuntien, jokityöryhmien, jokirahastoiden ja organisaatioiden toimijoita. Haastateltujen valinnassa on huomioitu jäsenien edustamien eri taustaorganisaatioiden ja jokialueiden tasapainoinen osallistuminen, vaikka tutkimustuloksissa eri jokineuvottelukunnat sekä niihin liittyvät rahastot ja työryhmät käsitellään yhtenä kokonaisuutena. Henkilöiden yhteystietojen saamisessa minua auttoivat Eeva-Kaarina Aaltonen Pohjanmaan Vesi ja Ympäristö ry:stä sekä Liisa Maria Rautio ja Esa Koskeniemi Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksesta. Sain myös mahdollisuuden osallistua Kyrönjoen jokityöryhmän kokoukseen, joka pidettiin Vaasassa 17.5.2016. Kokoukseen osallistuminen edesauttoi aiheeseen perehtymisessä ja lisäksi sain tilaisuuden esitellä tehtävää tutkielmaa työryhmän jäsenille. Pro gradu -

tutkielman esittämisestä Kyrönjoen jokityöryhmän kokouksessa on myös alustavasti sovittu.

Sovin haastattelut pääosin 1–2 viikkoa etukäteen sähköpostilla. Haastatteluajankohdissa pyrin löytämään haastateltavalle sopivan ajankohdan tarvittaessa pidemmälläkin aikavälillä. Haastateltavat henkilöt olivat maantieteellisesti Pohjanmaan, Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan alueilla. Haastatteluista 7 tehtiin henkilöiden työpaikoilla, yksi Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen tiloissa Vaasassa, yksi haastateltavan kotona ja neljä puhelimitse. Haastattelujen teemoja tai kysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen. Kestoltaan haastattelut olivat 30–45 minuuttia, poikkeuksena ELY-keskuksen asiantuntijahaastattelu (90 min.), jossa keräsin myös taustatietoa tutkielmaa varten. Haastattelujen henkilöiden nimet ovat liitteessä 2 ja he kaikki suostuivat haastatteluiden nauhoittamiseen sekä nimensä julkaisemiseen. Kerättyä haastatteluaineistoa käsitellään tutkimusaineistossa siten, ettei haastateltavien henkilöllisyyttä voida yhdistää tutkimustuloksissa. Haastateltavat on jaettu satunnaisesti tunnuksiin (H1–H13) vaihtaen haastateltavien numerotunnuksia satunnaisesti myös teemojen vaihtuessa.

6. JOKINEUVOTTELUKUNNAT OPPIVANA ORGANISAATIONA

Tässä luvussa esittelen jokineuvottelukuntaa oppivan organisaation viitekentässä laadullisen tutkimusotteen avulla. Näin tarkastelen oppivan organisaation piirteiden mahdollista ilmenemistä jokineuvottelukunnissa. Aloitan luvun haastatteluaineiston tulkinalla ja etenen tutkimustuloksiin. Luvun päätteeksi sijoitan haastatteluaineiston tulokset oppivan organisaation timanttimalliin. Tutkielman lopuksi, viimeisenä lukuna teen johdopäätökset ja niiden pohjalta kehittämis ehdotukset.

6.1. Haastatteluaineiston tulkinta

Haastatteluaineisto on jaettu viiteen teemaan jotka ovat: organisaation rooli vesienhoidon toimijana, toiminnan yhteinen suunta, sisäinen oppiminen, ulkoinen oppiminen ja tiedonkulku. Teemat määrittävät luvun 4.6. taulukon pohjalta siten, täydentäen haastattelurunkoa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaavin lisäteemoin sekä kehittämisen teemalla. Kertauksen vuoksi, tässä ovat johdannossa esitetyt tutkimuskysymykset: 1. Millainen on jokineuvottelukunta ja sen rooli osana vesienhoitoa? 2. Miten oppivan organisaation piirteet ilmenevät jokineuvottelukuntien toiminnassa ja kuinka oppivan organisaation teoriaa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä?

Ensimmäisenä teemana on jokineuvottelukuntien rooli vesienhoidon toimijana. Tässä teemassa tarkastelen, millaisena vesienhoidon toimijana haastateltavat kokevat jokineuvottelukunnat. Jokineuvottelukuntia sekä niiden työryhmiä ja rahastoja tulkitaan aineistossa yhtenä kokonaisuutena. Lisätaustoitusta teemaan tuovat haastateltavien näkemykset hanketoiminnasta. Haastatteluaineiston muut teemat ovat: toiminnan yhteinen suunta, omasta toiminnasta ja kokemuksesta oppiminen, muilta oppiminen sekä tiedonkulku ja tiedon saatavuus.

6.2. Jokineuvottelukuntien rooli vesienhoidon toimijana

Suuri osa haastatelluista koki jokineuvottelukunnat aitoina vesienhoidon toimijoina. Jokineuvottelukunnat osallistuvat esimerkiksi vesienhoitosuunnitelmien laadintaan ja rahastojen kautta myös erilaisten hankkeiden mahdollistamiseen. Rahaa suurempana vaikuttavana tekijänä nähtiin talkootyön voima ja jokineuvottelukuntien rooli toimia ihmisten aktivoijina yhteisten vesistöjen hyvän tilan edistämiseksi. Jokineuvottelukuntien toimintamallin koettiin olevan onnistunut ja sen kopioimista ehdotettiin koko Suomen alueelle.

Jokineuvottelukuntiin tuodaan asioita käsiteltäviksi ja kuntien on myös mahdollista tuoda asioita esitettäväksi. Haastatellut toivat esiin esimerkiksi kalakuolemat, jotka ovat osaltaan saaneet ihmiset ajattelemaan vesien tilaa. Jokikohtainen toiminta ja valuma-alueen oleminen vesienhoidon perusyksikkönä koettiin toimivaksi vesienhoidon näkökulmasta. Toiminnan vaikuttavuudessa tuotiin esille esimerkiksi lupapäätösten tekemisen korkeammalla tasolla ja huomioitiin myös niihin vaikuttamisen haasteellisuus.

”Mielestäni, nämä ovat saaneet valtavasti aikaan, on perustettu työryhmiä, kutsuttu ihmisiä. Ihmiset pantu aktiivisesti ajattelemaan niitä asioita ja se on vienyt eteenpäin.” (H7)

”Paljon ei tietysti pysty vaikuttamaan muuta kuin sanomaan oman mielipiteensä. Päätökset ovat korkeammalla tasolla, mutta kuitenkin voidaan sanoa mielipiteensä. Lupa-asioihin vaikuttaminen vaatii paljon perehtymistä ja syventymistä asioihin.” (H6)

”Työryhmiä kuullaan vesienhoitosuunnitelmia laadittaessa, Kyrönjoki toimi pilotina, valtakunnallisena esimerkkinä ensimmäisessä toimenpideohjelmassa.” (H10)

”Toimintamallina yhdistystoiminta, viranomaistuki ja tahtotila, virallinen hyväksyntä. Pieni panos, jonka taustalla on valtava talkootyö. Miljoonalla ei tee vesistöhommissa mitään, mutta kun tuodaan talkooelementti mukaan, pienilläkin panoksilla saadaan suuria aikaiseksi.” (H1)

Jokineuvottelukuntien toimintaan on käyty tutustumassa myös Ruotsista. He ovat olleet erityisesti kiinnostuneita rahastoista, koska heillä vastaavat rahoituselementit puuttuvat.

Jokirahastot ovat olleet osarahoittajina erilaisissa neuvottelukuntien tavoitteiden mukaisissa hankkeissa. Haastateltavilta kysyttiin, mitkä hankkeista ovat jääneet erityisesti mieleen ja miksi? Vastauksissa nousivat esiin erityisesti osallistuminen Lappajärvi-Life hankkeeseen, jonka tavoitteena on valuma-alueen kunnostus ja vedenlaadun parantaminen. Toisaalta esiin nostettiin myös erilaisia pieniä hankkeita, kuten roskalaatikoiden laittaminen alueelle. Korkeakouluharjoittelijat mainittiin myös lähes kaikissa haastatteluisissa. Harjoittelijoiden toteuttamien hankkeiden kirjo on ollut laaja. Haastatelluista useammat mainitsivat jokivarsien naiset, lapset ja miehet kulttuuriympäristötyön sekä kansalaisille tehdyt tulvasuojeluoppaat. Harjoittelijoiden koettiin tuoneen toimintaan erilaista näkökulmaa ja uusia ajatuksia. Mahdollisuudella osallistua erilaisiin hankkeisiin jokirahastojen kautta koettiin olevan myös merkitystä toiminnan vaikuttavuudelle.

”Korkeakouluharjoittelijat, hyvä menetelmä on saanut alkunsa Kyrönjoelta. Vähällä rahalla on saatu poikkeuksellisen paljon.” (H10)

”Lappajärvi-Life on hyvä esimerkki hankkeesta, jossa yhdessä tekemällä on päästy eteenpäin ja vesien tilaakin saatu vähitellen siihen suuntaan, että se parantui.” (H7)

”Yhteiskalastuslupa, alussa niin monta lupaa, että oli sekava tietää, missä sai kalastaa.” (H6)

Jokirahastojen olemassaolo koettiin tärkeäksi. Mahdollisuudella osallistua erilaisiin hankkeisiin jokirahastojen kautta koettiin olevan myös merkitystä toiminnan vaikuttavuudelle. Jokirahastoiden yksinkertaista ja nopeaa tapaa toimia arvostettiin.

”Paikallisideoita ja hankkeita voidaan tukea helposti rahaston kautta, ilman raskasta byrokratiaa.” (H6)

”Hirveän tärkeä rahasto on, parhaita juttuja. Sen avulla on saatu vietyä asioita ja hankkeita eteenpäin ja toivon, että kunnat jatkossakin näkevät sen tärkeyden. Jokirahasto on yksinkertainen ja nopea tapa toimia”. (H11)

6.3. Toiminnan yhteinen suunta

Oppivan organisaation yhtenä kulmakivenä pidetään toiminnan yhteistä suuntaa, yhteisen vision kautta etenemistä. Tällainen organisaation yhteinen suunta vie toimintaa kohti oppimista ja kehittymistä sekä yhteisiä tavoitteita (Moilanen 1996: 98). Seuraavana teemana tarkastelen toiminnan yhteisen suunnan olemassaoloa ja haastateltavien näkemyksiä yhteisestä suunnasta. He kokivat poikkeuksetta toiminnan yhteisenä suuntana olevan vesienhoidon ja vesien hyvän tilan saavuttamisen, ja toiminnan tavoitteista on kirjattu myös jokineuvottelukuntien säännöissä. Haastateltavien vastauksissa oli havaittavissa selkeä tietoisuus ja tarve yhteistyölle tavoitteiden edistämiseksi. Jokineuvottelukunnan koettiin olevan tällainen yhteistyöelin: eri toimijat ja taustaorganisaatiot yhdistävä foorumi. Sengen (1990: 231) mukaan yhteinen visio kehittyy prosessoinnin ja vuorovaikutuksen, kuten yhteisten keskustelujen kautta, ja levittyy koko organisaatioon.

”Vesien hyvä tila alueellisten ehtojen mukaan. Tavoitteisiin päästään paremmin yhteistyön kautta.” (H2)

”Toiminnan tavoite on saada vedet hyvään tilaan yhdessä kaikkien valuma-alueen toimijoiden kanssa.” (H7)

”Kyllä jokineuvottelukuntatoiminnan keskeisin tavoite on muodostaa keskustelufoorumi, mihin voi tulla ilman rahaa, ei jäsenmaksua ja erilaisista taustoista. Vesienhoitoa ei voi tehdä yksin, tarvitaan yhteistyötä.” (H3)

”Maaperän happamuuden torjunta” (H1)

Eri toimijoiden mahdollisesti erilaiset näkökulmat kuitenkin tiedostettiin yhteisen tavoitteen taustalla ja niiden koettiin näkyvän erilaisina keinoina tavoitteiden saavuttamiseksi.

”Yhdistävä tekijä on huoli vesistä, keinoista voidaan olla osin eri mieltä” (H10)

”Tavoite on tämä vesien hyvä tila ja sitten nämä meidän taustaorganisaation näkökulmat” (H5)

Jokilaaksoissa voi olla myös alueellisia erikoispiirteitä, jotka voivat osaltaan vaikuttaa toiminnan perimmäiseen tarkoitukseen ja tuoda siihen oman paikallisen mausteensa.

”Eri jokilaaksoissa on pieniä eroja, esimerkiksi Ähtävänjoella säännöstely kiinnostaa edelleen ja se käsitellään kokouksessa vuosittain. Kyrönjoella säännöstely ei samalla tapaa keskiössä, enemmän kokonaisuus ja vesien tila.” (H10)

Yleisesti voidaan sanoa, että tärkeimpinä taustatekijöinä yhteisen näkemyksen muodostumiseen olivat vuorovaikutus, yhdessä toimiminen ja konkreettiset herätteet, kuten kalakuolemat ja kirkkaiden vesistöjen muuttuminen sameiksi. Ongelmat vesien tilassa koettiin kaikkia yhteiseksi huoleksi ja haastatellut olivat valmiita työskentelemään yhdessä vesien hyvän tilan saavuttamiseksi. Hallintokulttuurin muutos nähtiin myös positiivisena taustatekijänä ja mahdollistajana yhteisen näkemyksen kehittymisessä.

”Keskustelujen kautta on yhteinen näkemys kehittynyt. Neuvottelukunta on tuonut eri ääripäät yhteisen pöydän ääreen keskustelemaan asioista.” (H2)

”Ainakin Ähtävänjoella kaikki näki, että Lappajärvi alkoi voida huonosti. Nähtiin, että jotakin tarvitsee tehdä, se ilmiselvä tarve yhteiselle toiminnalle.” (H3)

”Vesistöjen muuttuminen kalakuolemat, rapukuolemat ja häviäminen. Vesistöongelmat koskettavat kaikkia ja ihmiset haluavat, että niille tehdään jotakin. Sevolan Pertti ja hänen joukkonsa ovat olleet keskiössä jokineuvottelukuntia muodostettaessa ja yhteisen näkemyksen syntymisessä” (H7)

”Viranomaiset olivat aktiivisia ja paikallisen vesipiirin toiminta on muuttunut, he ovat lähentyneet paikallisväestöä aika mukavasti, että sitä kautta se yhteinen näkemys on syntynyt” (H6)

6.4. Sisäisen oppimisen ulottuvuudet

Jatkan tutkimustulosten tarkastelua oppimisen teemalla, jonka aloitan tarkastelemalla ryhmässä oppimista. Sengen (1990: 218–221) mukaan ryhmän kyky oppimiseen on pohjana organisaatioiden oppimiselle. Henkilöiden väliset vuoropuhelut ja avoin käsittely myös mahdollisissa ristiriitatilanteissa voivat kehittää uusia luovia ratkaisuja. Jatkan tarkastelua oppimista edistäviä sekä haittaavia tekijöitä kartoittamalla. Hanketoi-

minnan jälkiarvioinnin avulla lähestyn kokemusta ja virheistä oppimisen mahdollisuuden hyödyntämistä. Kinnunen (2010: 32) korostaa oppivan organisaation ideaalimallia organisaationa, jossa hyödynnetään virheistä oppimisen mahdollisuutta.

”Aina oppii näkemään eri asioita ja käsittämään, miksi esimerkiksi eri sidosryhmät toimivat tavoillaan, oma näkökenttä laajenee ja monet esimerkiksi asiat konkretisoituvat eri tavoin kuin pelkkien papereiden avulla.” (H3)

”Yhteisissä hankkeissa opitaan toisilta.” (H12)

”Jokainen tuo oman osaamisensa ja alansa tietotaidon. Kokonaisuus muodostuu jokaisen osapuolen tiedoista.” (H7)

Nonakan ja Takeuchin (1995: 70–73) mukaan Tiedon luominen tapahtuu spiraalimaisessa prosessissa, joka lähtee liikkeelle yksilötasosta ja kehittyy ryhmätasoisesta tiedosta edelleen organisaatiotasolle organisaatioiden välisiä rajoja rikkoen (Kuvio 5). Prosessissa hiljainen tieto muuntuu näkyväksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja hiljaisen sekä näkyvän tiedon vuorovaikutus laajenee spiraalin kierrosten lisääntyessä. Jokineuvottelukunnissa, erityisesti jokityöryhmissä toimiessa on havaittavissa tiedon luomisen piirteitä. Jokityöryhmät ovat toimijana jokineuvottelukuntaa epämuodollisemmat ja niissä tapahtuva vuorovaikutus on vapaampaa sekä syvällisempää, myös ryhmäkoko on pienempi jokineuvottelukuntaan verrattaessa. Toimijat tulevat erilaisilla taustoilla ja tuovat mukanaan toimintaan oman osaamisensa ja tietonsa. Jokityöryhmissä tapahtuvan vuorovaikutuksen myötä yksilöiden tieto siirtyy ryhmän käyttöön vuorovaikutuksen kautta. Tieto kehittyy edelleen ryhmässä ja liittyy muuhun tietoon. Yksilöt vievät mukanaan kehittynyttä tietoa eteenpäin organisaatioiden rajoja rikkoen. Näin spiraalin kierrokset lisääntyvät ja tieto jatkaa syvenemistään. Työryhmät voidaan nähdä tiedon ulkoistajan roolissa. Vuorovaikutuksessa toimimalla myös hiljainen tieto muuntuu näkyväksi keskustelujen kautta. Nonakan ja Takeuchin (1995: 85) mukaan hiljaista ja näkyvää tietoa voidaan pyrkiä siirtämään tällaisen eritaustaisen ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen kautta.

”Vuorovaikutuksessa syntyy myös osaamisen siirtymistä.” (H10)

”Ihmisillä on erilaiset taustat, kokemus ja oppikirjaviisuus. Keskusteluissa ajatukset kohtaavat ja toisilta opitaan.” (H8)

”Hyviä ja poikkitieteellisiä osaajia erilaisista toimijoista. Saa hyvän kattauksen tekeillä olevista asioista, opitaan laajoista kokonaisuuksista, ei välttämättä detaljeista.” (H4)

Jokityöryhmissä on myös havaittavissa Mariussenin ja Virkkalan (2013: 182–183) määrittelemät hyvien käytäntöjen kriteerit. Hiljaista tietoa voidaan pyrkiä ainakin osin saamaan avoimemmalle ja näkyvämmälle tasolle myös oikeanalaisten metodien avulla, kuten hyvien käytäntöjen syvällisellä analyysillä. Tällä tavoin hiljaisen tiedon siirrettävyys paranee.

Jokineuvottelukunnissa sekä niiden työryhmissä ja rahastoissa on olemassa vahvaa osaamispääoman potentiaalia. Otalan (2008: 47) mukaan osaamispääoma muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhddepääomasta. Henkilöpääoma muodostuu yksilöistä ja heidän osaamisestaan. Osaamisen lisäksi kyseessä ovat myös yksilön asenne ja halu käyttää osaamistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Rakennepääoma koostuu organisaation fyysisistä ja henkisistä rakenteista, kuten toimintatavoista, kulttuurista ja käytössä olevista teknologisista sovelluksista. Kuvailun kaltainen laaja osaamispääoma sekä sen tuomat mahdollisuudet toimintaan voidaan nähdä yhtenä jokineuvottelukuntien toiminnan vahvuutena.

Oppimista edistävänä tai vastaavasti haittaavana tekijänä haastatteluissa nousi esille yksilön oman asennoitumisen merkitys. Korkeatasoinen tiedon laatu sekä avoin ilmapiiri, joka sallii erilaiset mielipiteet ja niiden esille tuomisen koettiin myös edistävän ryhmän oppimista. Oppimistaidoista Marquardtin (2002: 16) dialogissa korostetaan avoimen, eri mielipiteet sallivan keskustelun ja aktiivisen vuoropuhelun merkitystä parhaan mahdollisen ratkaisun hahmottamisessa. Samoin Senge (1990: 218–221) neuvoo ryhmiä huomioimaan kaikkien jäsenten kyvyt sekä pyrkiä luomaan avoin ja kannustava keskusteluilmapiiri.

”Henkilöt, jotka ovat mukana ovat substanssiosaajia, voit luottaa siihen, että tieto ja osaaminen asioista on korkeatasoista.” (H9)

”Tietysti vaikuttaa se, kuinka vastaanottavainen henkilö on ja kuinka valmis on laajentamaan omaa näkemystään.” (H5)

”Jäsenten suhtautuminen on oppimisen perusedellytys, eli ollaan valmiita kuuntelemaan ja ottamaan asioita prosessointiin- ainakin kuuntelemaan ja keskustelemaan. Kukaan ei istu hiljaa, kaikki tuntevat, että saa sanoa, ujoilua ei juuri ole.” (H2)

Hankkeiden jälkiarvioinnin tarkastelun avulla pyrittiin osaltaan arvioimaan jokineuvotelukuntakokonaisuuden kokemuksesta ja virheistä oppimisen mahdollisuuden hyödyntämistä. Voidaan sanoa, että jälkiarviointeja tehdään ainakin lyhyellä aikavälillä. Pitkän aikavälin seurannan ja jälkiarvioinnin haastateltavat kokivat osin puuttuvan. Toisaalta kunnat rahoittavat jokirahastoja, joten laajemmassa käsityksessä arvioinnin nähtiin toteutuvan vuosijaksoittain kuntien myöntäessä määrärahoja. Kinnunen (2010: 32) korostaa oppivan organisaation virheistä oppimisen mahdollisuuden laajaa hyödyntämistä.

”Kyllä ainakin rahastoissa, kun myönnetään lisärahaa tai käymme ainakin lävitse miten onnistunut. Hankkeiden päättymisen myötä myös käydään rahastoissa keskustelua, miten hanke on mennyt ja tietoa, että raha mennyt oikeisiin kohteisiin.” (H6)

”Loppuraportit on kaikista, pidemmän aikavälin tarkastelu olisi hyvä” (H1)

”Kyllä minulla on sellainen käsitys, että kun esim. harjoittelijat ovat saaneet raporttinsa valmiiksi, niin ne on melko perusteellisesti käyty lävitse. Minusta se on ollut hyvä tapa purkaa ne ja keskustella millaisia kokemuksia ja tietoa hankkeista on saatu? Usein harjoittelijat tulevat itse esittelemään raporttinsa.” (H9)

Systemaattista jälkitarkastelua kehittämällä voitaisiin päästä Garvinin (1993:81) kuvailemaan oppivan organisaation kyvykkääseen ja järjestelmälliseen ongelmanratkaisuun sekä uusien menetelmien rohkeisiin kokeiluihin. Tällainen itsetutkiskeleva, jatkuva syklisesti etenevä prosessi voidaan myös nähdä vastauksena jatkuvaan uusiutumisen tarpeisiin toimintaympäristön muuttuessa. (Ojala 2008: 78; Alasoini & Halme 1999: 2.) Systemaattinen jälkitarkastelu toimisi myös strategisen oppimisen tukena ja sen avulla olisi mahdollista saada tietoa esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista. Strategisen oppimisen tarkoitus on Sydänmaanlakan (2007: 60) mukaan kyetä reagoimaan nopeasti toimintaympäristön ja tilannekuvien muuttuessa. Strategisen oppimisen avulla

kyetään tekemään tarvittaessa nopeita suunnantarkistuksia ja oppimisen avulla saadaan luotua uutta suuntaa vastaavaa osaamista ja toimintatapoja.

”Joo, sellaista systemaattista jälkiarviointia, jossa esimerkiksi seurattaisiin, miten järven kunnostus on mennyt loppuun ja onko sitä vuosien saatossa hoidettu edelleen, niin sellaista ei ole. Maksujen osalta tarkastetaan, että kaikki ehdot täyttyvät ja on toimittu sovitulla tavalla. Muuten ei esimerkiksi ruodita miksi jokin hanke kaatui tai meni pieleen.” (H3)

”Jos hankkeella on vesioikeudellinen lupa, se edellyttää ja kuuluu valvottavaksi kohteeksi. Suurimmissa hankkeissa seurantaa, esim. vedenlaadun kehitys” (H7)

”Arvioidaan pakosta vuosijakson jälkeen, kunnat sitoutuvat maksamaan. Jakson lopulla lähestytään kuntia kirjeitse, esitellään toteutetut hankkeet ja kysytään, koetaanko rahastot tarpeellisiksi?” (H10)

6.5. Ulkoisen oppimisen ulottuvuudet

Oppiva organisaatio pyrkii jatkuvaan kehitykseen ja oppimiseen myös oman organisaation ulkopuolelta. Tutkielmassa tarkasteltiin myös haastateltavien näkemyksiä oppimiseen muilta ulkopuolisilta toimijoilta. Garvinin (1993: 81) mukaan oman toiminnan vertailu ja oppiminen muilta toimijoilta sekä organisaation vastaanottavuus ovat oppivan organisaation tunnusmerkkejä. Jokineuvottelukuntien ulkoisen oppimisen hyödyntämistä selvitettiin haastattelujen avulla. Haastatteluissa kartoitettiin vertaamista ja oppimista ulkopuolisilta toimijoilta sekä asennoitumista ja valmiutta vastaanottaa tietoa oman jokineuvottelukunnan ulkopuolelta. Ulkopuolisia vaikutteita saatiin ensisijaisesti lähialueiden muista neuvottelukunnista.

”Neuvottelukunnat seuraavat toisiaan ja samoja edustajiakin voi olla. Jos jokin juttu havaitaan hyväksi, pyritään se siirtämään myös muihin jokilaaksoihin.” (H8)

”Yleensä ollaan kyllä tietoisia mitä muualla tapahtuu ja joskus on ollut myös yhteisiä seminaareja, kuten esimerkiksi pohjavesistä.” (H3)

”Eihän tätä paljon ole, mutta ilman muuta, ei meidän alue ole niin että katsotaan vain kapea jokialue. Kyllä me katsotaan, miten muualla on toimittu ja mitä on saatu aikaan.” (H7)

Monista eri toimijatahoista koostuvan rakenteensa vuoksi jokineuvottelukunnat saavat yksilötasoisia ulkoisia vaikutteita myös jäsentensä kautta. Näitä eri taustaorganisaatioiden toimintamalleja ja vaikutteita voidaan hyödyntää myös jokineuvottelukuntien toiminnassa. Jokineuvottelukuntien laaja-alaista osaamispääomaa voitaisiin myös hyödyntää hankkeiden lisäksi ottamalla käyttöön esimerkiksi erilaisia uusia kokeiluita ja kyseenalaistamalla olemassa olevia ajatusmalleja. Sengen (1990: 230–231) mukaan nämä ajattelumallit ovat usein tiedostamattomia ja ne ohjaavat toimintatapaamme ja käsityksiämme siitä, kuinka maailma toimii. Tällaiset rutiinit ja oletukset voivat estää parhaiden ideoiden toteutumista. Ne voivat olla esimerkiksi itsestäänselvyksiä ja oletuksia siitä, miten asioiden tulisi olla.

Osa haastatelluista toi esille myös mahdollisuuden laajempaan mallien ja vaikutteiden hakemiseen tiedostaen kuitenkin resurssien rajallisuuden.

”Vaasalainen näkemys on, että ainakin lahden toinen puoli on kurkattava, ovat edelleenkin monessa asiassa meitä edellä, myös Eurooppa. Tulisi pyrkiä aktiivisesti hakemaan tietoa ja kontakteja muualta. Ei vain ole olemassa ketään, joka työskentelisi vain neuvottelukuntia varten.” (H8)

”Paljon riippuu vetäjästä, tuskin ELYn kavereilla on tähänkään kauheasti aikaa varattu.” (H4)

Kyrönjoen kohdalla korostettiin sen roolia vaikutteiden lähteenä ja esikuvana koko maan alueella. Esikuvana toimimisen koettiin vaikuttavan positiivisesti myös Kyrönjoen valuma-alueen omaan toimintaan.

”Kyrönjoki on malli muille, mutta toki on hyvä muistaa, että mallia voidaan ottaa muualtakin.” (H2)

”Ehkä asetelma ollut pikemmin niin päin, että muut ovat oppineet meiltä. Jossakin määrin, kun ollaan monessa asiassa toimittu pilottina, on se myös sparrannut meitä, mutta mikäli muualta tulee uutta, niin ei mitään esteitä, tämä ei missään nimessä ole mitenkään sisäänpäin kääntynyt.” (H9)

6.6. Tiedonkulku ja saatavuus

Viimeisenä teemana tarkastelen jokineuvottelukuntakokonaisuuden tiedonkulkua ja tiedon saatavuutta. Ensisijainen vastuu uusien jäsenien perehdyttämisessä on kunkin toimijan taustaorganisaatiolla, mutta jokineuvottelukunnilla on runsaasti tietoa ja materiaalia hyödynnettävissä. Kokousten koettiin osaltaan kartuttavan uusien jäsenten tietoja toiminnasta. Tiedonvälittäjän roolissa nähtiin myös ELY-keskus sekä Pohjanmaan Vesi ja Ympäristö ry. Tietoa on ainakin ajoittain pyritty täydentämään myös erilaisilla toiminnan mukaisilla retkillä ja seminaareilla.

Aiemmin ympäristöhallinnon sivuilla oli myös jokaisen neuvottelukunnan omat sivus-
tot, mutta valtiohallinnon uudistuksessa niille ei löytynyt sijaa. Garvinin (1993: 81) mukaan kattava ja tehokas tiedonkulku on yksi oppivan organisaation peruselementeistä. Sydänmaanlakan (2007: 60) mukaan juuri osaamisen ja tiedon jakaminen koetaan usein organisaatioissa vaikeiksi. Tiedon jakamisen lisäksi tulisi huomio kiinnittää myös tiedon saatavuuteen, tiedon tulisi olla helposti organisaation jäsenten saatavilla.

”Integraatio tapahtuu kokousten kautta ja pöytäkirjat jaetaan edustajille, jokaisen toimija saa omalta taustaltaan ja tietysti myös katselee itsekin” (H13)

”Valtavasti materiaalia on olemassa, jo yksistään Vesienhoito-ohjelmat antavat loistavat perustiedot kaikista alueemme vesistöistä” (H9)

”Jäsenillä on mahdollisuus saada tietoa pöytäkirjojen ja muistioiden kautta, vaatii omaa lukemista. Myös erilaisia esitelmiä tulee esimerkiksi pöytäkirjojen liitteissä.” (H2)

”Ainakin meillä ollut retkiä ja myös seminaari.” (H11)

Haastateltavia pyydettiin myös nimeämään erilaisia keinoja, joita tiedon siirtymisessä voitaisiin hyödyntää laajemmin. Toisaalta toimintakulttuuriin liittyvät uudet näkökulmat asioihin koettiin virkistäviksi. Otalan (2008: 78) mukaan Oppiva organisaatio käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa jatkuvaan uudistamiseen, se arvioi jatkuvasti itseään ja eri toimintojaan ja hyödyntää tätä tietoa toiminnan kehittämisessä.

”Perustieto ja aineisto on olemassa. Tieto jäsentyy uudestaan, kun sukupolvi vaihtuu. Hyvä piirre on uusi ajattelu ja nuorison hallussa on se, kuinka paljon vanhaa aineistoa halutaan käyttää hyväkseen, toki niitä muokataan ja siirtyy oman aktiivisuuden kautta. (H13)

”Ollaan mietitty, että olisi ihan oma verkkosivusto.” (H2)

”Kun tutustuu aiempiin muistioihin ja seuraa painopisteitä, jatkumo löytyy.” (H5)

Otalan (2008: 78) mukaan onnistuneella osaamisvajeiden ennakoinneilla ja tiedon siirtymisellä organisaatio voi luoda hyvän yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta ja pyrkiä tunnistamaan tulevaisuuden osaamis- ja kehittämistarpeita. Toimintamallin voidaan nähdä liittyvän vaatimuksiin jatkuvasta uusiutumisesta ja sopeutumisesta toimintaympäristöissä alati tapahtuviin muutoksiin. Onnistunut hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi ja tiedon siirtyminen eteenpäin on tällaista tulevaisuuteen katsovaa ennakointia.

”Meillä on ollut varamies, joka jatkaa siitä, kun toinen jää pois. Yleensä oltu vähän aikaa yhtä aikaa.” (H1)

”Hiljaiseen tietoon liittyen, voi aina olla jotakin toimintakulttuuriin liittyvää, mutta toisaalta voi olla ihan virkistävää, jos joku tulee ulkopuolelta ja katsoo asioita uusin vähän ulkopuolisin silmin, niin tuulettaahan se aina vähän organisaatiota.” (H9)

6.7. Haastatteluaineiston tulokset oppivan organisaation timanttimallissa

Oppivan organisaation timanttimalli esiteltiin tämän tutkielman luvussa 4.2. Kuvioon 6 olen sijoittanut tämän tutkielman haastatteluaineiston alkuperäistä timanttimallia mukaillen. Kuvio 6 on esitetty oppivan organisaation arvioinnin työkaluna. Timanttimallin avulla tutkimustulokset ovat kaikille näkyvillä. Timanttimallia ei kuitenkaan tule ajatella numeraalisena mittaristona, vaan sen rooli on ennen kaikkea tarjota tietoa jokineuvotelukunnasta oppivan organisaation näkökulmasta.

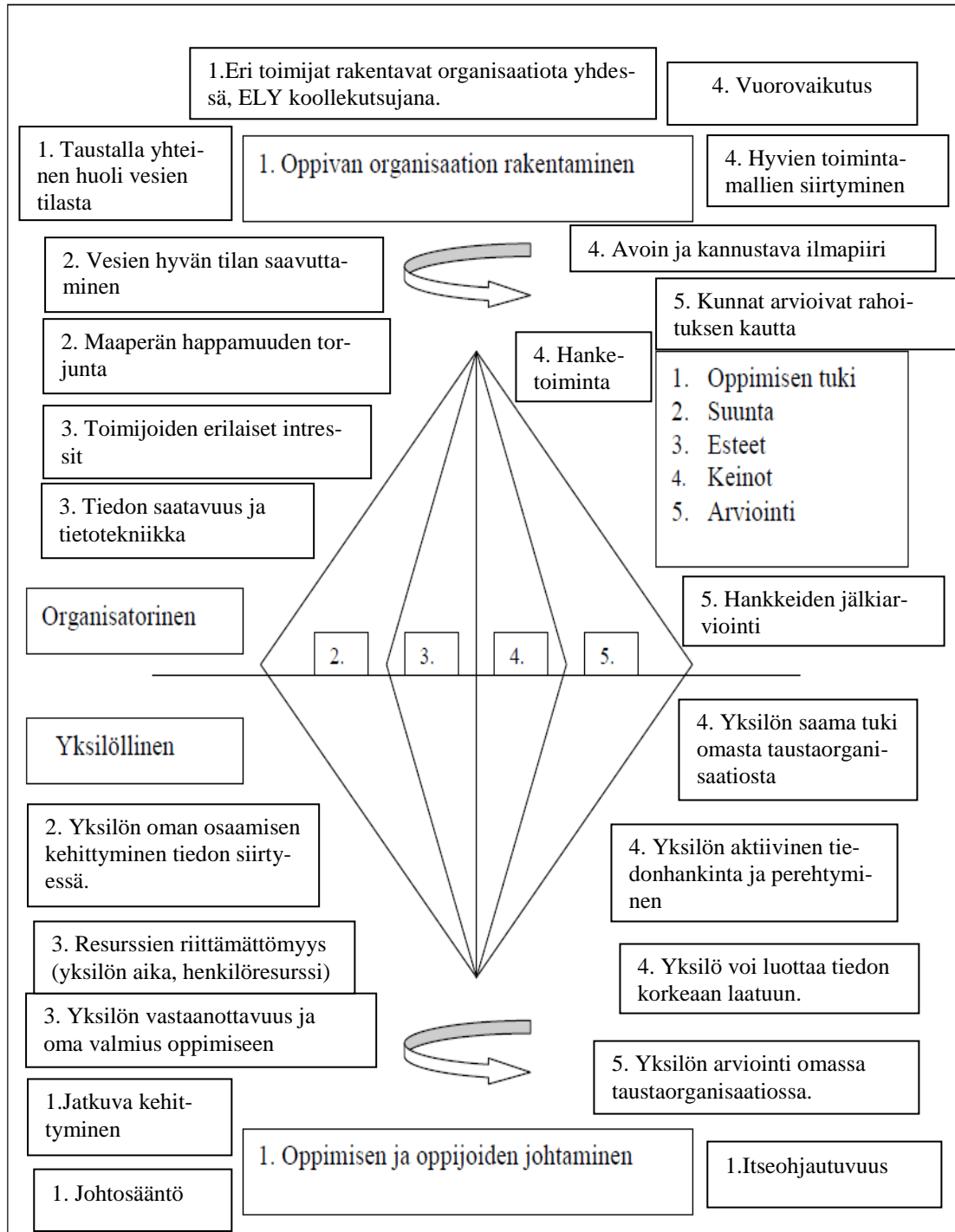
Timanttimallin keskivälin yläpuolelle olen sijoittanut haastatteluaineiston tuloksia organisaatiotasolla numeroiden ne Moilasen (2001: 74) nimeämien oppivan organisaation

elementtien mukaisesti. Elementit ja niiden numerotaulukko ovat mallissa nähtävillä. Jokaisella elementillä on myös yksilötason vastapari ja nämä ovat sijoitettuina timanttimallin keskivälin alapuolelle haastatteluaineiston tuloksia mukaillen.

Oppivan organisaation rakentajana voidaan nähdä eri toimijat yhdessä ELY-keskuksen toimiessa koolle kutsujana. Toiminnan taustalla on yhteinen huoli vesien tilasta. Oppiminen ja johtaminen pohjautuvat johtosääntöön neuvottelukuntien toimiessa osin itseohjautuvasti omia tavoitteita asettaen. Toiminnan jatkuvuutta ja syklisesti etenevää kehitysprosessia kuvaa timanttimallin jatkuva kiertoliike.

Oppivan organisaation näkökulmasta tarkasteltuna jokineuvottelukunta voidaan nähdä organisaatiotasoisena toimijana. Jokirahastoissa ja jokityöryhmissä puolestaan on nähtävissä tiimeille tyypillisiä piirteitä. Niiden toimintamalli on tiimien tapaan vapaampi ja ryhmäkoko pienempi. Jokityöryhmät valitaan jokineuvottelukuntien jäsenistä ja työryhmien kokoonpanoissa on selkeästi havaittavissa valittujen henkilöiden osaamisprofiilin monipuolisuus. Jokityöryhmät myös perustavat tarvittaessa tilapäisiä pientyöryhmiä asioiden käsittelyä varten. Yksilötason toimijoina ovat eri taustaorganisaatioiden edustajat.

Yksilöiden tulisi toiminnassaan huomioida tiedonkulun ja oppimisen mahdollisuuden kaksisuuntaisuus. Yksilön rooli on toimia tiedonvälittäjänä ja asiantuntijana sekä tuoda jokineuvottelukuntaan oman taustaorganisaationsa osaamista ja näkökulmaa asioihin. Toisaalta jokineuvottelukunnissa opitut asiat ja uudet näkökulmat tulee tuoda oman taustaorganisaation tiedoksi ja hyödynnettäviksi. Tällaisesta vapaasta tiedon virrasta hyötyvät sekä jokineuvottelukunta että yksilön taustaorganisaatio. Yksilön tehtävänä on myös tiedon siirtäminen eteenpäin omassa taustaorganisaatiossa esimerkiksi edustajan vaihtuessa. Organisaatiossa tapahtuva tiedon jakamisen on oppimisen edellytys.



Kuvio 6. Haastatteluaineiston tulokset oppivan organisaation timanttimallassa (Moilanen 2001: 74 mukailleen).

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Esitin johdantoluvussa tutkimuskysymykset, joihin vastaan seuraavaksi. Tutkielman päätteeksi esitän myös kehitysehdotukset, jotka ovat nousseet esiin haastatteluaineiston tulkinnasta teorian avulla.

7.1. Yhteenveto

Millainen on jokineuvottelukunta ja sen rooli osana vesienhoitoa?

Jokineuvottelukunnat ovat vahvasti mukana edistämässä alueiden vesienhoitoa. Toimijat eri taustaorganisaatioista tuovat oman osaamisensa ja näkemyksensä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimusaineiston perusteella näyttäisi siltä, että toiminnalle on muodostunut vakaa pohja, josta on mahdollista kehittää toimintaa edelleen. Jokineuvottelukunta on yhteistyöelin, jonka koollekutsujana on ELY-keskus. Kokouksen asialistan laatii sihteerit, jäsenet voivat myös ehdottaa asialistalle nostettavia aiheita ja viranomasilta voi tulla esimerkiksi ajankohtaisia asioita kokouksen asialistalle. Lähtökohdaisesti neuvottelukunta kokoontuu kerran vuodessa. Vesidirektiivin myötä neuvottelukunta osallistuu myös oman alueensa vesienhoidon suunnitelmien ja toimenpideohjelmien laadintaan.

Jokityöryhmät ovat kooltaan neuvottelukuntaa pienemmät ja niiden rooli on toimia neuvottelukuntien valmistelueliminä. Jäsenet työryhmiin valitaan neuvottelukunnista. Jokityöryhmissä koettiin vallitsevan avoin keskusteleva ilmapiiri. Avoin ja salliva keskusteluilmapiiri on myös välttämättömyys toiminnan merkityksellisyydelle ja jatkuvuudelle. Yhteisymmärrys löytyy usein keskustelujen kautta. Työryhmät nähtiin pitkälti aktiivisina käytännön toimijoina ja tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että oppivan organisaation elementtien läsnäolo oli selkeimmin havaittavissa jokityöryhmissä. Työryhmien perusröoliin voidaan tutkielman perusteella sanoa olevan sama eri jokialueilla, vain työryhmien kokoontumisväli ja aktiivisuus vaihtelivat. Oman alueen erityispiirteiden huomioiminen ja erilaiset toiminnan lähtökohdat on hyvä tiedostaa ja siltä osin ei jokityöryhmien tarvitse olla täysin identtiset keskenään. Työryhmistä Kyrönjokityö-

ryhmä kokoontuu muita useammin ja se on toiminut myös vesienhoidon suunnittelumenetelmien valtakunnallisessa kehittämisessä testityhmänä ja toiminut myös SYKE:n kehittämishankkeissa testiryhmänä. Kyrönjoen toimenpideohjelma tehtiin ennen ministeriön antamaa ohjeistusta ja siitä poimittiin vaikutteita valtakunnalliseen ohjeistukseen. Oppivan organisaation elementtien esiintyminen oli aineiston perusteella selkeintä jokityöryhmissä.

Haastatteluaineistossa esiin nousivat erityisesti jokirahastojen merkitys hankkeiden mahdollistajana ja toiminnan vaikuttavuuden kannalta merkittävänä tekijänä. Rahastot ovat osallistuneet laajasti erilaisiin ja erikokoisiin hankkeisiin. Rahastoilla on olemassa selkeä roolinsa alueiden pienempien projektien mahdollistajana, mutta niiden kautta mahdollistuu osallistuminen ja vaikuttaminen myös suuremmissa hankkeissa, joissa rahastojen euromääräinen panos voi olla suhteellisen pieni verrattaessa hankkeiden kokonaiskustannuksiin. Erään haastatellun sanoja lainaten: ”Pienillä rahoilla isoihin pöytiin.” Osallistumalla hankkeiden rahoitukseen on helpompaa päästä mukaan erilaisiin vesienhoidon työryhmiin ja sitä kautta vaikuttamaan myös hankkeiden sisältöön.

Oppivan organisaation piirteiden ilmeneminen jokineuvottelukuntatoiminnassa

Perehdyin tutkimusaineiston ja teorian avulla oppivan organisaation ilmenemiseen jokineuvottelukuntatoiminnassa. Aineiston perusteella voidaan havaita oppivan organisaation piirteiden läsnäolo jokineuvottelukuntien toiminnassa. Toiminnan yhteinen suunta oli selvästi havaittavissa. Ihmisten erilaiset taustat ja sidosryhmät olivat olemassa, mutta toiminnan perimmäinen tavoite ja yhteinen suunta olivat tutkielman perusteella läsnä. Oppivan organisaation, yhteisen suunnan ja vision esteenä eivät ole toimijoiden erilaiset taustat tai jäsenten vaihtuvuus, vaan päinvastoin. Erilaiset taustat ja vaihtuvat toimijat tuovat neuvottelukuntakokonaisuuteen vain vahvuutta ja laaja-alaisempaa näkemystä sekä asiantuntemusta. Aiemmin tässä tutkielmassa on esitetty Peter Druckerin vertaus älykkäästä organisaatiosta ja jazz-ryhmästä, joka uudistuu jatkuvasti kuvaa myös jokineuvottelukuntia.

Oppimisen ulottuvuuksista selvimmän oli havaittavissa ryhmän sisäinen oppiminen. Ryhmän koettiin hyötyvän yksilöiden asiantuntevuudesta ja yksilöiden korkeaa sub-

stanssiosaamista arvostettiin. Tämä eri toimijoiden vahva osaaminen ja tiedon korkealaatuisuus koettiin vaikuttavan positiivisesti ryhmän oppimiseen. Vuorovaikutuksen, dialogin ja hanketoiminnan koettiin myös osaltaan edistävän ryhmässä oppimista. Oppimisen hidasteina ja esteinä nähtiin ennen kaikkea mahdollinen ajanpuute tai yksilön oma asennoituminen oppimiseen. Kokemuspohjaisen ja virheistä oppimisen mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää neuvottelukuntien toiminnassa laajemmin. Erityisesti rahastoiden hanketoiminnan avulla voisi olla mahdollista myös laajempi virheistä oppimisen hyödyntäminen osana toimintaa. Ulkoisen oppimisen mahdollisuuksista parhaiten hyödynnettiin muita jokineuvottelukuntia ja hyväksi koettuja toimintamalleja pyrittiin aktiivisesti siirtämään jokineuvottelukunnalta toiselle. Tällaista aktiivista vertailua ja muilta oppimista on hyödynnetty jokineuvottelukuntia perustettaessa, mutta myös myöhemmin esimerkiksi jokirahastoelementin onnistuneessa siirtymisessä ja hyödyntämisessä Ähtävänjoelta muille tutkielman kohteena oleville jokialueille. Vaikutteita oli pyritty ainakin osin hakemaan myös muilta vesienhoitoalueilta ja erilaisista vesistöistä. Haastatelluista osa oli vierailut myös muilla vesienhoitoalueilla tutustuen niiden vesienhoidon toimenpiteisiin. Tällainen avoin asennoituminen edesauttaa uusien vaikutteiden vastaanottamista ja oppimista myös muilta toimijoilta.

Tiedonkulun ja saatavuuden osalta nykytilanteessa koettiin materiaalia olevan runsaasti ja esimerkkinä tiedonsaantilähteistä mainittiin alueiden vesienhoitosuunnitelmat. Jokineuvottelukuntatoiminnasta lisätietoa oli mahdollista saada oman taustaorganisaation lisäksi myös aiempien kokousten pöytäkirjoista ja erilaisista esitelmistä sekä tietopaketeista. Tietoa toiminnasta koettiin tarvittaessa saatavan myös eri organisaatioiden edustajien kautta, kuten ELY-keskuksen ja Pohjanmaan Vesi ja Ympäristö ry:n. Organisaation kattavan, tehokkaan ja avoimen tiedonkulun merkitys organisaation menestyksen taustalla on keskeinen ja siihen voitaisiin kiinnittää myös jokineuvottelukuntakokonaisuudessa enemmän huomiota. Tiedonkulun ja ennen kaikkea tiedon saatavuuden osalta tulisi nähdä myös jokineuvottelukuntien ulkopuolinen ulottuvuus ja sen merkitys toiminnan tunnettavuudelle ja jatkuvuudelle.

Oppivan organisaation piirteiden läsnäolo oli toiminnassa havaittavissa ja tutkielmassa tarkastelluista piirteistä muita vahvemmin erottuivat toiminnan yhteinen suunta, sisäinen oppiminen ja ulkoinen oppiminen. Johtopäätöksenä voidaan todeta jokineuvottelu-

kuntien toiminnan vastaavan joitakin oppivan organisaation piirteitä ja oppivan organisaation teoriaa voidaan hyödyntää myös toiminnan jatkokehittämisessä.

7.2. Oppivan organisaation teorian hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä

Haastattelujen avulla kartoitin jokineuvottelukuntaa ja sen nykytilaa. Nykytilan kartoittaminen on edellytys toiminnan kehittämiseksi. Tässä tutkielmassa toiminnan nykytilaa kehitetään lähestyen jokineuvottelukuntaa oppivan ja älykkään organisaation näkökulmasta yhdistäen teoriapohjaa ja tutkimuksen empiriaa toisiinsa.

Tiedonkulku ja tiedon saatavuus

Tiedonkulkua ja tiedon saatavuutta voitaisiin kehittää hyödyntämällä paremmin olemassa olevia teknillisiä mahdollisuuksia. Jokineuvottelukunnilla voisi olla olemassa yhteinen nettisivusto, joka olisi ainakin osittain avoin kaikille asiasta kiinnostuneille. Verkkosivusto toimisi näin tiedon lähteenä myös ulkopuolisille tahoille ja lisäisi siten toiminnan tunnettavuutta ja yleistä tietoisuutta siitä, mitä jokineuvottelukuntatoiminnalla on saatu aikaiseksi. Nykytilanteessa tieto on pirstoutunutta ja erityisesti ulkopuoliselta taholta vaatii aikaa sekä resursseja muodostaa kokonaiskuvaa ja perehtyä toimintaan. Tiedon keskittäminen verkkosivustolle kokoaisi tiedon yhteen paikkaan ja toimisi laajalajaisena informaation lähteenä, jossa tieto olisi kaikkien saatavilla. Luomalla verkkosivusto tiedon saaminen olisi tehokasta, helppoa ja keskitettyä. Informaation jakamisessa tulisi nähdä myös toiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Älykkään organisaation tulisi kyetä muuttumaan ajassa ja tehdä itsensä siten aina uudelleen tarpeelliseksi. Tällainen toiminnasta tiedottaminen voidaan nähdä myös eräänlaisena markkinoinnin keinona.

Panostamalla enemmän tiedon saannin helppouteen myös alueiden asukkaat saavat halutessaan helposti tietoa oman alueen jokineuvottelukunnasta ja esimerkiksi tietoisuus rahastoista sekä niiden mahdollisuuksista toimia paikallisten hankkeiden osarahoittajana lisääntyy. Verkkosivuston avulla uudet toimijat ja jäsenet saisivat myös helposti tietoa toiminnasta. Pohjanmaan vesi ja ympäristö ry:n sivuilta löytyvät perustiedot rahastojen osalta, mutta laajempi kokonaisuus ja tiedot voisivat olla myös mahdollisesti luotavan

jokineuvottelukuntasivuston alla. Sivustosta osa voisi olla myös avoin vain toiminnassa mukana oleville, mikäli koetaan että esimerkiksi vasta valmistelutasolla olevat asiat eivät olisi heti yleisesti saatavilla. Sivuston kautta mahdollistuisi myös muun muassa asiainlistojen, pöytäkirjojen, tietopakettien, esitelmien ja harjoittelijaraporttien jakaminen sekä niiden helppo saatavuus.

Sivustolla olisi merkityksensä myös hiljaisen tiedon siirtäjänä ja sen avulla esimerkiksi kuntien uudet virkamiehet voisivat hakea lisätietoa toiminnasta ja siten osaisivat neuvoa eri yhdistyksiä hakemaan rahastotukea hankkeiden toteutukseen. Tämä palvelisi myös jokineuvottelukuntien toiminnan tavoitteita. Sivuston kautta olisi myös mahdollista vastaanottaa kuntalaisten kehitysideoita tai kokemustietoa yleisellä tasolla tai esimerkiksi jotakin tiettyä hanketta koskien.

Resurssitarpeiltaan verkkosivustohanke on kevyt ja kertynyt tieto olisi myös tallennettuna. Ainakin yhtenä toteutusvaihtoehtona voisi olla korkeakouluharjoittelijan palkkaaminen. Harjoittelijan tehtäviin kuuluisi sivuston pohjien luominen neuvottelukuntien tai työryhmien määrittelemien kehysten mukaisesti. Palkkaus voisi olla mahdollista hoitaa jo olemassa olevien käytänteiden mukaisesti. Verkkosivustolle eri neuvottelukunnat pystyisivät jatkossa lisäämään haluamiansa asioita ja linkkejä. Yhteisen verkkosivustopohjan luominen vähentäisi hallinnollisen työn päällekkäisyyksiä, sillä sivustolle olisi vaivatonta laittaa yhdellä kertaa asioita, jotka koskevat kaikkia jokineuvottelukuntia. Tiedonkulullisesti keino on myös tasavertainen kaikille neuvottelukunnille ollen myös riippumaton esimerkiksi kokousten aikatauluista.

Kokemuksesta ja virheistä oppiminen

Toiminnan jatkuva tarkastelu on pohjana kokemuksesta ja virheistä oppimiselle. Jokineuvottelukunnissa on osin hyödyntämättömiä kokemuksesta oppimisen elementtejä, esimerkiksi jokirahastojen hanketoimintaa voisi jälkiarvioida enemmän. Jokirahastotoiminnan on kuitenkin tarkoitus olla notkea hankkeiden toteutuksia mahdollistava elin ja tämän ketterän rakenteen säilyttäminen on keskeistä toimivuuden kannalta. Jälkiarvointiin voisi kuitenkin luoda esimerkiksi kevyen lomakepohjan, jonka avulla hankkeet saataisiin dokumentoitua samankaltaisesti. Hankkeet ovat keskenään hyvin erilaisia, jo-

ten mikään erityisen formaali, tiettyihin kriteereihin sidottu lomake ei jälkiarviointiin sovellu, vaan enemmänkin teemoittain menevä ja suhteellisen vähällä ajankäytöllä käsiteltävä lomake voisi tuoda tarvittavan joustavuuden hankkeita jälkiarvioitaessa.

Jälkiarvioinnin perimmäisenä tarkoituksena on hankkeiden yhteinen tarkastelu ja tarkastelun kautta tapahtuva yhteinen oppiminen sekä tiedonsiirto. Jälkiarviointi tuottaa myös uutta tietoa kaikkien saataville. Jälkiarvioinnissa pystytään myös ainakin jonkintasoiseseen vaikuttavuusarviointiin, joskin muutokset esimerkiksi laajoissa vesistöhankeissa tapahtuvat pidemmällä aikavälillä. Vaikuttavuusarvioinnin perusteen ei kuitenkaan tulisi olla ainakaan pelkästään kustannuksia arvioiva, sillä esimerkiksi virkistysalueen kunnostus tai kulttuurihistoriallinen työ jokivarsien asukkaista asettuu hankalasti kustannuksiin pohjaavaan vaikuttavuusarviointiin. Rakenteen joustavuutta tarvitaan paitsi jälkiarvioinnin kehittämisessä myös mahdollisia vaikuttavuusarvioiteja tehtäessä.

Ennakointi ja tulevaisuuden haasteet

Tässä ennakkoinnin ja tulevaisuuden kehittämisessä yhdistelen työn teoriapohjaa, haastatteluaineistoa sekä niiden pohjalta tekemiäni johtopäätöksiä. Oppivan organisaation mukainen ajassa muuttuminen vaatii aktiivisuutta ja jatkuvaa kehittymistä toimintaympäristön muuttuessa. Lähitulevaisuudessa on tiedossa hallinnon muutoksia ja siirtyminen maakuntahallintoon. Tutkielman aineistossa nousi esiin ajatus pyrkiä saamaan toimintaan lisäresursseja tässä yhteydessä. Se on ajatus, jota olisi hyvä kartoittaa enemmän. Toisaalta uhkana nähtiin valtionhallinnon leikkaukset ja supistuvat resurssit. Aktiivisella toimintaympäristön muutosten seurannalla ja reagoinneilla jokineuvottelukunta voi pyrkiä tiedonvälittämiseen ja eri näkökulmien esiintuomiseen myös valtionhallinnon ja poliittisten päättäjien suuntaan. Alueellisen roolinsa lisäksi jokineuvottelukuntakokouksissa on olemassa potentiaalia nousta kokoaan isompaan rooliin myös erilaisissa valtakunnallisissa vesienhallintaan liittyvissä kysymyksissä. Tällainen kysymys voi tulevaisuudessa olla esimerkiksi kysymys puhtaan pohjaveden omistuksesta.

Neuvottelukuntia on ollut perustamassa ja kehittämässä joukko aktiivisia ihmisiä. Tulevaisuuden jatkumon kannalta olisi tärkeää, että samanlaisia laaja-alaisen ajattelun ja viisointikyvyn omaavia henkilöitä tulisi mukaan toimintaan henkilöiden eläköityessä ja

eri taustaorganisaatioiden henkilöiden vaihtuessa. Tämä vaatii myös hiljaisen tiedon onnistunutta siirtymistä, jotta tulevaisuuden toimijat näkevät jokineuvottelukuntien tärkeyden. Tätä siirtymää voidaan osaltaan edesauttaa pyrkimällä aktiivisesti löytämään resursseja toiminnan kehittämiseen, toiminnasta tiedottamiseen, tiedon keskittämiseen ja helppoon saatavuuteen sekä rahastoiden tunnettavuuden lisäämiseen.

Jokirahastoiden toiminnan osalta tärkeää on myös niiden rahoituspohjan turvaaminen ja rahoituksen pysyminen vähintään nykytasolla. Kuntaliitosten myötä rahoitusperusteisiin tulisi löytää yhteisymmärrys, jotta rahoituksen taso säilyisi nykyisellään. Rahastoja koskeva päätöksenteko voisi olla jatkossa järkevää keskittää rahastoihin neuvottelukuntien sijaan. Tuolloin edustettuina olisivat ne tahot, jotka ovat mukana rahastotoiminnassa ja maksavat rahastojen vuosimaksut. Yhteisymmärryksen löytäminen rahastoja koskeviin asioihin helpottuisi tämän muutoksen myötä, sillä neuvottelukunnat ovat kooltaan suurempia ja niissä on edustettuina myös tahoja, jotka eivät ole mukana jokirahastoissa. Malli voisi mahdollisesti tuoda lisää rahastokertymää, mikäli jokin taho haluaisi osallistua rahastojen päätöksentekoon, se mahdollistuisi maksamalla vuosimaksun.

Toimintamallina ja rakenteena jokineuvottelukunta on hyvin mielenkiintoinen. Se yhdistää toisiinsa eri toimijoita ja organisaatioita hyödyntäen laajalti myös yhteistyötä korkeakoulujen kanssa. Tällaisen yhteistyön rajapinnassa syntyvät usein myös innovaatiot. On mahdollista, että jokineuvottelukuntatoiminnan avulla nousee vielä esiin jotakin uusia ja ennakkoluulottomia ratkaisuja sekä toimintamalleja vesienhoidon ja hallinnan saralla. Toiminnan nostaminen uudelle tasolle voi kuitenkin edellyttää laajempia resursseja. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla aiemmin mainittu mahdollisuus maakuntahallintoon siirryttäessä. Mikäli tuolloin pystyttäisiin keskittämään tehtäviä ja löytyisi henkilö, jolla olisi mahdollisuus eri tahojen ja organisaatioiden yhteen solmimiseen, voisi toiminta nousta tulevaisuudessa uudelle tasolle. Sipilän hallitusohjelma (Valtioneuvosto 2016c.) kannustaa erilaisiin kokeiluihin ja vuosina 2016–2018 on jaettavissa AIKO-rahoitusta, alueellisiin innovaatioihin ja kokeiluihin (Valtioneuvosto 2016a). Mahdollisuutta AIKO-rahoituksen hakemiseen ja sitä kautta lisäresurssien saamiseen voisi myös kartoittaa. Jokineuvottelukuntatoiminnalle on luotu vankat perusteet ja ne antavat mahdollisuuden kehittää toimintaa myös tulevaisuudessa.

LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Eeva-Kaarina (2013). Pohjanmaan jokilaaksojen rahastojen toiminta. Ähtävänjokirahaston 20-vuotisseminaari 29.8.2013. Saatavissa 28.9.2016:
<http://docplayer.fi/636310-Pohjanmaan-jokilaaksojen-rahastojen-toiminta-eeva-kaarina-aaltonen-lappajarvi-29-8-2013-ahtavanjokirahaston-20-vuotisseminaari.html>.
- Aaltonen, Eeva-Kaarina (2016). Neuvottelukunnat ja rahastot diasarja 3.5.2016. Julkaisematon. Pohjanmaan vesi ja ympäristö ry.
- Aaltonen, Eeva-Kaarina, toiminnanjohtaja. Pohjanmaan vesi ja ympäristö ry. Haastattelu, Vaasa 17.5.2016.
- Aaltonen, Eeva-Kaarina & Reino Lammi (2005). Veden ja ajan virrassa. Pohjanmaan vesiensuojeluyhdistyksen 25–vuotisjuhlajulkaisu. Vaasa: Pohjanmaan vesiensuojeluyhdistys ry.
- Alasoini, Tuomo & Petteri Halme (1999). Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Työministeriö, raportteja 7.
- Alasuutari, Pertti (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Argyris, Chris & Donald Schön (1978). Organisational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison & Wesley.
- Dixon, Nancy (1994). The organizational learning cycle. London: McGraw-Hill Company.
- Drucker, Peter (1992). There is more than one kind of team. Saatavissa 17.10.2016:
<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704204304574544312916277426>.

- ELY (2015). Kyrönjoen yhteistyö 20 vuotta. Saatavissa 28.9.2016: <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/-/kyronjoen-yhteistyo-20-vuotta-riidoista-yhteistyon-esimerkiksi-etela-pohjanmaan-ely-keskus-#.V-t8NWea270>.
- ELY (2016). Ympäristö. Saatavissa 26.5.2016: https://www.ely-keskus.fi/en_US/web/ely/ymparisto#.V0auFisppPI.
- Enbuske, Matti (2010). Pohjois-Pohjanmaan ympäristöhistoria. Saatavissa 26.5.2016: <http://www.ymparisto.fi/download/noname/%7BDA032D9D-8FE2-4915-A3D3-47EB4F9B1E54%7D/>.
- Eskola, Jari (2007). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Teoksessa: Oppiva alue, Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, 159–183. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: WSOY.
- Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016a. Kyrönjoen vesistöalueen toimenpideohjelma vuoteen 2021. Saatavissa: 21.9.2016: <http://www.ymparisto.fi/download/noname/%7B42BC26B6-FF93-4741-B76D-D6932ED0EC11%7D/113683>.
- Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016b. Lapuanjoen vesistöalueen toimenpideohjelma vuoteen 2021. Saatavissa 21.9.2016: <http://www.ymparisto.fi/download/noname/%7BCCD46CC1-56B9-4548-9BA5-97F432480B6C%7D/113684>.
- Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016c. Luodon – Öjäjärveen vesistöjen vesienhoidon toimenpideohjelma vuoteen 2021. Saatavissa 21.9.16: <http://www.ymparisto.fi/download/noname/%7B8276BCFF-24B4-4582-ACEC-460A1663A4DB%7D/>.

Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2016d. Perhonjoen ja Kälviänjoen vesistöalueen toimenpideohjelma vuoteen 2021. Saatavissa 21.9.16: [http://www.ymparisto.fi/download/noname / %7B5F 4E18FA-361E-4D5C-8DE7-93F6EB90261E%7D/](http://www.ymparisto.fi/download/noname/%7B5F4E18FA-361E-4D5C-8DE7-93F6EB90261E%7D/).

Garvin, David (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review* 71: 4, 78–91.

Garvin, David (2000). *Learning in action. A guide to putting the learning organization to work.* Boston: Harvard Business School Press.

Grönfors, Martti (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät.* Juva: WSOY.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Gaudeamus.

Hollo, Erkki (2005). Voidaanko oikeudellisesti tavoittaa vesiluonnon ympäristötavoitteet? *Ympäristöjuridiikka* 3–4/2005, 3–7.

Hynynen, Ari (2000). *Ekomoderni suunnittelu paikallisena hallintana.* Saatavissa 27.9.2016: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/47909/SoPhi47_978-951-39-6490-0.pdf?sequence=3.

Jyväskylän yliopisto (2015). *Tieteenfilosofiset suuntaukset.* Saatavissa 23.10.2016: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolku-ja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>.

Kaika, Maria (2003). The water framework directive: A new directive for a changing social, political and economic European framework. *European Planning Studies* 11: 3, 299–316.

Kinnunen, Marina (2010). Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Acta Wasaensia 230. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Koskenniemi, Esa (2000). Typology of Finnish inland waters. Teoksessa: Monitoring and assessment of ecological status of aquatic environments – implementing the water framework directive, 6–7. Abstracts and participants. Helsinki: Suomen ympäristökeskus.

Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). Laadulliset menetelmät kauppateieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kukkola, Hannele (1997). Oppiva organisaatio kehittämisen välineenä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, johtamislaitos.

Lehtinen, Antti (2007). Vesienhoito uusimuotoista ponnistelua vesien tilan hyväksi. Teoksessa: Vettä, maata, ilmaa, 79–86. Toim. Antti Lehtinen, Pipsa Poikolainen & Jukka Vuontela. Ympäristöhallinnon korkeakoulutekniset YKT ry. Vammala.

Mariussen, Åge & Seija Virkkala (2013). Conceptual preliminaries, theories and methods of transnational learning. Teoksessa: Learning Transnational Learning: Methodologies and Methods of Transnational Learning, 155–195. Toim. Åge Mariussen & Seija Virkkala. Lontoo: Routledge.

Marquardt, Michael (2002). Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements of Corporate Learning. USA: Davies-Black Publishing.

Moilanen, Raili (1996). Oppiva organisaatio: tausta ja käsitteistö. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos.

Moilanen, Raili (2001). Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Mäenpää, Milla & Sini Tolonen (2011). Kooste vesienhoitoalueiden vesienhoitosuunnitelmista vuoteen 2015. Saatavissa 26.5.2016: <http://hdl.handle.net/10138/>.

Mäkinen, Heikki (2005). Vesienhoidon hallinta Suomessa. Helsingin yliopiston maantieteen laitoksen julkaisuja B 51.

Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995). The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Otala, Leenamajja (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pihlaja, Sonja (2008). Jokineuvottelukunta vesienhoidon toimijana. Tarkastelun kohteina: Lestijoen, Kyrönjoen ja Isojoen-Teuvanjoen jokineuvottelukunnat. Julkaisematon pro gradu -tutkielma. Vaasan tiedekirjasto Tritonia.

Pinchot, Gifford & Elisabeth Pinchot (1996). Älykäs organisaatio. Tampere: Mermerus.

Pohjanmaan vesi ja ympäristö (2016). Saatavissa 29.04.2016: <http://www.vesien-suojelu.fi/pohjanmaa/rahastot/>.

Rautio, Liisa Maria, vesistöpäällikkö. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus. Haastattelu, Vaasa 17.5.2016.

Rautio, Liisa Maria, Lotta Haldin, Karl-Erik Storberg, Stefan Nyman, Eeva-Kaarina Aaltonen & Yrjö Ojaniemi (2009). Ehdotus Kyrönjoen vesistöalueen toimenpiteohjelmaksi vuoteen 2015. Raportteja 2: 2009. Vaasa: Länsi-Suomen Ympäristökeskus.

Sarala, Urpo & Anita Sarala (1996). Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskampus.

Senge, Peter (1990). The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.

Sevola, Pertti & Esa Koskenniemi (2016). How is the environmental administration organized in Finland? Otteita Ukrainassa vuonna 2011 pidetystä seminaariesitelmästä. Julkaisematon seminaariesitelmä.

Sydänmaanlakka, Pentti (2001). Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Sydänmaanlakka, Pentti (2007). Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valtioneuvosto 2016a. Alueelliset innovaatiot ja kokeilut. Saatavissa 17.10.2016: valtioneuvosto.fi/delegate/file/15929.

Valtioneuvosto 2016b. Linjaus maakuntahallinnon tehtävistä. Saatavissa 26.5.2016: <http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/2287640/Hallituksen+linjaus+maakuntahallinnon+teht%C3%A4v%C3%A4t+5.4.2016/101bc0ea-ca53-43a8-9252-c66e073bfe80>.

Valtioneuvosto 2016c. Pääministeri Sipilän hallitusohjelma. Saatavissa 17.10.2016: <http://valtioneuvosto.fi/sipilan-hallitus/hallitusohjelma><http://valtioneuvosto.fi/documents/>.

Vilkki, Briitta (2009). Strategiat hallinnan välineenä. Vesiensuojelun ohjaus ja toimeenpano case Kyrönjoessa. Acta Wasaensia 202. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Westberg, Vincent, Anna Bonde, Merja Mäensivu & Maria Mäkinen (2015). Ehdotus Kokemäenjoen-Saaristomeren-Selkämeren vesienhoitoalueen vesienhoitosuunnitelmaksi vuosiksi 2016–2021. Saatavissa 27.9.2016: <http://www.ymparisto.fi/download/noname/%7B2E31D533-2B1E-45A9-B81C-986DCE88E182%7D/103513>.

Ympäristö (2013). Läntinen vesienhoitoalue. Saatavissa 17.10.2016: <http://www.ymparisto.fi/lantinenvesienhoitoalue>.

Ympäristö (2015). Ympäristöhallinnon esittely. Saatavissa 27.9.2016: [http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Ymparistohallinnon_esittely\(24056\)](http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Ymparistohallinnon_esittely(24056)).

Ympäristöministeriö (2007). Ympäristöministeriön historiikki . Saatavissa 26.5.2016: <http://www.ym.fi/fi-fi/ajankohtaista/julkaisut/>.

LIITE 1. Kyrönjoen neuvottelukunnan johtosääntö

KYRÖNJOEN NEUVOTTELUKUNTA

1. Neuvottelukunnan tarkoitus ja tehtävät

Kyrönjoen neuvottelukunta perustettiin vuonna 1995. Se koostuu kuntien, maakuntien sekä muiden ympäristöasioita käsittelevien viranomaisten ja organisaatioiden edustajista. Neuvottelukunnan tavoitteena on ympäristönsuojelun sekä elinkeinoelämän ja ympäristönsuojelun yhteistyön edistäminen Kyrönjoen vesistöalueella ja paikallisten ympäristötavoitteiden asettamisen tähtäimenä on elävä ja monimuotoinen jokilaakso.

Neuvottelukunta käsittelee Kyrönjoen alueen pinta- ja pohjavesiin liittyviä kysymyksiä ja joen valuma-alueella tehtäviä ympäristöön vaikuttavia toimenpiteitä kokonaisuutena ja kiinteässä yhteistyössä, vesistön eri käyttäjäryhmien, kuntien, maakuntien, ympäristöviranomaisten ja muiden toimijoiden kanssa.

Neuvottelukunnan tehtäviin kuuluu:

- Kyrönjoen alueen pinta- ja pohjavesiin ja muuhunkin alueen ympäristöön kohdistuvien tarpeiden, tavoitteiden, epäkohtien ja mahdollisuuksien kar-toittaminen ja esiintuominen,
- elinkeinoelämän ja ympäristönsuojelun yhteistyön edistäminen,
- pinta- ja pohjavesien hoidon ja merenhoidon edistäminen huomioiden eri-tyisesti happamien sulfaattimaiden aiheuttamien haittojen vähentäminen,
- alueen vesieliöstön, luontoarvojen ja kulttuurimaiseman vaaliminen,
- Ilmaston muutokseen sopeutumisen ja tulvariskien hallinnan edistäminen
- tutkimus- ja suunnittelutehtävien käynnistäminen, ohjaaminen ja seuraa-minen,
- valmistuneiden tutkimusten ja suunnitelmien käsittely ja seuranta sekä tar-peellisten ratkaisujen löytäminen,
- ympäristöön kohdistuvien toimenpiteiden seuraaminen sekä
- ympäristöasioista tiedottaminen.

2. Neuvottelukunnan työskentely

Kyrönjoen neuvottelukunta kokoontuu pääsääntöisesti kerran vuodessa ja tar-vittaessa useamminkin. Neuvottelukunta valitsee itselleen puheenjohtajan. Ete-

lä-Pohjanmaan ELY-keskus toimii sihteerin ja esittelijän tehtävissä sekä asiantuntijatehtävissä sen mukaan kun käsiteltävät asiat vaativat.

Neuvottelukunta on kaksikielinen (suomi ja ruotsi).

Neuvottelukunnan tavoitteita edistää ja kokoukset valmistelee neuvottelukunnan nimeämä työryhmä, joka koostuu ainakin Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen, Etelä-Pohjanmaan maakunnan ja Pohjanmaan maakunnan sekä Pohjanmaan vesi ja ympäristö ry:n edustajista.

Neuvottelukunta voi myös perustaa tilapäisiä yhteistyöelimii mm. yksityiskohmaisempaa suunnittelua varten.

Neuvottelukunnan kokouskutsu ja -materiaali lähetetään neuvottelukunnan jäsenille ja tiedoksi kuntien ympäristöviranhaltijoille sekä tiedotusvälineille.

3. Neuvottelukunnan kokoonpano

Kyrönjoen neuvottelukuntaan kuuluvat ainakin seuraavat tahot:

- **Maakunnat (1 edustaja ja varaedustaja/maakunta):**
Pohjanmaan liitto ja Etelä-Pohjanmaan liitto
- **Kunnat (1 edustaja ja varaedustaja/kunta):**
Alavuden kaupunki, Ilmajoen kunta, Isonkyrön kunta, Karvian kunta, Kauha-joen kaupunki, Kauhavan kaupunki, Kihniön kunta, Kurikan kaupunki, Laihi-an kunta, Lapuan kaupunki, Mustasaaren kunta, Parkanon kaupunki, Seinäjoen kaupunki, Teuvan kunta, Vaasan kaupunki, Virtain kaupunki ja Vöyrin kunta
- **Muut viranomaiset (1 edustaja ja varaedustaja/viranomainen):**
Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus, Pohjanmaan ELY-keskus, Pirkanmaan ELY-keskus, Varsinais-Suomen ELY-keskus/kalatalous, Suomen metsäkeskus.
- **Muut tahot (1edustaja ja varaedustaja/taho):**
Österbottens Fiskarförbund, Kvarkens fiskeområde, Kyrönjoen kalastusalue, Pohjanmaan vesi ja ympäristö ry, Vapo Oy, Vaasan Sähkö Oy, Seinäjoen Energia Oy, Koskienergia Koskivoima Oy, MTK-Etelä-Pohjanmaa, Österbot-tens svenska producentförbund rf, Österbottens Svenska Lantbrukssällskap rf, Pro Agria Etelä-Pohjanmaa ry, Österbottens Skogsvårdsföreningar, Etelä-Pohjanmaan Kalatalouskeskus ry, Pohjanmaan vapaa-ajankalastajapiiri ry, Ete-lä-Pohjanmaan Metsänhoitoyhdistykset, Suomen Luonnonsuojeluliiton Poh-janmaan piiri ry ja Natur och Miljö rf.

Neuvottelukunta voi kokouksessaan hyväksyä uusia jäseniä kirjallisten hakemus-ten perusteella.

Johtosääntö on hyväksytty Kyrönjoen neuvottelukunnan kokouksessa 6.9.2016.

LIITE 2. Haastatellut henkilöt

Aaltonen, Eeva-Kaarina, toiminnanjohtaja. Pohjanmaan Vesi ja Ympäristö ry. Vaasa 17.5.2016.

Haldin, Charlotte, ylitarkastaja. Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. Vaasa 28.5.2016.

Hongisto, Kari, ympäristösihteeri. Kauhavan kaupunki. Puhelinhaastattelu 9.9.2016.

Korhonen, Pirjo, ympäristöjohtaja. Seinäjoen kaupunki. Seinäjoki 20.5.2016.

Niemi, Pirjo, kaavoitusinsinööri. Pohjanmaan liitto. Vaasa 19.5.2016.

Ojaniemi, Yrjö, toiminnanjohtaja. MTK Etelä-Pohjanmaa. Seinäjoki 12.9.2016.

Rautio, Liisa Maria, vesistöpäällikkö. Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. Vaasa 17.5.2016.

Reinikainen, Pertti, toimitusjohtaja. Vaasan Vesi (siirtynyt eläkkeelle 1.10.2015 alkaen). Vaasa 6.9.2016.

Salmela, Risto, puheenjohtaja. Perhojoen kalastusalue. Puhelinhaastattelu 5.9.2016.

Sandbacka, Peter. Kruunupyyn kunnan edustaja. Puhelinhaastattelu 27.5.2016.

Savola, Eeva-Maija, ympäristösihteeri. Lappajärven kunta. Puhelinhaastattelu 9.9.2016.

Uusimäki, Minna, johtava kalatalousasiantuntija. Varsinais-Suomen elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus. Vaasa 5.9.2016.

Ådjers, Göran, aluekehitysasiantuntija. Suomen metsäkeskus. Vaasa 7.9.2016

LIITE 3. Haastattelurunko

Taustatiedot

- Minkä jokirahaston/työryhmän toiminnassa olet mukana, kauanko ollut mukana?
- Asema, rooli rahastossa esim. ammatillinen tausta, taustaorganisaatio.

1. Millaisena vesienhoidon toimijana näet jokirahaston/työryhmän?

- Miten kuvailisit jokineuvottelukuntakokonaisuutta?
- Millainen kokonaisuus mielestäsi on?
- Rooli esim. aito/muodollinen?

Hanketoiminta:

- Millaisissa hankkeissa olette olleet mukana?
- Miten onnistuneiksi koet hankkeet, joissa jokirahasto/työryhmä on ollut mukana? Miksi ne ovat mielestäsi olleet onnistuneita/ epäonnistuneita?
- Mitkä hankkeista ovat erityisesti jääneet mieleesi ja miksi?

2. Miten näet toiminnan yhteisen suunnan? Onko sellaista mielestäsi olemassa?

- Mikä sinun mielestä on toiminnan tavoite?
- Miten selkeät ovat jokirahaston/työryhmän tehtävät ja tavoitteet?
- Millainen on teidän keskinäinen työnjako?
- Onko teillä mielestäsi olemassa yhteinen näkemys toiminnasta ja tavoitteista, mitkä ne ovat?
- Kuinka päästy mahdollisesti yhteiseen näkemykseen?

3. Sisäinen oppiminen?

- Tapahtuuko toiminnassa ryhmässä oppimista, oppiiko ryhmä yksilöiltä?
- Millainen jälkiarviointi hankkeilla on?
- Kirjataan arvioinnit ylös jäsenten ulottuville?
- Opitaanko myös virheiden kautta, miten niitä käsitellään?
- Millaisia oppimista edistäviä/ estäviä elementtejä rahastossa/työryhmässä on olemassa?
- Onko oppiminen kertaluonteista vai jatkuvaa?

4. Ulkopuolinen oppiminen

- Onko yhteistyötä esim. muiden jokirahastojen kanssa, millaista yhteistyötä miten?
- Pyritäänkö hyödyntämään ja löytämään muualla hyväksi todettuja toimintatapoja?
- Miten muut sektorit, yhteistyö?

5. Tieto, tiedon saatavuus ja siirtyminen

- Kuinka uudet jäsenet saavat tietonsa toiminnasta?
- Kuinka tiedonsiirtymistä esimerkiksi uusille jäsenille voitaisiin nopeuttaa?
- Onko muuta yhteistä toimintaa/tiedonkeruuta esim. yhteisiä retkiä yms.
- Miten tietoa kerätään työryhmän/rahaston ulkopuolelta myös kokemuspohjainen tieto?
- Entä tiedon kerääminen työryhmä/rahaston sisällä?
- Kuinka hiljainen tieto tallentuu/ siirretäänkö sitä?
- Tuleeko mieleesi keinoja, joita voitaisiin hyödyntää tiedonsiirtymisessä?

Kehittäminen/Muuta?

- Kehittäminen
- Muita haastateltavalle mieleen tulevia asioita?
- Tuleeko mieleen jotakin esimerkiksi laajemminkin muissa organisaatioissa hyödynnettävissä olevia elementtejä?