

# SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN MAATUULIVOIMAN HANKEKEHITYKSESSÄ SUOMESSA

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2023**

**Tekijä: Tuomas Pohjonen  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Tuomas Pohjonen	
Työn nimi Sidosryhmäjohtaminen maatuulivoiman hankekehityksessä Suomessa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 18.10.2023	Sivumäärä 57
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Nykyiset energiajärjestelmämme niin Suomessa kuin maailmalla ovat suuressa murroksessa. Fossiilisista polttoaineista pyristellään irti, jotta ilmastonmuutosta ja siitä aiheutuvia seurauksia pystyttäisiin hillitsemään. Energiantuotannossa nojataan uusiutuvan energian muotoihin kuten Suomessa kasvavissa määrin tuulivoimaan.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin lisätä ymmärrystä maatuulivoiman hankekehityksessä osallisina olevista sidosryhmistä sekä hankekehityksen alkuvaiheesta tapahtuvasta projektin sidosryhmien johtamisesta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla kolmea maanomistajaa, konsulttia, kaavoittajaa sekä projektipäällikköä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja litteroitu aineisto teemoiteltiin ja analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella kaikki haastateltavat suhtautuivat maatuulivoimahankkeisiin positiivisesti. Keskeisinä sidosryhminä alkuvaiheen hankekehityksessä pidettiin maanomistajia ja kuntaa, koska ilman heitä ei ole hanketta. Muita tärkeäksi nostettuja sidosryhmiä oli eri viranomaiset kuten ELY-keskukset, maakuntaliitot sekä paikalliset asukkaat, lomalaiset ja toimijat. Tärkeimpänä sidosryhmienjohtamisessa koettiin kaikkien hankkeen vaikutuspiirissä olevien sidosryhmien huomiointi ja riittävä tiedottaminen. Lisäksi projektin sisäisten sidosryhmien kesken avoin ja aktiivinen tiedonvaihto koettiin tärkeäksi hankkeen etenemisen sekä oikeanlaisen suunnittelun kannalta.</p>	
Asiasanat Maatuulivoima, hankekehitys, sidosryhmäteoria, sidosryhmät, projektin sidosryhmäjohtaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkityksellisyys.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	6
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	7
2	TUTKIMUKSEN KONTEKSTI.....	8
2.1	Energiantuotanto historiasta nykypäivään.....	8
2.2	Tuulivoima.....	10
2.2.1	Tuulivoiman jaottelut .....	11
2.2.2	Tuulivoima Suomessa .....	12
2.2.3	Maatuulivoiman hankekehitys .....	13
3	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	16
3.1	Sidosryhmäteoria.....	16
3.1.1	Sidosryhmän määritelmä.....	18
3.1.2	Projektin sidosryhmät .....	20
3.1.3	Sidosryhmäjohtaminen .....	21
3.1.4	Sidosryhmäjohtaminen projekteissa .....	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
4.1	Tutkimusmetodologia.....	25
4.2	Tutkimusaineisto ja haastattelujen toteutus .....	26
4.3	Sisällönanalyysi aineiston analysointimenetelmänä .....	27
4.4	Aineiston analyysin toteutus .....	27
4.5	Eettiset ratkaisut ja luotettavuuden arviointi .....	28
5	TULOKSET.....	30
5.1	Suhtautuminen maatuulivoimaan .....	30
5.2	Projektin sidosryhmät .....	32
5.2.1	Eri sidosryhmien koettu tärkeys.....	34
5.2.2	Oman sidosryhmän koetut vaikutusmahdollisuudet .....	36
5.3	Sidosryhmäsuhteiden johtaminen.....	38
5.3.1	Projektipäällikköjen näkemyksiä sidosryhmäjohtamisesta ....	41
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	45
6.1	Tulokset suhteessa teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin.....	45
6.2	Jatkotutkimusaiheet.....	48
	LÄHTEET .....	50
	LIITTEET.....	55

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja merkityksellisyys

Tällä hetkellä on käynnissä globaali energiamurros, jossa siirrytään fossiilienergiasta kohti hiilineutraaleja energian tuotantomuotoja (Heiskanen ym., 2021). Nyky-yhteiskunta on rakennettu fossiilisten polttoaineiden ja sen varaan, että niitä poltetaan energiaksi sekä jatkojalostetaan uusiksi tuotteiksi. Ongelmana nykyisessä fossiilisiin polttoaineisiin perustuvassa energiajärjestelmässä on niiden aiheuttamat suuret kasvihuonepäästöt kuten hiilidioksidi ja metaani päästöt, jotka ovat johtaneet ilmastonmuutoksen kaikkialla maapallolla. (Smil, 2016, s.x.) Kansainvälisen ilmastopaneelin (IPCC, 2022) mukaan maapallo on lämmennyt jo 1,1 asteen verran ja se on johtanut äärimmäisten sääilmiöiden lisääntymiseen. IPCC:n (2022) mukaan päästöt tulisi ajaa alas mahdollisimman pian, jotta ilmastonlämpenemistä voitaisiin hillitä. Tämä edellyttää energiamurrosta, jossa kulu- tus sähköistyy ja energian tuotanto perustuu uusiutuvien energia tuotantomuotojen kuten tuuli- ja aurinkovoiman varaan.

Toinen keskeinen ongelma fossiilisiin polttoaineisiin perustuvassa energiajärjestelmässä on ollut se, että niiden omistus ja tuotanto ei jakaudu tasaisesti maailmassa. Tämä onkin johtanut riippuvuussuhteisiin joidenkin maiden sekä maanosien välillä ja aiheuttanut geopoliittisia jännitteitä. Venäjän helmikuussa 2022 aloittama hyökkäyssota Ukrainaan aiheuttikin Euroopassa energiakriisin, koska hyökkäyksen alettua Venäläisen energian tuonti asteittain vähentyi merkittävästi ja johti täten hintojen nousuun, erityisesti maakaasun osalta. Tämä vauhdittikin Euroopassa jo alkanutta irtautumista fossiilisista polttoaineista kohti puhtaampia ja omavaraisempia energian tuotantomuotoja. (Tilastokeskus, 2023.)

Suomen energia- ja ilmastostrategiassa pyritään uusiutuvan energian merkittävään lisäämiseen nykyisestä ja tavoitteena on, että vähintään 51 prosenttia energian loppukulutuksesta tuotettaisiin uusiutuvasti, kun vuonna 2019 niiden

osuus oli 37 prosenttia (Motiva, 2022). Suomessa energiajärjestelmän laaja sähköistäminen johtaisi sähkönkulutuksen tuplaantumiseen vuoteen 2050 mennessä, mikä edellyttää merkittävää kapasiteetin kasvua myös uusiutuvan sähkön tuotannossa (Sitra, 2021). Suomessa suurin osa uusiutuvan energian kasvusta on tullut ja ennustetaan tulevan tuulivoimasta. Tuulivoiman tuotanto kasvoi vuodesta 2021 vuoteen 2022 41 prosenttia ja vastasi Suomen sähköntuotannosta 16,7 prosenttia ja sähkönkulutuksesta se kattoi 14,1 prosenttia (Suomen tuulivoimayhdistys, 2023f). Sitran (2021) teettämän selvityksen mukaan maatuulivoiman osuus nousisikin yli 70 prosenttiin Suomen sähköntuotannosta vuoteen 2050 mennessä.

Maatuulivoimallakin on kuitenkin omat ympäristövaikutuksensa esimerkiksi melu- ja välkevaikutusten myötä sekä tuulivoimapuistoja varten rakennettavien voimalinjojen takia. Nykyiset voimalat ovat kokonaiskorkeudeltaan jopa yli 200 metrin korkuisia, joten ne voivat näkyä hyvinkin kauas ja näin ollen muuttaa maisemaa. Muun muassa näistä syistä energian tuotannosta on tullut enenevässä määrin yhteiskunnallinen asia ja se näkyy konkreettisemmin kansalaisten arjessa. Tämä on lisännyt energiamurrosta vastustavien kansalaisten ja poliittisten liikkeiden määrää. (Heiskanen ym., 2021).

Maatuulivoimaprojektit koskettavatkin lukuisi ihmisiä, yhdistyksiä, yrityksiä sekä kuntia ja täten niillä on lukuisia sidosryhmiä, jotka voivat vaikuttaa niiden etenemiseen tai kaataa jopa kokonaan. Näin ollen sidosryhmien tunnistaminen, sidosryhmäsuhteiden hallinta ja niiden johtaminen onkin tärkeä osa Suomessa tapahtuvaa maatuulivoiman hankekehitystä. Projektin sidosryhmien johtamista pidetään alan kirjallisuudessa tärkeänä osana projektiliiketoimintaa (kts. esim. Aaltonen, 2010; Huemann ym., 2016).

Voidaan siis todeta, että maatuulivoiman merkitys suomalaiselle yhteiskunnalle on merkittävä jo nyt, mutta tulevaisuuden ennusteet huomioiden sen merkitys vain kasvaa. Yksittäisen maatuulivoimaprojektin elinkaari vaihtelee 30-40 vuoden välillä, joten niiden vaikutukset, sekä positiiviset että negatiiviset, kestävät pitkään (Suomen tuulivoimayhdistys, 2022). Tästä syystä kunkin projektin sidosryhmien huomiointi on tärkeää yleisen hyväksynnän kannalta. Edellä mainituista syistä johtuen päätin tässä tutkimuksessa selvittää eri sidosryhmien ajatuksia ja kokemuksia sidosryhmäjohtamisesta maatuulivoiman hankekehityksessä Suomessa sekä kokevatko he, että sidosryhmäjohtamisella voidaan vaikuttaa hankkeiden etenemiseen ja toteutumiseen. Tällä rajauksella tästä aiheesta ei ole tehty aikaisempaa tutkimusta Suomessa ja muuallakin maailmassa verrattain vähän, mikä vaikutti myös aiheen valintaan ja sen tarpeellisuuteen.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on laadullisiin menetelmiin tukeutuen tutkia maatuulivoiman hankekehityksen alkuvaiheissa tapahtuvaa sidosryhmäjohtamista. Pyrkimyksenä on ensinnäkin selvittää, mitä sidosryhmiä haastateltavat nostavasta esille ja pitävät tärkeinä hankkeiden etenemisen ja toteutumisen kannalta. Tämän lisäksi pyritään selvittämään, miten haastateltavat kokevat

maatuulivoimahankkeissa tapahtuvan sidosryhmäjohtamisen ja, mihin heidän mielestä tulisi keskittyä. Tutkimuksessa haastatellaan myös sidosryhmäjohtamisesta vastaavia projektipäälliköitä ja kysytään heidän käytännön kokemuksista aiheeseen liittyen.

Tutkimuksella pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Mitkä sidosryhmät koetaan tärkeiksi maatuulivoiman hankekehityksessä?
- 2) Mikä maatuulivoiman hankekehityksessä tapahtuvassa sidosryhmäjohtamisessa koetaan merkitykselliseksi hankkeiden etenemisen ja toteuttamisen kannalta?

Teemahaastatteluiden avulla kerättyä aineistoa peilataan aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen sidosryhmäjohtamisesta. Pyrkimyksenä on nostaa tämän tutkimuksen tuloksiin ja aikaisempaan kirjallisuuteen perustuen hyväksi koettuja toimintatapoja, joita projektipäälliköt voivat käyttää hyödyksi maatuulivoimahankkeissaan.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkimus rakentuu seuraavista osista: Ensimmäisessä luvussa on tutkimuksen johdanto, jossa johdatellaan aiheeseen tutkimuksen merkityksellisyyden ja ajankohtaisuuden kautta. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa pyritään avaamaan lukijalle tutkimuksen konteksti aloittamalla lyhyellä katsauksella energian tuotantoon ja kulutukseen historiasta aina nykyhetkeen saakka. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti tuulivoimaa ja lopuksi rajaudutaan tutkimuksen kannalta keskeisimpään alueeseen eli maatuulivoiman hankekehitykseen Suomessa. Kolmannessa luvussa esitetään tutkimuksen teorettinen viitekehys eli sidosryhmäteoria. Tässä yhteydessä tarkastellaan sidosryhmiä ja sidosryhmäjohtamista niin yleisellä tasolla kuin projektijohtamisen kirjallisuuden näkökulmasta. Neljännessä luvussa käydään läpi tässä tutkimuksessa käytettyjä tutkimus- ja analyysimenetelmiä sekä esitellään haastateltavat ja pohditaan eettisiä valintoja ja tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa kirjoitetaan tulokset auki ja analysoidaan saatua aineistoa. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa esitetään tulosten perusteella johtopäätökset sekä pohditaan tulevia tutkimusaiheita.

## 2 TUTKIMUKSEN KONTEKSTI

Energiajärjestelmät sisältävät useita ulottuvuuksia, joiden suhteellinen merkitys vaihtelee ajan kanssa. Esimerkiksi eri komponenttien teknisessä suorituskyvyssä tapahtuu muutoksia tai niiden käytön houkuttelevuus saattaa vaihdella taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Muun muassa näiden syiden takia ajan saatossa on tapahtunut useita energiasiirtymiä. (Smil, 2016, s. 23.) Tässä luvussa tullaan käsittelemään ensiksi energiantuotantoa yleisellä tasolla ja sen historiaa sekä siinä tapahtuneita muutoksia, jonka jälkeen syvennyttään tarkemmin yhteen energian tuotantomuotoon, joka on tämän tutkimuksen keskiössä eli maatuuli-voimaan ja sen hankekehitykseen Suomessa.

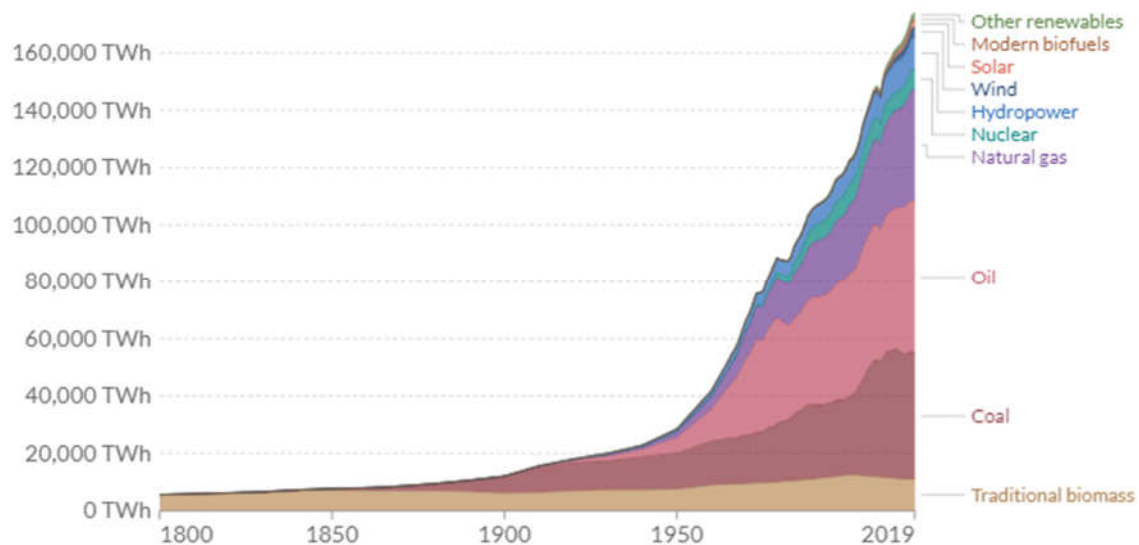
### 2.1 Energiantuotanto historiasta nykypäivään

Energia on ihmiskunnan olemisen edellytys ja nämä kaksi asiaa ovatkin kietoutuneet tiukasti toisiinsa jo tuhansien vuosien ajan. Energiaa tarvitaan, jotta pystytään liikkumaan ja tuottamaan lämpöä, valoa sekä voimaa. Alkujaan ihmiskunta sai näihin toimintoihin kuluttamansa energian ruuasta ja suorasta auringon paisteesta. Tulen keksimisen myötä ihmiset pystyivät tuottamaan lämpöenergiaa, mikä vähensi heidän riippuvuuttaan auringon säteilystä saatavasta lämmöstä. (Fouquet, 2008, s. 3–4; Smil, 2010, s. 7.) Ensimmäinen suuri energiasiirtymä edellytti ihmisiltä eläinten kesyttämistä ja tulen hyödyntämistä erilaisen kestävien materiaalien valmistamisessa (Smil, 2004, s. 550). Tämän lisäksi ihmiset oppivat valjastamaan veden ja tuulen energian lähteeksi alkeellisten vesija tuulimyllyjen muodossa pari tuhatta vuotta sitten (Fouquet, 2008, s. 4).

Vaikka kehitystä tapahtui ja tuotantoa saatiin tehostettua, olivat nämä organiset taloudet hyvin riippuvaisia esimerkiksi sääolosuhteista. Huono sato-kausi saattoi näkyä hyvinkin pian heikompiensaisten aliravitsemuksena tai jopa nälkiintymisenä (Wrigley, 2016, s. 2). 1700-luvun lopulla käynnistynyt ja 1800-luvun alussa kiihtynyt teollinen vallankumous höyrykoneineen löi alkutahdit organisten talouksien muutokselle kohti mineraalitaloutta ja fossiilisten



polttoaineiden kulutuksen räjähdysmäiselle kasvulle. (Fouquet, 2008, s. 4; Wrigley, 2016, s. 7). Kuviosta 1 voidaan havaita, kuinka globaalia energian kulutusta tarkasteltaessa hiili nousee ensiksi puupohjaisten polttoaineiden rinnalle 1900-vuoden paikkeilla ja 1950-luvulla tultaessa, fossiilisten polttoaineiden kulutus on jo lähes kolminkertaistunut puupohjaisiin polttoaineisiin nähden, vaikka niidenkin kulutus on samalla ajanjaksolla hieman lisääntynyt. Merkittävin kasvu globaalin energiankulutuksen osalta on kuitenkin lähtenyt liikkeelle 1950-luvun jälkeen, kun fossiilisten polttoaineiden kulutus on kasvanut lähes seitsemänkertaiseksi vuoteen 2019 mennessä, kattaen noin 78 % kokonaiskulutuksesta (Ritchie, 2021).



KUVIO 1 Globaali primääri energian kulutus, 1800–2019. (Ritchie, 2021)

Vuonna 2019 koko maailman energiantuotanto oli yhteensä 606 Eksajoulea [EJ] (IEAa, 2021). Vertailun vuoksi Suomen energian kokonaiskulutus oli 1,36 EJ eli noin 0,22 % koko maailman energiantuotannosta (Stat, 2020). Kun tarkastellaan nykyistä järjestelmää ja miten maailman energiantuotanto jakautuu eri lähteiden mukaan niin fossiiliset polttoaineet (kivihiili, öljy ja maakaasu) vastaavat 80,9 % kokonaistuotannosta. Biopolttoaineiden ja jätteiden osuus on 9,4 %, ydinvoiman 5 %, vesivoiman 2,5 % ja loput 2,2 % on muista energianlähteistä, kuten tuuli- ja aurinkovoimasta. (IEAa, 2021.)

Nykyinen energiajärjestelmä on kuitenkin suuren muutoksen edessä, koska fossiilisten polttoaineiden kuluttaminen aiheuttaa paljon kasvihuonekaasupäästöjä ja energiajärjestelmämme tuottaakin noin kolmeneljäsosaa kaikista maailman kasvihuonekaasupäästöistä (IEAb, 2021). Kasvihuonepäästöjä pitäisi puolestaan ajaa alas nopeasti, jotta ihmiskunta voisi saavuttaa hiilineutraaliuden ja rajoittaa maapallon keskilämpötilan nousun Pariisin ilmastopimuksen tavoitteen mukaisesti 1,5 asteeseen tai sen alle (Ympäristöministeriö, 2022). Tämä tarkoittaaakin sitä, että fossiilisten polttoaineiden käyttö energian lähteenä tulisi ajaa

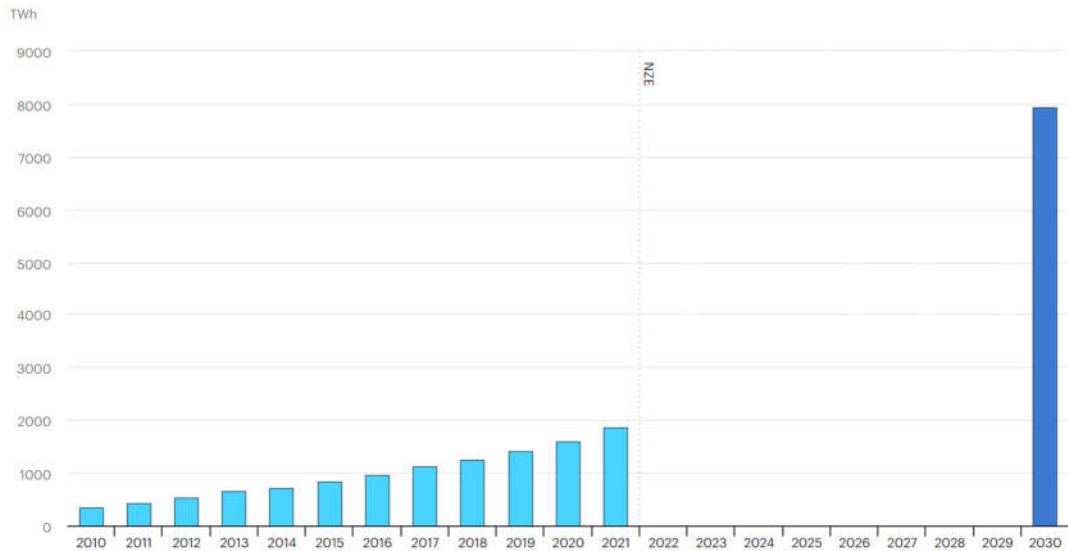
alas ja korvata puhtaammilla energiantuotantomuodoilla kuten esimerkiksi tuuli- ja aurinkovoimalla sekä ydinvoimalla.

## 2.2 Tuulivoima

Tuulen hyödyntäminen energian lähteenä juontaa juurensa useamman vuosituhannen taakse. Ensimmäisiä pystyakselisia tuulimyllyjä on ollut jo noin 200 – vuotta ennen ajanlaskun alkua Persian ja Afganistanin rajalla. (Kaldellis & Zafirakis, 2011.) Eurooppaan ensimmäiset tuulimyllyt tulivat 1100-luvulla. Ne olivat tyypillisesti vaaka-akselisia tuulimyllyjä, jotka muunsivat tuulen sisältämän energian mekaaniseksi voimaksi. Tätä mekaanista voimaa käytettiin esimerkiksi jyvien ja viljan jauhamiseen sekä veden pumppaamiseen alavilta kosteikkoalueilta.

Tuulivoimala on puolestaan kone, joka muuttaa tuulen sisältämä energian sähköksi (Johansen, 2021; Manwell ym., 2010 s. 1). Ensimmäinen suuri tuulivoimala, joka valjastettiin tuottamaan sähköä, rakennettiin Clevelandissa, Ohiossa, vuonna 1888 (Kaldellis & Zafirakis, 2011). Tiihonen (2019) puolestaan toteaa, että Suomessa ensimmäinen verkkoon kytketty tuulivoimala rakennettiin noin sata vuotta myöhemmin, vuonna 1986 ja se oli teholtaan 300 kilowattia (kW). Nykyään Suomessa maalle rakennettavien tuulivoimaloiden keskimääräinen teho on noussut jo lähes 6 megawatin (MW) luokkaan, ollen noin 20 kertaa tehokkaampia kuin edellä mainittu ensimmäinen voimala (Suomen tuulivoimayhdistys, 2023a).

Kansainvälinen energijärjestö IEA (IEA, 2021b) ennustaa omassa hiilineutraaluisuustiekartassaan tuulivoimatuotannon kasvavan vuoden 2020 tasosta 11 kertaiseksi vuoteen 2050 mennessä. GWEC (Global wind energy council, 2022) toteaa puolestaan vuotuisessa tuulivoimaa käsittelevässä raportissaan, että vuoden 2021 lopussa globaalisti tuulivoiman tuotantokapasiteetti on 837 gigawattia (GW). Lisäksi seuraavan viiden vuoden aikana pitäisi tulla 557 GW uutta kapasiteettia nykyisten linjauksien mukaan, mikä tarkoittaisi yli 110 GW uutta tuulivoimakapasiteettia vuosittain vuoteen 2026 mennessä.



KUVIO 2 Tuulivoimatuotannon kasvu ja tavoitella hiilineutraalisuuden saavuttamiseksi (IEAc, 2022)

Vaikka vuosittaiset kasvuluvut kuulostavat suurilta niin ne ovat vielä kaukana siitä tasosta, mitä 1,5C -asteen tavoite edellyttää. Kuvion 2 kaaviosta (IEAc, 2022) on helposti havaittavissa, kuinka merkittävää lisäystä pelkästään tuulivoiman tuottaman energian osalta tarvitaan, jotta oltaisiin linjassa näiden tavoitteiden kanssa. Esimerkiksi tuulivoimakapasiteettia pitäisi olla vuoteen 2030 mennessä 3200 GW eli lähes nelinkertainen määrä vuoden 2021 tasosta (GWEC, 2022). Tämä tarkoittaisi vuosittain noin 263 GW uutta tuulivoimakapasiteettia.

Suomessa asennettua tuulivoimakapasiteettia vuoden 2022 lopussa oli 5 677 MW, tuotannon ollessa 11,6 TWh (Tilastokeskus, 2023). Suomen Tuulivoimayhdistyksen (2022) mukaan Suomessa oli julkaistu maatuulivoimahankkeita noin 44 466 MW edestä. Tähän on laskettu mukaan kaikki hankkeet aina esisuunnittelussa - rakentamisvaiheessa oleviin asti. Hankekehityksen kestäessä tyypillisesti 5–7 vuotta, tarkoittaa tämä valtavaa lisäystä kokonaiskapasiteettiin, vaikka kaikki suunnitellut hankkeet eivät todennäköisesti toteudukaan.

### 2.2.1 Tuulivoiman jaottelut

Tuulivoimaa voidaan jaotella sen kokoluokan tai perustamisolosuhteen mukaan. Teollisen kokoluokan tuulivoimaloita voidaan asentaa sekä maalle että merelle. Merituulivoimaksi lasketaan voimalat, joiden perustukset tai niiden sähkökaapelit ovat meressä. Merituulivoimalat ovat yleensä tehokkaampia, kuin maalle rakennettavat tuulivoimalat, koska merelle rakentaminen mahdollistaa ympäröivien olosuhteiden takia huomattavasti isomman pyyhkäisyypinta-alan. (Bilgili ym., 2011; Suomen tuulivoimayhdistys, 2023b). Vaikka merelle pystytään rakentamaan tehokkaampia voimaloita ja siellä on paremmat tuuliolosuhteet, on

merituulivoiman osuus globaalista tuulivoimakapasiteetista vielä varsin pieni (7% asennetusta kapasiteetista vuonna 2021), koska teknologinen kehitys on sen osalta vielä varhaisessa vaiheessa (IEA, 2022c). Suomessa merituulivoiman hankekehitys poikkeaa maatuulivoiman hankekehityksestä, joten tässä tutkimuksessa sitä ei oteta mukaan tarkasteluun.

Pientuulivoimalat ovat teholtaan huomattavasti pienempiä kuin teollisen mittaluokan tuulivoimalat, ja niitä voidaan asentaa esimerkiksi asuinrakennuksien tai kiinteistöjen läheisyyteen. Kansainvälisen IEC 61400-2 standardin mukaan tuulivoimala, jonka roottorin ala on pienempi kuin 200 neliometriä, määritellään pientuulivoimaksi. Tämä tarkoittaisi nykytekniikalla noin 100 kilowatin tuulivoimalaa. Alle 20 kilowatin voimaloita voidaan kutsua myös mikrovoimaloiksi ja useimmat asuntojen yhteyteen rakennetut tuulivoimalat ovat teholtaan vain 0,2–5 kilowattia. Pientuulivoiman yleistymistä Suomessa on kuitenkin ainakin toistaiseksi rajoittanut sen vaatimat lupaprosessit sekä kallis hinta suhteessa tuotettuun energian määrään. (Suomen tuulivoimayhdistys, 2023a; Ympäristöministeriö, 2016). Pientuulivoiman kehittäminen ja rakentaminen sekä mukana olevat sidosryhmät poikkeaa merkittävästi teollisen kokoluokan maatuulivoimasta, joten tässä tutkimuksessa sekin rajataan tarkastelun ulkopuolelle.

## 2.2.2 Tuulivoima Suomessa

Ensimmäinen tuulivoimapuisto rakennettiin Suomeen jo 1990-luvun alussa, mutta niiden rakentaminen yleistyi vasta 20 vuotta myöhemmin 2010 luvulla. Vuonna 2011 tuli voimaan uusiutuvasti tuotetulle sähkölle tuotantotuki, ns. syöttötariffijärjestelmä, mikä mahdollisti sen, että tuulivoimainvestoinnit saatiin Suomessa kunnolla käyntiin. Karttuneen osaamisen ja teknologisen kehityksen myötä ensimmäinen markkinaehtoinen tuulivoimahanke tuotiin julki vuonna 2018, jolloin Suomessa rikottiin 2000 megawatin raja tuulivoimakapasiteetissa ja tämän jälkeen rakentaminen on vain kiihtynyt. Pelkästään vuonna 2022 Suomeen rakennettiin yhteensä 2430 megawatin edestä uutta tuulivoimakapasiteettia. (Motiva, 2022; Suomen tuulivoimayhdistys, 2023f.)

Uusiutuvan energian lisäksi tuulivoimalat tuo paljon taloudellisia hyötyjä niiden sijaintikuntien aluetalouteen. Taloudellisten hyötyjen merkitys on korostunut erityisesti pienissä ja harvaan asutuissa kunnissa, koska niissä veronmaksajia on luonnollisesti vähemmän. Kunnille merkittävin suora taloudellinen hyöty on voimaloista maksettava kiinteistövero. Yleisradion (Yle) haastattelemien kuntatalouden asiantuntijoiden Eero Laesterän ja Tuomas Hanhelan mukaan nykyisin tuulivoimaloista kunnalle maksettava kiinteistövero on keskimäärin 35 000 € voimalaa kohden vuodessa. Kiinteistöveron lisäksi tuulivoimahankkeilla on merkittävä työllistävävaikutus rakennusvaiheessa (Juopperi & Parviala, 2023; Lassila 2023). Edellä mainittujen lisäksi tuulivoimapuistoa varten täytyy vuokrata laajoja maa-alueita alueen maanomistajilta. Suomessa maanomistus on hyvin pirstaloitunutta, jolloin tuulivoimasta maanvuokratuloja saavia maanomistajiaakin on lukuisia (Suomen tuulivoimayhdistys, 2022b). Komulainen (2022) kirjoittaakin Ylen artikkelissa, että viimeisen parin vuoden aikana tuulivoiman maanvuokrasopimusten korvaustasot ovat nousseet huomattavasti.

Voimakas tuulivoimarakentaminen on myös kerännyt kritiikkiä osakseen. Teollisen mittaluokan tuulivoimalat muuttavat väkisinikin maisemaa ja tämä on yksi keskeisimmistä syistä, miksi maatuulivoiman rakentaminen kohtaa vastustusta Suomessa. Tuulivoimapuistot edellyttävät usein myös uusien siirtolinjojen rakentamista, mikä myös muuttaa maisemaa ja siirtolinjojen alle jäävistä maa-alueista maksettavat lunastuskorvaukset koetaan usein liian pieninä, jonka takia uusia tuulipuistoja myös vastustetaan. (Lassila 2023; Pelli 2023.) Finnish Consulting Group (FCG, 2022) tekemässä selvityksessä pyrittiin löytämään syitä sille, miksi kaikki tuulivoimahankkeet eivät toteudu, vaikka Puolustusvoimilta olisi saatu positiivinen lausunto. Heidän selvityksensä perusteella yleisimmät esteet liittyivät luontoarvoihin, kansalaisten ja poliitikkojen vastustukseen, maisematarvoihin, kilpailutilanteeseen sekä yhteensovittamisongelmiin muiden elinkeinon, kuten matkailun ja porotalouden kanssa.

### 2.2.3 Maatuulivoiman hankekehitys

Uuden tuulivoimahankkeen hankekehitys voi alkaa eri tavoin: tuulivoimaa kehittävän yhtiön omien selvitysten ja etsintöjen kautta, kunnan tai kaupungin aloitteesta tai esimerkiksi maanomistajien aloitteesta. Käynnistyi hanke mitä kautta tahansa, edellyttää sen kehittäminen käytännössä aina tiettyjen vaiheiden läpikäynnin. (Suomen tuulivoimayhdistys, 2023c.) Maatuulivoiman hankekehityksessä on myös aina mukana suuri joukko eri sidosryhmiä erilaisin intressein. Bournen ja Walkerin (2005) määritelmän mukaan projektin sidosryhmiä ovat ne, johon hanke vaikuttaa ja jolla on moraalinen sekä mahdollisesti kiistaton oikeus vaikuttaa sen lopputulokseen. Tätä määritelmää soveltamalla Suomessa tapahtuvaan maatuulivoiman hankekehitykseen, voidaan tunnistaa ainakin seuraavia sidosryhmiä: hankevastaavat, maanomistajat, kunnat ja kaupungit, hankkeen vaikutusalueella asuvat vakituiset asukkaat ja lomailijat, paikalliset yhdistykset ja yritykset, eri viranomaiset kuten ELY-keskukset, konsultit, maakuntaliitot, puolustusvoimat, kantaverkko- ja jakeluverkkoyhtiöt sekä poronhoitoalueilla porotalouden parissa työskentelevät toimijat (Ympäristöministeriö, 2016; ELY-Keskus 2023, s. 28). Sidosryhmien määrittelyä käydään läpi vielä tarkemmin 3 luvussa.

Noin 10 tuulivoimalan tai sitä suuremman hankkeen hankekehitys aloituksesta valmiiksi puistoksi asti ottaa keskimäärin 4–6 vuotta. Kuviossa 3 on havainnollistettu eri vaiheita, niiden kestoja ja arvioitu karkeasti kustannusten suuruusluokkaa. (Suomen tuulivoimayhdistys, 2023c.)

## Tuulivoimaprojektin eri vaiheet



KUVIO 3 Tuulivoiman hankekehityksen eri vaiheet (Suomen tuulivoimayhdistys, 2022)

Kun potentiaalinen tuulivoima-alue on tunnistettu, täytyy ensimmäisenä neuvotella alueen maanomistajan/maanomistajien kanssa ja pyrkiä solmimaan maanvuokrasopimuksia. Maanomistajien kannattaa muodostaa tässä yhteydessä oma neuvottelukunta, joka neuvottelee kaikkien puolesta maanvuokrasopimuksen ehdoista. Tällöin pienemmilläkin maanomistajilla on parempi mahdollisuus tasapuoliseen kohteluun ja hyvään sopimukseen. Yleensä hanketoimija on samanaikaisesti yhteydessä kuntaan ja esittelee mahdollista hanketta sekä tiedustelee kunnan kantaa kyseistä hanketta kohtaan. Hanke ei etene, ellei maita saada vuokrattua, koska rakennuslupaa tuulivoimalalle ei voida myöntää ilman maanvuokrasopimusta. Myöskään, jos kunta tai kaupunki ei lähde kaavoittamaan aluetta tuulivoimalle, hankkeella ei ole edellytyksiä toteutua, koska kunnilla ja kaupungeilla on kaavoitusmonopoli. (MTK, 2022; Suomen tuulivoimayhdistys, 2023c.) Hankekehityksen alkuvaiheessa kaksi tärkeintä sidosryhmää ovat siis maanomistajat sekä kunnat tai kaupungit ja niiden viranomaiset sekä päättäjät (MTK, 2022).

Suurten tuulivoimaloiden rakentamista ohjaa maankäyttö- ja rakennuslaki ja sen täytyy lähtökohtaisesti perustua MRL:N 132/1999 mukaiseen kaavoitukseen, jossa osoitetaan tuulivoimarakentamiseen soveltuvat alueet. Tuulivoimaloita rakennettaessa tarvitaan aina joko rakennuslupa tai toimenpidelupa. Yleensä tuulivoimalat vertautuvat rakennuslupaa edellyttäviin rakennuksiin, joten rakennuslupa on näistä yleisempi. Teollisen kokoluokan tuulivoimahankkeiden tulee perustua kaavoitukseen tai suunnittelutarveratkaisuun. (Ympäristöministeriö, 2016.) Tarvittavan kaavoitustyön tekee konsultti, jonka kunta valitsee

neuvoteltuaan hanketoimijan kanssa (MTK, 2022). Kaavoituksen yhteydessä kulkee usein ympäristövaikutusten arviointi (YVA) -menettely, joka tulee tehdä kaikissa tuulivoimahankkeissa, joissa tuulivoimaloita on yhteensä vähintään 10 kappaletta tai niiden kokonaisteho on vähintään 45MW (Finlex, 2017). Ympäristöministeriön (2016) ohjeessa todetaan, että YVA-menettelyn tarkoituksena on pyrkiä vähentämään ja/tai ehkäisemään hankkeiden haitallisia ympäristövaikutuksia. Pyrkimyksenä on myös lisätä kansalaisten tiedonsaantia sekä mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa hankkeiden toteutukseen. Sekä YVA-menettelyn että osayleiskaavan osalta järjestetään kaksi yleisötilaisuutta, joissa esitellään hanketta ja sitä varten tehtyjä tutkimuksia. Tässä yhteydessä kansalaisilla, viranomaisilla sekä muilla tahoilla on mahdollisuus esittää kommentteja ja vaikuttaa päätöksentekoaineistoon (Suomen tuulivoimayhdistys, 2023d).

Isosta osasta tuulivoimaosayleiskaavoja valitetaan ja valitusten käsittely eri oikeusasteilla kestää jopa useamman vuoden ajan. Tästä syystä hanketoimijan on tärkeää pitää aktiivista ja avointa vuoropuhelua eri sidosryhmien suuntaan sekä ottaa yleisötilaisuuksissa saadut kommentit huomioon hankkeen suunnittelussa, jotta hankkeen toteutuminen ei viivästyisi tai mikä pahempaa, kaatuisi kokonaan. (MTK, 2022.) Kun hankkeen luvat ovat lainvoimaiset alkaa rakentamisen valmistelu ja valmisteluiden jälkeen varsinainen rakentaminen, jotka ottavat tyypillisesti 1-2 vuotta kumpikin (Suomen tuulivoimayhdistys, 2022). Tässä tutkimuksessa sidosryhmien tarkastelu rajoittuu kuitenkin hankekehityksen alkuvaiheisiin, kartoitus- sekä suunnittelu- ja luvitusvaiheisiin (kuvio 3).

### 3 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa tulen esittelemään tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä olennaisilta osin. Ensiksi tehdään lyhyt katsaus sidosryhmäteoriaan ja sen lyhyeen historiaan. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten sidosryhmiä on määritelty kirjallisuudessa sekä käydään sidosryhmäjohtamisen teoriaa läpi. Lisäksi sidosryhmien määrittelyä ja sidosryhmäjohtamista käydään läpi tarkemmin projektien näkökulmasta, koska tämän tutkimuksen kontekstina on nimenomaan maatuulivoimaprojektit Suomessa ja niissä tapahtuva alkuvaiheen hankekehitys.

#### 3.1 Sidosryhmäteoria

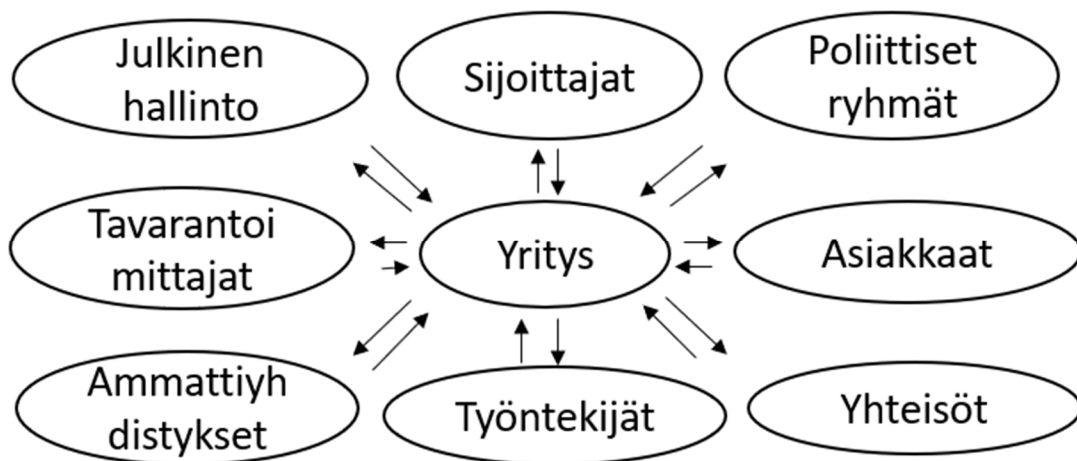
Perinteinen näkemys yritystoiminnasta sekä johtamisteorioista kehitettiin aikana, jolloin yritysten ja julkisten toimijoiden toimintaympäristöt olivat vakaampia, ennustettavampia ja paikallisia. 2000-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä asiat kuten kasvanut globalisaatio, informaatioteknologian kehitys, julkisen talouden liberalisointi sekä ihmisten kasvanut tietoisuus yritysten sosiaalisista ja ympäristöllisistä vaikutuksista, on nostanut vallalla olleiden liikkeenjohdonteorioiden sekä kapitalismin ongelmakohtia esille. Sidoryhmäteoria onkin kehitetty viimeisten vuosikymmenien aikana vastaamaan näihin ongelmiin sekä haastamaan perinteistä näkemystä. (Freeman, 2010, s. 3–4.) Harrison ym. (2019) toteavat myös, että nykytaloudessa, jota värittää muun muassa aliurakointi, ulkoistukset ja yhteisyrietykset, on sidoryhmäajattelun hyödyntäminen arvonluonnin kannalta tärkeämpää kuin koskaan.

Pohjimmiltaan sidoryhmäteoria on johtamisteoria siitä, kuinka liiketoiminta parhaimmillaan toimii. Siinä on kyse arvonluonnista, vaihdannasta sekä liiketoimintojen tehokkaasta johtamisesta (Freeman, 2010, s. 9). Sidoryhmäajattelu valtavirtaistui johtamiskirjallisuudessa sen jälkeen, kun Freeman (1984) julkaisi aiheita käsittelevän teoksensa *”Strategic management: A Stakeholder Approach”* (Donaldson & Preston, 1995). Mainardes, Alves ja Raposo (2011) puolestaan



toteavat, että tämän jälkeen sidosryhmäteorian kehittymisen kannalta merkittäviä tekstejä ovat julkaisseet muun muassa Clarkson (1994, 1995), Donaldson ja Preston (1995) sekä Frooman (1999). Sidoryhmäajattelua käsitteleviä tutkimuksia ja tekstejä onkin julkaistu useita ja se on vakiinnuttanut paikkansa niin tieteellisissä kuin ammatillisissa piireissä usealla eri toimialalla (Donaldson & Preston, 1995; Aaltonen, 2010, s. 24).

Sidosryhmäajattelun keskiössä on ymmärrys organisaatioista niiden toimintaympäristöissä ja sen juuret ulottuvatkin strategisen johtamisen kentälle (Aaltonen, 2010, s. 24). Lähestymistavan ideana on laajentaa johdon ymmärrystä organisaatioon vaikuttavista eri entiteeteistä sekä millä tavoin eri osapuolet voivat olla toisilleen hyödyksi. Tarkoituksena on antaa vastapainoa pelkästään yrityksen voiton maksimointia ja sen osakkeenomistajien etua painottavalle näkemykselle (Aaltonen, 2010, s. 24; Mitchell, Agle & Wood, 1997). Savage ym. (1991) lisäävät, että tavanomaisen johtamisen keskittyessä lähes täysin organisaation sisäisiin suhteisiin, sidoryhmäjohtaminen keskittyy yksiselitteisesti sidoryhmiin ja ne voivat olla niin ulkoisia kuin sisäisiäkin.



KUVIO 4 Perinteinen sidoryhmämalli (mukaillen Donaldson & Preston, 1995, s. 69)

Freeman (2010, s. 9) huomauttaa kuitenkin, että kulloinkin kyseessä olevan yrityksen kohdalla, sidoryhmäteoria ei edellytä eri sidoryhmien istumista niin sanotusti samassa pöydässä, vaan riittää, kun kaikkien ryhmien tavoitteet ovat yhteneväiset ja kohdeyritys huolehtii, että jokaiselle ryhmälle syntyy arvoa yrityksen toiminnasta. Olennaista on myös ymmärtää, että sidoryhmät ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Esimerkiksi asiakkaat tarvitsevat työntekijöitä antamaan heille tarvittavat tuotteet ja palvelun sekä vastavuoroisesti työntekijät ja heidän työnsä on riippuvaisia asiakkaista (Freeman 2010, s. 27).

Donaldsonin ja Prestonin (1995) keskeinen kontribuutio sidoryhmäteorian kehitykselle on sen tarkastelu deskriptiivisestä, instrumentaalisesta tai normatiivisesta näkökulmasta. Deskriptiivisen näkökulman tarkoituksena on kuvailla ja toisinaan myös selittää tiettyjä yrityksen ominaispiirteitä ja käyttäytymismalleja.

Instrumentaalinen näkökulma pyrkii puolestaan tunnistamaan yhteyden yrityksen sidosryhmäjohtamisen ja sen tavoitteiden välillä. Esimerkiksi voidaan tutkia sidosryhmäjohtamisen vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun. (Aaltonen, 2010, s. 26.)

Normatiivisessa näkökulmassa huomioidaan yksilöiden ja organisaatioiden moraaliset lähtökohdat. Fokus on siis yritysten toimintatapojen moraalisessa hyväksyttävyydessä eli siinä, miten niiden tulisi toimia sidosryhmiensä kanssa. Sidosryhmien tärkeys yrityksen toiminnalle tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisesti eikä niitä tulisi nähdä vain taloudellisen hyödyn näkökulmasta. (Berman ym., 1999.)

### **3.1.1 Sidosryhmän määritelmä**

Yksi sidosryhmäteorian keskeisistä ongelmakohdista on ollut sidosryhmien määrittely. Toisin sanoen, keitä he ovat ja ketkä olemassa olevista sidosryhmistä ovat kohdeyritykselle keskeisimpiä ja ansaitsevat näin ollen suurempaa huomiota. Stanford Research Institute (SRI) tutkimuslaitoksen tutkijoiden mukaan sidosryhmällä tarkoitetaan ryhmiä tai henkilöitä, joita ilman yritys lakkaisi olemasta. Freemanin (1984) klassinen ja laajasti käytetty määrittely puolestaan kuvastaa sitä seuraavasti: Organisaation sidosryhmä on mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa yritykseen tai johon kohdistuu vaikutuksia yrityksen pyrkiessään tavoitteisiinsa. (Freeman, 2010, s. 30–31; Aaltonen 2010.)

Molemmat edellä mainituista määritelmistä on hyvin laajoja ja voivatkin näin ollen kadottaa merkityksensä, mutta niiden pohjalta on kehitetty lukuisia muita määritelmiä. Miles (2017) toteaa, että sidosryhmälle löytyy 593 erilaista käsitettä. Ongelma ei hänen mukaansa ole se, että eri määritelmät olisivat epäselviä tai epäluotettavia vaan suurimmalta osin kyse on siitä, että tutkijat haluavat vakinaistaa oman määritelmänsä käsitettä koskevassa tieteellisessä kirjallisuudessa (Miles, 2012). Freeman (2010) sekä Donaldson ja Preston (1995) puolestaan toteavat, että vaikka sidosryhmäteorian juuret ovat strategisessa johtamisessa niin, sen laaja-alainen käyttö eri viitekehyksissä kuten tarkasteltaessa yritysten rahoitusta, yritys vastuullisuutta, viestintää ja strategista johtamista on johtanut siihen, että käsitettä on määritelty palvelemaan aina kulloisiakin tarpeita. Taulukossa 1 on selkeyden vuoksi listattuna muutamia tunnetuimpia sidosryhmäkäsitetten määritelmiä.

TAULUKKO 1 Sidosryhmän eri määritelmiä

Tutkija(t)	Määritelmä
SRI (1963)	Sidosryhmällä tarkoitetaan yksilöä tai ryhmää, jota ilman yritys lakkaisi olemasta
Rhenman (1968)	Sidosryhmät ovat yksilöitä tai ryhmiä, jotka ovat riippuvaisia kohdeyrityksestä omien tavoitteidensa saavuttamiseksi ja joista myös yritys on riippuvainen
Freeman (1984)	Sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, joka voi vaikuttaa yritykseen sen pyrkiessään tavoitteisiinsa tai johon vastavuoroisesti kohdistuu vaikutuksia yrityksen pyrkiessään tavoitteisiinsa
Clarkson (1995)	Sidosryhmät ovat henkilöitä tai ryhmiä, joilla on tai jotka väittävät omaavansa omistuksia, oikeuksia tai etuja yrityksessä ja sen toiminnassa, menneisyydessä, nykyisyydessä tai tulevaisuudessa.

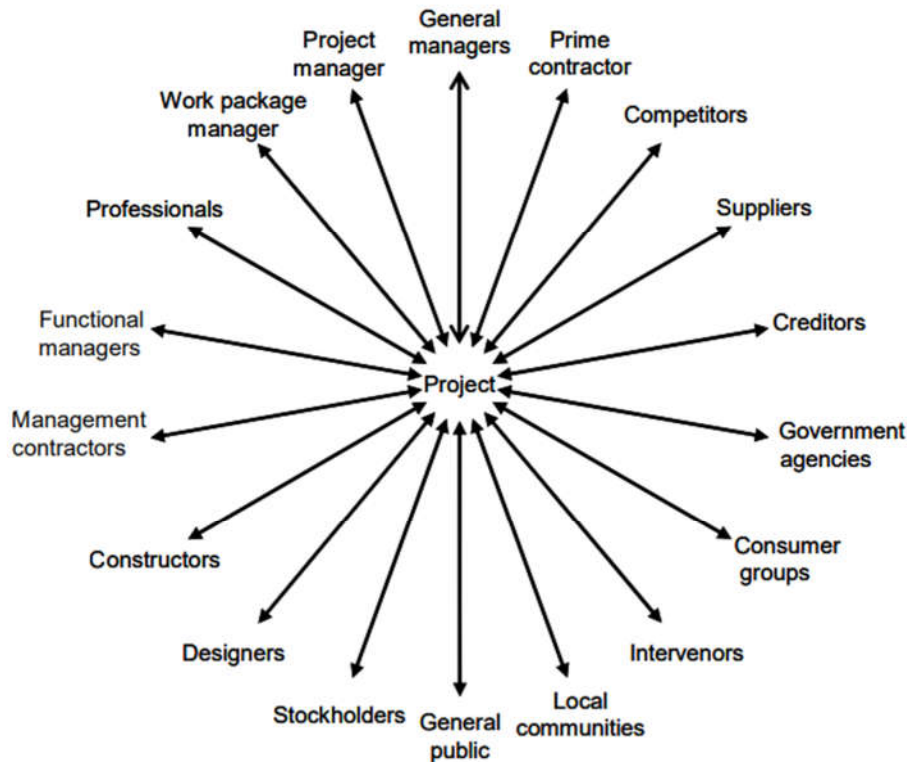
Sidosryhmiä on kirjallisuudessa tyypillisesti myös jaoteltu eri tavoin. Yksi tyypillinen keino on ollut jakaa sidosryhmät ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin (Savage ym., 1991; Clarkson, 1995). Savage ym. (1991) määrittelevät ensisijaiset sidosryhmät tahoiksi, joilla on virallinen tai sopimuksellinen suhde organisaatioon ja joilla on suora sekä tarvittava taloudellinen vaikutus organisaatiota kohtaan. Clarksonin (1995) mukaan, ilman ensisijaisten sidosryhmien jatkuvaa osallistumista organisaation toimintaan se lakkaisi olemasta. Näitä ovat hänen mukaansa esimerkiksi työntekijät, osakkeenomistajat, asiakkaat ja yhteiskunnalliset instituutiot. Näin ollen organisaatiolla ja ensisijaisilla sidosryhmillä on korkea keskinäinen riippuvuussuhde (Aaltonen, 2010, s. 28). Toissijaisten sidosryhmien toiminta puolestaan vaikuttaa organisaation toimintaan tai organisaatioiden toiminta vaikuttaa niihin, mutta toissijaisia sidosryhmiä ei nähdä kriittisenä organisaation selviytymisen kannalta (Savage ym., 1991; Clarkson, 1995).

Muita tapoja jakaa sidosryhmiä on muun muassa jako sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin, jolloin sisäisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi työntekijät, asiakkaat ja osakkeenomistajat, kun taas ulkoisia sidosryhmiä on muun muassa yhteisöaktivistit, tiedotusvälineet, ja etujärjestöt (Aaltonen, 2010, s. 28). Savage ym. (1991) jakoivat myös sidosryhmät "vaatijoihin" ja "vaikuttajiin" pohtiessaan sidosryhmien mahdollisuutta uhata tai tehdä yhteistyötä organisaation kanssa.

### 3.1.2 Projektin sidosryhmät

Projektit kuten tässä tutkimuksessa tarkasteltavat maatuulivoimahankkeet, ja niiden johtaminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan niissä on aina mukana useita sidosryhmiä. Projektin tehtävänä onkin vastata sen sidosryhmien tarpeisiin huolehtimalla, että niiden odotukset otetaan huomioon ja pyritään täyttämään. (Walker, Bourne & Rowlinson, 2007.) Projektin sidosryhmä -käsite perustuu luonnollisesti Freemanin (1984) urauurtavaan työhön sidosryhmä -käsitteen ja sidosryhmäajattelun ympärillä (Aaltonen, 2010, s. 39). Kuitenkin projektijohtamisen kenttään sidosryhmäajattelun toi alun perin Cleland (1986). Hänen varhaisimman määrittelynsä mukaan projektin sidosryhmiä ovat ”Yksilöt ja instituutiot, joilla on sidos projektiin tai he ovat kiinnostuneita projektista”. Tämä määritelmä on hyvin la-vea ja sen mukaan käytännössä, jokainen henkilö tai entiteetti voidaan nähdä si-dosryhmänä.

Aaltonen (2010, s. 39) toteaaakin, että Clelandin (1986) julkaisun jälkeen on esitetty lukuisia määritelmiä, joista osa rajaa sidosryhmän käsitettä kapeam-maksi, mutta usein projektin sidosryhmän määrittely on laiveampaa verrattuna yleiseen sidosryhmäkirjallisuuteen. Kuvio 5 kuvaa Clelandin (1986) näkemystä projektin sidosryhmä mallista. Mallissa itse projekti on laitettu keskelle ja pro-jekti itsessään vaihtaa tietoa eri sidosryhmien kanssa molempiin suuntiin, mutta sidosryhmien välillä ei tapahdu suoraa tiedon vaihtoa.



KUVIO 5 Projektin sidosryhmä malli (*Project stakeholder model*) (Cleland, 1986, s. 38)

Tämän tutkimuksen rajautuessa maatuulivoimahankkeiden hankekehityksen alkupäähän, vaiheisiin, jotka tapahtuvat ennen hankintoja ja varsinaisen puiston rakentamista, mallissa mainituista sidosryhmistä osa rajautuu tarkastelun ulkopuolelle. Tämän tutkimuksen kontekstissa kyseisestä mallista relevantteja sidosryhmiä ovat projektipäällikkö (*project manager*), valtiolliset toimijat kuten eri viranomaiset ja puolustusvoimat (*Government agencies*), kilpailijat (*Competitors*), paikalliset yhteisöt (*Local communities*), ammattilaiset (*Professionals*) tässä esimerkiksi konsultit, sekä suuri yleisö (*General public*).

Myös projektijohtamisen kentällä sidosryhmiä on jaoteltu eri tavoin. Yleisimmät tavat jaotella sidosryhmiä on sen mukaan, kuinka omistautuneita he ovat projektilla, heidän suhteensa luonne projektia kohtaan, vaatimusten ja roolien perusteella sekä missä määrin sidosryhmien käyttäytymistä pystytään ennakoimaan. (Aaltonen, 2010, s. 43.) Winchin (2007, s. 323) mukaan esimerkiksi sidosryhmiä, jotka kuuluvat projektikoalitioon, voidaan kutsua ensisijaisiksi tai sisäisiksi sidosryhmiksi. Niille tyypillistä on sopimussuhde projektista vastaavan tahon kanssa tai alihankinta sopimus toisen sisäisen sidosryhmäläisen kanssa. Projektin sisäiset sidosryhmät suhtautuvat projektiin lähtökohtaisesti aina positiivisesti, vaikka saattavatkin neuvotella omasta osuudestaan projektista tiukasti. Toista ryhmää Winch (2007, s. 323) kutsuu toissijaisiksi – tai ulkoisiksi sidosryhmiksi. Ulkoiset sidosryhmät eivät ole projektikoalition virallisia jäseniä, mutta voivat vaikuttaa projektiin tai projekti voi vaikuttaa heihin (Aaltonen, 2010, s. 44). Ulkoiset sidosryhmät voidaan jakaa edelleen julkisiin- ja yksityisiin toimijoihin (Winch, 2007, s. 323). Julkisia toimijoita voivat olla esimerkiksi eri viranomaiset, paikallishallinto ja valtiojohto. Yksityisiä toimijoita on esimerkiksi paikalliset asukkaat, maanomistajat ja ympäristönsuojelijat. Projektijohtamisen tutkijoiden parissa on kuitenkin eriäviä näkemyksiä sen suhteen, mitkä projektin sidosryhmät ovat sisäisiä ja mitkä ulkoisia. Esimerkiksi Olanderin (2007) mukaan sisäisiin sidosryhmiin kuuluu ne, jotka ovat aktiivisesti mukana projektin toteutuksessa ja ulkoisiin puolestaan ne, joihin projektin vaikutukset ulottuvat.

Jaotteluista voi olla apua sidosryhmien tunnistamisessa ja niiden suhteesta projektiin. Tärkeintä on kuitenkin aina tunnistaa projektin sidosryhmät sekä niiden toiveet ja tarpeet. Tämä tekee projektiin ladattujen odotusten hallinnoimisesta helpompaa ja mahdollistaa paremmat mahdollisuudet projektin onnistumiselle. Aina, jos sidosryhmiä ei tunnisteta niin, se voi lisätä projektin etenemiseen vaikuttavia riskejä. (Artto ym., 2008, s. 41.)

### 3.1.3 Sidoryhmäjohtaminen

Sidosryhmien tehokkaassa johtamisessa on ymmärrettävä, mikä ohjaa sidosryhmien käyttäytymistä ja miten tähän käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa. Esimerkiksi valtion kaltainen toimija voi olla yksi sidosryhmistä tietyssä hankkeessa ja todennäköisesti valtiota edustaa yksi tai useampi osasto. Näitä osastoja edustaa puolestaan yksi tai useampi henkilö. Näin ollen sidosryhmiä edustavat aina henkilöt, jotka toimivat ja reagoivat omien uskomustensa, etujensa ja motiiviansa

mukaisesti. (Eskerod ym., 2013, s. 2.) Mainardes ym. (2011) jaottelevat sidosryhmäsuhteiden johtamisen kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa organisaation tulee tunnistaa sen sidosryhmät. Tämän jälkeen prosessit tulee kehittää sidosryhmien tarpeiden sekä intressien tunnistamiseksi ja tulkitsemiseksi. Lopuksi organisaation tulee rakentaa suhteet sidosryhmiinsä niin, että koko prosessi tukeutuu organisaation tavoitteiden ympärille.

Kuten aikaisemmin tässä osassa on jo todettu niin sidosryhmien määritelmät ovat tyypillisesti hyvin laiveita. Näin ollen sidosryhmiä on niin paljon, että todellisuudessa johtajat eivät pysty ottamaan kaikkien vaateita huomioon, etenkin, kun osa vaateista toteutuu mahdollisesti joskus tulevaisuudessa, jos ollenkaan. Strategisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna sidosryhmäteorian pääajatus on se, että mitkä ryhmät ovat sidosryhmiä, jotka ansaitsevat tai vaativat johdon huomiota, ja mitkä eivät. (Mitchell ym., 1997). Tutkijat ovatkin laatineet erilaisia viitekehyksiä ja ohjeita organisaatioiden avuksi, jotta he pystyisivät jaottelemaan sidosryhmiä heidän vaikutusmahdollisuuksien, vaatimuksien ja sen mukaan, millä todennäköisyydellä kukin sidosryhmä voi saada vaatimuksensa läpi (Aaltonen, 2010, s. 29).

Näistä viitekehysistä yksi tunnetuimmista ja eniten käytetyistä on Mitchellin ym. (1997) laatima malli sidosryhmien tärkeydestä (*stakeholder salience model*), jossa käydään läpi sidosryhmäjohtamisen prosessi. Mallin mukaan sidosryhmiä voidaan jaotella kolmen ulottuvuuden mukaisesti: vaikutusvalta (*power*), legitimitetti (*legitimacy*) ja kiireellisyys (*urgency*). Näiden kolmen ulottuvuuden kautta johtajien on helpompi arvioida, minkä tyyppistä ja kuinka paljon huomiota kullekin sidosryhmälle on järkevää antaa, jotta päästään toivottuun lopputulokseen. Agle ym. (1999) testasivat mallia käytännössä tutkimalla 80 suuren amerikkalaisen yrityksen toimitusjohtajien käsityksiä sidosryhmien tärkeydestä suhteessa mallin kolmeen ulottuvuuteen. Heidän tutkimuksensa tulokset vahvistivat mallin oletukset ja osoittivat, että yritysten ylin johto jakaa aikaansa perustuen kunkin sidosryhmän vaikutusvaltaan, legitimitettiin sekä kiireellisyyteen.

Mitchellin ym. (1997) esittelemä viitekehys on saanut myös kritiikkiä osakseen. Esimerkiksi Banerjee (2007) on kritisoinut viitekehystä siitä, että sidosryhmien painoarvo legitimitetin osalta perustuu pitkälti taloudellisiin arvoihin eikä sosiaalisiin. Tästä johtuen esimerkiksi alkuperäiskansat eivät saa viitekehysten sisällä tarpeeksi painoarvoa (Aaltonen, 2010, s. 30).

### 3.1.4 Sidoryhmäjohtaminen projekteissa

Projektien tarkoituksena on luoda arvoa organisaatiolle, joka sen on käynnistänyt. Projekteilla on kuitenkin usein myös sivuvaikutuksia, jotka voivat olla positiivisia, negatiivisia tai neutraaleja ja ne saattavat kohdistua muihinkin kuin vain kohdeorganisaatioon ja sen toimintaan. (Eskerod ym., 2013, s. 5) Erilaisia projekteja on maailmassa lukuisia ja ne eroavat toisistaan melkoisesti riippuen kontekstista, missä toimitaan. Kuitenkin yhteistä niille on se, että eri sidosryhmät ovat niiden onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta keskeisessä roolissa (Karlsen, 2002; Walker ym., 2007;). Projektin sidosryhmien johtaminen onkin laajasti

tunnistettu oleelliseksi osaksi projektijohtamisen kenttää ja se nähdään myös tärkeänä vaikuttavana tekijänä projektin onnistumisen kannalta (Aaltonen, 2010, s. 35; Huemann ym., 2016, s. 43).

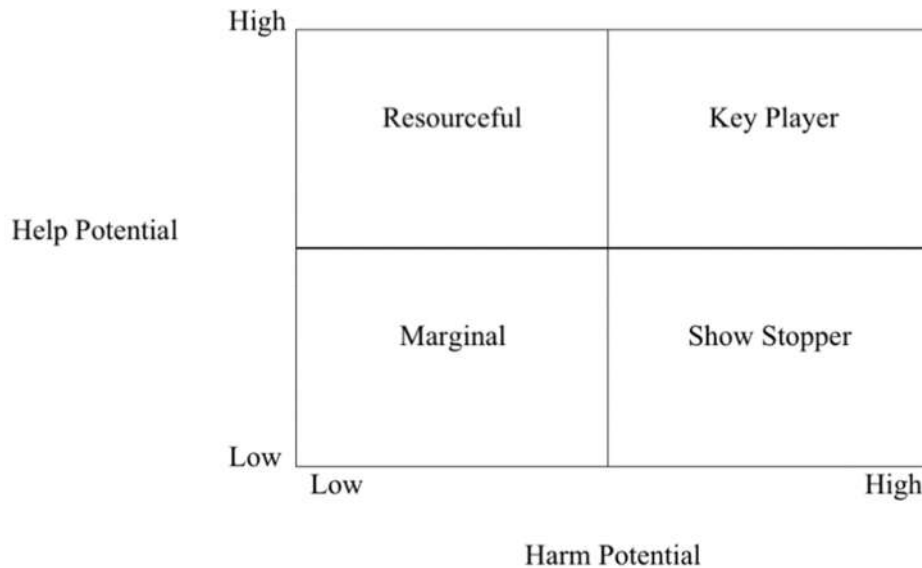
Ihan alkuun on hyvä tiedostaa, että samat sidosryhmät voivat olla tärkeässä roolissa myös myöhemmissä projekteissa, joten yhden hyvin hoidetun projektin myötä voidaan saavuttaa luottamusta, josta on hyötyä tulevaisuudessa ja päinvastoin. Toisekseen samat sidosryhmät saattavat keskustella projektikokemuksistaan omien yhteistyökumppaneiden kanssa, joten projektista vastaava yritys voi saada niin positiivista kuin negatiivista markkinointia osakseen. Itse sidosryhmäsuhteiden onnistunut johtaminen projektikontekstissa edellyttää muun muassa seuraavia osatehtäviä: projektin sidosryhmien tunnistaminen, tiedonkeruu sidosryhmistä, sidosryhmien toiminnan ennakoiminen ja siihen varautuminen, ymmärrys sidosryhmien heikkouksista ja vahvuuksista sekä näiden edellä mainittujen pohjalta varsinainen sidosryhmäjohtaminen. Projektin johdon olisi lisäksi hyvä laatia sidosryhmästrategia projektia varten. (Artto ym., 2008, s. 46-47.)

Sidosryhmien johtaminen on nähty tyypillisesti olevan projektipäällikön vastuulla (Huemann ym., 2016, s. 43). Eskerod ym. (2013, s. 6-7) toteavat sidosryhmäteorian oletettavan projektin sidosryhmien osallistuvan projektiin vain, jos he ovat motivoituneita tekemään niin. Näin ollen projektipäällikön tulisi miettiä ketkä ovat riittävän motivoituneita projektia kohtaan ja keitä puolestaan tulisi tukea ja kannustaa osallistumiseen. He myös korostavat, että projektipäällikön ei tulisi ajatella vain, mitä hän tarvitsee sidosryhmiltä vaan ennemminkin pohtia, miten eri sidosryhmät mahdollisesti käyttäytyvät. Tämä mahdollistaa paremman varautumisen muutoksiin ja lisää projektin onnistumisen todennäköisyyttä (Eskerod ym., 2013, s. 7).

Projektipäällikön tulee siis ensiksi identifioida projektin sidosryhmät eli selvittää ketkä voi vaikuttaa projektiin tai keihin projektilla on vaikutuksia. Tämän jälkeen tulee arvioida miten sidosryhmät voivat tukea panoksellaan projektin toteutusta ja, mitkä edellytykset heillä on toimia toivotulla tavalla. Lopuksi tehdyn arvion perusteella projektipäällikön tulee priorisoida eri sidosryhmiä sen mukaan, ketkä ovat tärkeimpiä onnistuneen projektin kannalta. Tätä arviota tulee päivittää projektin edetessä, koska sidosryhmien tärkeys ja motivaatiot saattavat muuttua projektin elinkaaren aikana. Uuden tiedon myötä päivitettyt arviot sidosryhmistä auttavat projektipäällikköä tekemään kohdennetumpaa sidosryhmäjohtamista, kun, mitä oli esimerkiksi projektin alkaessa mahdollista tehdä. (Eskerod ym., 2013, s. 7.)

Savage ym. (1991) teki tapaustutkimuksen erään lentoyhtiön lentäjien la-  
kosta. Tutkimuksensa pohjalta he rakensivat mallin, jossa sidosryhmät jaettiin neljään luokkaan sen perusteella, millainen (suuri vai pieni) mahdollisuus sidosryhmillä oli uhata organisaatiota ja toisaalta, mikä oli todennäköisyys (suuri vai pieni), että sidosryhmä tekee yhteistyötä organisaation kanssa. Tätä jaottelua Eskerod ym. (2013) jalostivat projektien sidosryhmien johtamisen työkaluksi. Heidän mukaansa sidosryhmiä voidaan arvioida sen mukaan, mikä on heidän potentiaalinsa (suuri vai pieni) auttaa projektin onnistumisessa ja toisaalta, minkä

verran heillä on potentiaalia (suuri vai pieni) uhata projektin onnistumista. Kunkin sidosryhmän potentiaali muodostuu heidän käytettävissä olevista resursseista sekä vaikuttamismahdollisuuksista projektin suhteen. Täten myös he luokittelevat sidosryhmät neljään eri ryhmään niiden potentiaaliperusteella. Nämä ryhmät ja niiden sijoittuminen heidän tekemässä matriisissa ovat nähtävissä Kuviossa 6.



KUVIO 6 Projektin sidosryhmien potentiaali matriisi (Project Stakeholder Potential Matrix) (Eskerod ym., 2013, s. 33)

Marginaalisilla (*Marginal*) sidosryhmillä on hyvin vähäinen potentiaali auttaa ja aiheuttaa harmia projektille. Tähän ryhmään kuuluvat sidosryhmät ovat hyvä kuitenkin tiedostaa, koska heihin kohdistuu projektista joitain vaikutuksia ja halutessaan he voivat kasvattaa potentiaaliensa esimerkiksi liittoutumalla muiden sidosryhmien kanssa. Resursseja omaavilla (*Resourceful*) sidosryhmillä on korkea auttamispotentiaali, mikä perustuu heidän kontrolloimiin resursseihin, mutta he eivät pysty kuitenkaan niiden avulla aiheuttamaan haittaa projektille. Pysäyttäjillä (*Show Stopper*) ei puolestaan ole resursseja, joista olisi hyötyä projektin toteutuksessa, joten heidän auttamispotentiaalinsa on pieni. He omaavat kuitenkin joitain, jonka avulla he pystyvät haittaamaan tai jopa pysäyttämään koko projektin etenemisen. Lopuksi ovat avainpelaajat (*Key Player*), joilla on suuri potentiaali sekä auttaa että haitata projektin etenemistä. On kuitenkin hyvä muistaa, että sidosryhmien sijoittuminen Kuvion 6 mukaisessa matriisissa ei ole pysyvää vaan niiden ryhmät saattavat ja todennäköisesti vaihtuvat projektin elinkaaren aikana. (Eskerod ym., 2013, s. 31-32.)



## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa taustoitan tutkimuksen metodologisia valintoja. Ensiksi esittelen tutkimuksen metodologisen orientaation, jonka jälkeen käyn läpi, mistä ja miten tutkimuksen aineisto on kerätty. Tämän jälkeen kerron sisällönanalyysistä menetelmänä sekä tarkemmin tämän tutkimuksen analyysin toteutuksesta. Lopuksi käyn läpi tutkimukseen liittyvää etiikkaa sekä tässä tutkimuksessa tehtyjä eettisiä ratkaisuja. Samalla arvioin tutkimuksen luotettavuutta tutkimuksen taustat huomioiden.

### 4.1 Tutkimusmetodologia

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen välillä on merkittäviä eroavaisuuksia, mikä tekee jommankumman metodologian valitsemisesta ainakin päämetodologiaksi järkevää. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on yksityiskohdat ja tietyn tapahtuman tai tapahtumien rakenteet eikä niinkään niiden yleisluontoiseen jakautumiseen, mihin määrällisellä tutkimuksella usein pyritään. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on usein sidoksissa tiettyyn paikkaan ja aikaan eikä siinä ole näin saavutettavissa objektiivisuutta tavanomaisessa mielessä tarkasteltuna. (Metsämuuronen, 2008, s. 14.) Eskola ja Suoranta (1998, luku 1) kuitenkin toteavat, että rajat laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä eivät aina ole selkeitä. Esimerkkinä tästä he mainitsevat haastattelut, joita voi käyttää sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistona.

Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle vapauksia, jotka mahdollistavat joustavamman suunnittelun ja toteutuksen tutkimusta tehdessä (Eskola ja Suoranta, 1998, luku 1). Sen ominaispiirre on kokonaisvaltainen tiedonkeruu, jossa käytetään laadullisia menetelmiä myös aineiston hankinnassa. Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tunteita, ajatuksia ja kokemuksia sekä heidän niille antamia merkityksiä. (Puusa ym., 2020.) Laadullinen tutkimusote valikoitui, koska tutkimuksessa on tarkoitus saada tietoa

haastateltavien subjektiivisista kokemuksista liittyen maatuulivoiman hankekehityksessä tapahtuvaan sidosryhmäjohtamiseen.

## 4.2 Tutkimusaineisto ja haastattelujen toteutus

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kolmea henkilöä kustakin kohderyhmästä. Yhteensä haastatteluita kertyi 12 kappaletta ja litteroituna niistä muodostui tekstiaineistoa noin 50 sivun verran. Haastateltavat projektipäälliköt työskentelevät kaikki samassa kohdeyrityksessä, jossa tutkimuksen toteuttajakin työskentelee. Tätä ja muita suhteita tutkijan ja tutkittavien välillä käsitellään tarkemmin tutkimuksen luvussa 4.5. Konsultit edustivat puolestaan eri yrityksiä ja heistä haastateltaviksi valikoitui ensimmäiset, jotka vastasivat sähköpostitse lähetettyyn haastattelupyyntöön. Kaavoituksesta vastaavat virkamiehet toimivat kukin eri kuntien palveluksessa ja myös heistä haastateltaviksi valikoitu he, jotka vastasivat sähköpostitse lähetettyyn haastattelupyyntöön ensimmäisenä. Myös maanomistajia lähestyttiin sähköpostitse ja he valikoituivat satunnaisotannalla yrityksen sisäisistä tietokannoista. Kukin maanomistajista oli mukana useissa maatuulivoimahankkeissa, joista osa oli kohdeyrityksen hankkeita ja osa muiden yritysten hankkeita.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina eli teemahaastatteluina. Teemahaastattelun pohjana on etukäteen valitut teemat ja haastattelu etenee niiden sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten kautta (kts. liitteet). Teemahaastattelun eduksi voidaankin lukea se, että haastattelija voi esittää luontevasti tarkentavia kysymyksiä haastateltaville tämän vastauksiin perustuen ja näin syventää kerättävää aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.)

TAULUKKO 2 Yhteenveto haastateltavista henkilöistä

Haastateltava	Sidosryhmä
H1	Projektipäällikkö
H2	Projektipäällikkö
H3	Projektipäällikkö
H4	Maanomistaja
H5	Maanomistaja
H6	Maanomistaja
H7	Konsultti
H8	Konsultti
H9	Konsultti
H10	Kaavoitusvastaava
H11	Kaavoitusvastaava
H12	Kaavoitusvastaava

### 4.3 Sisällönanalyysi aineiston analysointimenetelmänä

Sisällönanalyysi on yksi perusanalyysimenetelmistä ja sitä voidaan hyödyntää kaikenlaisessa laadullisessa tutkimuksessa. Sen avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Sisällönanalyysiä voidaan tehdä kolmella tapaa: aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavaa perinnettä hyödyntäen. Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa sisällönanalyysissä lähestytään päätelmien tekoa aineiston omista ehdoista käsin. Toisin sanottuna analyysin avulla aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa sisällönanalyysissä aineistoa lähestytään nojaten johonkin aiempaan viitekehykseen. Aineiston analyysiä ohjaa näin ollen valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria, malli tai kehys, jolloin tutkijan mielenkiinnon kohteena on aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 91, 95-99, 103.)

Kolmas eli teoriaohjaava sisällönanalyysi on analysoinnin tapa, jossa yhdistyy sekä aineistolähtöisen että teorialähtöisen sisällönanalyysin piirteitä. Aineistolähtöisen analyysin tapaan analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aiempaa tietoa voidaan hyödyntää analyysin apuna. Aikaisemman tiedon vaikutus on siis tunnistettavissa, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan, vaan on pikemminkin uusia ajatusuria aukova. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 96-97.)

Edellä esitetyistä tavoista kuvaa tämän tutkimuksen analyysitapaa parhaiten teoriaohjaava sisällönanalyysi. Pääpainotus on aineistolähtöisyydessä, sillä tutkimuksen tavoitteena on selvittää haastateltavien kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa kuitenkin sidosryhmäteorian tarjoama viitekehys ja erityisesti projektin sidosryhmäjohtamisesta tehty aiempi tutkimus ja kirjallisuus. Toisin sanottuna aineistoyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto on auttanut sekä aineiston keruu että analysointi vaiheessa.

### 4.4 Aineiston analyysin toteutus

Tutkimusaineiston analysointi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 109-111) ohjeiden mukaisesti. Haastattelut pidettiin etäyhteydellä ja ne nauhoitettiin. Nauhoitetut äänitallenteet litteroitiin tämän jälkeen kirjalliseen muotoon ja koodattiin haastateltavan sidosryhmän ja haastattelujärjestyksen mukaan. Aineiston läpikäynti aloitettiin erottelemalla ja merkitsemällä tutkimuskysymyksien kannalta oleelliset kohdat. Tätä voidaan kutsua aineiston pelkistämiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 109).

Seuraavaksi litteroitu aineistoa teemoitettiin ja analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Teemoittelussa aineisto jaotellaan erilaisten aihepiirien mukaan kuten tässä tutkimuksessa esimerkiksi sidosryhmien ja sidosryhmäjohtamisen mukaan. Näin pystytään paremmin tunnistamaan ja vertailemaan eri teemoja, joita aineistosta nousee esille. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 93.) Tässä tutkimuksessa eri aihepiirien jaottelu oli selkeää ja vaivatonta, koska aineisto kerättiin

teemahaastatteluiden avulla, joiden haastattelurungot oli jo rakennettu tiettyjen teemojen ympärille.

Tulokset käydään läpi tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä ja niiden käsittelyn yhteydessä hyödynnetään litteroiduista haastatteluista otettuja sitaatteja. Sitaattien perässä on aina kunkin haastateltavan koodattu tunnus (H1-H12), jotta lukija on helpompi seurata, kenen vastauksesta on kyse.

#### 4.5 Eettiset ratkaisut ja luotettavuuden arviointi

Yhtenä tärkeimmistä tieteellistä ajattelua ohjaavista periaatteista pidetään tutkimuksen eettisyyttä. Tutkimuksen ja eettisyyden yhteys on vastavuoroinen eli tutkimuksen tuloksilla on vaikutusta eettisiin valintoihin ja toisaalta eettiset ratkaisut vaikuttavat tutkijan tutkimuksessa tekemiin valintoihin. Jälkimmäinen edellä mainituista on nimetty tieteen etiikaksi. (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, s. 125-126.) Eskola ja Suoranta (1998) huomauttavat, että tutkijan asema on keskeisempi laadullisessa tutkimuksessa verrattuna tilastolliseen tutkimukseen. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä tutkijalla on enemmän vapauksia ja vastuita tutkimuksen suunnittelun, toteutuksen ja valitun näkökulman osalta, jolloin myös tutkijan tekemillä ratkaisulla voi olla suuria vaikutuksia tutkimuksen luotettavuuteen. Näin ollen, kun keskustellaan laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta esiin nousee kysymykset totuudesta ja tiedon objektiivisuudesta (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, s. 134).

Laadullisessa tutkimuksessa on lähes mahdotonta saavuttaa täyttä objektiivisuutta ja puolueettomuutta, koska tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkit-sija sekä hän väistämättä aina tulkitsee tutkittavien kertomuksia omien kokemustensa ja mielenkiintojen pohjalta (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, s. 136). Koko tutkimusprosessin ajan olen tiedostanut, että omat mielenkiinnonkohteeni ovat vaikuttaneet tutkimusaiheen ja tutkittavien valintaan. Tämän tiedostamalla olen pyrkinyt siihen, että se ei vaikuttaisi tutkimuksenaineistoon eikä sen analysoimisesta syntyneisiin tuloksiin ja näin parantanut tämän tutkimuksen luotettavuutta. Esitin myös haastatteluissa tarkentavia kysymyksiä, jotta tulkintani olisi linjassaan sen kanssa, mitä tutkittavat ovat vastauksillaan halunnut sanoa. Lisäksi varasin haastatteluihin reilusti aikaa ja painotin haastateltaville, että he voivat esittää minulle tarkentavia kysymyksiä, mikäli he eivät ymmärtäneet, mitä kullakin kysymyksellä tarkoitin.

Lukijan on myös hyvä tietää, että olen itse työskennellyt projektipäällikkönä maatuulivoimahankkeissa noin 18 kuukauden ajan, mikä on kerryttänyt osaamista tutkimuksen kontekstista. Tämä osaaminen ja omaksutut näkökulmat ovat voineet vaikuttaa haastattelurunkoihin sekä aineiston analysointiin, vaikka olen pyrkinyt mahdollisimman objektiiviseen tutkimusotteeseen. Toisaalta työkokemus tutkittavasta aiheesta auttoi analysoimaan tutkittavien vastauksia, koska ymmärsin esimerkiksi eri asioiden syy-yhteyksiä sekä mitä eri sanoilla tai lyhenteillä tarkoitetaan. Tämän lisäksi työskentelen samassa kohdeyrityksessä, jossa kaikki kolme haastattelemaani projektipäällikköä työskentelee. Tämä on

voinut vaikuttaa positiivisesti luottamuksen muodostumiseen haastattelutilanteissa, mutta toisaalta se on myös voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin.

Suurin osa muistakin haastateltavista on ollut mukana työnantajani projekteissa, joten se on voinut vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Haastatteluiden aluksi toin kaikille haastateltaville kuitenkin ilmi, että tässä tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella yleisellä tasolla sidosryhmäjohtamista maatuulivoiman hankekehityksessä eikä kenenkään tietyn yrityksen tai projektin osalta. Näin haastateltavat pystyivät kertomaan kokemuksistaan ilman, että tulevat yhdistetyksi tiettyyn projektiin, mikä johtaisi heidän anonymiteettinsa vaarantumiseen. Lisäksi he pystyivät kertomaan kokemuksistaan tapahtuneesta sidosryhmäjohtamisesta kaikkien yritysten osalta eikä kertomukset rajoittunut vain tämän tutkimuksen kohdeyrityksen projekteihin. Tutkittaville lupasin pyrkiväni täyteen anonymiteettiin ja olenkin hyödyntänyt pseudonyymeja eli haastateltavien tunnuksia tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Luotettavuuteen vaikuttaa nykyään myös tekoälypohjaisten sovellusten käyttäminen. JSBE:n (2023) suositusten mukaisesti näiden sovellusten käyttö on lähtökohtaisesti sallittua, mutta niiden käytöstä opiskelijan tulee kertoa. Tässä tutkimuksessa en ole käyttänyt mitään tekoälypohjaista sovellusta.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tämän tutkimuksen aineiston analysoinnin seurauksena syntyneet tulokset. Alaluvuissa käydään kunkin aihealueen osalta keskeisimpiä ajatuksia ja esille nostetaan tekijät, jotka nähtiin oleellisena tämän tutkimuksen kannalta. Tulosten käsittelyn tukena on suoria sitaatteja litteroiduista haastatteluista.

### 5.1 Suhtautuminen maatuulivoimaan

Kaikki haastattelut aloitettiin tiedustelemalla haastateltavien taustaa maatuulivoimahankkeiden parissa sekä sitä, miten he kokevat maatuulivoiman yleisellä tasolla. Sidosryhmästä riippumatta kaikki haastateltavat olivat olleet mukana maatuulivoiman hankekehityksessä useamman vuoden ajan ja pisimmillään kokemusta oli yli kymmenen vuotta. Suhtautuminen maatuulivoimaan oli kaikilla varsin positiivista, mutta esimerkiksi eri hyötyjen painotuksissa oli eroja. Päästöttömän energian lisäksi maanomistajat painottivat tuulivoimaloista saatavia vuokratuloja sekä kuntien saamia kiinteistöveroja. Kaksi totesi myös haittoja olevan, mutta ne olivat heidän mielestensä hyvin vähäisiä suhteessa saavutettaviin hyötyihin.

Ja sitte täällä kylillä ja pienet kunnat ja kylät on kuihtumassa ja oon sanonu, että käy vähän eloonjäämiskamppailua niin kyllä nää tukee et tästähän tulee merkittävät tulot aluetalouteen, maanomistajille ja kunnille. (H4)

Noo suhtaudun kyllä siihen hyvin positiivisesti, että tottakai siitä on maanomistajille hyötyä, jos se saa siitä vuokratuloja, hyötyä on myös kunnille, kun ne saa niitä kiinteistöverotuloja ja plus jos me saadaan siitä niin sanotusti päästötöntä energiaa ni minusta hyödyt suhteessa haittoihin on kovin suuret (H5)

Myös kunnissa korostettiin kiinteistöverojen ja maavuokrien tärkeyttä alueen taloudelle.

Meillä on esimerkiksi noin kaks miljoonaa kiinteistövero saahaan kuntaan tuulivoimasta tällä hetkellä. Niin se on niin iso raha tämmösenä aikana, että kunta olis jo aikaa polvillaan, jos näitä ei olis meillä (H11)

Kyllähän tämä saatava kiinteistövero on kunnalle hyvin merkittävä ja myös maanomistajille maksettavat maanvuokrat piristävät alueen taloutta sekä tietysti nämä työllisyysvaikutukset, mitä näiden hankkeiden myötä tulee. (H12)

Kaksi kunnan kaavoittajista nosti positiivisten vaikutusten lisäksi muun ympäristön huomioimisen sekä hyvän vuorovaikutuksen tärkeyden hanketta kehitettäessä.

No tota mä nään sen kyllä valtavan suurena mahdollisuutena ja vihreän siirtymän kaiken kaikkiaan. Ja ehkä ennen kaikkea maaseutualueille, harvaanasutuille alueille, mutta edellyttäen tietysti sitä, että se tehdään kestäväällä tavalla ja hyvässä vuorovaikutuksessa. (H10)

Koen, että se on hyvä tapa tuottaa puhdasta energiaa, mutta sitä kehitettäessä ja rakennettaessa on tärkeää ottaa se lähiympäristö ja muut osalliset huomioon ja miten se vaikuttaa niiden toimintaan (H12)

Yksi projektipäälliköistä kuitenkin pohti asiaa myös kriittisesti. Projektipäälliköiden vastauksissa kuitenkin korostui puhdas energia niin kuin muidenkin sidosryhmien kohdalla. Lisäksi tärkeänä pidettiin työllisyysvaikutuksia ja tuulivoiman kustannustehokkuutta energiantuotantomuotona.

mun mielestä se on hyvä asia et saadaan suomeen työtä ja puhdasta energiaa, joka tuotetaan täällä Suomessa eikä täydy ostaa muualta ja voidaan ennemminkin myydä tai toivottavasti ainakin joskus laittaa myyntipökyt jalkaan (H3)

Lisäksi tulevaisuudessa pitää pystyä tarkastelemaan myös kriittisesti mihin kaikkialle hankkeita voi ja kannattaa toteuttaa, koska maatuulivoiman alle jäävät maa-alueet on lähes aina muusta maankäytöstä pois. (H1)

Konsultit suhtautuivat tuulivoimaan energian tuotantomuotona positiivisena ja kokivat sen tärkeänä osana Suomen nykyistä energiajärjestelmää. He perustelivat näkemyksiään etenkin maatuulivoiman ekologisuudella suhteessa muihin energian tuotantomuotoihin.

minä nään sen kuitenkin positiivisena suuntauksena, että tulee maatuulivoimaa ja nähnyt sen alusta asti. Toki tässä on nyt sitten omat haasteensa, että kuinka paljon ja minne sitä sitten rakennetaan... jostain se energia täytyy tehdä niin mielummin se sitten tehdään uusiutuvalla tavalla kuin enemmän luonnonvaroja syöville muodoilla (H7)

Toimiessaan tai kun se operoi tuolla niin sen ympäristövaikutukset itsessään on hyvin pienet, esimerkiksi verrattuna savupiipputuotantoon. ... Sillä on ne omat heikkoutensa, mutta näen sen positiivisena tuotantomuotona (H8)

Kaiken kaikkiaan vastauksissa nousi samat asiat esille, mistä Juopperi ja Parviala (2023) sekä Lassila (2023) kirjoittavat omissa artikkeleissaan. Yksikään vastaajista

ei suhtautunut maatuulivoimaa kohtaan negatiivisesti, joten kriittisiä kommentteja ei juurikaan ilmennyt muutamaa pohdintaa lukuun ottamatta. Negatiivisten näkökulmien ja kritiikin puute selittyy varmasti osittain sillä, että kaikki haastateltavat sidosryhmät hyötyvät taloudellisesti maatuulivoiman hankekehityksestä. Projektipäälliköille ja konsulteille se tuo työtä, kunnille ja maanomistajille puolestaan vuosittaista tuloa maanvuokran sekä kiinteistöveron muodossa.

## 5.2 Projektin sidosryhmät

Sidosryhmä teemaa tarkasteltaessa kysymyksiä muotoiltiin kullekin sidosryhmälle sopivaksi. Esimerkiksi hankevastaavia haastatellessa ei koettu mielekkääksi kysyä kokevatko he, että pystyvät vaikuttamaan hankkeen etenemiseen, koska se on itsestään selvää, mutta muiden sidosryhmien osalta nämä kokemukset olivat tutkimuksen kannalta oleellisia.

Ensiksi haastateltavilta kysyttiin yleisellä tasolla, mitä sidosryhmiä maatuulivoiman hankekehitykseen heidän mielestään liittyy. Hankevastaavat tunnustivat kattavasti eri sidosryhmiä, joita hankekehitykseen liittyy, mikä mitä todennäköisimmin johtuu siitä, että he ovat tekemisissä heidän kanssa päivittäin.

Ja sit on konsultit, urakoitsijat, metsästäjät, käytännössä kaikki mihin se hanke vaikuttaa, kuuluu mun mielestä sen sidosryhmiin. Oli se sit mökkeilijät, luontomatkustelijat, marjastajat ja kaikki tälläset. Maanomistajat on tietysti yksi, projektin alussa ehkä se tärkein. Sit on kunnat, joka on samassa kategoriassa maanomistajien kanssa et ne on tosi tärkeä sidosryhmä ja niiden kanssa tehdään ihan loppuun asti sitä yhteistyötä tiiviisti. (H3)

Maanomistajien vastauksissa puolestaan painottui selkeästi paikalliset toimijat ja osalliset. Vastauksien perusteella sidosryhmiksi tunnistettiin ne ryhmät, joihin tuulivoimahanke paikallisesti vaikuttaa, mutta muita kuin paikallisia sidosryhmiä nostettiin esille hyvin vähän.

ensinnäkin maanomistajat ja kunnat, kyläyhitykset ja metsästysseurat ja nämä alueelliset seurat. (H4)

kyllähän ne maanomistajat on se sidosryhmä, joka on minun silmissäni ainaki se kaikkein tärkein, mutta toki sitten ne paikalliset asukkaat on myös hyvin tärkeitä. Sitten myös metsästysseurat (H5)

Konsultit osasivat nimetä useita sidosryhmiä, mutta myös heidän vastauksisansa oli osittain havaittavissa painotusta sen perusteella, keiden kanssa he itse ovat tekemisissä. He korostivat sidosryhmien korkeaa määrää sekä parissa vastauksessa uskottiin määrän vielä entisestään kasvavan, koska maatuulivoiman lisääntyessä se koskettaa yhä useampia.

sanotaanko, että se sidosryhmien määrä ehkä vaan kasvaa tai en tiedä onko se kasvanu kokoajan. Mutta tietenkin siellä tärkeimmässä asemassa on ne maanomistajat ja lähivaikutusalueen asukkaat ja loma-asukkaat,



myös kaikki järjestötoimijat ja muut mitä siellä alueella on, viranomaiset ja pohjoisessa tärkeä sidosryhmä on poronhoito. (H7)

No mun näkemys on, että tää on tämmönen mustekala, että me ollaan yhden langan päässä siellä. Hankekehittäjä on se joka sitoo sidosryhmät yhteen, että meillä on hyvin vähän meidän toiminnassa suoraa kanssakäymistä muiden ryhmittymien kanssa... on kunta, kunnan viranomaiset, elykeskus luvituspuolella. Sitten puolustusvoimat, kansalaistoiminta, maanomistajat, voikohan oikeuslaitosta sanoa, koska suurin osa hankkeista kuitenkin käy oikeuslaitoksella ja tietysti valtioneuvosto, joka ohjaa ja säätää rajoitteet sekä erittäin tärkeä on verkkoytiöt (H8)

Yksi konsulteista kuvasi maatuulivoimaan liittyviä sidosryhmiä niin, että hanke-toimijat ovat ikään kuin mustekaloja, joiden lonkeroiden päässä on eri sidosryhmät, kuten esimerkiksi konsultit ja hanketoimijan tehtävä on sitoa sidosryhmät yhteen sekä kuljettaa niitä oikeaan suuntaan. Tämä kuvaus vastaa hyvin Clelandin (1986) mallia projektin sidosryhmistä (kts. s. 20), jossa projekti itsessään on asetettu keskelle ja tietoa vaihdetaan projektin ja sen eri sidosryhmien kanssa vastavuoroisesti. Myös muiden konsulttien ja maanomistajien vastauksista oli havaittavissa, että vuorovaikutus ja kommunikaatio painottui lähinnä hanketoimijaan. Tämä voi olla Suomessa kehitettävälle maatuulivoimahankkeille tyypillistä, mutta esimerkiksi Karlsen (2002) tuo esille, että projekti ja sen sidosryhmät voidaan nähdä verkostona, jossa toimijat ovat aktiivisesti keskinäisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja vaihtavat tietoa, resursseja ja tuloksia.

Kaavoittajat tunnistivat eri sidosryhmiä myös hyvin, mikä johtuu varmasti siitä, että he ovat tekemisissä monien sidosryhmien kanssa tuulivoimaosayleiskaavaa laadittaessa.

niihinhan on kuulunut erilaiset yhdistykset esimerkiksi kyläseurat, metsästysseurat, luonnonsuojeluun liittyvät yhdistykset, tiekunnat, osakaskunnat.... Eli lähinnä erilaisia intressiryhmiä, vois sanoa. Ja sit tietysti kaikki ne viranomaistahot, mitkä on kaavoitusprosesseissa mukana (H10)

on puolustusvoimat, museovirastot, siinä on ELYt, AVItkin joissakin tapauksissa, siel on maanomistajat, siel on nää poroihmiset on siellä. Sehän on niin lajaa se ryhmä mikä siinä on että sitte ku näitä yleisiä informaatio, julkistamis tai esittämistilaisuuksia on niin sehän on tosi moni säikeinen (H11)

Kaavoittajienkin vastauksissa nousi esille ne sidosryhmät, joiden kanssa he itse ovat eniten tekemisissä maatuulivoiman hankekehityksessä. Sama asia korostui erityisesti maanomistajien vastauksissa, joissa sidosryhmien tunnistaminen painottui lähinnä paikallisiin toimijoihin. Osa konsulteista, projektipäälliköistä tai kaavoittajista ei erikseen maininnut kaikkia sidosryhmiä nimeltä, mutta totesivat, että heidän mielestään sidosryhmiä ovat kaikki, keihin maatuulivoimahanke vaikuttaa ja ketkä puolestaan pystyvät vaikuttamaan sen toteutukseen. Samalla tavalla projektin sidosryhmiä on määritelty kirjallisuudessa, esimerkiksi Artton ym. (2008, s. 41) ja Walkerin ym. (2008) toimesta.

## 5.2.1 Eri sidosryhmien koettu tärkeys

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, mitkä maatuulivoimahankkeisiin liittyvistä sidosryhmistä he kokevat hankekehityksen alkuvaiheessa (ennen hankintoja ja rakentamista) keskeisimmiksi hankkeen etenemisen kannalta ja miksi. Kaikki projektipäälliköt totesivat, että alkuvaiheen tärkein sidosryhmä on maanomistajat, koska ilman heiltä vuokrattuja maita ei ole hankettakaan. Maanomistajat voidaankin luokitella tästä syystä Eskerodin ym. (2013) projektin sidosryhmien potentiaalia kuvaavan matriisin perusteella avainpelaajien -ryhmään. Maanomistajien kanssa yhtä tärkeinä pidettiin kuntia, joiden tärkeys perustuu heidän omaavaan kaavoitusmonopoliin, minkä avulla he voivat ohjata tuulivoiman rakentamista ja esimerkiksi estää koko hankkeen etenemisen omassa kunnassaan. Kunnat voidaan myös nähdä avainpelaajina, koska heillä on suuri mahdollisuus vaikuttaa hankkeiden toteutukseen niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Samojen sidosryhmien merkitystä hankekehityksen alkuvaiheissa korostaa myös MTK (2022).

niin maanomistajat on ihan ensimmäisenä, koska jos meillä ei ole maita vuokrattuna niin ei me voida mitään kehittääkään, mutta sitten seuraavana tulee kunta ja koska kunnilla ja kaupungeilla on kaavoitusmonopoli (H2)

alkuvaiheessa tietysti kunta ja maanomistajat on ne tärkeimmät. Et ilman maanomistajia ei oo hanketta ja ilman kunnan puoltamistaakaan ei oo hanketta. (H3)

Maanomistajien ja kunnan lisäksi tärkeinä sidosryhminä alkuvaiheessa hankkeen etenemisen kannalta projektipäälliköt piti konsultteja, eri valtion virastoja kuten ELY-keskuksia ja aluehallintovirastoa, maakuntaliittoa ja alueella paikallisesti toimivia ihmisiä sekä yhdistyksiä. Paikallisten merkitystä erityisesti valitusriskin minimoimisessa tuotiin esille. Myös puolustusvoimien merkityksestä puhuttiin, koska he antavat lausunnon jokaisesta tuulivoimahankkeesta ja, mikäli se on negatiivinen niin hanketta ei voida toteuttaa. Tämä tekee heistä erittäin kriittisen sidosryhmän, mutta projektipäälliköt kuitenkin totesivat, että työskentely heidän kanssaan on hyvin haastavaa, koska he eivät avaa päätöksiensä perusteita sen tarkemmin. Puolustusvoimat voidaankin vastauksien perusteella sijoittaa Eskerodin ym. (2013) matriisin pysäyttäjät -ryhmään. Heillä on siis hyvin vähän resursseja, joilla tukea maatuulivoimahankkeita, mutta he voivat hyvin helposti kaataa koko hankkeen, mikäli se ei sovi heidän intresseihinsä.

sit puolustusvoimiin pitää kanssa olla yhteydessä, koska sieltä jos tulee kielteinen päätös niin se on sitten siinä. mutta heidän kanssa neuvotteluminen on vähän haastavaa tai voi heidän kanssa keskustella, mutta heillä ei ole kauheesti liikkumavaraa niissä päätöksissä, mikä on ihan ymmärrettävää. (H3)

Maanomistajat kokivat oman sidosryhmänsä tärkeimpänä niin tuulivoimapuistoja kehitettäessä kuin operoitaessa. Kaksi maanomistajista korosti myös maanomistajia edustavan neuvotteluryhmän merkitystä sopimusta neuvoteltaessa

sekä tiedonvälittäjinä. Samalla he tiedostivat kunnan merkityksen kaavoitusmonopolina sekä korostivat paikallisten asukkaiden ja mökkiläisten huomioonottamisen tärkeyttä, jotta hankkeelle saataisiin paikallisesti hyväksyttävyyttä eikä se kohtaisi niin paljon vastustusta. He myös ihmettelivät sitä, miksi esimerkiksi etäisen maakuntamuseon lausuntoja tarvitsee ottaa huomioon hanketta kehittäessä ja turbiinipaikkoja suunniteltaessa, mutta jotkin paikalliset toimijat saateen jättää kokonaan huomiotta.

Kyllä mun mielestä pitäis painottaa näihin paikallisiin eikä johonkin koko-reelundin museoon, johonkin maakuntamuseoon. Että mun mielestä se menee aika kauaksi, mutta nimenomaan näihin paikallisiin toimijoihin, kyläläiset sen kylän alueelta, johon se tulee (H4)

Konsulttien välillä oli eroja siinä, mitkä sidosryhmät koettiin keskeisiksi alkuvaiheessa tuulivoimahanketta kehittäessä. Kaksi konsulteista koki tärkeimmiksi sidosryhmiksi maanomistajat, kunnat ja niiden viranomaiset, ELY-keskukset sekä puolustusvoimat. Lisäksi, jos toimitaan poronhoitoalueilla niin poronhoito mainittiin yhdeksi tärkeimmistä sidosryhmistä. Yksikään konsulteista ei nostanut omaa sidosryhmäänsä tässä kohtaa esille. Yhden konsultin vastaus erosi muista selvästi, koska hän painotti erityisesti hankealueen lähellä sijaitsevien sidosryhmien kuten asukkaiden ja lomalaisten merkitystä hankkeen etenemisen kannalta. Hänen mukaansa heidän kanssa tulisi löytää konsensus järkevästä hankekokonaisuudesta, jotta eteneminen sujuisi joutuisasti ja valitusriski pienenesi.

se valitusoikeus todennäköisesti sille ihmiselle annetaan, jos se oikeesti katotaan osalliseksi siihen hankkeeseen tai sen vaikutusalueelle. ... Siinä mielessä mä nään, että nämä asukkaat ja lomalaiset ja ne pienet järjestöt siinä hankkeen lähellä on niitä kaikista tärkeimpiä, koska ne voi asettua hyvin poikkitelein vastustamaan sitä hanketta, jos näin haluavat. (H7)

Kaavoittajien vastauksissa oli jonkun verran hajontaa sen suhteen, mitkä sidosryhmät koettiin keskeisimpänä hankkeiden etenemisen kannalta. Muiden haastateltavien sidosryhmien vastauksiin peilaten, mielenkiintoista oli myös se, että kuntien edustajat eivät nostaneet omaa sidosryhmäänsä tässä yhteydessä esille. Yksi piti tärkeimpänä viranomaisia, jotka tekevät luontoon liittyviä selvitystyöitä, koska kunta hyödyntää sitä selvitysaineistoa eri tarpeisiinsa. Sen lisäksi hän toteasi, että hankkeelle on tärkeää saada mahdollisimman hyvä sosiaalinen hyväksyttävyyttä, minkä takia esimerkiksi paikalliset asukasyhdistykset ja muut toimijat ovat tärkeitä. Toinen taas mainitsi ELY-keskuksen, museoviraston, poronhoidon, puolustusvoimat sekä maanomistajat. Muiden paitsi maanomistajien kohdalla tärkeys kumpusi eri laeista, jotka antavat kyseisille sidosryhmille mahdollisuuden vaikuttaa hankkeiden toteutukseen merkittävästi. Kolmas kaavoittajista piti alkuvaiheessa tärkeimpinä sidosryhminä maanomistajia, maakuntaliittoa, ELY-keskusta ja paikallisia toimijoita. Hänen mukaansa kullakin näistä sidosryhmistä on omat mahdollisuutensa vaikuttaa hankkeen kehitykseen, joko positiivisesti tai negatiivisesti.

## 5.2.2 Oman sidosryhmän koetut vaikutusmahdollisuudet

Maanomistajilta, kaavoittajilta sekä konsulteilta kysyttiin seuraavaksi, kokevatko he, että heillä ja heidän edustamalla sidosryhmällä on mahdollisuuksia vaikuttaa hankkeen toteutukseen ja etenemiseen. Kaikki haastateltavista koki, että heillä on ollut ja on mahdollisuus vaikuttaa omalla panoksellaan hankkeen toteutukseen ja sitä kautta myös sen jouhevaan etenemiseen.

Maanomistajat kokivat, että suurimmat vaikutusmahdollisuudet heillä on ihan hankkeen alkuvaiheissa, kun vielä neuvotellaan maanvuokrasopimuksia. Sopimusneuvotteluissa maanomistajaryhmän merkitystä korostettiin hyvän sopimuksen saamiseksi niin maanomistajien kuin paikallistenkin kannalta. Maanomistajaryhmän merkitystä korostettiin myös hankekehityksen edetessä, koska sen kautta kommunikointia hanketoimijan kanssa on selkeämpää ja johdonmukaisempaa kuin, jos toista sataa maanomistajaa ottaa kukin itse yhteyttä ja ajaa vain omia näkemyksiään. He totesivat myös, että ovat pystyneet vaikuttamaan hankkeen etenemiseen neuvottelemalla eri toimijoiden kanssa, jotka ovat hankkeen vaikutuspiirissä ja näin lisätä tietoutta sekä ymmärrystä hankkeesta.

Noo kyllähän ne avainasemassa on, että jos maanomistajat eivät vuokraa maitaan niin ei sinne silloin tuulipuistohanketta tule... tää maanomistajaryhmä on niin tärkeä, kun se toimii tavallaan sen hankkeen kilpailutuksen jälkeen sellasena yhdysryhmänä tämän toimijan kanssa. (H5)

Joo no kyllä meillä maanomistajilla on. Keskustelemalla siitä asiasta sen alueen vaikutuspiirissä olevien kanssa ja tuomalla esille sen asian hyvät ja huonot puolet (H6)

Yksi maanomistajista antoi konkreettisen esimerkin siitä, miten he ovat pystyneet vaikuttamaan hankkeen toteutukseen merkittävästi ottamalla paikalliset projektin sidosryhmät mukaan ja viestimällä aktiivisesti hanketoimijan suuntaan heidän toiveitaan projektin suhteen.

Ne rupes puuhaamaan, että 9 myllyä vain et sellanen pieni tuulivoimapuisto... Täällä tavallaan pantiin semmonen 100 myllyn hanke et meillä oli toiveena, että 100 myllyä ja sitte kaikki mukaan, kaikki kyläläiset ja maanomistajat. Jaa sehän toteutukin, että se tuli huomattavasti isompana. Kyllä meillä on sellanen käsitys, että pystyttiin vaikuttamaan (H4)

Maanomistajat kokivat myös, että vaikka heidän suurin neuvotteluvoimansa hälvenee, kun maanvuokrasopimukset on tehty niin, kyllä heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi tuulivoimapuistoihin rakennettavan tiestön suunnitteluun ja teistä maksettaviin korvauksiin. Ylipäättänsä haastatelluille maanomistajille oli jäänyt sellainen tunne, että heidän näkemyksiään on kuultu eikä heitä ole jyrätty.

Konsulttien vastauksissa heidän koettuihin vaikutusmahdollisuuksiinsa liittyen oli havaittavissa pieniä eroja. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa hankkeen etenemiseen. Kaksi konsultista piti vaikutusmahdollisuuksiaan suurina, koska heidän tehtävänsä on laatia

hanketoimijalle sellainen suunnitelma, joka on läpinäkyvästi suunniteltu ja tehdyt selvitykset ovat luotettavia sekä toistettavissa. Tähän liittyen toinen heistä totesi, että jos suunnitelmissa ja tehdyissä selvityksissä on tulkinnanvaraisuutta niin silloin usein joudutaan useammalle oikeusasteelle, mikä puolestaan hidastaa hankkeen etenemistä jopa useammalla vuodella.

No erittäin paljon. Me ollaan hankekehittäjän kumppani laatimaan sellainen hankesuunnitelma, joka on hyväksyttävissä ja joka on läpinäkyvästi suunniteltu... Jos hanke on huonosti valmisteltu ja siinä on epäselvyyksiä tai tulkinnanvaraisuutta niissä selvityksissä niin silloin se yleensä käymonta oikeusastetta ja se voi olla kaks vuotta jumissa ne hankkeet. Se on siinä mielessä mahdollisuus auttaa hankekehittäjää ja vaikuttaa siihen hankkeen löytymiseen ja hyvään suunnitteluun, että se hanke on realistinen vaikutuksiltaan ja ohjeistusten ja säädösten mukainen ja mahdollisimman tuottava. (H8)

Kyllä mä koen, että meillä voi olla merkittäväkin vaikutus hankkeiden toteutukseen. Se, että onko se vaikutus positiivinen tai negatiivinen ni on tietysti paljon niistä henkilöistä kiinni, ketkä sitä työtä kuhunkin hankkeeseen tekee. Jos esimerkiksi ei oo huolehdittu tarvittavista selvityksistä ja toimiteta aineistoja ajoissa hanketoimijalle niin sillä voi olla kerrannaisvaikutuksia, mikä hidastaa hankkeen etenemistä. (H9)

Yksi konsulteista totesi, että jossain määrin konsulteilla on mahdollisuuksia vaikuttaa hankkeeseen ja vastauksessaan hän korosti erityisesti konsultin osaamista ja esiintymistaitoja. Hän perusteli näkemystään sillä, että usein yleisötilaisuuksiin osallistuvat ihmiset ei hänen kokemuksensa mukaan täysin erota, kuka hanketta on rakentamassa ja näin ollen se voi henkilöityä myös äänessä olevaan konsulttiin. Täten, jos konsultti käyttäytyy jotenkin huonosti tai esittelee asioita epäselvästi niin se todennäköisesti aiheuttaa vastustusta hankkeelle.

Paljon se on siitä konsultin ammattitaidosta ja ulostulosta, että miten raportit tehdään ja miten asioita esitellään eri tilaisuuksissa ni konsulttihan se siellä on hyvin usein äänessä... eihän se välttämättä jossain yleisötilaisuudessa ni se ihminen varsinkin, jos se vastustaa sitä hanketta, ni ei se sitä oikeen erota, kuka sitä hanketta on rakentamassa vaan, se henkilöityy siihen konsulttiin, kuka sitä asiaa on esittelemässä. Niin jos se konsultti tekee sen tökerösti ja huonosti ja ammattitaidottomasti niin kyllähän se saattaa vaan aiheuttaa lisää kismaa sitä hanketta vastaan. (H7)

Kuten aiemmin todettu niin kunnat vastaavat oman alueensa kaavoituksesta ja ohjaa näin ollen myös tuulivoimaosayleiskaavojen laadintaa. (Suomen Tuulivoimayhdistys, 2023e; Ympäristöministeriö, 2016). Tämä lakiin perustuva oikeus nousi luonnollisesti esille myös haastatteluissa. Kaavoituksen ohjaamisen lisäksi kaksi kaavoittajista totesi, että kuuntelemalla ja seuraamalla kunnassa käytävää keskustelua niin tuulivoiman kuin yksittäisten hankkeiden osalta ja välittämällä tätä tietoa eteenpäin hanketoimijoille heillä on mahdollisuus myös vaikuttaa hankkeen etenemiseen. Tämänkaltaisen tilannetiedon pohjalta hanketoimija ja konsultti pystyvät tarvittaessa priorisoimaan omaa tekemistään ja vaikuttaa hankkeen sosiaaliseen hyväksyttävyyteen kunnassa.

No kyllähän kunnalla on ihan ratkaiseva vaikutus kaavaan, koska kunta-han käyttää sen ohjaamisessa omaa kaavamonopolia ja viime kädessä päättää kaavoituksesta. Niin mun mielestä iso mahdollisuus vaikuttaa ja ohjata hyvään suuntaan... Ja tavallaan se tilannetieto et missä mennään ja minkälaista keskustelua käydään niin se on mahdollisimman avoimesti tuulivoimayhtiön ja konsultin tiedossa. (H10)

Onhan meillä ihan ratkaiseva vaikutus näiden hankkeiden etenemiseen jo pelkästään lain suoman kaavoitusmonopolin myötä. Toisekseen meillä on tehty jo useampia hankkeita niin me pystytään niistä karttunutta tietoa hyödyntämään näissä uusissa tuulivoimahankkeissa. Ja sitte tietysti meillä on aika hyvä käsitys siitä, ketä kaikkia paikallisia hanketoimijan tulis ottaa huomioon jo suunnittelun alkuvaiheissa. Niin kyllä mä nään että näillä on vaikutusta (H12)

### 5.3 Sidosryhmäsuhteiden johtaminen

Maanomistajilta, konsulteilta ja kaavoittajilta kysyttiin seuraavaksi, mitä keinoja he kokevat sidosryhmäjohtamiseen ja sidosryhmäsuhteiden hallintaan olevan. Kaikki maanomistajat nostivat viestinnän ja tiedottamisen tärkeimmiksi keinoiksi. Sitä tehtiin puhelimitse, sähköpostitse sekä etäyhteydellä esimerkiksi teams -palaverien muodossa. Kaikista tärkeimpänä he pitivät kuitenkin kasvokkain tapahtuvia tapaamisia ja niiden merkitys koettiin tärkeäksi erityisesti hankkeita käynnistettäessä, jotta pystyttiin paremmin rakentamaan luottamusta toimijan ja maanomistajien välille. Lisäksi maanomistajatilaisuuksia pidettiin hyvänä keinona jakaa tietoa maanomistajien suuntaan.

No kyllähän henkilökohtaiset kontaktit on minusta tärkeitä, että ollaan tavattu kasvokkain ja jatkettu sitten puhelimitse ja teamsilla ja sähköpostilla, että kaikki keinot on ollu käytössä... on ollut tämän (nimi poistettu) hankkeen tiimoilta kaksikin tai kolmekkin maanomistajatilaisuutta, mihin on kutsuttu kaikki maanomistajat niin minun mielestä se on tärkeää, että huomioidaan kaikki maanomistajat. (H4)

Sitten ku nämä tuulivoimayhtiöt on hyvin tiedottanut näistä asioista ni tietää, että missä mennään niin sitten ku joku nykäsee hihasta ja kyselee, että missä vaiheessa mennään ni on kiva, että pystyy jotakin vastaa muillekin, että tämmönen tilanne on nyt ja ootella sellasta ja sellasta päätöstä (H6)

Yksi maanomistajista antoi myös kritiikkiä tässä yhteydessä joidenkin hanketoimijoiden tavasta hoitaa sidosryhmäsuhteita maanomistajiin päin. Hän totesi, että näiden toimijoiden toiminnasta jää sellainen kuva, että kun maanvuokrasopimukseen on saatu allekirjoitukset niin sen jälkeen ei enää maanomistajien näkemystä kuulla eikä asioista voi keskustella. Samalla hän totesi, että olisi toivottavaa, että kunnatkin valvoisivat myös maanomistajien intressejä eikä menisi yksittäisten sopimusten perusteella myöntämään kaavoitusaloitetta jollekin toimijalla, koska tällöin maanomistajat eivät pysty kilpailuttamaan aluetta yhtä hyvin.

On sellasia toimijoita, jotka pyrkii alueille luomaan sellasia ankkurisopimuksia mahdolliselle tuulipuistoalueelle. Sen jälkeen he jättävät kaavoitusaloitteen näillä muutamalla sopimuksella niin tavallaan sitten se alue

on vähän niin kuin saastunut eli sitä ei voida kilpailuttaa avoimesti. Että siinä kyllä pitäis kuntien olla tarkkana, että tuota eivät tähän haksahdais. Ihan niin kuin melko mitättömällä vuokrasopimus määrällä hyväksyvät kaavoitusaloitteen, että se on vankasti maanomistajien etujen vastaista toimintaa. (H5)

Lopuksi maanomistajilta kysyttiin vielä, että mihin heidän mielestään hanketoimijan olisi hyvä keskittyä sidosryhmäjohtamisessa, jotta pystyttäisiin mahdollistamaan hankkeen sujuva eteneminen. Haastateltavat kokivat saaneet riittävästi viestintää ja tiedotteita hankkeiden etenemisestä, mutta he olivat omien sanojensa mukaan olleet hankkeissa usein tavallista aktiivisempia maanomistajia sekä mukana maanomistajaryhmissä. Heidän mielestään kuitenkin niin sanotuille rivijäsenille ja kyläläisille voisi tiedottaa paremmin hankkeen etenemisestä. Keskeiseksi ongelmakohdaksi nähtiin kuitenkin tuulivoimalan liitännätieverkon alle jäävät maanomistajat ja heidän huomioiminen sekä paikallisten asukkaiden ja kyläyhteisöjen huomioimisen hanketta kehittäessä. Myös Lassila (2023) ja Pelli (2023) nostivat esille liitännätieverkkojen ja niihin liittyvän lunastusmenettelyn aiheuttavan vastatuulta tuulivoimahankkeille. Lisäksi nähtiin erittäin tärkeänä paikallisten asukkaiden ja kyläyhteisöjen huomioiminen sidosryhmätyössä, jotta hekin kokevat hyötyvänsä projektista ja sitä kautta sille voidaan saada lisää hyväksyttävyyttä.

No siinä on iso ongelma, tämä sähköverkko eli, kun näistä tuulivoimahankkeista lähtee tämä liitännätieverkko ni se on se suurin ongelma tällä hetkellä et ne maanomistajat saa mitättömän korvauksen ja siellä vaan kylmästi todetaan, että ne maat pakkolunastetaan, jos ei tyydy siihen mitättömään korvaukseen. Se on tällä hetkellä niinku se suurin ongelma ne sähkölinjat (H4)

Siinähan muodostuu sitten sellainen tilanne, että jos me etäällä asuvat maanomistajat hyödyimme siitä vuokratuloina ja ne jotka joutuvat niitä myllyjä katselemaan, että he eivät saa siitä mitään muuta ku vähän haittoja. Että siihen puoleen on syytä panostaa, että paikalliset asukkaatkin hyötyvät ja sitä kautta tulee hyväksyttävyyttä (H5)

Konsulttien vastaukset vaihtelivat haastateltavasta toiseen, kun heiltä kysyttiin sidosryhmäjohtamisen keinoista. Yhden konsultin mukaan perinteisiä keinoja on erilaiset seurantaryhmien kokoukset ja asukastyöpajat, mutta hänen viimeaikaisen kokemuksen perusteella niihin on ollut haastavampaa saada osallistujia. Heidän yrityksessä onkin mietitty, että miten hankkeiden sidosryhmiä saataisiin paremmin osallistumaan näihin tilaisuuksiin, jotta saataisiin oleellista tietoa riittävän ajoissa, että se pystytään huomioimaan suunnittelussa. Kaikki kuitenkin korostivat kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitystä erityisesti paikallisten toimijoiden ja maanomistajien suuntaan.

Että välillä tuntuu, että sellaista turnauskestävyyden loppumista olisi havaittavissa osallistujissa, että ne aattelee vaan, että ihan turha mennä ettei sillä oo mitää vaikutusta et se tulee kuitenkin tai sit ne vaan valittaa. Niin tota mutta siis tosi tärkeitähän ne on ne kasvokkaiset kontaktit ettei kaikki tapaamiset oo missään teamsissa, että kyllä ihminen kaipaa sitä et se pääsee kasvotusten kysymään ja kartoja hypistelemään niin kyllä se monelle on vaikka nyt kaikki etäkokoukset on (H7)

Välillä tuntuu siltä, että olis hyvä, että vähän pienemmissä ryhmissä saataisiin kasvokkain käytyä asioita läpi niin silloin niitä epäilyksiä saataisiin juurta jaksaa käytyä läpi ja sitä kautta auttais hommaa eteenpäin (H9)

Lisäksi sidosryhmäsuhteiden osalta nostettiin esille se, että vaikka lait ja säädökset ohjaa useiden tahojen toimintaa tuulivoiman hankekehityksessä niin ne ovat kuitenkin yksittäisiä ihmisiä, ketkä aina jotain viranomaistahoja kuten ELY-keskusta edustaa ja se tuo oman vaihtelunsa toimintatapoihin. Eskerod ja Lund (2013, s. 2) nostavat saman asian esille ja toteavat, että toimijan on tärkeä ymmärtää, minkälaiset motiivit ohjaavat sidosryhmää edustavaa henkilöä, koska he toimivat ja reagoivat omien uskomustensa, etujensa ja motiiviansa pohjalta. Yksi konsulteista korosti paljon heidän ja hanketoimijan välistä suhdetta. Hän totesi, että eri toimijoiden välillä on suurta vaihtelua toimintatavoissa, erityisesti luottamuksen rakentamisen suhteen. Mikäli luottamusta ei ole, sitä pyritään paikkaamaan byrokratialla ja se johtaa prosessien hidastumiseen ja laadun heikentymiseen kokonaisvaltaisessa tarkastelussa. Esimerkiksi osa toimijoista antaa heille vain yksittäisiä toimeksiantoja, mikä johtaa siihen, että paljon laskutettavaa aikaa kuluu sopimusasioihin eikä itse työhön. Toiset toimijat taas antavat kokonaisvaltaisemman toimeksiannon sekä pääsyn olennaiseen tietoon, jolloin he konsulttina pystyvät ottamaan selvityksissä erilaisten muutoksien aiheuttamat vaikutukset kokonaisvaltaisesti huomioon, mikä tekee työstä laadukkaampaa ja näin he pystyvät auttamaan paremmin hankkeen eteenpäin viemisessä.

Joiltain hankekehittäjiltä me saadaan semmosia rajattuja toimeksiantoja, koska täytyy kolmannella osapuolella teettää tämä niin teetetään sitten semmonen työ meillä. Niissä hankkeissa meillä ei tuu niin hyvää kokonaiskuvaa eikä sen takia pystytäkään tuomaan sitä omaa kokemusta niin hyvin sinne asiakkaan suuntaan, että pystyttäisiin katsomaan kaikkia asioita samaan aikaan. Kun esimerkiksi turbiinien sijoittelu ja suunnittelu on riippuvainen valittavasta turbiinityypistä ja ympäristövaikutuksista ja rakennettavuudesta ja kaikista näistä (H8)

Konsulteilta kysyttiin myös kokevatko he, että heidän tarpeita on huomioitu hanketoimijoiden toimesta. Tässäkin suhteessa heidän mielestä eri toimijoiden välillä on vaihtelua, mutta tärkeimpänä nähtiin juuri luottamus osapuolten välillä, mikä mahdollistaa jouhevamman toimimisen. Käytännön esimerkkinä nostettiin ymmärrys lisäajalle tarvittaessa ja näiden tuntien laskuttaminen aikaisemman sopimuksen perusteella, jotta ei tarvitse lähteä tekemään uusia sopimuksia muutaman tunnin tähden, vaikka sopimuksella arvioidut työmäärät olisikin ylitetty.

Kaavoittajat näkivät sidosryhmäsuhteiden hoitamisen keinoksi aktiivisen keskustelun ja tiedottamisen eri suuntiin. Sen lisäksi he nostivat esiin lakisäätöiset vaiheet, joita sisältyy sekä kaava että ympäristövaikutusten arviointiprosessiin. Näiden yhteydessä mainittiin esimerkiksi tehtävät asukaskyselyt. He totesivat myös, että usein paikalliset kokevat, että heiltä salataan jotain, koska suunnittelua on saatettu tehdä pitkäänkin ennen kuin he kuulevat asiasta ensimmäistä kertaa. Yksi kaavoittajista totesi kuitenkin, että mikäli julkisia yleisötilaisuuksia tehdään hyvin varhaisessa vaiheessa eikä ole vielä tutkittua tietoa kertynyt niin, se vasta epäilyksiä herättääkin yleisössä.



Ja se mitä ihmiset on kaivannut, että ne on ajatellut että salataan jotakin, kun ensimmäinen yleisötilaisuus on sitten, kun meillä on YVA olemassa ja OAS olemassa niin toisaalta sitten tiedän senkin, että jos liian varhaisessa vaiheessa ruvetaan järjestämään jotain yleisötilaisuutta ettei ole mitään yva-ohjelman tasoista materiaalia olemassa, että siinä mennään kyllä metään. (H10)

Kaikki kaavoittajista koki, että hanketoimijat olivat ottaneet heidän tarpeet huomioon. Hanketoimijoiden lisäksi ympäristövaikutusten arviointia ja kaavaa tekevät konsultit saivat haastateltavilta kaavoittajilta kiitosta. Avoin keskusteluyhteys ja tiedon jakaminen hanketoimijan, konsulttien ja kunnan välillä koettiin tärkeäksi hankkeen etenemisen kannalta. Lisäksi koettiin, hanketoimijoiden kannattaisi ottaa konsultit mukaan jo varhaisessa vaiheessa tekemään selvityksiä ja tuottamaan aineistoa kunnalle kaavoituspäätöksien tueksi. Heidän mukaansa tällä tavoin on mahdollista nopeuttaa hankkeen etenemistä.

### 5.3.1 Projektipäällikköjen näkemyksiä sidosryhmäjohtamisesta

Sidosryhmäjohtamisen teemaan siirryttäessä projektipäälliköiltä kysyttiin alkuun, miten heidän yrityksessä hoidetaan sidosryhmäsuhteidenhallinta. Kaikki totesivat, että heillä sidosryhmäjohtaminen on puhtaasti projektipäällikön vastuulla, mikä on yleinen käsitys myös kirjallisuudessa (Huemann ym., 2016, s. 43). Yrityksen tasolla oli kuitenkin pyritty kehittämään yhtenäisiä toimintamalleja sekä prosesseja ja tietojärjestelmiä niin, että sidosryhmien tunnistaminen ja heistä saatu tieto olisi kootusti tallessa yhdessä paikassa. Tällä on pystytty vähentämään sitä riskiä, että kaikki tieto olisi hankkeesta vastaavan projektipäällikön takana. Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että heidän yrityksellä on kaikissa maissa ”community engagement” -linja, jolla pyritään siihen, että yrityksenä oltaisiin osana paikallisyhteisöä samalla tavalla kuin muutkin alueen toimijat.

No meil on nyt viimeaikoina panostettu ihan puhtaasti datan hallintaan ja dokumenttien hallintaan. On kehitetty alustoja, joissa se tieto sidosryhmistä, ketä niihin kuuluu, pysyis... Toinen on, on pyritty kehittämään ikään kuin yhtenäistettyjä menetelmiä niin maanomistajatilaisuuksien järjestämisen ja tavallaan koko sen hankekehitys prosessin järjestämisen osalta et miten se niinku etenis et missä kohtaa kontaktoidaan ja ketä. (H1)

Kyllähän se sillä tavalla on, että se on sen projektipäällikön vastuulla kuka siitä hankkeesta vastaa ni vastaa siitä sidosryhmäyhteistyöstä ja sen sujuvuudesta... mutta sitten meillä on tää community engagement linja siellä. Että kuitenkin halutaan integroitua osaksi sitä paikallisyhteisöä, että ollaan niiden paikallisten yhdistysten kanssa tekemisissä kyläyhdistykset, metsästysseurat ja tämmöset. (H2)

Kuten muutkin sidosryhmät, projektipäälliköt nostivat viestinnän ja tiedottamisen projektien osalta keskiöön. Heidän kokemusten mukaan ihmiset ovat tykänneet, kun heiltä on osallistuttu laajalla rintamalla esimerkiksi maanomistaja- ja yleisötilaisuuksiin ja jokaiselle hankkeelle on annettu niin sanotusti kasvot. Kaikki heistä myös räätälöi omaa toimintaansa sen mukaan, mikä kullekin sidosryhmälle tai sen jäsenelle on luontevinta ja, mikä palvelee kulloistakin tilannetta parhaiten. Esimerkiksi maanomistajien kanssa puhelinkeskustelut ja

maanomistajatilaisuudet oli todettu toimiviksi, kun taas konsulttien ja viranomaisten kanssa teams -palaverit toimivat usein parhaiten.

No maanomistajaa pyritään projektiviestinnällä informoimaan, mutta paljon tulee keskusteltua heidän kanssa puhelimitse, koska silloin pystyy paremmin avaamaan niitä asioita mitkä niitä askarruttaa. Sit viranomaisten ja muiden kanssa on paljon teams -palavereita, missä käydään suunnitelmia läpi ja vaihdetaan tietoa. Ne on kans toimivia ja säästää aikaa molemilta ku ei tarvi kenenkään lähteä toisen toimistolle fyysisesti käymään (H3)

Kaksi projektipäälliköistä myös mainitsi, että hankkeen alkuvaiheen sidosryhmäjohtamisessa on otettu laajemmin myös muut sidosryhmät huomioon kuin pelkästään maanomistajat ja kunnat. He näkivät tämän aktiivisen osallistamisen myös tapana sitouttaa niitä sidosryhmiä hankkeeseen, jotka eivät esimerkiksi saa tai koe saavansa suoraa taloudellista hyötyä kyseisestä hankkeesta. Pelkästään osallistumisen mahdollisuus nähtiin tärkeänä, ettei projektista vastaavasta tahosta muodostu sellaista kuvaa, että he vain tulevat esittämään, miten asiat etenevät ilman, että on edes mahdollisuutta keskustella asioista.

Tiivistäisin ehkä siihen, että tarjoaisin niille sidosryhmille ketkä siihen liittyy niin tarjoaisin niille varhaisessa vaiheessa mahdollisuuden antaa oman mielipiteensä tai vähintäänkin saada se riittävä informaatio siitä hankkeesta ja sen etenemisestä... mikä on oma kokemus et monet sidosryhmät ovat tosi otettuja siitä, että jos heille ainakin tarjotaan mahdollisuus kommentoida jotain hanketta vaikka virallinen kaavaprosessi ei siihen velvoitaisi kommentoimaan. (H1)

Joo, kyllähän se aktiivinen yhteydenpito ja tiedottaminen, kyllä se on se. Että ihmiset on vähän kärsimättömiä et jos mitään ei oo kuulunu niin siten mitään ei oo tapahtunukkaan vaikka näin ei tietenkään oo. Et tavallaan siinä tiedottamisessa ei voi olla liian aktiivinen. (H2)

Kuten aiemmin yksi konsultti ja kaavoittaja toi esille niin, myös projektipäälliköt näkivät aktiivisen ja avoimen tiedonvaihdon tärkeänä jo heti hankkeen alkuvaiheessa, erityisesti konsulttien, viranomaisten ja projektipäälliköiden välillä. Tällä pystytään tehostamaan toteuttamiskelpoisen hankkeen suunnittelua ja täten aikaa jää enemmän sidosryhmäsuhteiden hoitamiseen, mikä puolestaan edesauttaa hankkeen etenemistä.

Riittävästä resurssista kysyttäessä projektipäälliköt totesivat heidän työkenttensä olevan niin laaja, että mikään ei riitä, jos haluaisi tehdä kaikki asiat niin hyvin kuin haluaisi. Yksi heistä totesi tämän johtuvan pitkälti siitä, että Suomessa on suuri määrä kuntia, maakuntia, ELY-keskuksia sekä maanomistajuuksin on hyvin pirstaloitunutta kuten Suomen tuulivoimayhdistyksen (2022b) toi esille. Hänellä oli omissa hankkeissaan keskimäärin toista sataa maanomistajaa ja, kun hankkeita on useampia samaa aikaa vedettävänä niin pelkästään maanomistajien määrä on useissa sadoissa, jonka päälle tulee kaikki muut projektin sidosryhmät. Resurssoinnin osalta nähtiinkin oleelliseksi, että projekteja tarkastellaan tapauskohtaisesti ja arvioidaan, mikä on järkevä suuruinen projektikanta yksittäiselle projektipäällikölle, jotta myös laadusta pystytään huolehtimaan.

kyllä se niin on, että se projektipäällikön työkenttä niin laaja on et ei siinä mikään riitä. Et en mä edes tiedä, mikä siinä olis sellanen resursointi, että kaikki kerkeis tehdä asiat niin hyvin ku haluaisi. Onneks meillä kuitenkin on useempia henkilöitä kenen kanssa voi peilata omia ajatuksia ja jotka on tiettyjen osa-alueiden asiantuntijoita ja pystyy sitä kautta tukemaan (H2)

projektikannan kautta se sidosryhmien määrä on hallittavissa. Tai ku meillä on aika pirstaloitunut toi maanomistus ja meil on suomessa ihan älytön määrä kuntia, maakuntia, elyjä vaikka ja mitä. Meidän maanomistus on suomessa, ehkä hieman valtakunnallisesti poikkeaa, mutta voi siis olla että sulla on hankkeessa satoja maanomistajia ja sit jos sulla on siinä maanhankintavaiheessa on 4-5 projektia ja se maanomistajasidosryhmän pääluku kasvaa yli tuhanteen ni onhan siinä sitte hallittavaa. (H1)

Varsinaista sidosryhmästrategiaa kukaan projektipäälliköistä ei ollut tehnyt. Kaikki heistä kuitenkin koki keräävänsä aktiivisesti tietoa sidosryhmistä ja saadun tiedon avulla he priorisoivat omaa työtään. Näin myös Eskerod ym. (2013) mukaan projektipäällikön tulisikin toimia. Tietoa kerättiin suoraan kultakin sidosryhmältä, mutta myös esimerkiksi maanomistajilta ja kunnilta projektipäälliköt kertoivat saavansa hankkeen kannalta tärkeitä kontakteja. Toinen projektipäällikkö puolestaan sanaili, että tuulivoiman hankekehitys on pitkälti tiedon keräämistä eri projektin sidosryhmistä ja tämän tiedon hyödyntämistä omassa työssä.

hankekehitys alkaa siis siitä, että kerätään tietoa ketkä ne maat omistaa. Sen jälkeen sä lähet kerää tietoa ketkä siinä kunnassa päättää siitä luvituksesta. Sen jälkeen sä keräät tietoa siitä ketkä sitä luvitusta ohjaa yhteysviranomaiset esim. ely-keskuksissa niin tavallaan vois aatella, että hankekehitys on nimenomaan sitä sidosryhmistä tiedonkeruuta ja sen käyttämistä eri tilanteissa. (H1)

Yksi projektipäälliköistä myös kehotti maanomistajia jakamaan omia yhteystietojaan sellaisille tahoille, joilla on virheellisiä käsityksiä hänen vastuulla olevista projekteista, jotta näitä virheellisiä tietoja saataisiin korjattua ja niin kutsutut kylähuhut estettyä. Hän myös totesi, että harvoin edes kaikki maanomistajat suhtautuvat hankkeeseen positiivisesti alusta loppuun asti vaan mielipiteet todennäköisesti vaihtelevat sidosryhmillä hankkeen elinkaaren aikana. Myös Eskerod ym. (2013, s. 31–32.) toteavat, että projektin elinkaaren aikana osallisten mielipiteet usein vaihtelevat. Kyseinen projektipäällikkö kuitenkin huomautti, että vaikka ensimmäinen kontakti joltain taholta olisi negatiivinen niin, projektipäälliköllä on hankekehityksen aikana mahdollista keskusteluita käymällä ja ongelmakohdista puhumalla saada negatiiviset asenteet ja ajatukset muuttumaan positiivisempaan tai ainakin neutraalimpaan suuntaan.

harvassa hankkeessa on niin, että kaikki maanomistajat ovat innolla mukana alusta loppuun saakka. Et joka porukkaan liittyy niitä, jotka on epäileviä ja funtsailee et onko tää hyvä homma ja tuleeko tää toteutumaan...et vaikka ensimmäinen kontakti olis hyvinkin tylyn oloinen ni ku matkan varrella tulee ihmiset ja hankkeet tutuiksi puolin ja toisin niin kyllä ne siinä yleensä muuttuu se asenne. (H2)

Yhteenvedon voidaan todeta, että projektipäälliköt tunsivat sidosryhmäjohtamisen merkityksen maatuulivoiman hankekehityksessä. Vaikka heillä ei omien sanojensa mukaan ollut mitään erityistä strategiaa sidosryhmäsuhteiden hallintaan niin, heidän toimintatapojen voidaan nähdä olevan linjassaan aiheesta kirjoitetun kirjallisuuden kanssa (Karlsen, 2002; Eskerod ym. 2013).

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli laadullisiin menetelmiin tukeutuen tutkia maatuulivoiman hankekehityksen alkuvaiheissa tapahtuvaa sidosryhmäjohtamista. Pyrkimyksenä oli ensinnäkin selvittää, mitä sidosryhmiä haastateltavat nostavat esille ja pitävät tärkeinä hankkeiden etenemisen sekä toteutumisen kannalta. Tämän lisäksi pyrittiin selvittämään, miten haastateltavat kokevat maatuulivoimahankkeissa tapahtuvan sidosryhmäjohtamisen, ja mihin heidän mielestä tulisi keskittyä. Tutkimuksessa haastateltiin myös sidosryhmäjohtamisesta vastaavia projektipäälliköitä ja kysyttiin heidän käytännön kokemuksista aiheeseen liittyen. Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehitykseen ja vastaan tutkimuskysymyksiini:

- 1) Mitkä sidosryhmät koetaan tärkeiksi maatuulivoiman hankekehityksessä?
- 2) Mikä maatuulivoiman hankekehityksessä tapahtuvassa sidosryhmäjohtamisessa koetaan merkitykselliseksi hankkeiden etenemisen ja toteuttamisen kannalta?

Luvun lopussa nostan esille jatkotutkimusaiheita, jotka heräsivät tämän tutkimuksen pohjalta.

### 6.1 Tulokset suhteessa teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin

Tutkimuksessa haastateltiin neljän eri sidosryhmän edustajia, jotka ovat kiinteästi mukana maatuulivoiman hankekehityksessä. Nämä neljä sidosryhmää olivat maanomistajat, konsultit, kunnan kaavoituksesta vastaavat henkilöt ja projektipäälliköt. Winch (2007, s. 323) toteaa, että niin sanottuun projektikoalitioon kuuluvia sidosryhmiä voidaan kutsua ensisijaisiksi tai sisäisiksi sidosryhmiksi. Niille tyypillistä on sopimussuhde projektista vastaavan tahon kanssa, ja heillä on

lähtökohtaisesti positiivinen suhtautuminen projektia kohtaan. Kaikki neljä haastatteluissa edustettua sidosryhmää voidaan siis nähdä ensisijaisina sidosryhminä, koska he ovat sopimussuhteessa projektista vastaavan organisaation kanssa. Kaikki heistä suhtautui myös positiivisesti maatuulivoimaa kohtaan, ja täten tulokset vastaavat Winchin (2007) esittämää määrittelyä. Positiiviseen suhtautumiseen varmasti vaikutti, että kukin haastateltavista hyötyi maatuulivoimahankkeista taloudellisesti. Tutkimuksen tuloksissa nousi kuitenkin esille, että maatuulivoimassakin on omat heikkoutensa, mutta jos verrataan hyötyjä sekä haittoja, niin jäädään selkeästi positiivisen puolelle. Yksi kaavoittajista totesikin, että pitäisi tehdä enemmän taloudellisia laskelmia siitä, että minkä verran esimerkiksi tuulivoimahankkeesta valitettaessa aiheutuu kustannuksia ja muita menetyksiä, jotta valituksia voitaisiin suhteuttaa siitä seuraaviin negatiivisiin vaikutuksiin.

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli seuraavanlainen: *Mitkä sidosryhmät koetaan tärkeiksi maatuulivoiman hankekehityksessä?* Tulosten perusteella haastateltavat nostivat esille samoja keskeisiä sidosryhmiä, joita on mukana maatuulivoimahankkeissa. Tärkeimmiksi sidosryhmiksi hankekehityksen alkuvaiheessa näyttäytyivät maanomistajat ja kunnat, joita myös MTK (2022) pitää tärkeimpinä sidosryhminä tuulivoimahankkeissa. Molemmat voidaan nähdä Eskerod ym. (2013, s. 33) matriisin mukaisesti ”avainpelaajina”, koska he omaavat maatuulivoimahankkeen kannalta kriittisiä resursseja ja voivat näin ollen vaikuttaa suuresti hankkeen toteuttamiseen sekä positiivisella että negatiivisella tavalla.

Yksittäisten maanomistajien neuvotteluvoima voi kuitenkin olla vähäinen ja heidät voidaan nähdä marginaalisena sidosryhminä elleivät he muodosta yhteistä neuvotteluryhmää, mikä nousi esille myös tutkimuksen tuloksissa. Maanomistajien ja kuntien jälkeen projektipäälliköt listasivat ELY-keskukset ja muut viranomaiset sekä maakuntaliitot. He sanoivatkin, että viime aikoina heidän yrityksessään on pidetty tärkeänä, että myös ELY-keskus ja maakuntaliitto otetaan mukaan heti projektin alkuvaiheessa. Tärkeiden sidosryhmien tunnistamista ja huomiointia pidetään myös projektijohtamisen kentällä ensimmäisinä askelina sidosryhmäjohtamisessa (Artto ym., 2008, s. 46–47).

Kaikki haastateltavat korostivat myös paikallisten asukkaiden, lomalaisten ja muiden toimijoiden merkitystä. Heidän merkityksensä nähdään korostuneen nyt, kun tuulivoimaloiden määrä Suomessa on lisääntynyt merkittävästi ja joissain kunnissa ja kaupungeissa niitä voi nähdä lähes kaikkialla. Monien haastateltavien vastauksista oli tulkittavissa, että paikallisia toimijat pitäisi ottaa paremmin huomioon hankkeita kehitettäessä. Tällä voitaisiin saavuttaa hankkeille parempi sosiaalinen hyväksyttävyyys, jolloin ne eivät välttämättä kohtaisi niin suurta vastusta. Tätä tulkintaa tukee Jamin ja Walshin (2014) tekemä tutkimus, jossa he tutkivat julkisen yleisön osallistumista ja sen vaikutuksia maatuulivoiman hankekehitykseen Kanadassa. He toteavat, että sidosryhmät, jotka kokevat, että heitä ei ole huomioitu riittäväällä tavalla, muodostavat usein voimakkaan vastarinnan uusiutuvan energian hankkeissa. He myös mainitsevat, että tuulivoimaloiden suorat näkö- ja mahdolliset meluhaitat paikallisille asukkaille edellyttävät

heidän huomioonottamista projektin sosiaalisen hyväksyttävyyden saamiseksi. Sama asia nousi esille tämän tutkimuksen tuloksissa ja täten tulokset ovat linjassaan heidän tutkimuksen tulosten kanssa.

Mitchellin ym. (1997) tuovat esille, että sidosryhmiä on kullakin yrityksellä niin paljon, että johdon tulisi arvioida niiden tärkeyttä seuraavan kolmen ulottuvuuden mukaan: vaikutusvallan, legitimitietin ja kiireellisyyden. Paikallisten toimijoiden ja heidän näkemysten liian vähäinen huomiointi voi usein johtuakin siitä, että heillä ei ole projektien kannalta tarpeellisia resursseja, suoraa vaikutusvaltaa eikä heitä koeta kiireelliseksi. Legitimitietinkin perustuu usein sosiaalisiin arvoihin. Banerjee (2007) onkin kritisoinut Mitchellin ja kumppaneiden esittämää viitekehystä, koska siinä painotetaan liikaa taloudellisia arvoja, erityisesti legitimitietin osalta. Projektipäälliköiden onkin tärkeää arvioida ja tarvittaessa antaa enemmän huomiota maatuulivoimahankkeissa myös sellaisille sidosryhmille, joilla ei välttämättä ole suoraa vaikutusvaltaa projektiin sen alkuvaiheessa.

On kuitenkin hyvä huomioida, että tämä ei välttämättä ole aina niin helppoa toteuttaa käytännössä. Esimerkiksi yksi konsulteista totesikin, että yleisötalaisuuksiin ja erilaisiin työpajoihin on ollut vaikea saada paikallisia osallistumaan ja nyt he ovatkin miettineet viime aikoina, miten osallistumisastetta saataisiin parannettua ja sitä kautta projektin kannalta oleellista tietoa kerättyä sidosryhmiltä.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin myös etsimään vastausta toiseen tutkimuskysymyksiin, joka oli seuraavanlainen: *Mikä maatuulivoiman hankekehityksessä tapahtuvassa sidosryhmäjohtamisessa koetaan merkitykselliseksi hankkeiden etenemisen ja toteuttamisen kannalta?* Ensinnäkin on todettava, että haastateltavien projektipäälliköiden toimintatavat ja ajatukset sidosryhmäjohtamisesta maatuulivoimahankkeissa olivat linjassaan projektijohtamisen kirjallisuudessa esitettyjen hyvien toimintamallien kanssa (kts. esim. Eskerod ym., 2013, s. 7; Artto ym., 2008, s. 46–47). Tästä esimerkkinä maatuulivoimahankkeiden sidosryhmien tunnistaminen, aktiivinen tiedonkeruu kyseisistä sidosryhmistä sekä tämän pohjalta sidosryhmien toiminnan ennakoiminen ja siihen varautuminen. Toisekseen Eskerod ym. (2013, s. 2) huomauttavat, että sidosryhmäjohtamisessa on tärkeä huomioida, että yksittäisiä sidosryhmiä edustavat henkilöt ovat aina yksilöitä ja heidän motiivinsa saattavat olla erilaiset kuin tahon, joita he edustavat. Tämän tutkimuksen tuloksissa on havaittavissa sama ilmiö, kun monet haastateltavat toivat esille, että vaikka maatuulivoimahankkeissa Suomessa esimerkiksi kaikkien tulee noudattaa samoja lakeja niin toimintatapoja ja näkemyksiä on yhtä paljon kuin tekijöitä. Tämän takia yksi projektipäälliköistä painottikin, että sidosryhmästä riippumatta kaikki ovat aina ihmisiä ja yksilöitä, joten he haluavat tulla kuulluksi sekä antaa omat näkemyksensä projektiin liittyen.

Kaikkien haastateltavien mielestä tärkeintä sidosryhmäjohtamisessa maatuulivoimahankkeissa on sidosryhmien huomiointi riittävän aikaisin sekä riittävä tiedottaminen niille, keitä hanke koskee. Tätä korostavat myös Rankinen ym. (2022) omassa tutkimuksessaan, jossa he tutkivat sidosryhmäjohtamista rakennuksiin ja niiden ympäristössä tapahtuvissa uusissa energiaprojekteissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että maatuulivoimahankkeiden osalta kannattaa lähteä järjestämään yleisötalaisuuksia heti kuin mahdollista. Yksi kaavoittajista totesikin

omiin kokemuksiinsa pohjautuen, että kun monilla on epäilyksiä maatuulivoimaa kohtaan niin esimerkiksi yleisötilaisuudet kannattaa pitää vasta sitten, kun on tehty jo luontoselvityksiä ja mallinnuksia. Jos tilaisuuksia lähdetään pitämään vajavaisin pohjatiedoin niin ihmiset saattavat ahdistua vain entisestään, kun heidän kysymyksiin ei pystytä vastaamaan luotettavasti.

Maanomistajat pitivät tärkeänä, että heitä kuullaan ja osallistetaan projektien suunnitteluun siinä määrin kuin on mahdollista. Tästä hyvänä esimerkkinä oli esimerkiksi teiden suunnittelu ja yhdessä neuvotellut maanvuokrasopimukset. Konsultit, kaavoittajat sekä projektipäälliköt nostivat tärkeäksi avoimen ja aktiivisen tiedonvaihdon, jotta hankkeiden vaikutukset pystytään ottamaan oikea-aikaisesti ja riittävällä tavalla huomioon suunnittelussa. Näin toimimalla pystytään edistämään hankkeen toteutumista. Myös Rankinen ym. (2022) toteavat, että näin toimimalla voidaan varmistaa oikeanlainen ja tehokas suunnittelu, mikä todennäköisesti johtaa pienempiin kustannuksiin projektin myöhäisemmissä vaiheissa. Yksi konsulteista totesikin, että he pystyvät parhaiten auttamaan maatuulivoimahankkeissa, kun projektista vastaava ottaa heidät mukaan suunnitteluun alusta alkaen ja heidän vastuulleen kuuluu toteuttamiskelpoisen hankkeen suunnittelu kokonaisuudessaan eikä vain yksittäiset toimeksiannot. Tällöin he pystyvät jouhevasti tekemään tarvittavat selvitykset ja mallinnukset sekä niistä saatavien tulosten perusteella optimoimaan tuulipuiston turbiineja ja niiden sijoittelua.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Suomessa maatuulivoimahankkeiden sidosryhmäsuhteiden hallintaan ja johtamiseen pätevät samat lainalaisuudet kuin, mitä kirjallisuudessa ja aikaisemmissa tutkimuksissa tuodaan esille. Tuloksissa esille noussut Suomen lainsäädännön tarjoama laaja valitusoikeus hankkeen vaikutuspiirissä oleville korostaa maatuulivoimahankkeissa muidenkin sidosryhmien tärkeyttä kuin pelkästään niiden, joilla on suoraa vaikutusvaltaa projektien toteutukseen kuten maanomistajilla ja kunnilla. Valitukset voivat viivästyttää hankkeiden toteutusta vuosilla, mikäli ne joutuvat kiertämään useamman oikeusasteen tai pahimmillaan ne voivat kaatua kokonaan. Molemmissa tapauksissa projektin omistavalle yritykselle syntyy merkittäviä taloudellisia tappiota sekä maanomistajille ja kunnille aiheutuu tulonmenetyksiä. Myös uusiutuvan energian tuotanto viivästyy, mikä hidastaa energiajärjestelmämme muuttumista pois fossiilisista polttoaineista.

Toin esille luvussa 4, että olen työskennellyt kohdeyrityksessä noin 18 kuukauden ajan projektipäällikkönä muun muassa maatuulivoimahankkeissa. Tutkimuksen tulosten perusteella voi mielestäni todeta, että haastateltavat ovat tästä huolimatta uskaltaneet tuoda omia kokemuksia ja näkemyksiään esille sekä niiden analysointi on toteutettu riittävän objektiivisesti.

## 6.2 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, mitä sidosryhmiä ja sidosryhmäjohtamisen tapoja muutaman eri sidosryhmän edustajat pitävät keskeisinä maatuulivoiman



hankekehityksen alkuvaiheissa. Tutkimuksen aineistosta nousikin esille muita mielenkiintoisia aiheita, joiden osalta olisi aihetta jatkotutkimukselle.

Ensinnäkin kaikki tutkimuksen haastateltavat suhtautuivat lähtökohtaisesti maatuulivoimaan positiivisesti, joten jatkossa olisikin mielenkiintoista tietää, miten maatuulivoimaa kohtaan negatiivisesti suhtautuvat ja vastustavat tahot pitäisivät tärkeänä sen hankekehityksessä. Tämän lisäksi olisi tavoiteltavaa tietää, millä tavoin, esimerkiksi sidosryhmäjohtamisenkeinoin, heidän suhtautumista voitaisiin muuttaa, koska aiemmin mainitun valitusriskin takia he ovat avainroolissa hankkeiden etenemisessä rakentamisvaiheeseen. Toisekseen tässä tutkimuksessa haastateltiin vain muutamaa edustajaa kustakin kohderyhmästä, joten laajemmalle kyselytutkimukselle voisi olla tarvetta, jotta saataisiin useammasta eri sidosryhmästä edustajia ja suurempi määrä vastaajia. Näin pystyttäisiin todennäköisesti saavuttamaan riittävän suuri määrä maatuulivoimaan positiivisesti, neutraalista ja negatiivisesti suhtautuvia henkilöitä ja täten tekemään yleistettävissä olevia päätelmiä.

Kuten todettua, maatuulivoiman ennakoidaan näyttävän todella suurta roolia Suomen energiajärjestelmässä ja hankkeiden vaikutusten ulottuessa laajalle, olisikin tärkeää, että aiheesta tehtäisiin riittävästi tutkimusta eri näkökulmista. Näin voitaisiin varmistaa, että tulevaisuuden energiajärjestelmällä olisi mahdollisimman vähän negatiivisia vaikutuksia eri sidosryhmiin.

## LÄHTEET

- Aaltonen, K. (2010). Stakeholder management in international projects. *Aalto University, School of Science and Technology*. [Väitöskirja, Aalto yliopisto] <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/4862?locale-attribute=fi>
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management journal*, 42(5), 507-525. <https://doi.org/10.5465/256973>
- Arto, C., Martinsuo, M., & Kujala, J. (2008). Projektiliiketoiminta. Aalto University.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. , & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506.
- Bourne, L., & Walker, D. H. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management decision*, 43(5), 649-660.
- Bilgili, M., Yasar, A., & Simsek, E. (2011). Offshore wind power development in Europe and its comparison with onshore counterpart. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 15(2), 905-915.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Cleland, D.I., (1986). Project stakeholder management. *Project Management Journal*, 17(4), 36- 44.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- ELY-keskus (2023). Uusiutuvan energian tuotantolaitosten lupamenettelyt ja muut hallinnolliset menettelyt. <https://www.ely-keskus.fi/web/uusiutuvan-energian-lupaneuvonta/menettelykasikirja> Luettu 18.10.2023
- Eskerod, P., Anna Lund Jepsen, Dalcher, D., Jepsen, A. L., Dalcher, P. D., & Lund Jepsen, A. (2013). *Project stakeholder management*. Routledge.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. [E-kirja]
- FCG (2022). Tuulivoimahankkeiden rakentamisen esteet. <https://www.fcg.fi/nakemyksia/tuulivoiman-rakentamisen-esteet-on-selvitetty-miten-niita-raivataan/> Luettu 10.9.2023
- Finlex (5.5.2017). Laki ympäristövaikutusten arviointimenettelystä <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170252#L2> Luettu 10.9.2023
- Fouquet, R. (2008). *Heat, power and light: revolutions in energy services*. Edward Elgar Publishing.

- Fouquet, R. (2016). Historical energy transitions: Speed, prices and system transformation. *Energy Research & Social Science*, 22, 7-12.
- Freeman, R. E. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management review*, 24(2), 191-205. <https://doi.org/10.2307/259074>
- Global wind energy council (2022). <https://gwec.net/global-wind-report-2022/> Luettu 18.10.2023
- Harrison, J. S. , Barney, J. B., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2019). The Cambridge handbook of stakeholder theory. Cambridge University Press.
- Heiskanen, E., Matschoss, K., Laakso, S. , Rinkinen, J., & Apajalahti, E. L. (2021). Energiamurroksen jännitteet kansalaisten arjessa. *Alue ja ympäristö*, 50(1), 124-138.
- Huemann, M., Eskerod, P., & Ringhofer, C. (2016). Rethink!: Project stakeholder management. Project Management Institute, Incorporated.
- IEA (2021a). Key world energy statistics 2021 <https://www.iea.org/reports/key-world-energy-statistics-2021/supply> Luettu 18.10.2023
- IEA (2021b). Net Zero by 2050 - A roadmap for the global energy sector [https://iea.blob.core.windows.net/assets/7ebafc81-74ed-412b-9c60-5cc32c8396e4/NetZeroby2050-ARoadmapfortheGlobalEnergySector-SummaryforPolicyMakers\\_CORR.pdf](https://iea.blob.core.windows.net/assets/7ebafc81-74ed-412b-9c60-5cc32c8396e4/NetZeroby2050-ARoadmapfortheGlobalEnergySector-SummaryforPolicyMakers_CORR.pdf) Luettu 18.10.2023
- IEA (2022), Wind Electricity, IEA, Paris <https://www.iea.org/reports/wind-electricity>, License: CC BY 4.0 (IEA)
- Jami, A. A., & Walsh, P. R. (2014). The role of public participation in identifying stakeholder synergies in wind power project development: The case study of Ontario, Canada. *Renewable energy*, 68, 194-202. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2014.02.004>
- Johansen, K. (2021). Blowing in the wind: A brief history of wind energy and wind power technologies in Denmark. *Energy Policy*, 152, 112139.
- JSBE (2023). Kauppakorkeakoulun linjaus tekoälysovellusten käyttöön <https://www.jyu.fi/jsbe/fi/opiskelu/ohjeita-opiskelijalle/opintohallinnon-saadokset-ja-maaraykset/kauppakorkeakoulun-linjaus-tekoalysovellusten-kayttoon> Luettu 18.10.2023
- Juopperi, H. & Parviala, A. (12.6.2023). Moni kunta voisi painaa veroprosenttinsa nolnaan tuulivoiman tuottojen ansiosta - katso lista <https://yle.fi/a/74-20035461> Luettu 12.9.2023
- Kaldellis, J. K., & Zafirakis, D. (2011). The wind energy (r) evolution: A short review of a long history. *Renewable energy*, 36(7), 1887-1901.
- Karlsen, J. T. (2002). Project stakeholder management. *Engineering management journal*, 14(4), 19-24.
- Lassila, A. (14.6.2023) Tuleeko Suomesta tuulivoiman banaanivaltio vai uusiutuvan sähkön norja? <https://dynamic.hs.fi/2023/tuulivoima/>

- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management decision*, 49(2), 226-252.
- Manwell, J. F., McGowan, J. G., & Rogers, A. L. (2010). *Wind energy explained: theory, design and application*. John Wiley & Sons.
- Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially contested or just confused?: *JBE. Journal of Business Ethics*, 108(3), 285-298.
- Miles, S. (2017). Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions: *JBE. Journal of Business Ethics*, 142(3), 437-459.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Motiva (8.8.2022). Tuet tuulivoiman rakentamiselle [https://www.motiva.fi/ratkaisut/uusiutuva\\_energia/tuulivoima/tuulivoima\\_suomessa/tuet\\_tuulivoiman\\_rakentamiselle](https://www.motiva.fi/ratkaisut/uusiutuva_energia/tuulivoima/tuulivoima_suomessa/tuet_tuulivoiman_rakentamiselle) Luettu 12.9.2023
- Motiva (9.5.2022) Uusiutuva energia Suomessa [https://www.motiva.fi/ratkaisut/uusiutuva\\_energia/uusiutuva\\_energia\\_suomessa](https://www.motiva.fi/ratkaisut/uusiutuva_energia/uusiutuva_energia_suomessa) Luettu 14.10.2023
- MTK (2022). Tuulivoimaopas maanomistajille [https://www.mtk.fi/documents/20143/0/MTK\\_tuulivoimaopas\\_0507\\_LQ+%281%29.pdf/a9ec980c-d86e-2363-5b8e-d525dcd9f126?t=1657013499722](https://www.mtk.fi/documents/20143/0/MTK_tuulivoimaopas_0507_LQ+%281%29.pdf/a9ec980c-d86e-2363-5b8e-d525dcd9f126?t=1657013499722) Luettu 24.9.2023
- O'Connor, P. (2010). Energy transitions.
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277-287. <https://doi.org/10.1080/01446190600879125>
- OurWorldInData.org/energy & Ritchie, H. (2021). How have the world's energy sources changed over the last two centuries? <https://ourworldindata.org/global-energy-200-years> Luettu 18.5.2023
- Pelli, P. (29.3.2023). Taistelu tuulimylyjä vastaan <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000009451389.html> Luettu 13.9.2023
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*. [E-kirja]
- Rankinen, J. A., Lakkala, S., Haapasalo, H., & Hirvonen-Kantola, S. (2022). Stakeholder management in PED projects: challenges and management model. *International Journal of Sustainable Energy Planning and Management*, 34, 91-106.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Smil, V. (2004). World history and energy. *Encyclopedia of energy*, 6, 549-561.
- Smil, V. (2010). Energy transitions: history, requirements, prospects. ABC-CLIO.
- Smil, V. (2016). Energy transitions: global and national perspectives. ABC-CLIO.

- Suomen Tuulivoimayhdistys (2023a). Yleistä pientuulivoimasta <https://tuulivoimayhdistys.fi/tietoa-tuulivoimasta-2/pientuulivoima/yleista-pientuulivoimasta> Luettu 15.5.2023
- Suomen Tuulivoimayhdistys (2023b). Yleistä merituulivoimasta <https://tuulivoimayhdistys.fi/tietoa-tuulivoimasta-2/merituulivoima/yleista-merituulivoimasta> Luettu 15.5.2023
- Suomen Tuulivoimayhdistys (2023c). Tuulivoimahankkeen suunnittelu ja toteutus <https://tuulivoimayhdistys.fi/tietoa-tuulivoimasta-2/tietoa-tuulivoimasta/tuulivoimahanke/tuulivoimahankkeen-suunnittelu-ja-toteutus> Luettu 25.5.2023
- Suomen Tuulivoimayhdistys (2023d). Ympäristövaikutusten arviointi <https://tuulivoimayhdistys.fi/tietoa-tuulivoimasta-2/tietoa-tuulivoimasta/tuulivoimahanke/ymparistovaikutusten-arviointi> Luettu 25.5.2023
- Suomen Tuulivoimayhdistys (2023e). Tuulivoimaloiden kaavoitus <https://tuulivoimayhdistys.fi/tietoa-tuulivoimasta-2/tietoa-tuulivoimasta/tuulivoimahanke/tuulivoimaloiden-kaavoitus> Luettu 30.5.2023
- Suomen tuulivoimayhdistys (2023f). Tuulivoima Suomessa 2022 [https://tuulivoimayhdistys.fi/media/tuulivoima\\_vuositilastot\\_2022-1.pdf](https://tuulivoimayhdistys.fi/media/tuulivoima_vuositilastot_2022-1.pdf) Luettu 30.5.2023
- Suomen tuulivoimayhdistys (2022a). Infograafit <https://tuulivoimayhdistys.fi/extranet/infograafit> Luettu 30.5.2023
- Suomen tuulivoimayhdistys (25.2.2022b) Maanomistajakorvauksissa käytettyjä periaatteita <https://tuulivoimalehti.fi/maanomistajakorvauksissa-kaytettyja-periaatteita/> Luettu 30.5.2023
- Suomen tuulivoimayhdistys (10.1.2023). Tuulivoimavuosi 2022: Tuulivoimakapasiteetti kasvoi 75 % ja toi Suomeen yli 2,9 miljardin investoinnit <https://tuulivoimayhdistys.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tuulivoimakapasiteetti-kasvoi-75-ja-toi-suomeen-yli-29-miljardin-investoinnit> Luettu 30.5.2023
- Tiihonen, A. (19.2.2019) Osa 1. Ensimmäiset askeleet 1988–1990. <https://www.tuulivoimalehti.fi/aiheet/tuulivoiman-historia-blogi/osa-1.-ensimmaiset-askleet-1988-1990.html> Luettu 15.5.2023
- Tilastokeskus (17.4.2023) Energian hankinta ja kulutus 2022 <https://www.stat.fi/julkaisu/cl8lmyfdcqgc70dukvv6dsrdd> Luettu 10.9.2023
- Tilastokeskus (17.5.2023) Venäjältä tuodun energian osuus 18 % energian kokonaiskulutuksesta vuonna 2022 <https://www.stat.fi/julkaisu/clhomy00rtq7g0buvlkdxfhg> Luettu 14.10.2023
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (6. uud. laitos. ). Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos. ). Kustannusosakeyhtiö Tammi. [E-kirja]

- Walker, D. H., & Bourne, L. (2007). Stakeholders and the supply chain. In *Procurement Systems* (pp. 94-124). Routledge.
- Winch, G. M., Morris, P., & Pinto, J. (2007). Managing project stakeholders. *The Wiley guide to project, program, and portfolio management*, 271-289.
- Wrigley, E. A. (2016). *The path to sustained growth: England's transition from an organic economy to an industrial revolution*. Cambridge University Press.
- Ympäristöministeriö (2016). Tuulivoimarakentamisen suunnittelu. Ympäristöhallinnon ohjeita 5/2016. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79057/OH\\_5\\_2016.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79057/OH_5_2016.pdf?sequence=1).

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko – Projektipäälliköt

#### Avaavat kysymykset

- 1) Kertoisitko hieman työtaustasi ennen nykyistä työtehtävääsi?
- 2) Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi?
- 3) Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisellä työnantajallasi?

#### Maatuulivoima

- 4) Kuvailenko nykyisen roolisi maatuulivoiman hankekehityksessä?
- 5) Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä roolissasi?
- 6) Oletko toiminut muissa maatuulivoiman hankekehitykseen liittyvissä työtehtävissä?
- 7) Mitä ajatuksia sinulle tulee maatuulivoimasta?

#### Projektin sidosryhmät

- 8) Millaisia sidosryhmiä maatuulivoiman hankekehitykseen mielestäsi liittyy?
- 9) Keräätkö tietoa hankkeen sidosryhmistä? Millaista ja millä tavoin?
- 10) Mitkä sidosryhmistä ovat mielestäsi keskeisimpiä hankekehityksen kartoitus sekä suunnittelu ja luvitus vaiheissa?
- 11) Mistä edellä mainitsemiesi sidosryhmien tärkeys/neuvotteluvoima mielestäsi johtuu?

#### Sidosryhmäjohtaminen

- 12) Miten teillä pyritään huomioimaan sidosryhmäsuhteiden hallinta?
- 13) Miten pyrit työssäsi sitouttamaan sidosryhmiä hankkeeseen?
- 14) Mitkä näistä keinoista koet tehokkaiksi?
- 15) Mitkä keinot koet puolestaan vähemmän tehokkaiksi?
- 16) Kuinka aktiivisesti arvioit eri sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksia projektin suhteen?
- 17) Koetko, että sinulla on riittävät resurssit sidosryhmäsuhteiden hallintaa ja kehittämiseen?
- 18) Miltä maatuulivoiman tulevaisuus Suomessa sinusta näyttää? Miten arvioisit sidosryhmäsuhteiden ja niiden hallinnan olevan kehitymässä?

## **Liite 2:** Haastattelurunko – Maanomistajat

### Avaavat kysymykset

- 1) Kertoisitko hieman taustastasi maanomistajana tämän hankkeen alueella?
- 2) Minkälaista käyttöä sinulla on aikaisemmin ollut kiinteistöllä? Entä nykyään?

### Maatuulivoima

- 3) Kuvailenko nykyisen roolisi maatuulivoimahankkeessa? Oletko nyt tai oletko ollut mukana muissa tuulivoimahankkeissa?
- 4) Kuinka kauan olet ollut mukana maatuulivoimahankkeessa?
- 5) Oletko toiminut muissa rooleissa maatuulivoimahankkeissa?
- 6) Mitä ajatuksia sinulle tulee maatuulivoimasta?

### Projektin sidosryhmät

- 7) Millaisia sidosryhmiä maatuulivoiman hankekehitykseen mielestäsi liittyy?
- 8) Mitkä mainitsemista sidosryhmistä ovat mielestäsi keskeisimpiä hankkeen etenemisen kannalta?
- 9) Mistä edellä mainitsemiesi sidosryhmien tärkeys/neuvotteluvoima mielestäsi johtuu?
- 10) Koetko, että sinun sidosryhmälläsi on mahdollisuus vaikuttaa hankkeen etenemiseen? Miksi?

### Sidosryhmäjohtaminen projekteissa

- 11) Millaisia keinoja sidosryhmäsuhteiden hoitamiseen koet olevan?
- 12) Miten olet kokenut toiminnan hankekehittäjän ja muiden osapuolten kanssa?
- 13) Miten sinua on sitoutettu hankkeen toteutukseen?
- 14) Koetko, että sinun tarpeesi on huomioitu? Millä tavoin se on toteutettu?
- 15) Voisiko jotain tehdä mielestäsi paremmin?
- 16) Millaisissa asioissa erityisesti näet kehittämisen varaa sidosryhmäsuhteen hoitamisessa kokemuksesi perusteella hankkeesta, jossa olet ollut osallisena?



### Liite 3: Haastattelurunko – Konsultit ja kaavoittajat

#### Avaavat kysymykset

- 1) Kertoisitko hieman työtaustasi ennen nykyistä työtehtävääsi?
- 2) Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi?
- 3) Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisellä työnantajallasi?

#### Maatuulivoima

- 4) Kuvailenko nykyisen roolisi maatuulivoiman hankekehityksessä?
- 5) Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä roolissasi?
- 6) Oletko toiminut muissa maatuulivoiman hankekehitykseen liittyvissä työtehtävissä?
- 7) Mitä ajatuksia sinulle tulee maatuulivoimasta?

#### Projektin sidosryhmät

- 8) Millaisia sidosryhmiä maatuulivoiman hankekehitykseen mielestäsi liittyy?
- 9) Mitkä mainitsemista sidosryhmistä ovat mielestäsi keskeisimpiä hankkeen etenemisen kannalta?
- 10) Mistä edellä mainitsemiesi sidosryhmien tärkeys/neuvotteluvoima mielestäsi johtuu?
- 11) Koetko, että sinun sidosryhmälläsi on mahdollisuus vaikuttaa hankkeen etenemiseen? Miksi?

#### Sidosryhmäjohtaminen

- 12) Millaisia keinoja sidosryhmäsuhteiden hoitamiseen koet olevan?
- 13) Miten olet kokenut toiminnan hankekehittäjän ja muiden osapuolten kanssa?
- 14) Miten sinua on sitoutettu hankkeen toteutukseen?
- 15) Koetko, että sinun tarpeesi on huomioitu? Millä tavoin se on toteutettu?
- 16) Voisiko jotain tehdä mielestäsi paremmin?
- 17) Millaisissa asioissa erityisesti näet kehittämisen varaa sidosryhmäsuhteen hoitamisessa kokemuksesi perusteella hankkeesta, jossa olet ollut osallisena?
- 18) Miltä maatuulivoiman tulevaisuus Suomessa sinusta näyttää? Miten arvioisit sidosryhmäsuhteiden ja niiden hallinnan olevan kehittymässä?