



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Luottamus tilaaja-tuottajasuhteessa yksityisellä turvallisuusalalla

Talja, Vesa

2013 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Luottamus tilaaja-tuottajasuhteessa
yksityisellä turvallisuusalalla

Vesa Talja
Turvallisuusosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Vesa Talja

Luottamus tilaaja-tuottajasuhteessa yksityisellä turvallisuusalalla

Vuosi 2013 Sivumäärä 73

Tämän opinnäytteen tavoitteena oli selvittää ulkoistettuja turvapalveluja hankkivan tilaajan ja turvapalvelujen tuottajan luottamussuhdetta parantavia ja heikentäviä tekijöitä. Kyseessä on kahden itsenäisen tahon - turvallisuutta tilaavan yhteisön ja palveluja tuottavan yrityksen väliseen yhteistyöhön liittyvä tutkimus. Opinnäytteen teoreettisessa osuudessa käsiteltiin luottamuksen käsitettä, riskinhallintaa, tilaaja-tuottajasuhteen muodostumista sekä lainsäädännön vaikutusta luottamussuhteeseen.

Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmäksi valittiin CIT (critical incident technique). Tutkimusmenetelmän valinta mahdollisti kirjallisuustutkimuksen lisäksi haastattelujen perusteella niiden tekijöiden löytymisen, joiden avulla luottamuksen lisääntymiseen tai heikkenemiseen liittyviä kriittisiä tapahtumia voitiin selvittää. Haastatteluissa olivat yhtä aikaa paikalla sekä tilaajan että tuottajan edustajat. Molemmat osapuolet saivat kokemuksiinsa perustuen kertoa näkemyksensä epäonnistuneisiin ja onnistuneisiin toimeksiantoihin. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja havainnoimalla. Haastatteluaineisto analysoitiin ja tuloksista syntyneiden johtopäätösten perusteella laadittiin yhteenveto kriittisistä tekijöistä.

Tilaajalle kriittisiä tekijöitä olivat tuottajan ammattitaito hallita turvallisuuden taktiset ja operatiiviset tehtävät, ohjeiden tarkka noudattaminen ja poikkeustilanteiden hallinta. Riskinhallinnan kannalta luottamuksen merkitys oli suuri. Koska kukaan ei tiedä mitä tapahtuu, täytyy tilaajalla olla luottamusta siihen, että sovitut turvallisuusjärjestelyt toimivat. Tuottajalle merkityksellistä olivat tilaajan antamat oikeat tiedot toimeksiannon sisällöstä, yhteydenpito ja toimeksiantoon tarvittavien riittävien resurssien huomioiminen. Merkittäviksi tekijöiksi molemmille osapuolille osoittautuivat henkilöiden väliset suhteet ja molemminpuolinen viestintä.

Johtopäätöksissä pohdittiin, miten luottamusta voitaisiin kehittää ja miten molemmat osapuolet voisivat parantaa yhteistyötä tutkimuksessa esille tulleita kriittisten tekijöiden avulla. Tutkimustulosten avulla esitettiin myös jatkotutkimusta.

Asiasanat: luottamus, suhde, tilaaja-tuottajasuhde, kriittiset tekijät

Vesa Talja

Trust in the purchaser-provider model in the private security sector

Year	2013	Pages	73
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to explore the factors that reduce or improve trust between the purchaser and the provider in the private security sector. This research focuses on two independent parties, the purchaser`s and the provider`s, mutual cooperation. The theoretical section of the thesis examined with the concept of trust, risk management and the formation of the purchaser-provider relationship, as well as effect of the formation of legislation on the relationship of trust.

This research was a qualitative study. The research method was CIT (critical incident technique). The choice of the research method, literature research and interviews, allowed the factors improving or weakening trust to emerge, based on critical events can be determined. Both interviewees, representatives of purchaser and provider, participated in the interviews at the same time. Both parties were able to express, based on their experiences, their views of unsuccessful and successful assignments. The data used in the research was collected by interviewing and observing the interviewees. The data were analyzed and the results arising from the conclusions drawn on the basis of the summary of the critical factors.

Purchaser critical factors were the producer's skills to control the safety of tactical and operational tasks, to observe exactly the procedures and the control of emergency situations. Trust also played an important role in risk management. Since no one knows what will happen, the purchaser must be confident that the agreed security arrangements are working. Critical factors to the producer were right information at the purchaser's mandate to content, communication and the adequate resources needed to take into account the assignment. Of significance for both parties turned out to be interpersonal relationships and mutual communication.

The conclusions section discussed how confidence can be developed, and how both sides could improve their cooperation in the investigation which raised the critical factors. Based on the conclusions further research was also suggested.

Keywords: trust, relations, purchaser-provider model, critical incident.

Sisällys

1	Executive summary	7
2	Johdanto	9
	2.1 Opinnäyte.....	9
	2.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	10
	2.3 Aiheen rajaus	10
	2.4 Rakenne ja eteneminen.....	11
	2.5 Keskeiset käsitteet.....	11
3	Luottamus	12
	3.1 Luottamus käsitteenä	12
	3.2 Luottamuspääoma.....	17
	3.3 Luottamus organisaatioiden välillä.....	18
	3.4 Epäluottamus	21
	3.5 Luottamustutkimus turvallisuusalalla	23
4	Tilaaaja-tuottajasuhde	25
	4.1 Turvallisuus.....	25
	4.2 Ulkoistaminen.....	25
5	Yksityistä turvallisuusalaa säätelevän lainsäädännön merkitys luottamustekijänä ..	28
	5.1.1 Tuottajaa valvova lainsäädäntö	28
	5.1.2 Sopimukset, ohjeet ja vastaava hoitaja.....	29
	5.1.3 Lainsäädännön vaikutus	29
	5.1.4 Toimeksiannon siirtäminen	30
	5.1.5 Vartiointiohjeet	31
	5.1.6 Viranomaisvalvonta	32
6	Tutkimuksen viitekehys ja kriittisten tekijöiden teemat	33
	6.1 Yhteenveto luottamuksesta	33
	6.1.1 Viestintä	34
	6.1.2 Innovaatio	34
	6.1.3 Osaaminen.....	35
	6.1.4 Sitoutuminen	36
	6.1.5 Maine	36
	6.1.6 Opportunismi.....	36
7	Tutkimuksen toteutus	37
	7.1 Aikataulu.....	37
	7.2 Tutkimusmenetelmän valinta	37
	7.3 Critical Incident Technique	39
	7.4 Tutkimusaineiston hankinta	41
	7.4.1 Haastattelut.....	41

	7.4.2 Haastattelun luotettavuus	41
	7.4.3 Haastateltavat	42
	7.4.4 Kysymykset	43
	7.4.5 Haastattelut	45
	7.5 Aineiston analysointi.....	45
	7.6 Analyysimenetelmä	46
	7.7 Tutkimuksen validiteetti.....	50
8	Tutkimustulokset.....	52
	8.1 Luottamuksen merkitys	52
	8.2 Kriittiset tapahtumat	55
	8.2.1 Tilaaajan luottamusta kehittäneet tapahtumat.....	55
	8.2.2 Tuottajan luottamusta kehittäneet tapahtumat	57
	8.2.3 Tilaaajan luottamusta heikentäneet tapahtumat.....	58
	8.2.4 Tuottajan luottamusta heikentäneet tapahtumat.....	59
	8.3 Kehittäneiden ja heikentäneiden tekijöiden vertailu	61
9	Johtopäätökset	62
	9.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista.....	62
	9.2 Luottamus teoreettiselta kannalta.....	63
	9.3 Kriittiset tapahtumat luottamuksen rakentajina	63
	9.4 Viitekehikko	64
	9.5 Tulosten siirrettävyys	66
	9.6 Jatkotutkimuksen aiheita.....	67
	Lähteet	68
	Taulukot	74
	Liitteet.....	75

1 Executive summary

Luottamus tai sen puute vaikuttavat koko maailmaan. WTC -torneihin tehdyt terrori-iskut vuonna 2001 olivat järkytys paitsi amerikkalaisille myös koko maailmalle. Kun tornitalot romahtivat, amerikkalaisten luottamus turvallisuusjärjestelyihin horjui pahoin. Vaikka Yhdysvaltain hallitus pelätessään uusia hyökkäyksiä vastasi viivytyksettä iskuihin ja sen lisäksi aloitti kaksi sotaa, Afganistanissa v. 2001 ja Irakissa 2003, amerikkalaisten luottamus terrorismin torjuntaan ja viranomaisten toimintaan ei vielä kukaan ole palannut ennalleen. Tapauksesta seuranneen luottamuspuolan seurauksen kokee jokainen lentoasemalle pyrkivä matkustaja. Koska viranomaiset eivät luota keneenkään, turvatarkastuksissa jonotetaan tuntikausia.

Vuonna 2008 riskiluotot romuttivat pankkien rahoitusjärjestelmän ja koko maailman talous joutui kriisiin, josta seurasi hetkellinen talouskaaos. Luottamus talouteen katosi yhdessä yössä ja epäluottamus rahoitusmarkkinoilla aiheutti pankeille ja valtioille pelon talouden romahtamisesta. Epäluottamuksesta seurasi se, että pankit lopettivat rahan lainaamisen toisilleen, jolloin koko talousjärjestelmän lamautuminen oli lähellä. Luottamuspuola pysäytti rahaliikenteen. Taloustilanne Euroopassa on edelleen huolestuttava, mm. suomalaiset ja saksalaiset eivät näytä luottavan eteläeurooppalaisten kykyyn hallita talouttaan ja maksaa takaisin lainojaan, eli luottamus on alhaisella tasolla.

Myös suomalaisten luottamus turvalliseen yhteiskuntaan on saanut kovia kolauksia. Kauppakeskus Myyrmanni 2002, Jokela 2007, Kauhajoki 2008, Sello-kauppakeskus 2009 ja Hyvinkää 2011 ovat suomalaisille edelleen kipeitä asioita ja tapausten seuraukset ovat saaneet aikaan turvallisuusjärjestelyjen kiristämistä ja epäluottamusta. Toisin kuin USA, Suomen valtio ei syntipukkia etsiessään hyökännyt kenenkään kimppeun, aseharrastajia ja metsästäjiä lukuun ottamatta. Aselupien kiristämällä ja säilytystä koskevilla vaatimuksilla pyrittiin palauttamaan kansalaisten luottamusta siihen, että viranomaiset ovat tilanteen tasalla. Silti pelko uudesta koulu- tai kauppakeskussurmasta on edelleen olemassa ja turvatoimia on kiristetty.

Luottamustarkastelu voidaan ulottaa myös organisaation sisäiseen sekä eri organisaatioiden välisiin suhteisiin. Kauppakeskusten takaovilla järjestetään oman henkilökunnan poistumistarkastuksia hävikin estämiseksi. Tarkastuksia järjestetään, koska työnantaja ei luota omien työntekijöidensä rehellisyyteen. Kaupassa ostoksia tekevä asiakas on myös potentiaalinen riskitekijä. Asiakas voi olla myös myymälävaras, joten valvontakamerat, tuotesuojaportit ja myymäläetsivät turvaavat kaupan tulosta, koska kauppias on menettänyt luottamuksen asiakaidensa rehellisyyteen.

Luottaako yrityksen turvallisuuspäällikkö ulkoistetun turvapalvelun tuottajaan vai pitääkö palvelun toimivuutta tarkastaa ja auditoida? Pitää tietysti, koska turvallisuutta ei nykyäskäytännön mukaan ole, ellei sitä voida mitata ja valvoa. Jos turvallisuuspäällikkö on sokeasti luottanut ostamansa turvallisuusjärjestelmän toimintaan ja se hädän hetkellä osoittautuukin epäonnistuneeksi, luottamus on petetty ja mennyttä, joskus lopullisesti. Eli kun ei luoteta, tarkastetaan ja mitataan. Mittaaminen tehdään usein erilaisten tarkastuslomakkeiden, esimerkiksi Katakriin-, jonkin turvastandardin tai vakuutusyhtiön edellyttämän turvallisuustasomittarin avulla. Tarkastukset tehdään osaksi sen takia, että tietty turvallisuustaso voidaan todentaa, turvallisuus on halutulla tasolla, luotettavaa ja yhteistyö voi jatkua.

Luottamuksen merkitystä voidaan tarkastella organisaation sisäisen luottamuksen, esimerkiksi tietoturvallisuuden näkökulmasta. Luottaako tietoturvallisuudesta vastaava johto omiin työntekijöihinsä, kun joka toinen viikko on pakko vaihtaa järjestelmän salasanat? Miksi turvaluokiteltua tietoaineistoa koskevat sisäiset ohjeet ovat ehdottomia ja työnantajalla on tietyissä olosuhteissa lakiin perustuva oikeus tarkastaa työntekijän sähköposti? Siksikö, että työntekijään ei luoteta ja tietovarkauksia pyritään estämään? Miksi luottamuksellisia tietoja työssään käyttävä uusi työntekijä joutuu suostumaan ennen töiden aloittamista turvallisuusselvitysmenettelyyn, jonka perusteella viranomainen tarkastaa henkilön taustatiedot ja rehellisyyden ennen töiden aloittamista. Onko niin, että epäluottamus on määräävä tekijä ja vasta huolellinen tutkimus paljastaa, kehen voi luottaa.

Lopuksi luottamuksen merkityksestä yksilön henkilökohtaisella tasolla. Luottamus on tunne, inhimillisesti tärkeä seikka. Tunteena luottamus on voimakas tekijä, jonka aliarviointi ei kannata. Kun ihminen tunnetasolla luottaa läheiseen ja kyseinen henkilö osoittautuukin epäluotettavaksi, syntyy usein ns. parisuhdeksi, jossa luottamuksen menettänyt henkilö voi tunnistaa käsitteet viha ja katkeruus hyvin henkilökohtaisina asioina.

Luottamus on aineeton laina, jonka annetaan toiselle. Kun luotamme toisiimme, olemme luottamuksen arvoisia, elämämme sujuu kotona ja työpaikalla ja mahdollisuus onneen on olemassa. Ihmisen elämässä turvallisuudella ja luottamuksella on valtava merkitys, molempia tarvitaan hyvinvointiin.

2 Johdanto

2.1 Opinnäyte

Tämä opinnäyte tutkii tilaajan ja turvallisuuspalvelujen tuottajan yhteistyösuhdetta luottamusnäkökulmasta. Turvallisuuspalvelut hankitaan yleensä toimeksiantosopimukseen perustuvana alihankintana ja niiden käyttö on lisääntynyt viime vuosina nopeasti. Opinnäyte pyrkii tarkastelemaan edellä mainittua toimintaympäristön muutosta selvittämällä asiaa tilaaja-tuottajasuhteen luottamuksen kehittymisen tai heikentymisen näkökulmasta.

Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeen (2008) mukaan opinnäyte on luonteeltaan työelämälähtöinen, prosessinomainen, soveltava sekä uuteen tietoon ja innovaatioihin tähtäävä. Opinnäytetyöprosessin yhteydessä syntyneen tiedon avulla ratkaistaan ongelmia ja esiin nousseita haasteita, kehitetään uusia ratkaisuja, menetelmiä, malleja sekä uutta osaamista eikä niinkään sovelleta yksinomaan tieteellisten tutkimusten kautta tuotettua tietoa sellaisenaan käytännön tilanteeseen (Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje 2008).

Liiketaloudessa ulkoistamista, sen hyötyjä ja siihen liittyviä toimintaprosesseja on tutkittu paljon. Asiakkaiden ja vartioimisliikkeiden väliset toimeksiannot ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi, yhä useammin kilpailutetuiksi ja osittain ennalta arvaamattomiksi. Myös turvallisuuspalvelujen ulkoistamista on tutkittu ulkoistamisprosessien, lainsäädännön, riskienhallinnan sekä turvallisuusjohtamisen näkökulmista. Alihankintasuhteisiin panostaminen nähdään yhtenä keskeisenä tilaajayritysten kilpailutekijänä.

Myös tuottajien rooli on muuttumassa passiivisesta tuotteen tai palvelun toimittajasta aktiiviseksi yhteistyökumppaniksi, turvallisuuden ylläpidon oleelliseksi osaksi. Alihankkijoiden valinnassa perinteiset laatuun ja toimitusaikaan liittyvät kriteerit ovat saamassa rinnalleen uusia painotuksia. Yhteistyökumppanin valintakriteereinä korostuvat mm. tekninen ja organisatorinen yhteistyökyky, suunnittelu ja innovaatioyhteistyö sekä pää- ja alihankkijoiden strategioiden yhteensopivuus. Siitä huolimatta on muistettava, että yhteistyössä toimijoina ovat aina ihmiset, joiden varaan yhteistyö rakentuu ja joiden taitoihin se perustuu. (Stähle & Laento 2000, 9-27).

Näkökulma luottamukseen löytyy myös alaa säätelevästä lainsäädännöstä. Yksityistä turvallisuusalaa määrittelevässä lainsäädännössä käsitteet laatu ja luotettavuus mainitaan laissa yksityisistä turvallisuuspalveluista 282/2002, myöhemmin tässä tutkimuksessa käytetään termiä LYTP 282/2002. Laissa määritelmiä tarkastellaan turva-alaa ohjeistavan määräyksen tasolla suhteessa alaa valvovaan viranomaiseen sekä palveluja toimittavan turvallisuusalan yrityksen

yhteistyön kannalta. Lainsäädännön perusolemuksena on ylläpitää yhteiskunnan ja yhteisöjen vakautta mm. turvallisen taloudellisen viitekehyksen näkökulmasta, mutta yritysten välisen hedelmällisen yhteistyön pohjana pitää olla osapuolten välinen luottamus (Vakaslahti 2004, 205-206).

Miten merkittävä turvallisuuden osatekijä luottamus sitten on? Mikäli luottamus kumppaniin on määräävä tekijä lähes kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa, eikö sen merkitys ole vielä suurempi silloin, kun kyseessä on yhteisön tai yksilön turvallisuus? Korkalan (2010, 5) mukaan henkilötason luottamus ei kuitenkaan yksin riitä pitämään verkostoyhteistyötä yllä pitkällä aikavälillä, vaan tarvitaan abstraktimpaa näkemystä luottamukseen. Luottamusta ei voi ostaa eikä pakottaa (Blomqvist 2008; Laine 2010), mutta voiko turvallisuuteen liittyvän toimeksiantannon ja yhteistyön kehittymistä tarkastella luottamusnäkökulmasta, jonka avulla molemmat osapuolet voivat kehittää suhdettaan ja saavuttaa sen avulla parempaa turvallisuusyhteistyötä?

2.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytteen tavoitteena on selvittää turvapalveluja myyvän yrityksen ja asiakkaan välisen luottamussuhteen kehittymistä parantavia ja heikentäviä tekijöitä sekä kehittää viitekehikko helpottamaan luottamuksen hallintaa. Kyseessä on kahden itsenäisen toimijan, turvallisuutta tilaavan yhteisön ja palveluja tuottavan yrityksen väliseen luottamukseen liittyvä tutkimus. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään luottamusnäkökulmasta tarkastellen tilaaja - toimittajasuhteen mahdollista muuttumista kriittisten tapahtumien tutkimisen kautta.

Tutkimusongelmana on selvittää tilaaja-tuottajasuhteen kriittisiä tapahtumia ja niiden merkitystä luottamuksen kannalta. Lisäksi tavoitteena on yhteistyön kehittämisenäkökulmasta katsoen selvittää esiin tulleita kriittisiä tapahtumia, niiden vaikutusta sekä niitä toimenpiteitä, joiden seurauksena luottamusta voidaan kehittää, ylläpitää tai menettää.

2.3 Aiheen rajaus

Tutkimus rajataan koskemaan toimeksiantajan, eli asiakkaan sekä laissa yksityisistä turvallisuuspalveluista mainittua vartioimisliikkeen välistä suhdetta (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 2 §). Tutkijan on tarkennettava ajatusta siitä, mitä haluaa tietää ja tutkimusongelman tulee olla selkeä ja rajauksen tulee tukea työn selkeyttä siten, että siitä muodostuu lukijalle mielekäs kokonaisuus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81.)

Tutkimus ei rajaa tarkastelukulmaa pelkästään toiseen osapuoleen, vaan tarkastelee tilaaja-tuottajasuhdetta molempien näkökulmasta. Perustelen tutkimusvalintaani sillä, että luotta-

muksen ja yhteistyön syntymiseen tarvitaan aina kaksi osapuolta. Pelkästään toiselle osapuolella asettuminen kaventaisi tutkimuksen näkökulmaa. Vertaan tutkimuspäätöstäni tilanteeseen, jossa avioliittoneuvoja selvittäisi parisuhteen luottamuskriisiä vain toisen osapuolen näkökulmasta, unohtaen toisen. Vaikka Silverman (1994, 3) ohjeistaa, että ennemmin tulisi tutkia paljon sisältöä rajatusta aiheesta, kuin pintapuolista tekstiä laajasta aiheesta, katson että tässä tutkimuksessa aiheen käsittely on mahdollisista tutkimussuunnitelmassa määritellyssä laajuudessa.

2.4 Rakenne ja eteneminen

Teoreettinen lähestyminen tutkimusongelmaan tapahtuu siten, että tutkimuksen kohteesta, tilaaja-tuottajasuhteen luottamuksen elementeistä pyritään rakentamaan selkeä ja tiivis teoreettinen tietoperusta alan kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen perustuen. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita, aineiston tuottaminen on kerrottava selvästi sekä totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi et al. 2009, 232.)

Perustelen tutkimusaiheen valintaa johdanto-osuudessa perusteellisesti alkaen *Executive summary* - tiivistelmästä. Johdantoluvussa tuon esille tutkimuksen tavoitteet. Luvussa kaksi, kolme ja neljä käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Luvussa viisi on tuottajaa koskevan eristyslainsäädännön tarkastelu. Luvussa kuusi määritellään ne luottamusta koskevat kriittiset tekijät, joiden avulla tutkimus tehtiin. Luvussa seitsemän käsitellään tutkimuksen toteutusta ja perustellaan tutkimusmenetelmän valintaa sekä selostetaan tutkimuksen eteneminen. Luvussa kahdeksan esittelen tutkimustulokset ja lukuun yhdeksän on koottu johtopäätökset, viitekehikko ja tutkimuksen tulokset.

2.5 Keskeiset käsitteet

Tilaaja-tuottajamalli

Tilaaja-tuottajamallilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa palvelutuotannon rakenteeseen kuuluvaa yleiskäsitettä. Tilaaja-tuottajamallissa roolit on eriytetty ja toiminta perustuu toimeksiantosopimukseen.

Tilaaja

Tilaajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa vartioimisliikkeen palveluja käyttävää yritystä tai yhteisöä. Valtioneuvoston asetuksessa tilaajasta käytetään määritelmää toimeksiantaja (Valtioneuvoston asetus yksityisistä turvallisuuspalveluista 534/2002 10 §). Tilaajalla tarkoitetaan palvelua tilaavaa toimeksiantajaa, josta käytetään lainsäädännössä nimitystä edustaja (282/2002 LYTP)

Tuottaja

Tuottajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa vartioimisliiketoimintaa harjoittavaa yritystä. Vartioimisliiketoiminnalla tarkoitetaan ansiotarkoituksessa suoritettavaa, toimeksiantosopimukseen perustuvaa vartioimistehtävien hoitamista (282/2002 LYTP).

Vartioimisliike

Vartioimisliiketoiminnalla tarkoitetaan ansiotarkoituksessa suoritettavaa, toimeksiantosopimukseen perustuvaa vartioimistehtävien hoitamista (282/2002, LYTP).

Yhteistyö

Yhteistyöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yhdessä tapahtuvan toiminnan koordinoitua, neuvottelua, kommunikointia ja konkreettista yhteistä toimintaa jonkin lisäarvon, esimerkiksi turvallisuuden saavuttamiseksi.

Ulkoistettu turvallisuus

Ulkoistamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa palvelun, toiminnon tai prosessin osittaista tai täydellistä hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta. Kyseessä on yhteisön tehtävien järjevä siirtäminen ulkopuoliselle taholle.

Kriittinen tapahtuma

Kriittisellä tapahtumalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tilaajan- tai tuottajan kokemaa poikkeuksellisen hyvää tai huonoa kokemusta, joka liittyy toisen osapuolen toimintaan.

3 Luottamus

3.1 Luottamus käsitteenä

Luottamus on pääomien pääoma, perusta jonka varassa asiat tapahtuvat (Harisalo & Miettinen 2010, 9). Blomqvistin (2008) mukaan luottamus on eräs tärkeimmistä tehokasta ja tuloksellista sitoutumista, kommunikaatiota ja yhteistyötä selittävästä tekijöistä (Blomqvist 2008, 1). Savolaisen mukaan luottamukselle leimallista on osapuolten välinen suhde ja yhteistyö, luottamus syntyy ihmisen välillä (Savolainen 2011, 119). Myös Laineen (2010) mukaan luottamus on tunne, jonka kohdistamme toiseen ihmiseen (Laine 2010, 27). Savolainen näkee luottamuksen voivan syntyä ainoastaan vuorovaikutuksessa ihmisten välisessä yhteistyössä, eli luottamus perustuu siihen, että riskistä huolimatta uskomme toisen lupaukseen tai tekemiseen (Savolainen 2011, 119). Ilmosen (2002) mukaan yksi luottamuksen keskeinen kriteeri on totuuden kertominen, myös siinä pysyminen. Totuus edellyttää rehellisyyttä, lupauksen pitämistä ja valeh- telusta kieltäytymistä.

Luottamus on määritelty yleensä käyttäytymistieteeseen ja psykologiaan kuuluvana käsitteenä. Edellä mainitun lisäksi luottamuksen merkitystä on tutkittu liiketalouden, teologian, oikeustieteen ja filosofian kannalta (Keskinen 2005, 47). Viime vuosien aikana luottamuksen merkitystä on selvitetty myös sotatieteessä. Maanpuolustuskorkeakoulun taktiikan laitoksen tutkimuksessa Vesa Valtonen on todennut luottamuksen olevan yksi merkittävimmistä turvallisuustoimijoiden yhteistyötä parantavista seikoista (Valtonen 2010, 243).

Luottamukseen tai sen puuttumiseen liittyvät seikat ovat jatkuvasti esillä otsikoissa. Yksi syy saattaa olla, että luottamus nähdään kriittisenä tekijänä ihmisten välisessä yhteydenpidossa (Johansson, Jönsson & Solli 2006, 60). Harisalonen ja Miettisen (2010, 29) mukaan käsitettä luottamus on vaikea määritellä. Vaikka määrittely on vaikeaa, siitä huolimatta ihminen on yleensä vaistonvaraisesti selvillä luottamuksesta ja sen merkityksestä. Koivumäen (2008, 228) mukaan luottamus edellyttää aina ensimmäistä siirtoa, sitä että joku luottaa toiseen. Luottamuksen pettäminen muuttaa yleensä yksilön tai yhteisön toimintaa (Ilmonen & Jokinen 2002, 101).

Suomen kielen perussanakirjan mukaan luottamus voidaan määritellä keskinäiseen luottamukseen perustuvaksi kahdenkeskiseksi suhteeksi (Suomen kielen perussanakirja 2001, 111). Luottavuudella taas tarkoitetaan sellaista uskottavaa ja paikkansapitävää tahoja, jota voidaan pitää varmana (Suomen kielen perussanakirja II 2001, 110-111). Jyväskylän Yliopiston tutkimusportaalien (2013) mukaan suomen kielessä ei ole erilaisia luottamuksen muotoja tai tyyppisiä kuvaavia sanoja, mikä tekee omalta osaltaan luottamuksesta kirjoittamisen haasteelliseksi.

Kankaisen (2013) mukaan nyky-suomen etymologisen sanakirjan luottaa-verbi liittyy nojaamista, turvautumista ja uskomista kuvaaviin käsitteisiin. Suomen kirjakielessä sana luottaa on Kankaisen (2013) mukaan esiintynyt Agricolaasta alkaen. Luottaa-verbi on johdos, jonka alkuperä on epäselvä. Verbin on päätelty olevan sekä luoda-verbin että läheisyyttä kuvaavan luosanan johdos. Vaikka käsitteen määrittely onkin hankalaa, elämä opettaa ja luottamus käsitteenä ihmiselle avautuu viimeistään silloin, kun määritetään luottamuksen kohde ja erityisesti se, mitä toiselle ollaan luottamassa. (Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaalit 2013).

Ilmonen (2005) määrittelee luottamuksen ominaispiirteitä seikoiksi, joilla on merkitystä erityisesti tulevaisuuteen. Luottamuksen merkitys kohdentuu myös tilaaja-tuottajasuhteessa erityisesti tulevaan, joten käsitteen tarkastelua voi laajentaa tulevaisuustutkimukseen, jossa koettu luottamus toimii lähtöarvona ja luottamuksen paikkaansa pitävyyttä tarkastellaan tulevaisuuden skenaarioon perustuvalla tutkimusmenetelmällä. Skenaario on ajallisesti toista seuraava ja perusteltavissa oleva tulevaisuuskuva, jonka tarkoitus on todennäköisen tulevaisuuden mallintaminen. Skenaarioiden avulla voidaan lisäksi hahmotella erilaisten päätösten ja

valintojen seuraamuksia tapahtumien kehityksen suhteen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 132.)

Ilmosen (2005) mukaan tulevaisuuteen liittyvät luottamusnäkemykset ovat hyvin samanlaisia riippumatta siitä, onko kyse yksilöiden vai yhteisön välisestä luottamuksesta. Tulevaisuusulottuvuus lähtee siitä, että luottamus nähdään eteen tulevan ”epävarman” tapahtuman hallintakeinona. Luottamus voidaan jakaa neljään tyyppiin, primääriin luottamukseen, luottamusketjuun, yleistyneeseen luottamukseen ja luottavaisuuteen (Ilmonen 2005, 51-63).

Myös Sztompka (2000) määrittelee luottamuksen liittyvän ihmisten välisiin tuleviin aikomuksiin. Luottamusta tarvitaan silloin, kun tulevaisuuden tapahtumia ei voida ennustaa. Luottamus on erityisesti tulevaisuudessa tapahtuvan odotusarvoa suhteessa toiseen (Sztompka 2000, 18 - 20). Luottamuksen yhteisiä asioita ovat Laineen (2008) mukaan hyvántahtoisuus, kompetenssi ja riskinotto (Laine 2008, 18). Hyvántahtoisuudella Laine (2008) tarkoittaa luottamusta omaavan henkilön käsitystä siitä, että luottamuksen kohteena oleva taho ei petä eikä vahingoita toista osapuolta.

Luottamuskompetenssi perustuu aiempiin, luottamusta herättäneisiin käsityksiin ja riskin ottamisella osoitetaan luottamusta (Laine 2010, 20). Blomqvist (2008) käyttää riskin ottamisen sijasta käsitteitä epävarmuus ja haavoittuvuus. Luottamus korostuu tilanteissa, joihin sisältyy epävarmuutta tai haavoittuvaisuutta, jolloin lähes kaikki sosiaalinen toiminta, organisoituminen ja ihmisten välinen kanssakäyminen edellyttävät jossain määrin luottamusta (Blomqvist 2008, 2).

Luottamus vaikuttaa ihmisten valintoihin ja mielipiteisiin, vaikka he eivät sitä tunnista ja se voidaan nähdä myös moraalisenä suhteena (Harisalo 2009,2). Harisalon, Ranniston & Stenwallin (2012, 16) mukaan luottamus rohkaisee osapuolia lähestymään toisiaan, keskustelemaan yhteisistä haasteista ja niiden ratkaisemisesta sekä etsimään yhteistyön kohteita. Tällöin kyseessä saattaa olla perinteiseen filosofiseen tutkimukseen pohjautuva *aito luottamus*, jonka syntymiseen vaikuttavat psykologiset tekijät (Mäkelä & Ruokonen 2005, 29).

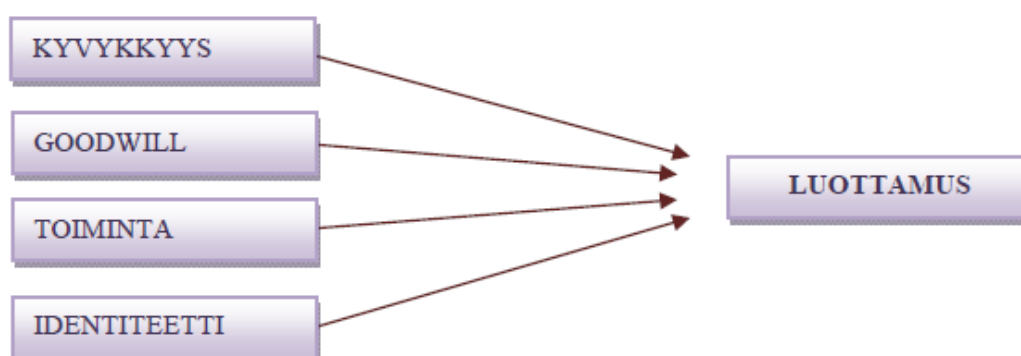
Blomqvist (1997; 2008) näkee luottamuksen rakentuvan usean erilaisen alakäsitteen kautta (TAULUKKO 1). Blomqvistin nimeämien ”toimijoiden, luottajan ja luotetun” välinen luottamus koostuu mm. osaamisesta, uskottavuudesta, varmuudesta, uskosta, toivosta, lojaalisuudesta ja luotettavuudesta. Luottamus tulee esiin silloin, kun tilanteeseen sisältyy vaaraa, epävarmuutta tai haavoittuvaisuutta. Joskus ”kova paine tekee hiilestäkin timantin”, eli luottamus ei yleensä synny ilman yhteisiä ponnistuksia ja vaikeuksien voittamista, eikä sitä aina ansaita kirjoituspöydän takana tai palavereissa (Blomqvist 1997; 2008, 1-12).

Luottajan käsite Trustor	Ominaisuus Luotetun rooli Trustee
Uskottavuus Credibility	Toimijalla havaittu kyky tehdä se, minkä väittää pystyvänsä tekemään
Vilpittömyys Sincerity	Luotettava henkilö on vilpitön
Pätevyys Competence	Toimijalla todettu kyky toteuttaa lupauksensa
Luottamuksellisuus Confidence	Toivottu tilanne toteutuu ja riski ei-toivotun tapahtumisen osalta on pieni
Usko Faith	”sokea” usko johonkin
Uskollisuus Loyalty	Toimija on saavuttanut uskottavan aseman suhteessa toiseen osapuoleen
Turvautuminen Reliance	Toimija voi turvautua tiettyyn toimijaan tai järjestelmään

Taulukko 1: Luottamukseen läheisesti liittyvät käsitteet (Blomqvist 1977, 2002,172)

Luottamusta voidaan tarkastella myös tietoon ja tunteeseen perustuvan näkemyksen kautta (Huotari & Iivonen 2004). Tietoon perustuva luottamus liittyy käytännön toimintaan, rationaalisuuteen, kyvykkyyteen, vastuunkantoon, ylipäänsä arjessa koetun toiminnan luotettavuuteen. Tunneperäinen luottamus taas pohjautuu välittämiseen, sitoutumiseen ja toisen kunnioitukseen. Luottamusta tarvitaan erityisesti, kun yhteiset arvot ja tavoite eivät ole kaikille selvillä, jolloin luottamusta tarvitsevien on hyvä aloittaa yhteistyö jonkin yhteisen tavoitteen tai tarkoituksen avulla, jonka varaan luottamus voidaan yhteistyön alkaessa sujua rakentaa. (Huotari & Iivonen 2004, 8–9.)

Verkostoyhteistyön luottamuskomponentit ovat Blomqvist & Ståhlen (2004) mukaan kyvykkyys, hyväntahtoisuus (goodwill), toiminta ja identiteetti (KUVIO 1). Kyvykkyyttä voidaan arvioida toimijoiden substanssiosaamisella ja yhteistyökyvyllä, goodwill ilmenee positiivisina aikomuksina ja moraalina, toimintasosiaalisuutena ja sitoutumisena sekä identiteetti arvoina ja realistisena käsityksenä omasta osaamisesta. Luottamus kehittyy ja sitä voidaan tarkastella myös prosessina, joka etenee ja kehittyy suotuisissa olosuhteissa luottamuspääomaa lisäävien *investointien* avulla. Silti luottamus on hyvin herkkä ja rikkoutunutta luottamusta on vaikea korjata. Luottamus ei myöskään ole stabiili olotila, vaan sen määrä vaihtelee suhteen aikana. (Blomqvist & Ståhle 2004, 176–185.)



Kuvio 1: Luottamuksen komponentit yritysten välisessä verkostoyhteistyössä (Blomqvist & Ståhle 2004).

Seligmanin (2000) mukaan luottavainen ihminen tietää, mitä odottaa toiselta osapuolelta. Luottamusta tarvitaan juuri silloin, kun varmuutta ei ole (Koivumäki 2008, Seligmanin 2000, 47-48 mukaan). Luottamukseen liittyy vahvasti myös kognitiivinen näkemys. Väitöskirjassaan Koivumäki (2008) pohtii luottamuksen kognitiivista, emotionaalista, ihmisen havaittavaan käyttäytymiseen liittyvää ulottuvuutta, joka tulee esiin sosiaalisen kanssakäymisen tilanteessa. Ihminen pohtii tarkkaan, kehen luottaa, keneen ei ja missä olosuhteissa. Sitoutuminen on myös emotionaalinen kysymys ja Koivumäen (2008) mukaan petetyksi joutuminen aiheuttaa tuskaa molemmille osapuolille (Koivumäki 2008, 106).

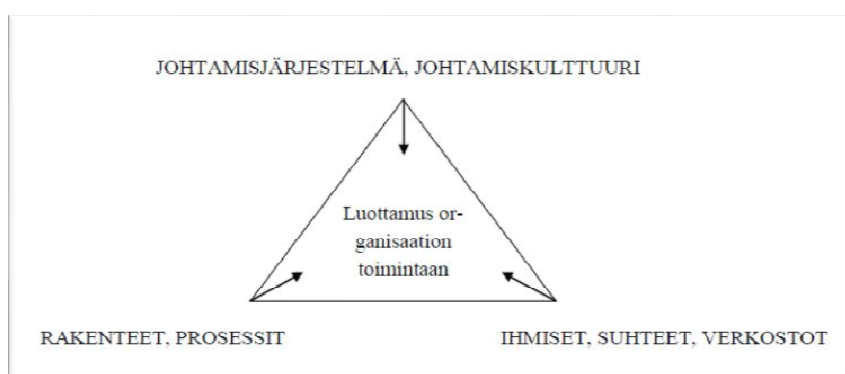
Laineen (2010) mukaan petetyksi joutuminen, epäluottamuksen syntyminen aiheuttaa pahimmillaan vihan kierteen, joka voi alkaa luottamuksen puutteesta tai pelkästään epäilystä toisen osapuolen epärehellisydestä. Luottamus itsessään herättää myös positiivisia tunteita, muiden osoittama luottamus otetaan yleensä vastaan positiivisena, motivoivana palautteena. Luottamus toiseen ihmiseen synnyttää ihmistä miellyttävän tunteen, jolloin toiseen luottava ihminen uskoo, että yhdessä tekemällä ja ponnistelemalla päästään päämäärään (Laine 2010, 36, 91).

Blomqvistin (2008) mukaan sosiologien mielestä luottamus vähentää epäluuloja ja *osapuolten välistä kitkaa; se toimii kuin öljy nostamalla yhteistyön potentiaalista hyötyä* (Blomqvist 2008, 1). Luottamusta voi tarkastella myös sen avulla, missä se esiintyy. Esimiestyöhön liittyvää luottamuksen merkitystä tutkineet Kalliomaa & Kettunen (2010) ovat määritelleet luottamuksen seitsemän elementtiä, joita ovat osapuolten välien riippuvuus, optimistinen odotus toisen myönteisestä käyttäytymisestä, haavoittuvuus ja riskit, odotus ja usko siitä, ettei toinen osapuoli käytä haavoittuvuutta hyväkseen, vapaaehtoinen yhteistyö, josta kummatkin osapuolet hyötyvät, mahdollisuus pakottamiseen ja oletus toisen oikeuksien suojelemiseen (Kalliomaa & Kettunen, 2010, 40-41).

3.2 Luottamuspääoma

Luottamus voidaan nähdä myös osana yhteisöllisyyttä ylläpitävänä sosiaalisena pääomana. Mäkipeska & Niemelän (2005, 12) mukaan sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sellaisia yhteisesti hyväksytyjä normeja, joiden perusteella ihmiset voivat luottavat normien sitovuuteen ja muiden ihmisten toimintaan. Harisalo & Miettinen (2010) esittävät luottamuksen sosiaalisesta pääoman merkityksestä vertauskuvan: *viljely vaatii maata ja tuotannollinen toiminta rahaa ja teknologiaa, mutta inhimillinen vuorovaikutus, jonka varassa maat viljellään tai tuotannollista toimintaa harjoitetaan, vaatii pääomakseen luottamusta* (Harisalo & Miettinen 2010, 39.)

Rinnastamalla luottamuksen pääomakäsitteeseen, luottamuksen määrää voidaan arvioida ja sen avulla synnyttää uutta luottamusta, kasvattaa korkoa, sekä luoda toiminnalla edellytykset luottamuksen kehittymiselle (Harisalo & Miettinen 2010, 41). Yhtenä sosiaalisen pääoman perustana pidetään, että kommunikaatio luo pohjan ihmisten turvallisuuden tunteelle ja saa aikaan myös samaistumisen tunnetta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15-16).



Kuvio 2: Luottamus sosiaalisena pääomana (Mäkipeska & Niemelä 2005, 29)

Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mallin perusteella (Kuvio 2) voidaan päätellä, että luottamus syntyy vain huomioimalla kaikki osa-alueet, eli järjestelmä, johtaminen, toimintamalli, prosessia, ihminen, sekä erityisesti ihmisten väliset suhteet. Mallin mukaan pelkästään yhteen osa-alueeseen panostaminen ei esimerkiksi tilaaja-tuottajasuhteessa riitä, vaan sosiaalisen pääoman syntyyn tarvitaan kaikkien kuviossa esitettyjen osa-alueiden huomioimista. Organisaation sosiaalinen pääoma muodostuu vasta silloin, kun ihminen kokee toimintatavat, johtamisen ja järjestelmät luotettaviksi, jolloin luottamus muuttuu ja voidaan käsittää osaksi sosiaalista pääomaa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 28).

3.3 Luottamus organisaatioiden välillä

Luottamuksesta on tullut yksi tärkeimmistä tehokasta ja tuloksellista kommunikaatiota, sitoutumista ja yhteistyötä selittävä tekijä (Blomqvist 2008, 12). Berryn (1995, 242) näkemys lähtee siitä, että *liikesuhteet rakennetaan luottamuksen lähteelle* (ks. Ojasalo 2008, 91). Luottamuksella on suuri merkitys yhteistyötä keskenään tekevien organisaatioiden välillä. Kun kyseessä on tilaaja-tuottajasuhteeseen perustuva yhteistyö, luottamuksen merkitys on erityisesti huomioitava osana johtamisjärjestelmää (Harisalo ym. 2012, 18).

Yritysten välinen yhteistyö edellyttää sekä systeemistä perusluottamusta, että toimijoiden välistä henkilötason luottamusta (Ruuskanen 2001, 95). Yrityksiltä ja yhteisöiltä edellytetään joustavuutta, jolloin muutokset toimintaympäristössä voivat olla haaste keskinäiselle lojaalisuudelle ja sitoutumiselle. Lojaalisuus ja sitoutuminen ovat tärkeitä luottamuksen synnyn kannalta. Ilman toimijoiden välistä keskinäistä luottamusta ei myöskään siirry ns. hiljaista tietoa, eli avoin keskinäinen vuorovaikutus on mahdollista vain luottamukseen perustuvissa suhteissa (Stähle & Laento 2000, 52).

Yhteisöjen välinen luottamus on erityisesti tulevaisuuden ennakkointia, jolloin luotamme siihen että tilaaja-tuottajakumppanimme toimii odotetulla ja sovitulla tavalla eikä aiheuta meille tahallista vahinkoa. Ruuskanen kuvaakin luottamusta ”*hyödykkeenä*”, joka edistää yhteiskunnan toimintakykyä lisäämällä toiminnan ennustettavuutta (Ruuskanen 2003, 95.)

Liiketalouden näkökulmasta tarkasteltuna eri organisaatioiden välinen yhteistyö muodostuu kolmesta peruselementistä, tietopääomasta, lisäarvosta ja luottamuksesta. Mitä paremmin elementit hallitaan, sitä parempi on kyky kehittää molempia osapuolia tyydyttäviä yhteistyösuhteita. Liike-elämän yhteistyösuhteessa tavoitellaan voittoa, arvoa, tehokkuutta, omaa hyötyä unohtamatta. Tulosta, yhteistyön onnistumista ei ratkaisekaan pelkästään siihen osallistuvat ihmiset tai yritykset, vaan se, miten osapuolien välinen suhde kyetään rakentamaan. Suhde pitää nähdä peruselementtinä, jonka varassa yhteistyö joko onnistuu tai epäonnistuu (Stähle & Laento 2000, 26, 40-43, 52-55).

Luottamuksen etenemistä ja kehittymistä voi tarkastella luottamusprosessin (Ruuskanen 2003) avulla. Prosessimaisuus tarkoittaa sitä, että yhteistyön alkuvaiheessa toimijoiden välille kehittyy yleensä johonkin etuun tai uhkaan perustuva luottamus. Syynä uhkakuvaan tai eduntavoitteluun on pelko orastavan suhteen menettämisestä ja se, että osapuolet eivät tietysti alussa tunne toisiaan, jolloin ne tekevät sen mitä heiltä odotetaan. Yhteistyön syventyessä luottamus alkaa rakentua kokemusten ja toiminnan ennustettavuuden kautta. Vasta kolmannessa vaiheessa osapuolet oppivat kunnioittamaan ja ymmärtämään ja toisiaan, jolloin luottamus perustuukin samaistumiseen, eli molemmilla osapuolilla on vahva tunne kuulumisesta samaan verkostoon. (Ruuskanen 2003, 143).

Tuottajilta, mutta myös tilaajilta vaaditaan nykypäivänä joustavuutta. Yhteistyö ja mahdollinen siinä vaikuttava luottamus perustuu enemmän tietoon kuin tunteeseen, vaikka tunnenäkökulma on aina läsnä, kuten aina kun ollaan tekemisissä ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Myös jatkuvat muutokset toimintaympäristössä ovat haaste toimijoiden keskinäiselle lojaalisuudelle ja sitoutumiselle. Edellä mainitut tekijät ovat tärkeitä luottamuksen synnyn, mutta erityisesti tulevaisuuden kannalta. Luottamus on tulevaisuuden ennakoitua, jolloin luotamme siihen että yhteistyökumppanimme toimii odottamallamme tavalla eikä ainakaan tahallaan aiheuta meille tahallista vahinkoa.

Blomqvistin (2002) mukaan luottamus syntyy ja kehittyy kahden toimijan välillä. Luottaja on aina henkilö, mutta luottamuksen kohde voi olla myös organisaatiossa toimiva yksikkö, jonka kanssa tehdään yhteistyötä ja jota kohtaan tunnetaan luottamusta (Blomqvist 2002, 172). Erityistä merkitystä luottamuksella on liikesuhteissa, strategisissa asiakkuuksissa ja yhteistyön syventämisessä. Työyhteisön luottamusta tarvitaan yrityksen kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla, missä toimijoiden yhteistyö on tärkeää. Vastavuoroinen luottamus lisää toimijoiden halukkuutta tukea toisiaan. Luottamus liittyy läheisesti instituutioiden väliseen yhteistyöhön tilanteissa, joissa molemmat tahot näkevät hyötyvänsä Blomqvist (2008, 1-4).

Taloudellinen toiminta on Fukuyaman (1995) mukaan aina sidoksissa ympäröivään yhteiskuntaan, normeihin, moraaliin ja käytöstapoihin, eli seikkoihin joiden avulla sosiaalinen luottamus rakentuu (ks. Koivumäki 2008, 7). Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä tilanteena, jossa yksilöiden välinen sosiaalinen side mahdollistaa, että toisen osapuolen toiminta on ennustettavaa, eikä siihen liity epärehellisyyttä tai pelkästään oman edun tavoittelua (Ruuskanen, 2003, 81). Luottamuksen merkitys yritysten välisissä suhteissa edellyttää myös sitä, ettei toinen, vahvempi osapuoli käytä tilaisuuden tulle hyödyksi heikomman haavoittuvuutta (Vesalainen 2006, 55).

Taloustieteilijät keskittyvät Blomqvistin (2008) mukaan erityisesti luottamuksen rationaaliseen merkitykseen, luottamus mahdollistaa riskinoton ja lisää ennustettavuutta, jolloin luot-

tamus rakentuu vaiheittain sitä mukaa kun hyödyt kasvavat ja suhde kehittyy. Näkemys perustuu siihen, että talouselämässä luottamus rakennetaan yleensä prosessin tarpeiden mukaan vaiheittain vähittäisen vaihdannan, kokemusten ja tietysti prosessista saatujen hyötyjen kautta (Blomqvist 2008, 1-7). Luottamuksen hyötynä nähdään valvonnan ja liiketoimintakulujen väheneminen. Resurssien vapautuminen ja kasvanut luottamus mahdollistaa strategisen yhteistyön kehittämisen ja parantuneen riskinotto-kyvyn.

Liikesuhteissa luottamuksen merkitys korostuu mm. sitoutumisessa toiseen osapuoleen (Ojasalo 2008, 96). Ojasalon (2008) mukaan luottamuksen vaikutus yhteistyöhön ja suhteen syvyyteen on ilmeinen. Ojasalon näkemys perustuu luottamuksen rationaaliseen näkökulmaan, luottamusta tarvitaan erityisesti epävarmojen tilanteiden hallinnassa, luottamus korostuu erityisesti tilanteissa, joihin sisältyy epävarmuutta ja haavoittuvaisuutta (Ojasalo 2008,97).



Kuvio 3: Antecedents and Consequences of Trust in Business relationship: A Theoretical model (Ojasalo 2008, 96).

Ojasalon (2008) teoreettisessa mallissa kuvataan (Kuvio 2) niitä käsitteitä, jotka lisäävät luottamusta liikekumppaneiden välillä. Mallissa Ojasalo (2008) määrittelee liikesuhteiden luottamusta rakentavat (antecedents) sekä luottamuksesta seuraavat tekijät (consequences). Malliin

on sisällytetty myös epäluottamusta aiheuttavat seikat, kuten opportunistinen käytös sekä luottamuksen puutteesta johtuva valvonnan tarve. Luottamus kestää lyhytaikaisen epävarmuuden ja epäoikeudenmukaisen tilanteen (Ojasalo 2008, 96). Toisaalta Miettisen (2000) tutkimuksen mukaan on epäselvää, voivatko organisaatiot ylipäänsä luottaa toisiinsa, koska ne muodostuvat ihmisistä ja luottamus on aina ihmisten välistä, eli Miettinen (2000) viittaa ns. organisaationaliseen luottamukseen (Hyypä & Miettinen 2000, 152).

Luottamusta tarvitaan erityisesti yhteisten arvojen puuttuessa. Arvojen puuttuessa tai ollessa tuntemattomia yhteistyölle tulee luoda tarkoitus, jonka varaan luottamus voidaan rakentaa. Vaikka yritysten ja yhteisöjen luottamus perustuukin enemmän tietoon kuin tunteeseen, kyse on kuitenkin ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jossa tunneaspekti on mukana (Huotari & Iivonen 2004, 8–9.)

Luottamusta organisaatioiden välillä voidaan kehittää kehittämällä vuorovaikutusta osapuolten välillä. Luottamus osapuolten välillä paranee osapuolten toisiinsa osoittaman arvostuksen, avoimuuden ja kuuntelemisen sekä ”empaattisen” ymmärtämisen taidon perusteella. Vuorovaikutusta voi Vesalaisen (2006) mukaan kehittää neljän osaamisnäkökulman avulla. (Vesalainen 2006, 54-55).

1. Osaamisnäkökulma siitä, miten osapuolet voisivat olla hyödyksi toisilleen
2. Yhteisyyden näkökulma siitä, miten ja millä tavoin osapuolet kehittyvät yhteisiä tavoitteita ja intressejä sekä osoittavat kiinnostusta toisen osapuolen menestykseen
3. Yksilöllisyyden näkökulma siitä, millaisen aseman osapuolet antavat toisilleen verrattuna muihin, kolmansiin osapuoliin.
4. Johdonmukaisuuden ja selkeyden näkökulma siitä, millaiset konkreettiset odotukset osapuolilla on toisistaan, sekä kiinnostus toisen osapuolen päämääristä ja aikomuksista.

3.4 Epäluottamus

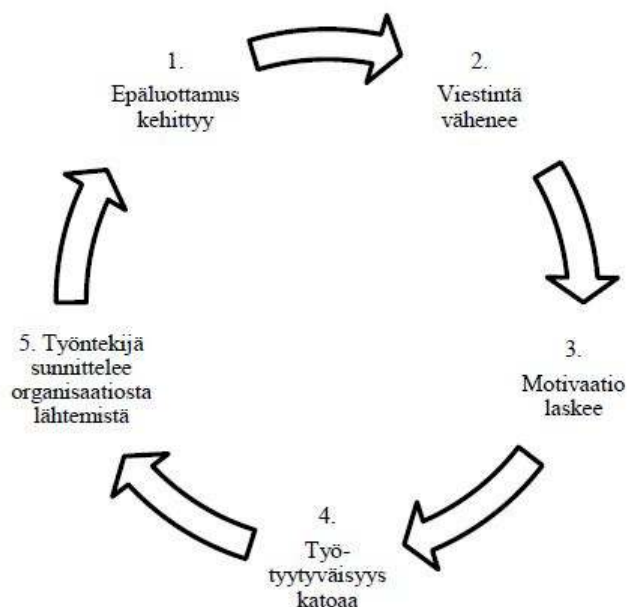
Luottamuksen kääntöpuoli on epäluottamus. Harisalon ym. (2012) mukaan epäluottamus on yhteisöjen välisissä suhteissa vähintään yhtä todennäköistä kuin luottamus, vaikka epäluottamukseen ja sen vaikutuksiin ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota. Luottamuksen ja epäluottamuksen välistä suhdetta kuvataan Harisalon (2009) mallissa janan avulla, jonka ääripäitä ne ovat (Harisalo ym. 2009, 21, 52).

Epäluottamus aiheuttaa usein puolustusreaktion. Kun yhteistä hyötyä tai turvallisuutta ei enää löydy, tilanne johtaa tiedon ja tunteen salaamiseen ja ristiriitoihin. Toisen osapuolen näkemykset nähdäänkin negatiivisina ja lopputuloksena on turvattomuuden ja pettymysten

tila. Mikäli tilannetta ei saada korjattua, pettymykset voivat johtaa tilanteen eskaloitumiseen, jopa petetyksi joutuneen loppuun palamiseen (Mäkipeska & Niemelä 2005. 47, 235).

Miksi ihminen ylipäänsä haluaa ottaa riskejä ja luottaa, vaikka tietää riskit? Laineen (2010) mukaan tietoinen riskinotto perustuu siihen, että luottamalla ihmisellä on mahdollisuus saada jotain haluamaansa enemmän ja onnistua. Luottamus ei ainoastaan sisällä riskiä, vaan on käytännössä sen muotoilema (Ilmonen & Jokinen, 2002, 113). Määritelmää toisinpäin tarkastellen voinee tulla siihen johtopäätökseen, että ilman luottamusta ei ole myöskään riskejä?

Laineen (2010) mukaan epäluottamus aiheuttaa usein negatiivisen kierteen, joka alkaa luottamuksen säröstä, toisen rehellisyyden tai tarkoitusprien epäilystä. Epäluottamuksen vahvistuessa viestintä vähenee ja vaikutuksen alkavat näkyä kielteisinä ilmiöinä työmotivaatiossa ja työpaikan ilmapiirissä. Mikäli ongelmaa ei saada ratkaistua, seurauksena on yleensä negatiivinen kierre, eli henkilöiden halu pyrkiä pois epämiellyttävästä ja huonosti toimivasta työyhteisöstä Laine 2010, 90).



Kuvio 4: Epäluottamuksen noidankehä työelämässä (Laine, 2008, 82).

Vaikka luottamuksen voi menettää hetkessä, yleensä ensimmäinen oire epäluottamuksesta on kasvava huoli tai epäily siitä, että asiat eivät ole kunnossa (Harisalo ym. 2010, 21). Epäluottamus voi aktivoitua myös tahattomasti, jolloin epäselvyydet, rajalliset mahdollisuudet kontrolloida luottamuksen ja epäluottamuksen dynamiikkaa, johtamisongelmat tai pelkästään vää-

rin ymmärretty viestintä voivat johtaa epäluottamuskierteeseen. Epäluottamus koetaan usein poikkeustilanteena, jossa luottamusarvoja on loukattu (Laine 2010,107).

Aihetta huoleen tai epäilyyn ilmenee

1. Epäily vahvistuu ja vaihtoehtojen etsintä käynnistyy
2. Organisaatiot alkavat vältellä toisiaan, koska niillä on syytä varoa ja epäillä toisiaan
3. Organisaatiot alkavat pitää toisiaan vastustajina ja sitten vihollisina
4. Osapuolille aiheutuu taloudellisia menetyksiä

Taulukko 2: Epäluottamuksen seuraukset yhteisöjen välisissä suhteissa (Harisalo ym, 2012, 22)

Harisalon ym. (2010) mukaan on mahdotonta tehdä kattavaa luetteloa epäluottamusta aiheuttavista tekijöistä, sen sijaan epäluottamuksen seurauksia pystytään luetteloimaan. Merkittäviä negatiivisia seurauksia ilmenemismuotoja ovat kuvitteelliset ja vihamieliset selitykset, aktiivinen passiivisuus, yksityinen vastustus, sosiaalinen vetäytyminen, tuen kieltäminen, vältely, avoin vihamielisyys, resurssien käyttäminen maineen tahraamiseen ja jopa julkinen nöyryyttäminen. Ilmimillisyyskin toki löytyy, anteeksianto ja sopiminen liittyvät luottamusmenetyksiä koskeneiden seurausten positiiviseen puoleen (Harisalo ym. 2010, 21).

3.5 Luottamustutkimus turvallisuusallalla

Luottamuksen merkitystä on tutkittu vähän turvallisuusallalla, vaikka yhteiskunta- ja liiketaloustieteen tutkimukset aiheesta ovat osoittaneet sen merkityksen (Misztal 1996; Ilmonen ja Jokinen 2002). Turvallisuutta käsittävässä tutkimuksissa ja raporteissa löytyy mainintoja jotka viittaavat luottamukseen ja sen merkitykseen, mutta käsite jää usein määrittelemättä. Yhtenä syynä saattaa olla, että luottamustutkimus on ollut teoreettista ja analysointi on perustunut lähinnä sosiaalisen näkemyksen esilletuontiin ja yhteiskunnan tarpeisiin (Ilmonen & Jokinen 2002, 17). Vaikka luottamus käsitteenä esiintyy monessa turvallisuustutkimuksessa, sen sisältöä ei ole tarkemmin tutkittu.

Valtioneuvoston kanslian komiteamietinnössä Varautuminen ja kokonaisturvallisuus (2013) laadittiin kokonaisvaltainen selvitys yhteiskunnan varautumisesta. Yksi mietinnön keskeisistä suosituksista perustuu siihen että varautumisessa ja häiriötilanteiden hallinnassa normaalien toimivaltasuhteiden säilyttäminen ja yhteistyö elinkeinoelämä ja kansalaisjärjestöjen lisäksi luottamusta (Varautuminen ja kokonaisturvallisuus 2013, 9).

Maanpuolustuskorkeakoulussa turvallisuustoimijoiden yhteistyöstä väitöskirjan tehnyt Vesa Valtonen (2010) löysi luottamuksen merkityksen osana tutkimusta. Valtosen (2010) tutkimus perustui turvallisuustoimijoiden, lähinnä eri viranomaistahojen, yhteistyön teoreettisen mallin, toimivan yhteistyön kriteerien ja yleisten yhteistyöprosessien kuvauksiin. Merkittäväksi seikaksi yhteistyön sujuvuuden kannalta Valtonen (2010) mainitsee luottamuksen merkityksen osapuolten välillä. Selvittäessään turvallisuustoimijoiden yhteistyön toimijafundamentteja, ns. *driving force* - ilmiötä, nousi luottamus kaikissa kriteeriryhmissä määräävien tekijöiden kärkipäähän. Luottamusta tarvitaan erityisesti operatiivis-taktisella tasolla. Poliisin on voitava luottaa siihen, että puolustusvoimien virka-apu toimii kriisitilanteen hallinnassa sovitulla tavalla. Tilanteen vakavuus ja vaikuttavuus ja vaikuttavuus edellyttävät yhteistyön osapuolilta tinkimätöntä luotettavuutta (Valtonen 2010, 5, 242-243).

Luottamusta tarvitaan myös turvallisuusjohtamisessa. Syväjohtaminen on Vesa Nissisen (2001) väitöskirjassaan esittämä johtamismalli, joka mallintaa johtamisen perusteet kehittymiseen ja kasvuun johtajana. Syväjohtamista käytetään mm. puolustusvoimien varusmiesjohtamisen kuin maanpuolustuskorkeakoulun johtajakoulutuksen perustana. (Nissinen 2001). Malli on kooste hyväksi havaituista johtamisperiaatteista, joissa korostuu ihmisten, eikä niinkään asioiden johtaminen. Syväjohtamismallin ajatuksena on johtajan elinikäinen kasvaminen ja kehittyminen. Johtamiskäyttämisen peruskulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, oppiminen sekä ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Luottamus on syväjohtamisen kulmakivistä ensimmäinen ja tärkein, koska keskinäinen luottamus on vahvin vuorovaikutuksen tukipilari (Nissinen 2006, 5, 42).

Antti Simola (2005) on tutkinut turvallisuuden johtamista osana esimiestyötä. Simolan (2005) väitöskirja on tapaustutkimus pitkäkestoisen turvallisuusjohtamisen kehittämishankkeen läpiviennistä terästehtaassa. Turvallisuuteen ja turvallisuusjohtamiseen liittyy huomattavissa määrin emotionaalisia ja moraalisia aineksia, henkilöstön luottamusta turvallisuusjohdon päätöksiin ei saa horjuttaa. Johdon on huomioitava luottamuksen merkitys erityisesti esimies - alaisuhteissa. ”Tempoileva johtamiskulttuuri voi olla itsessään myös turvallisuusriski, se heikentää varmasti johdon uskottavuutta ja luottamusta henkilöstön silmissä” (Simola 2005, 222.)

Markus Jähin (2011) VTT:lle tekemässä tutkimuksessa vartiointipalvelujen arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta nousi luottamuksen merkitys aineistosta esiin. Jähin (2011) tutkimuksen mukaan tilaajana oleva asiakas koki parhaimmillaan olevansa ”se ykkönen”. Tilaajan hyvät kokemukset perustuvat pääosiltaan välittömään ja luottamukselliseen suhteeseen vartioiden ja vartiointiliikkeen esimiesten kanssa. Tutkimuksen mukaan asiakkaalle oli tärkeää, että hän voi luottaa siihen, että saa tarvittaessa aina viipymättä ammattimaista apua (Jähi 2011, 68)

4 Tilaaja-tuottajasuhde

4.1 Turvallisuus

Turvallisuus on olotila, jossa riskit ovat pienimmillään. Riskeillä Berg (1994) tarkoittaa olemassa olevia ja tunnistettuja vahinkotapahtumia, jotka toteutuessaan voivat vahingoittaa yritystä (Berg 1994, 355). Termin käyttö on nykyisin huomattavan laajaa ja toimivin määritelmä saattaa olla sittenkin, että turvallisuudella tarkoitetaan turvallista olotilaa (Pesonen 1993, 13).

Turvallisuuden voidaan käsitellä sisältävän myös varautumista rikoksiin, palovaaroihin sekä muihin riskeihin. Hallituksen esityksessä (HE 69/2001 vp) on määritelty rikoksiin varautuminen, eli security - näkökulmaksi toiminta, joka käsittää rikosturvallisuuden, kiinteistö- ja toimitalurvallisuuden, henkilöturvallisuuden ja tietoturvallisuuden. Safety -näkökulma taas käsittää muun muassa pelastustoiminnan, työsuojelun ja ympäristön suojelun. Käytännössä security- ja safety- näkökulmat liittyvät usein toisiinsa. Hallituksen esityksen mukaan esimerkiksi yritysturvallisuus kattaa laajasti ymmärrettynä sekä Security- ja Safety- näkökulman, mutta myös yrityksen tuotannon ja toiminnan turvallisuuden liikeriskit. (HE 69/2001 vp).

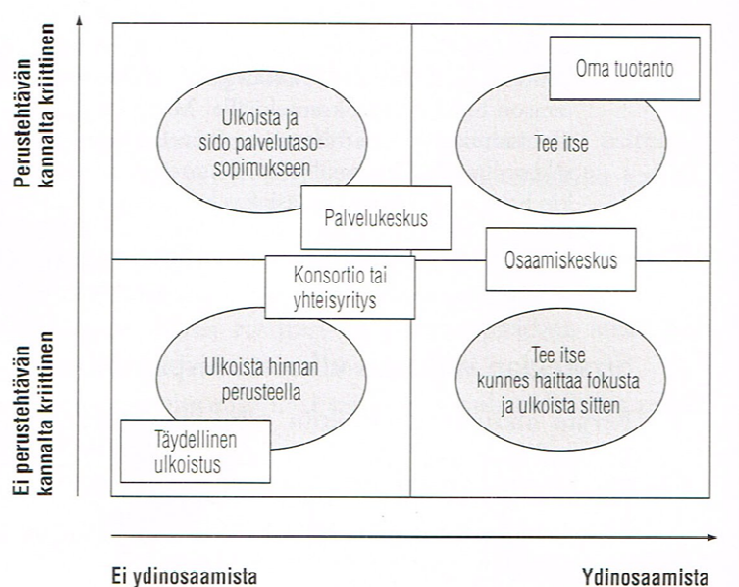
4.2 Ulkoistaminen

Tilaaja-tuottajasuhde syntyy ulkoistamisprosessin kautta. Ulkoistamisella tarkoitetaan palvelun, toiminnon tai prosessin osittaista tai täydellistä hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta. Ulkoistamisessa palvelun tuottaminen organisaation sisällä korvataan ostamalla palvelut ulkopuoliselta taholta (Kauppinen, Pietilä, Sundbäck & Kaleva (2002, 15). Kyseessä on tilaajan tehtävien järjevä siirtäminen ulkopuoliselle taholle, eli tuottajalle (Becourt 2006, 17). Kähkösen (2007, 26) mukaan ulkoistaminen liittyy läheisesti termeihin ”outsourcin” tai contracting out, joka käsittää myös kilpailuttamisen kautta tehtävän palvelun siirtämisen tuottajalle. Suomen kielen perussanakirjan mukaan ulkoistamisessa on kyse jonkin asian ulkoiseksi tekemisestä tai etäännyttämisestä (Suomen kielen perussanakirja 2001, 418).

Turvallisuuspalvelujen osalta termi ulkoistaa saattaa johtaa harhaan, joten ”contracting out” voisi olla suomennettuna parempi vaihtoehto, jolloin palvelu ostetaan tai tilataan ulkopuoliselta toimittajalta. Käsitteiden eroa on määritelty siten, että ”outsourcing”, ulkoistaminen on yksi ”contracting out” - toiminnan tyyppi. Se on sopimus, jossa palveluja ostava asiakas siirtää sopimuksella aiemmin esimerkiksi itse tehdyn toiminnon palveluja tuottavalle taholle. Tällöin palvelujen hankinta yrityksen sisältä korvataan ostamalla ne ulkopuolelta (Kauppinen ym. 2002, 16-17).

Turvallisuuspalvelujen ulkoistamisessa ei ole kyse poikkeavasta toiminnasta. Esimerkiksi kiinteistöjen käyttöön ja omistamiseen liittyvien palvelujen käyttö on lisääntynyt nopeasti (Kauppinen ym. 2002, 3). Lisäksi tuotannollisen erikoistumisen merkitys on kasvanut kilpailutekijänä. Yritykset pyrkivät keskittymään ydinosamiseen, jolloin ne ulkoistavat omalta kannalta toisarvoisiksi katsomiaan toimintoja, kuten vartiointi-, siivous- ja kunnossapitotoiminnot. (Kiiskinen Satu, Linkoaho Anssi, Santala Riku 2002, 21.)

Turvallisuuden ulkoistamisperustetta voi lähestyä myös ulkoistamisstrategian sekä palvelutuotantoon tarvittavan osaamisen näkökulmista (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 83). Kiiskinen ym. (2002) erottaa ulkoistamisen valikoivaan ja täydelliseen ulkoistukseen. Valikoiva ulkoistus on valittujen toimintojen ostamisena niihin erikoistuneilta palveluntuottajilta. Täydellisellä ulkoistuksella Kiiskinen tarkoittaa koko palveluntuotantoprosessin toteutusvastuun siirtämistä ulkoiselle toimijalle (Kiiskinen ym. 2002, 77-79, 81-83).



Kuvio 5: Strategian ja palveluhankintamallin yhteys (Kiiskinen ym. 2002, 82).

Kiiskinen ym. (2002) mallintavat ulkoistamisstrategiaa ja osaamisenäkökulmaa matriisin avulla. Mallissa tilaajan ulkoistamispäätöstä tarkastellaan sen avulla, miten merkittävästä tehtävästä tilaajan kannalta on kyse. Mallissa perustehtävän kannalta kriittisille, kuitenkin ydinosamisen ulkopuolisille toiminnoille ”sisäinen palvelukeskus” on hyvä vaihtoehto. Mallia vapaasti hyödyntäen turvallisuuden ulkoistaminen on juuri sitä mitä Kiiskinen ym. tarkoittavat. Sisäisellä palvelukeskuksella varmistetaan mm. yhteydenpito ja toiminnan johtaminen. Turvallisuuspalvelun kannalta huomioitavaa on myös mallissa olevan palvelutasosopimuksen merkitys ja sisältö (Kiiskinen ym. 2002, 82).

Kiiskisen ym. (2002) mallia voi tarkastella myös ulkoistamiseen liittyvän riskinhallinnan osa-alueena. Turvallisuuspalvelun hankkiminen edellyttää palveluja ostavalta tilaajalta paitsi taitoa valita oikea tuottaja, myös kykyä siitä aiheutuvien riskien tunnistamiseen ja hallintaan. Tunnistamisella tarkoitetaan mm. sitä, että tilaaja pystyy havaitsemaan vaaroja, joita esimerkiksi ulkoistamisesta saattaa yritykselle aiheutua. Tunnistamisen tulee olla objektiivista ja sen tavoitteena on saada esiin myös piileviä riskejä, joiden olemassa olosta yritys ei ole tietoinen. Riskien hallinnalla taas tarkoitetaan prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida (Suominen 2000, 26, 38).

Käyttämällä ulkoistettua turvallisuuspalvelua tilaaja pyrkii varmistamaan jotain turvallisuuden osa-alueita. Yrityksen tarve löytää laadukas ja luotettava tuottaja perustuu yleensä omaan näkemykseen tilaajan tarvitsemasta yritysturvallisuudesta ja sen tarpeesta. Yritysturvallisuus ei voi olla toimintaa, joka on erillään yrityksen tai organisaation muusta toiminnasta ja tavoitteista. Toisin sanoen yritysturvallisuudella ei ole itseisarvoa ellei sillä on selvää funktiota (Yritysturvallisuuden perusteet 1999, 6).

Tuottajan on tehtävä toimeksiantosopimuksella tilattu turvallisuusyö sopimuksen mukaan, sillä tekemättömästä ja laiminlyödyistä vartiointista ei kannata maksaa (Berg 1993, 347). Vaikka turvallisuuden suunnittelu, organisointi ja käytännön toimenpiteet ostetaan ulkopuoliselta tuottajalta, on turvallisuuden tason ja laadun oltava tilaajan johtamaa toimintaa, jota kutsutaan turvallisuusjohtamiseksi. Kun johtamiseen liitetään turvallisuusjärjestelyjen hallinta, termi turvallisuusjohtaminen kuvaa Lanteen (2006) johtamisen osa-alueita. Lanteen (2006) mukaan termi on yhtä kontekstisidonnainen kuin turvallisuustermi (Lanne 2006, 22).

Stählen ym. (2000) mukaan tärkeää alihankinnassa ja kumppanuusprosesseissa ovat kumppanusten välinen luottamus toistensa osaamiseen, hyvät aikomukset (good-will) ja rakentavassa hengessä toimiminen. Yhteistyön ja luottamuksen rakentamisessa on ymmärrettävä, että luottamus ei synny hetkessä, vaan luottamuksen rakentumiseen menee aikaa. Stähle ym. (2000) näkevät luottamuksen hitaassa rakentumisessa olevan ongelmia, luottamus rakentuu vasta ajan kuluessa, silti yhteistyön pitäisi kuitenkin tuottaa tuloksia alusta alkaen (Stähle ym. 2000, 52 - 75).

	Operatiivinen kumppanuus <i>Istuttaminen</i>	Taktinen kumppanuus Integrointi	Strategien kumppanuus Innovaatio
Tavoite	Alentaa kustannuksia Keskittyminen omaan liiketoimintaan	Yhdistää prosesseja Oppia tehokkaampia työtapoja	Tuottaa merkittävää strategista etua - Tuoteinnovaatio - Businessinnovaatio
Tietopääoma	Määritelty tuote tai palvelu (explicit)	Ilmenee osaamisena, toimintoprosesseina ja kulttuurina (tacit)	Vaatii ydinosaamisen tai aineettoman palvelun paljastamista / luovuttamista
Lisäarvo	Taloudellinen	Toiminnan tehostaminen Uuden oppiminen	Mahdollisuus nostaa business uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	SOPIMUS	DIALOGI YHTEISTYÖ	Yhteinen aaltopituus • yhteys • innovatiivisuus • luottamus

Taulukko 3: Erialaisten yhteistyökumppanuuksien rakentuminen ja tietopääoman hyödyntäminen. (Stähle ym. 2000, 103).

Tilaaaja-tuottajasuhteen avulla ulkoistettu turvallisuus ei saa olla erillään muusta yritystoiminnasta, vaan se saa sisältönsä ja merkityksensä yrityksen omistajien, yritysjohdon, asiakkaiden ja muiden merkittävien sidosryhmien liiketoiminnalle asettamista tavoitteista. Miettinen (2000) näkemyksen mukaan yritysturvallisuuden avulla pyritään myös suojaamaan henkilöstöä, asiakkaita, sidosryhmiä, tietoja, omaisuutta ja toimintaympäristöä vahingoilta, väärinkäytöksiltä ja rikelliselta toiminnalta (Miettinen 2002, 12).

5 Yksityistä turvallisuusalaa säätelevän lainsäädännön merkitys luottamustekijänä

5.1.1 Tuottajaa valvova lainsäädäntö

Vartioimisliiketoiminnalla tarkoitetaan ansiotarkoituksessa suoritettavaa, toimeksiantosopimuksiin perustuvaa vartioimistehtävien hoitamista. Vartioimisliiketoimintaa saa harjoittaa elinkeinon harjoittamisen oikeudesta annetun lain mukaan luonnollinen henkilö tai oikeushen-

kilö, joka on saanut siihen luvan (LYTP 2002/282, 2 ja 3 §). Toiminta on luvanvaraista ja alaa koskevan lainsäädännön uusimmat muutossäädökset tulivat voimaan 1.12.2010 (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista muutossäädökset 20.8.2010/725). Varsinainen Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista ja sen nojalla annetut alempiasteiset säädökset tulivat voimaan 1.10.2002.

Vartioimistehtävillä tarkoitetaan omaisuuden vartioimista, henkilön koskemattomuuden suojaamista sekä vartiointikohteeseen tai toimeksiantajaan kohdistuneiden rikosten paljastamista sekä edellä mainittujen tehtävien valvomista ja hoitamista (LYTP 2002/282). Finnsecurity ry:n toimialaraportin 2010 mukaan vartioimisliiketoiminnan että turvasuojaustehtävien alan liikevaihto oli vuonna 2010 noin 1.6 miljardia euroa ja vartioimisliikkeiden toimeksiantojen lukumäärä noin 100 000 kappaletta.

5.1.2 Sopimukset, ohjeet ja vastaava hoitaja

Toimeksiantosopimuksella määritellään ja sovitaan tuottajalle tehtävän työn sisältö. Velvoite toimeksiantosopimuksen laatimiseen ulkoistetun turvallisuuspalvelun käytöstä perustuu lainsäädäntöön (LYTP 282/2002 8 §). Sillä tarkoitetaan vartiointitehtävästä laadittavaa sopimusta, joka on yleensä tehtävä kirjallisesti. Lainsäädäntö määrittelee sopimuksen sisällön vähimmäisvaatimukset, joita ovat mm. vartioimistehtävät, alueet tai kohteet sekä toimeksiantannon alkamis- ja voimassaoloajat. Kirjallinen sopimus työstä tehdään yleensä ennen toimeksiantannon aloittamista (LYTP 282/2002).

Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista edellyttää lisäksi, että vartioimisliikkeellä on oltava palveluksessaan yksi tai useampi ns. vastaava hoitaja, jonka hyväksyminen kyseisen vartioimisliikkeen vastaavaksi hoitajaksi on voimassa. Liikkeen palveluksessa oleva vastaava hoitaja vastaa, että liikettä hoidetaan vartioimisliikkeitä koskevien säännösten mukaisesti (LYTP 282/2002 2 §). Vastaavaksi hoitajaksi hyväksymisen myöntää sisäasiainministeriön alainen Turvallisuusalan valvontayksikkö.

5.1.3 Lainsäädännön vaikutus

Lain yksityisistä turvallisuuspalveluista voidaan perustellusti arvioida lisänneen alaan kohdistuvaa ohjausta ja valvontaa. Yritysturvallisuuden kannalta keskeinen parannus lienee vartioimisliikeliiiketoimintaan liittyvien lupien myöntämisen siirtäminen lääninhallituksilta erilliselle sisäasiainministeriön yhteyteen perustetulle Turvallisuusalan valvontayksikölle. Keskittämällä hyväksymismenettely yhdelle turvallisuusviranomaiselle voidaan hallituksen esityksen mukaan yhtenäistää lupien hyväksymiskäytäntöä sekä tehostaa valvontaa (HE 69/2001 vp). Lisäk-

si turvallisuuspalveluja ostavien yritysten ”kuluttajansuojaa” on tehostettu ylläpitämällä valtakunnallista poliisirekisteriä mm. vartioimisliikkeistä sekä niiden vastuuhenkilöistä.

Ammattitaidon, mutta myös palvelujen luotettavuuden kannalta huomioitavaa on vartiointi-liikkeen vastaavan hoitajan koulutusvaatimusten lisääntyminen. Vastaavan hoitajan koulutus perustuu ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annetun lain (631/1998) mukaisesta turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinnon kolmen osan laajuisesta opetuskokonaisuudesta, josta turvallisuuslainsäädäntöön sekä vartioimisliikkeen harjoittamiseen liittyvät osat ovat pakollisia (780/2002). Koulutusvaatimuksen vaatimusten tasoero on huomattava, koska aiemmin koulutusvaatimukset täyttyivät vartioimisliikeasetuksen mukaan ns. vartioimisliikelautakunnan toimenpaneman yksittäisen kokeen sekä työkokemuksen perusteella (Vartioimisliikeasetus 743/1983).

Henttosen (2005) mukaan yrityksen johdon ja erityisesti turvallisuudesta vastaavien henkilöiden lisäksi turvallisuusvalvonnan toimivuudesta ovat kiinnostuneita paitsi yrityksen merkittävät sidosryhmät, kuten asiakkaat, oma henkilöstö, viranomaiset, vakuutusyhtiöt, mutta myös kilpailijat. Etenkin tilaajan sidosryhmät odottavat, että yritys ei hoitamattomilla turvallisuusjärjestelyillään uhkaa heidän etujaan. Sekä ulkopuolisten että yritysten sisäisten sidosryhmien vaatimukset yrityksen turvallisuudelle ovat usein rajoitettuja ja kohdistuvat selkeästi johonkin osa-alueeseen (Henttonen 2000, 54).

Lainsäädäntö ei ole määritellyt tarkemmin yksityisten turvallisuuspalvelujen suurimman käyttäjäryhmän, yritysten turvallisuusjärjestelyjen laatua ja vaatimustasoa. Hallituksen esityksessä oleva kuluttajan suojan kehittäminen on varmasti perusteltua, mutta yksityishenkilön ja liikeyrityksen välistä suhdetta määritellään kuluttajasuojalaissa, joka koskee kulutushyödykkeiden tarjontaa, myyntiä ja muuta markkinointia elinkeinonharjoittajilta kuluttajille. Lakia sovelletaan myös, kun elinkeinonharjoittaja välittää hyödykkeitä kuluttajille (Kuluttajasuojalaki 38/1978). Koska laissa on tietoisesti jätetty palveluja ostavan yrityksen ja vartiointi-liikkeen välille sopimusvapaus työn sisällöstä ja sen laadusta, palveluja ostavan yrityksen velvoite on varmistua ulkoistamastaan palvelusta ja sen tasosta.

5.1.4 Toimeksiannon siirtäminen

Tilaajan näkökulmasta lakiin yksityisistä turvallisuuspalveluista liittyy seikka, jonka vaikutus on huomioitava luottamuksen ja tilaaja-tuottajasuhteen kannalta. Tuottaja, eli vartioimisliike voi antaa vartioimistehtävän osaksi toisen vartioimisliikkeen tehtäväksi (LYTP 282/2002 16§). Toimeksiantosopimuksen laatineen vartioimisliikkeen on ilmoitettava tällaisesta tehtävän antamisesta toimeksiantajalle ennen tehtävän aloittamista tai viimeistään toisena arkipäivänä tehtävän aloittamisesta. Jos palveluja ostava yritys ei tiedä, mikä vartioimisliike työn tekee,

saattaa toimeksiannon siirtäminen toiselle ”tuntemattomalle” osapuolelle aiheuttaa sekä turvallisuusvalvontaan liittyvän riskin. Tuntemattomalla osapuolella, eli tehtävän vastaanottaneella vartioimisliikkeellä on toki oltava samanlainen valvontaviranomaisen hyväksyntä toiminnalleen. Kyse on kuitenkin myös siitä, onko varsinaisen toimeksiannon tehneellä yrityksellä lupa luovuttaa asiakasyritystä koskevaa luottamuksellista turvallisuustietoa kolmannelle osapuolelle. Työtehtävien siirtäminen ja tietojen luovuttaminen kolmannelle osapuolelle ei kaikissa tilanteissa liene tilaajan etu, etenkin jos toimenpiteestä ei kerrota tilaajalle.

Miettisen (2002) mukaan erityisesti luokiteltua tietoaineistoa koskevien yleisten vaatimusten osalta, tiedot turvallisuusjärjestelyistä ovat pääasiassa turvaluokiteltuja. Tietojen turvaluokitus tarkoittaa mm. sitä, että yritys merkitsee ja luokittelee toiminnassaan käyttämät tiedot, joilla se osoittaa niiden arvon sekä itselleen että ulkopuolisille. Kyseinen menettely on yritysten käytössä varsin laajalti ja tietoaineiston luokittelua voidaan pitää yhtenä tietoturvallisuuden perusvaatimuksista. Salassa pidettäviä tietoja ovat mm. palveluja ostavan yrityksen turvallisuusjärjestelyihin, tekniseen toteutukseen, käytettyihin toimintamalleihin liittyvät seikat sekä erityisesti poikkeustilanteisiin liittyvät tiedot. Miettisen näkemyksen perusteella julkista, toiselle osapuolelle vapaasti luovutettavaa tietoa voivat olla vain muutenkin yleisessä tietoisuudessa olevat seikat. Yleisenä tietona voitaneen pitää esimerkiksi sitä, että yrityksessä ylipäänsä käytetään vartioimisliikkeen palveluja osana turvallisuusvalvontaa. Muu tietoaineisto on ehdottomasti ei-julkista tietoa (Miettinen 2002, 133.)

Lisäksi laissa yksityisistä turvallisuuspalveluista on mainittu mm. vartiointiliikkeen harjoittajaa, vastaavaa hoitajaa ja vartijaa koskeva yleinen salassapitovelvollisuus. Sen mukaan edellä mainitut henkilöt eivät saa oikeudettomasti ilmaista eivätkä käyttää toisen hyödyksi taikka toista vahingoittaakseen sitä tietoa, mitä he ovat saaneet toimeksiannon osapuolten turvallisuusjärjestelyistä, liike- tai ammattisalaisuuksista taikka yksityisyyteen kuuluvista seikoista (LYTP 282/2002 3 §). Vaikka salassapitovelvoite koskee myös uutta ”tuntematonta kolmatta osapuolta”, eli tehtävää suorittavaa liikettä, voidaan mahdollisuuden toimeksiannon siirtämiseen arvioida olevan lain tavoitteena olevan laadun ja luotettavuuden tasoa heikentävä seikka.

5.1.5 Vartiointiohjeet

Tilaajan on huomioitava, että tuottajalta ei yleisten toimintaohjeiden lisäksi edellytetä asiakaskohtaisia toimintaohjeita muulloin kuin erityis- tai työsuojelullisilla perusteilla. Vartiointi-tehtävän turvallinen suorittaminen kirjallisen ohjeen avulla erityisen loukkaantumisriskin sisältävässä kohteessa on perusteltua. Sama peruste on kuitenkin jo työturvallisuuslaissa (2002), joka ns. yhteisen työpaikan työturvallisuuden varmistamiseksi saattaa edellyttää toi-

meksiannon molempia osapuolia työturvallisuusohjeiden laatimiseen ja turvallisuuden ylläpitoon (Työturvallisuuslaki 2002 27 §).

Varsinaiseen turvallisuusvalvontaan liittyvien ohjeiden laatiminen on jätetty toimeksiannon osapuolten keskinäisen sopimuksen tasolle. On mielenkiintoista, että lain tavoitteena olleet ”laatu ja luotettavuus” eivät ulotu koskemaan varsinaisen työn tekoa, esimerkiksi vartijan konkreettisia yrityksessä tekemiä toimenpiteitä.

5.1.6 Viranomaisvalvonta

Vartioimisliiketoiminnan viranomaisvalvonta perustuu lakiin yksityisistä turvallisuuspalveluista. Yksityisten turvallisuuspalvelujen yleisestä ohjauksesta ja valvonnasta vastaa sisäasiainministeriö. Lain keskeinen tavoite on yksityisten turvallisuuspalvelujen laadun ja luotettavuuden varmistaminen mm. viranomaisvalvonnan avulla. Lain perusteella määritelty yksityinen turvallisuusala on pääsääntöisesti luvanvaraista ja valvottua (LYTP 2002/282).

Koska lainsäädäntö määrittelee seikat, joita viranomaisvalvonta koskee, on turvallisuusalan yritysten valvonta pääasiassa lainmukaisen toiminnan varmistamista ja liikkeiden toimittamisen vuosi- ja muutosilmoitusten käsittelyyn liittyvää toimintaa. Lisäksi Turvallisuusalan valvontayksikkö tekee paikallispoliisin kanssa liikkeissä tarkastuksia, joiden avulla pyritään varmistamaan vartiointiliikkeiden lainmukainen toiminta. Tarkastuksen kohteina olevat asiat on määritelty erikseen laissa. Niitä ovat olleet mm. toimeksiantosopimusten säilytys ja vartijoiden voimankäyttövälineisiin liittyvät selvitykset (LYTP 2002/282).

Lainsäädännön perusteella tehtävät tarkastukset ovat lakisääteiseen vaatimustasoon kohdistuvia, eikä niiden perusteella voitane riittävästi mitata laadun ja luotettavuuden tasovaatimuksia. Mittaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä toimenpiteitä, joiden avulla voidaan varmistua toimeksiantokohteissa toteutettujen turvallisuusjärjestelyjen toimivan sovitun mukaisesti.

Viranomaisvalvonnan tehokkuutta on tutkinut tohtori Kirsi Levä, joka väitöskirjassaan Turvallisuusjohtamisjärjestelmien (2003) toimivuus toteaa valvonnalla saavutettavan vain osittaista hyötyä. Vaikka viranomaisella onkin mahdollisuus asettaa sanktioita yrityksille, ei pelkkä sanktioilla uhkailu riitä. Levän näkemys valvonnan tehostomuuudesta perustuu siihen, että liian usein viranomaistarkastuksilla pyritään löytämään järjestelmästä tai velvoitteiden noudattamisesta jokin puute tai normin vastainen toiminta, johon voidaan sitten vaatia parannusta.

Levä (2003) on tutkimustyössään oivaltanut, että ”kannettu vesi ei pysy kaivossa”. Ei etenkään silloin, jos ”vesi” on vain määräyksiä ja ohjeita toiminnan turvaamiseksi. Johtamisessa,

etenkin turvallisuuden osa-alueilla on vähennettävä yritysturvallisuudesta puhumista ja keski-tyttävä olennaiseen, eli organisaatiota sisältä päin kehittävään turvallisuuteen. Lisäksi Levän (2003) mielestä valvonnan kannalta erityisen ongelmallista on turvallisuudesta vastaavien organisaatioiden pilkkoutuminen ja verkottuminen. Valvonnan tulisikin kattaa ja varmistaa myös ulkoistettujen palvelujen suunnitelmallinen turvallisuuden ylläpito. Myös viranomaisten toimivaltuuksia ulkoistettujen palvelujen valvonnan osalta tulisi selkiyttää (Levä 2003, 141-148).

6 Tutkimuksen viitekehys ja kriittisten tekijöiden teemat

6.1 Yhteenveto luottamuksesta

Luottamuksen sisällöstä ei ole yhtä ehdotonta, muut teoriat poissulkevaa tieteellistä määritelmää. Taloustiede, filosofia, psykologia määrittelevät luottamuksen eri lailla. Putnamin (1993) mukaan luottamus on sosiaalisen pääoman tärkein elementti, joka mahdollistaa yhteistoiminnan ja vastavuoroisuuden, jolloin yhteistyö parantaa jäsenten uskoa toimintaedellytyksiinsä. Kaikkeen edellä mainittuun tarvitaan luottamusta (Putnam 1993, 173–174.). Harisalón ja Miettisen (1996) mukaan luottamus koostuu rehellisyyttä, ennakoitavuutta, inspiroivuutta ja kyvykkyyttä sisältävästä pääomamallista. Kuten raha, myös ”*pankkiin talletettu*” luottamuspääoma synnyttää arvostusta ja kunnioitusta molemmille osapuolille. (Harisalo ja Miittinen (1996, 25-26).

Ojasalon (2008) kehittämässä mallissa luottamuspääomaa tarkastellaan useamman kriteerin kautta, joten sen soveltaminen mm. tähän tutkimukseen on perusteltua. Toisin kuin monet luottamustutkijat, Ojasalo (2008) on tarkastellut luottamuksen negatiivisia seurauksia liikesuhteissa, kuten opportunistia ja yhteistyökumppanin jatkuvan seurannan tarvetta (Ojasalo 2008, 96). Tässä tutkimuksessa käytetyt luottamuskriteerit ovat maine, osaaminen, innovatiivisuus, sitoutuminen, viestintä ja opportunisti.



Kuvio 6: Opinnäytteessä tilaaja-tuottajasuhteen luottamuksen kriittisiä tekijöitä mittavat teemat Ojasalon (2008) mallia mukaillen.

6.1.1 Viestintä

Viestintä on tietojen vaihdantaa ihmisten välillä, sanomien siirtämistä ja sisällön merkitysten tuottamiseksi (Wiio 2002, 67). Åbergin (2000) mukaan viestinnässä on kyse prosessista, tapahtumasta, jossa ”merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta”. Åbergin (2000, 54) Juholin (2006) puolestaan näkee viestinnän monimutkaisena prosessina, jonka vaikutuksia ei ole helppo ennustaa. Viestinnässä on siis kyse teknisestä prosessista ja ihmisten välisistä suhteista. (Juholin 2006, 18).

Tilaaja-tuottajasuhteessa viestinnän merkitys korostuu mm. sen takia, että kyseessä on kaksi itsenäistä toimijaa, joiden välille tulee saada toimivat yhteydet. Luotettava turvallisuuden ylläpito, vartiointitehtävät, erityyppiset tarkastukset sekä viestintä erityisesti muuttuvien turvallisuustilanteiden edellyttävät reaaliaikaista viestintää. Suorat ja nopeat viestintäyhteydet tuottajaan ovat merkityksellisiä erityisesti turvallisuusjohtamisen kannalta.

6.1.2 Innovaatio

Innovaatio on markkinoille tuotu uusi tai olennaisesti parannettu tuote, joko tavara tai palvelu, jonkin tahon käyttöön ottama uusi tai olennaisesti parannettu prosessi (Tilastokeskus

2011). Se voi olla myös yrityksen uusi markkinointimenetelmä tai organisatorinen menetelmä liiketoimintakäytännöissä, työorganisaatiossa tai ulkoisissa suhteissa. Tiedon ja luovuuden kombinaatio on erityisen tärkeää yrityksille, koska uusi tieto ja luovuus johtavat innovaatioihin (Ståhle & Grönroos 1999; Sveiby 1997). Tilastokeskuksen (2011) mukaan innovaatiotoiminnan laajennetulla määritelmällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka johtavat tai joiden tavoitteena on johtaa innovaatioiden käyttöönottoon. Innovatiivisuus nähdään myös kyvyksi tuottaa ja soveltaa uusia ideoita ja saavuttaa niiden kautta lisäarvoa (Antola & Pohjola 2006, 183).

Turvallisuuden innovaatiotoiminta on. mm. erityyppisten teknisten turvallisuusjärjestelmien integraatiosta saatava hyöty tilaajalle. Myös erityyppisten asiakaslähtöisten palvelusegmenttien ja turvallisuuden lisäarvoa tuottavien uusien asiakaspalvelumallien kehittäminen voi täyttää innovaation tunnusmerkit. Lisäksi tuottajan mahdollisuudet parantaa palvelusegmentointia voivat johtaa innovaatioihin mm, siksi, että monet tilaajat haluavat turvallisuustuotteet laadullisina kokonaisratkaisuuina.

6.1.3 Osaaminen

Osaaminen on tietoa ja taitoa, joka tulee esille ja käyttöön käytännön tilanteissa tilanteeseen sopivalla tavalla. Työelämässä osaaminen tarkoittaa työtehtävien edellyttämää tietojen ja taitojen hallintaa ja kykyä soveltaa niitä käytäntöön. (Virtainlahti 2009, 23). Osaaminen muodostuu mm. tiedoista, taidoista, kokemuksesta ja erityisesti asenteesta, jonka avulla saavutetaan kyky toimia oikein oikeassa paikassa (Sydänmaanlakka 2004, 150). Osaamisen tarkoitetaan myös koulutuksen tuottamia valmiuksia ammatissa toimimiseen, jolloin ns. osaamisvaatimus on sidoksissa työelämän edellytyksiin. (Hautakangas ym. 2003, 28.). Kun työntekijän osaaminen lisääntyy, osaaminen kasvattaa Viitalan (2009) koko organisaation osaamista, joka taas parhaimmillaan mahdollistaa oppivan organisaation muodostumisen eri tasoilla (Viitala 2009, 172).

Tuottajan ammattitaitovaatimusten muodollinen osaaminen perustuu mm. alaan valvovan lainsäädännön edellytyksiin mm. vartijan vähimmäiskoulutuksesta. Tämän lisäksi vartiointitehtäviin koulutaudutaan alan omien ammattitutkintojen, perustutkinnon, ammattitutkinnon ja turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinnon avulla. palvelun laadunseurantaa sairaalaympäristön tarpeista käsin. Tilaajat hyödyntävät mm. turvallisuusvalvontaa koskevia erityyppisiä laatukriteerejä, joiden avulla tuottajan palveluja voidaan arvioida.

6.1.4 Sitoutuminen

Sitoutuminen on sosiaalinen tapahtuma. Sillä tarkoitetaan liittymistä, kiinnittymistä, yhdistymistä velvoittavasti johonkin (Suomen kielen perussanakirja 2001, 103). Jokivuoren (2002) mukaan työntekijät voivat sitoutua organisaatioon, jonka palveluksessa he ovat. (Jokivuori 2002, 19). Organisaatiossa toimivien työntekijöiden sitoutuminen tapahtuu eri perusteilla ja kyseessä voi olla tunteeseen perustuva, viihtyvyydestä ja työkavereista, työnilosta tai työn arvostukseen pohjautuva syy (Lampikoski 2005, 48- 50). Jostain syystä sitoutuminen ja motivaatio käsitetään usein samaksi asiaksi, vaikka sitoutumisessa on kyse kiinnostuksen ja ymmärryksen virittämisestä jonkin puolesta ja kykyä motivoida itseään (Kauppinen 2002, 27).

Tuottajan henkilöstön sitoutuminen tehtäviin ja tilaajaan odotukset ovat tyypillisesti hyötyyn perustuvia, eli tehdyllä turvallisuustyöllä on ainakin tekninen suoritusarvo. Tilaajan välinpitämätön suhtautuminen, kiire, huonosti suunnitellut toimeksiannot ja huono ilmapiiri saattavat ehkäistä sitoutumista. Myös sillä, että tilaaja suhtautuu välinpitämättömästi turvallisuusvalvonnan suunnitteluun ja resursointiin, saattaa vaikuttaa negatiivisesti tuottajan sitoutumiseen.

6.1.5 Maine

Maine on Aulan & Heinosen (2002) mukaan käsitys jostain henkilöstä tai asiasta, joka ei ole koskaan valmis. Maine ei ole aina omissa käsissä, vaan se rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Maine voi olla arvosteleva maininta, lausunto, arvostelu, jotakin koskeva tieto tai huhu jostakin. Maine on jotain sellaista, josta puhutaan ja kerrotaan, tai mitä jostain sanotaan ja mainitaan. Maineeseen kuuluu aina jonkinlainen arviointi, joko hyvä tai huono. Maine on ihmisten keskuudessa vallalla oleva käsitys jostain asiasta. Maine on myös sidosryhmien näkemys toisesta organisaatiosta, joka ohjaa luottamusta ja uskoa siihen. (Aula & Heinonen 2002, 26, 36-37). Tuottajan maine perustuu tilaajan näkemykseen, ja päinvastoin eli maine tulee aina vastaanottajan näkemyksestä. Toisin sanoen maine muodostuu tuottajaa koskevista mielikuvista, myös tuottajan kokemuksista toiminnan välittämistä, jolloin maine syntyy kokemuksen ja mielikuvan perusteella.

6.1.6 Opportunismi

Opportunismi tarkoittaa (Cheng, J.-H., Yeh, C.-H. & Tu, C.-W. 2008) mukaan omien etujen asettamista yhteistyön etujen edelle. on kielteinen vaikutus luottamukseen, jolloin sellainen käytös pienentää suhteessa koettua luottamusta. Opportunismissa on kyse jonkin tilanteen moraalittomasta hyödyksi käyttämisestä. Tällainen käyttäytyminen on luottamuksen riskinhalinnan kannalta vaaratekijä. Oman edun lyhytnäköisen tavoittelun sijaan liiketoimintasuhteis-

sa tavoitteiden tulisi olla pitkälle aikavälille tehtyjä, yhteisiin päämääriin pyrkiviä Opportunistisesti käyttäytyvä yhteistyökumppani aiheuttaa usein taloudellista ja muuta vahinkoa kumppanilleen (Cheng ym. 2008, Morgan ja Hunt 1994).

Tuottajalle saattaa syntyä kiusaus luvata turvallisuuden ylläpidosta sellaista, mitä ei voi pitää. Opportunismi esimerkiksi tarjoustilanteessa voi olla kohtalokasta. Myös tilaaja saattaa tarjouskilpailuvaiheessa käyttäytyä välinpitämättömästi ja kilpailuttaa toimeksiantosopimuksen hinnan niin alhaiseksi, ettei tuottaja pysty tosiasiaassa tekemään sovittua työtä. Käytös-malli on vaarallinen molemmille osapuolille, sitoutuminen ja vastuunkanto eivät korostu.

7 Tutkimuksen toteutus

7.1 Aikataulu

Tilaaja-tuottajasuhteen luottamusta yksityisellä turvallisuusallalla käsittelevä tutkimushanke alkoi syyskuussa 2012. Alustavan tutkimussuunnitelman, jota jouduin syksyn 2012 aikana tarkentamaan mm. tutkimuskysymysten osalta, laadin lokakuussa 2012. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen runko ja sekä tutkimuskysymykset laadittiin ennen haastatteluja marras-kuussa 2012. Esihaastattelu ja varsinaiset haastattelut pidettiin kahdessa tilaisuudessa mar-ras-joulukuussa 2012, jonka jälkeen kirjoitin haastattelutulokset puhtaaksi, tallensin ne ja aloitin tutkimuksen viimeistelyn ja julkaisukuntoon saattamisen helmikuussa 2013. Työn ko-konaisaika oli n. 7 kuukautta.

7.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Luottamussuhteen kriittisiin tekijöihin perustuva tutkimus on laadullinen. Laadullisen tutki-muksen tarkoituksena on hankkia tietoa tutkimukseen liittyvästä aiheesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse todellisen elämän kuvaamisesta ja ymmärtämisestä (Hirsjärvi 2009, 161, 224). Hirsjärven ym. (2009) näkemys on tutkimusmenetelmäni tukeva, koska tutkimuk-sessa selvitettiin arkiseen työelämään ja käyttäytymiseen liittyviä, luottamusta lisääviä ja niitä heikentäviä tekijöitä. Vaikka Eskolan & Suorannan (2002) mukaan laadullinen tutkimus voidaan tulkita tieteelliseltä tasoltaan pehmeämmäksi kuin tilastollisilla menetelmillä tehdyt, laadullista tutkimusta voidaan silti pitää jossain tilanteissa määrällistä laadukkaampana tut-kimuksena (Eskola & Suoranta 2002,13.).

Pusan & Juutin (2011) näkemyksen mukaan laadullinen tutkimus on merkityksellistä juuri sen takia, että monet sen tutkimuskohteista ovat ”näkymättömiä, abstrakteja”, ihmisten välises-sä vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Laadul-linen tutkimus soveltuu erityisesti ihmisten käyttäytymiseen liittyvien ilmiöiden tutkimiseen,

jolloin ymmärrys monista ilmiöistä lisääntyy (Puusa & Juuti, 2011, 31-32). Tutkimusmenetelmään tulee liittyä aina kysymys siitä, mitä merkityksiä tutkimuksella tutkitaan (Vilkkä 2005, 97). Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään myös paljastamaan tosiasioita (Hirsjärvi ym. 2009, 161).

Lisäksi on huomioitava, että tutkimus perustuu kahden tilaajan ja kahden tuottajan haastatteluun, eli kyseessä ei ole suuri otanta. Tällaisessa tilanteessa laadullinen tutkimus soveltuu menetelmäksi, koska sen avulla voidaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä suppeankin näytteen perusteella (Ojasalo ym. 2009, 94). Laadullinen tutkimus mahdollistaa tapauksien tutkimisen ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160 - 164).

Luottamussuhteen kriittisiä tekijöitä koskevaa tutkimusta voisi kutsua myös arvoituksen ratkaisemiseen pyrkiväksi kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Tutkimuksessa on kyse laadullisesta analyysistä, jossa siihen kuuluvan teoreettisen tarkastelun lisäksi tutkija pyrkii haastattelujen avulla ratkaisemaan arvoituksen. Alasuutarin (2009) näkemyksen mukaan kyse on tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden perusteella tehtävä merkitystulkinta tutkitavasta ilmiöstä (Alasuutari 2009, 45). Tutkimuksessa korostuu tutkimuksen toteuttajan ja haastateltavien vuorovaikutus sekä kommunikaatio (Ojasalo ym. 2009, 65-66).

Vaikka opinnäyte olisikin Alasuutaria (2011) mukaillen vain sisällysluettelon koossapitävä, ylipitkäsi venytetty artikkeli, kysymyksessä on kuitenkin tutkimuksen lopputuote, jonka osat tulee koota yhteen (Alasuutari 2011, 35). Tässä tutkimuksessa käytettyyn menetelmään liittyvät myös kriteerit kurinalaisuus, jonka perusteella koko tutkintaprosessin tulee toimia systemaattisena viitekehystenä, toimivuus, olennaiseen keskittyminen ja epäolennaisuudet karsiva. Vaikka haastatteluaineisto ei ole suuri, tutkimuksessa pyritään riittävään kattavuuteen, jottei jäisi epäselvyyttä sen suhteen, mitkä kriittiset tapahtumat aiheuttivat muutoksen luottamuksessa. Lisäksi tutkimustuloksien raportoinnissa pyritään selkeyteen ja välttämään lukijaa sotkevia ristiriitaisuuksia.

Hyvän aiheen kriteerejä ovat myös henkilökohtainen kiinnostus aiheeseen, aiheen merkitys, opettavuus tutkijalle, sopivan ohjaajan löytyminen sekä omien kokemusten ja osaamisen esille pääseminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 77-80). Tutkimusmenetelmän valinnassa yhtenä tekijänä oli mielenkiintoinen tutkimusmetodi ja luottamuksen merkityksen selvittäminen. Tärkeää on myös tutkimuksen työelämälähtöisyys ja sen mahdollinen hyödyntäminen (Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje 2008).

Hirsjärven ym. (2009, 187-188) näkemyksen mukaan aineiston keruun menetelmiä on neljää eri tyyppiä: kysely, haastattelu, havainnointi sekä dokumenttien käyttö. Metsämuurosen

(2001, 64) mukaan useammalla tutkimusmenetelmällä saatu tieto on varmempaa, kuin pelkään yhdellä tutkimusmenetelmällä saatu tieto. Tässä tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä olivat; perehtyminen kirjallisuuslähteisiin kirjallisuusselvitys, haastattelujen ja havainnoinnin tekeminen, julkaisuja, opinnäytetöitä sekä CIT -tutkimusmenetelmään kuuluvia haastatteluja.

7.3 Critical Incident Technique

Critical Incident Technique (CIT-menetelmä) on kriittisiä tapahtumia koskeva syvähaastattelumenetelmä, joka soveltuu esimerkiksi palveluyrityksen toiminnan kehitystyöhön (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti (2009). Menetelmän teho perustuu siihen, että haastateltava kertoo tutkijalle erityisen huonosta, mutta myös hyvästä kokemuksesta. Ojasalo ym. (2009, 98.) kutsuvat poikkeuksellisen hyvää tai huonoa palvelua *kriittiseksi tapahtumaksi*. Tutkimusmenetelmään kuuluvassa haastattelussa on tärkeää antaa haastateltavan itse kertoa mahdollisimman seikkaperäisesti omin sanoin kokemastaan.

Tutkijan tehtävän on esittää tapaukseen liittyviä lisäkysymyksiä kuten:

1. Mitä, missä ja milloin tapahtui?

2. Kuka teki ja mitä?

3. Miten koit tapahtuman?

4. Miten reagoit tapahtuneeseen?

5. Millaisia seurauksia tapauksella oli?

Taulukko 4: CIT -menetelmässä haastateltavalle esitettävii kysymyksiä (Ojasalo ym. 2009, 98).

Tässä tutkimuksessa käytettiin taulukossa 4 esitettyjä kysymyksiä. Kysymykset asetetaan siten, että vastauksista saatava materiaali oli hyödyllistä tutkimuksen kannalta. (Tuomi ym. 2004, 77.) Tutkimuskysymykset tarkennettiin koskemaan tilaaja-tuottajasuhteen onnistuneita ja epäonnistuneita tilanteita. Molemmilta osapuolilta saatu aineisto analysoitiin haastattelujen jälkeen sen selvittämiseksi, mitkä tekijät aiheuttivat kriittisestä tapahtumasta onnistuneen tai epäonnistuneen. Tämän jälkeen selvitettiin, miten tapaus vaikutti tilaaja-tuottajan väliseen luottamussuhteeseen ja mihin suuntaan. Ojasalon ym. (2009, 98) mukaan haastatteli-

jan tehtävä on selvittää asiakkaan palvelussa arvostamat asiat. Tässä tutkimuksessa tutkittiin arvostuksen sijaan luottamukseen vaikuttaneita kriittisiä tapahtumia.

CIT -menetelmällä kerätään havaintoja ongelmanratkaisuhakuisesti. Tekniikkaa käytettiin alun perin mm. sotilaslentäjien koulutuksessa, jonka jälkeen sitä on hyödynnetty erilaisten työtehtävien psykologiseen analyysiin, hoitotyön sekä terveydenhuollon laadullisiin tutkimuksiin. CIT -tekniikkaa hyödynnetään myös kriisitilanteiden ja työstressin hallinnassa sekä asiakaspalautteen keräämisessä (Koponen, Perälä & Räikkönen 2000, 165).

Tampereen yliopiston Sosiaalityön tutkimuksen laitoksella pro-gradu tutkielman tehnyt Johanna Virtanen (2009) on selvittänyt tutkimustyössään käyttämänsä CIT -menetelmää. Virtanen (2009) mukaan tutkimustavan kehitti John C. Flanagan v. 1954 tavoitteenaan menetelmä, jonka avulla kerätään tietoa sellaisista tapahtumista, joilla on jokin erityinen merkitys ja ne liittyvät tutkittavaan aiheeseen. Ollakseen ns. kriittinen tapahtuma, sen täytyy esiintyä tilanteessa, jossa teko tai sen tavoite tulee tutkijalle esille selkeästi ja seuraukset ovat todennettavissa. (ks. Virtanen 2009, 37). CIT -tekniikka perustuu siihen, että vastaajalle tärkeä tapahtuma on hyvin mielessä ja tutkija pyrkii saamaan esille juuri vastaajan omat kokemukset kriittisestä tilanteesta ilman ennako-oletuksia (Koponen ym. 2000, 169).

1. Tutkittavana olevan toiminnan tavoitteiden ja päämäärien selvittäminen, koska vain toiminnan tarkoituksen kautta, tutkittavaa ongelmaa hyvin tuntevien asiantuntijoiden tietoa hyödyntämällä voidaan arvioida tapahtuman onnistumista tai epäonnistumista.
2. Tutkimuksen suunnittelu ja käytettävien kriteerien tarkka määrittely, objektiivisuuden varmistaminen ja sen selvittäminen, mitä kriittisiä tapahtumia raportoidaan
3. Kysymyksenasettelu ja tutkimukseen tarvittavan aineiston kerääminen tuoreeltaan, mahdollisimman virheettömän raportin laatiminen esimerkiksi haastattelusta.
4. Aineiston analysointi, kuvaukset tuloksista ja päätelmien teko, jossa aineiston käsittely on mahdollisimman perusteellinen, tarkka ja validi, jota tuloksien luotettavuutta voidaan arvioida.
5. Tulosten huolellinen tulkitseminen huomioiden tutkimuksen tavoite, tarvittaessa arvioinnin tarkistaminen väärin johtopäätösten välttämiseksi ja raportointi.

Taulukko 5: Flanagan (1954) on määritellyt Critical Incident Technique -menetelmään kulkuun viisi vaihetta (ks. Virtanen 2009, 36-42).

7.4 Tutkimusaineiston hankinta

7.4.1 Haastattelut

Tilaaaja-tuottajasuhteen luottamuksen kriittisiä tekijöitä tutkittiin haastatteluilla. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla kahta turvallisuuspalvelujen tilaajaa ja kahta tuottajaa. Haastattelut järjestettiin kahtena kertana siten, että molemmilla kerroilla olivat paikalla sekä tilaajan että tuottajan edustajat. Hirsjärven ym. (2009, 211) varoittamaa ryhmän sisäistä, kielteisten asioiden esiintuomisen välttämistä ei haastattelujen aikana havaittu, koska haastateltavat tiesivät etukäteen toistensa läsnäolosta ja olivat hyväksyneet tilanteen. Henkilökohittaiset haastattelut soveltuvat Flanaganin (1954) mukaan kriittisten tapahtumien keräämiseen, molempien osapuolten samanaikaisen läsnäolon ei nähty haittaavan tutkimusta tai vaarantavan tutkimustuloksia, vaan päinvastoin.

Eskolan ja Suorannan (1998, 86) mukaan haastattelu on yleisin tapa kerätä laadullista tietoa. Hirsjärven ym. (2009, 208-209) mukaan haastattelutyyppejä on kolme: strukturoitu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tässä työssä päädyttiin käyttämään teemahaastattelua, jolle on tyypillistä että haastattelun aihepiiri on tiedossa. Tässä tutkimuksessa teemana ollut luottamus oli haastateltavien tiedossa jo etukäteen annetussa sähköpostitiedotteessa (Liite 2).

Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja suoritettiin yksi esihaastattelu, jonka yhteydessä tutkimuskysymyksiä vielä tarkennettiin ja selvisi, että CIT -menetelmällä pystytään saamaan vastauksia tutkimusongelmaan. Anttilan (2006, 261) mukaan esihaastattelu on hyvä tehdä sekä vastaajien tasolla että aineiston jälkikäsitteilyn tasolla, jota epäselvät ja tarpeettomat kysymykset voidaan korjata. Tutkimuskysymyksen tarkennus koski sitä, että viimeisen kysymyksen vastauksien aikana sekä tilaaja että tuottaja saivat kysyä toisen osapuolen käsitystä esille tulleen kriittisen tapauksen pohjalta. Haastattelussa käytetty lomake on tämän tutkimuksen liitteissä (Liite 1).

7.4.2 Haastattelun luotettavuus

Eettisyyteen kiinnitettiin erityistä huomiota, koska tutkimuksessa käsiteltiin yhteistyökumppaneiden välistä luottamusta. Hirsjärven & Hurmeen (2004, 20) mukaan eettisiin periaatteisiin kuuluvat tiedonjakamiseen perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys huomioitiin erityisen tarkoin. Anttilan (2006) mukaan tutkijan on myös harkittava, onko tutkimusstrategia valittu siten, ettei se ole ristiriidassa suhteessa valittuun tutkimusongelmaan. Lisäksi eettisen uskottavuuden on oltava kunnossa (Anttila 2006, 505-506).

Haastatteluista tehtiin tarkat muistiinpanot. Lisäksi tutkijana toiminut haastattelija sitoutui pitämään salassa haastattelujen aikana esille tulleiden tapausten yksityiskohtia ja tapauksiin liittyneiden osallisten, sekä muut salassa pidettäväksi katsotut yksityiskohdat, jotka voisivat vaarantaa osallisten edustamat yritykset tai käsiteltyihin tapauksiin osallisina olleet henkilöt. Haastatteluja ei nauhoitettu tapausten arkaluonteisuuden takia. Muilta osin tutkimustulokset ovat julkisia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on aina mukana vaikuttamassa tutkimuksen kohteeseen, eli haastattelut ovat haastatellun ja haastattelijan yhteistyön tulosta. Kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulma on aina osallinen eikä ulkopuolinen kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 23; Korkala 2010).

Sen lisäksi, että tilaaja ja -tuottaja osallistuivat yhtä aikaa haastatteluun ja tutkimukseen, haastatteluaineiston aineiston hankinnassa mielenkiintoa lisäsi, että tämän tutkimuksen tekijä oli molemmille haastateltaville tuttu henkilö. Asia ilmeni haastattelujen yhteydessä siten, että huolimatta käsiteltävän aiheen arkaluonteisuudesta, molemmat osapuolet ilmaisivat tyytyväisyytensä parihaastattelujen suorittamisen olosuhteisiin. Kun tutkitaan ihmistä, miksi ei voitaisi käyttää hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita? (Hirsjärvi ym. 2009, 204.). Koska tutkimusaihe oli molemmista osapuolista kiinnostava, haastateltavien saaminen haastatteluun oli helppoa.

Haastateltavien valinnan kohdalla voidaan käyttää käsitettä asiantuntijahaastattelu, *elite interviewing* (Anttila, 2006, 196). Anttilan mukaan asiantuntijahaastattelussa on kyse erikoistapauksesta, jossa haastateltavat ovat erityisesti valittuja, tehtäviinsä hyvin koulutettuja ja työssään menestyneitä oman alansa asiantuntijoita (Anttila 2006, 198).

Hirsjärvi & Hurme (2001) käyttävät asiantuntijahaastatteluista termiä *täsmäryhmähaastattelu* (focus group interview). Täsmäryhmiä käytetään, kun tavoitteena on etsiä uusia ideoita tai paljastaa tarpeita tai asenteita. Ryhmä koostuu erikseen valituista, oman alansa asiantuntijuutta omaavista henkilöistä, jotka valitaan ja kutsutaan haastatteluun. Haastattelun tavoitteen tulee olla osallistujien tiedossa etukäteen ja ryhmän puheenjohtajan (tutkijan) pitää hallita haastattelutekniikka ja alaan liittyvä substanssi (Hirsjärvi & Hurme (2001, 62).

7.4.3 Haastateltavat

Haastateltavat valittiin tutkimukseen kutsumalla edellytykset täyttävät henkilöt haastatetteluun. Valinnan keskeisenä lähtökohtana oli löytää henkilöt, joilla oli asiantuntijuuden ja tietotaidon lisäksi kykyä selostaa ja arvioida tilanteita, ns. arvioivan ja kuvailevan kertojan taitoa (Hirsjärvi & Hurme 2001). Sen lisäksi, että haastateltavia pyydettiin kertomaan kriittisestä

tapahtumasta tutkimuksen kannalta, olennaista oli haastateltavan taito kuvailla tapausta ja arvioida tapahtumaan johtaneita syitä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 62) ovat nimenneet edellä mainitun ryhmän arvioivaksi ja kuvailevaksi ryhmäksi.

Henkilövalinnassa kyseessä oli ei-satunnainen otos, jolle on tyypillistä, että koehenkilöt valitaan juuri sillä perusteella, että halutaan selvittää tutkimuskysymyksen kannalta olennaista sekä käsiteltävää aihetta hyvin tuntevia henkilöitä. Menettely on perusteltua ja hyödyllistä etenkin kvalitatiivisissa tutkimuksissa (Metsämuuronen 2006, 44-45).

Tilaaajat olivat alalla pitkään toimineita turvallisuuspalvelujen asiantuntijoita ja molemmilla oli yli kymmenen vuoden kokemus turvallisuuspäällikkötason tehtävistä. *Tilaaaja 1:n* koulutustausta oli Laurea - ammattikorkeakoulun Turvallisuusalan koulutusohjelma ja työtehtävänä turvallisuspäällikkö. *Tilaaaja 2:lla* oli koulutustaustana insinöörin opistotutkinto sekä pitkä kokemus kiinteistöturvallisuuden isännöinnistä.

Tuottaja 1:llä oli yli 10 vuoden kokemus yksityiseltä turvallisuusosalta, joista viimeiset kuusi vuotta esimiestehtävistä. *Tuottaja 2:lla* oli kymmenen vuoden kokemus vartiointiliikkeen esimiestehtävistä sekä toimeksiantosopimusten johtamisesta ja ylläpidosta. Molemmilla tuottajan edustajilla oli ammatillisen pätevöitymisen tutkinto, erikoisammattitutkintotasoon luokiteltu *turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinto* (OPH), joka haastatteluun valittujen osalta sisälsi pätevyyden vartiomisliikkeen vastaavan hoitajan tehtäviin.

7.4.4 Kysymykset

Kysymyksenasettelu määrittelee, millaisia vastauksia saadaan. Anttilan (2006, 198.) mukaan haastattelijan tulee pitää mielessään pääaihe, jolla hahmotetaan keskustelun kulkua, erityisen tärkeää on saada esiin tutkittavan, eikä tutkijan käsitys asiasta. CIT - menetelmää hyödyntävässä haastattelussa käytettyjä kysymyksiä oli neljä kappaletta. Kysymykset laadittiin Flanaganin (1958) parhaana pitämän haastattelumallin pohjalta sellaisiksi, että niiden väärinkäsittämisen vaara oli mahdollisimman pieni (ks. Virtanen 2009, 36-42).

Tietojen keruu oli ratkaisevan tärkeä osa tutkimustyötä. Haastattelujen aikana kerättiin todistusaineistoa tutkimuskysymyksen selvittämiseksi. Merkittävin seikka tutkimuksessa olivat ne kriittisten tapahtumien todistajina kuultujen haastateltavien *henkilökohtaiset lausunnot*, jotka perustuivat muistikuviin tapahtumista. Muistikuva on aina inhimillinen todiste, jota voidaan kutsua *todistajan lausunnoksi*. Lausuntojen validiteettia tukivat haastateltavien tekemät seikkaperäiset havainnot tapahtumista, joiden avulla muistikuvaan perustuvaa kertomusta voitiin pitää luottavina, vaikkakin subjektiivisina havaintoina. Alasuutarin (2011) mukaan lähdekritiikissä on kyse myös siitä, että haastattelu on todistajanlausunto siitä mitä tutkitaan,

jolloin lähdettä voidaan arvioida samoin kuin todistajanlausuntoa oikeudessa (Alasuutari 2011, 96).

Hirsjärven ym. (2009, 204-211) mukaan haastattelu on haastattelijan ohjaamaan keskustelua, jonka avulla yritetään saada mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa. Haastattelut tehtiin siten, että molemmat osapuolet saivat vastata vuoron perään. Haastattelun ensimmäinen kysymys oli avoin kysymys luottamuksesta ja sen merkityksestä. Aiheeseen johdattelevan kysymyksen tavoitteena oli saada vastaajat pohtimaan luottamuksen sisältöä ja sen merkitystä tilaaja-tuottajasuhteen näkökulmasta tarkasteltuna.

Toinen kysymys johti suoraan tutkimuskysymykseen, eli haastateltavaa pyydettiin kertomaan omin sanoin, muistikuvaansa perustuen sellaisia kriittisiä tapahtumia (Ojasalo ym. 2009, 98.) jotka lisäsivät tai vähensivät luottamusta toiseen osapuoleen. Kolmas kysymys tarkensi luottamuksen muutosta, jossa haastateltavan oman kertomuksen lisäksi luottamuksen menetyksen määrää arvioitiin kriteereillä huomattava tai kohtalainen. Tutkijan tarvittaessa esittämällä lisäkysymyksillä pyydettiin vastaajia tarvittaessa tarkentamaan kriittisen tapahtuman konkreettisia seurauksista ja luottamusmuutoksen suuruutta.

Viimeinen kysymys oli haastateltavalle tehty avoin kysymys, jonka aikana haastateltava sai mahdollisuuden kertoa kriittisestä tapauksesta ja kysyä tilanteesta ja sen aiheuttamasta luottamusmuutoksesta suoraan toiselta osapuolelta, tutkijan kirjatessa keskinäisen keskustelun kommentit aineistoon. Anttila (2006, 198) mukaan hyvin hoidetussa ryhmähaastattelussa osananottajilla on mahdollisuuksien mukaan varattava tilaisuus kuunnella toisen mielipiteitä, saada kimmoke omia ajatuksia varten ja samalla mahdollisuus oppia toisten näkemyksistä. Haasteluparien välinen dynamiikka toimi vaihtelevasti viimeisen kysymyksen kohdalla. Parhaimmillaan haastattelu oli tilaaja-tuottajan välistä hyvää dialogia, jossa aktiivisesti kuunnellut tutkija pystyi muodostamaan käsityksen aiheesta ja saamaan talteen tutkimustuloksia.

Viimeisen kysymyksen merkitys korostui tutkimustulosten synteessin luomisessa. Kun esimerkiksi tilaaja sai kertoa tapauksesta tuottajan kuunnellessa ja avointa keskustelua jatkettiin kuulemalla tuottajan näkemystä tapahtumaan, löytyi sellaisia seikkoja joiden avulla vastaava kriittistä tilannetta voi tulevaisuudessa ehkäistä. Yhteisen keskustelun perusteella syntyi myös mahdollisuus ongelman ratkaisuun. Erityisesti luottamusta heikentäneiden tapahtumien seuraukset tulivat selkeästi esille ja olivat todennettavissa kaikille osapuolille, myös tutkijalle.

Vaikka tutkimus ei ollut varsinainen *case-tutkimus* ongelmanratkaisusta ja luottamuksesta, haastattelujen aikana oli havaittavissa, että molemmat osapuolet hyötyivät toisen näkemyksen kuuntelemisesta. Hirsjärvi & Hurme (2001) toteavat, että ryhmähaastatteluja voidaan

hyödyntää myös pedagogisissa hankkeissa. Tässä tutkimuksessa havaittiin erityisesti viimeisen kysymyksen kohdalla, että osapuolten välisen keskinäisen dialogin avulla ymmärrys toisen osapuolen käsityksistä vahvistaa luottamusta ja mahdollisti jopa haastattelun aikana oppimisen.

7.4.5 Haastattelut

Haastattelussa korostuu yksilön omaa elämysmaailma ja se tuo tutkittavan äänen kuuluviin (Hirsjärvi ym. 2003, 155; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48). CIT tekniikkaan hyödyntävää haastattelua voi kutsua teemahaastatteluksi. Teemahaastattelulla tarkoitetaan sellaista puoli-strukturoitua haastattelumenetelmää, jossa osa tutkimuksen näkökohdista on etukäteen määriteltä. Haastattelu kohdentuu tiettyihin aihealueisiin, tutkija rakentaa haastattelurungon, jota hyödyntämällä pystytään selvittämään haastateltavien subjektiivisia kokemuksia, eli haastateltavia käytetään tapauksina tutkimusaineiston keräämisessä.

Haastattelu on suoraa vuorovaikutusta haastateltavan kanssa (Eskolan & Suoranta 1998, 86). Teemahaastattelun mahdollisti haastattelun aiheen kohdentamisen tutkimuksen pääkysymyksen ja kriittisiin tapahtumiin. Lisäksi haastattelumalli tarjosi mahdollisuuden saada syvällisempää tietoa tutkimuskysymyksestä. Vaikka haastattelutilanne onkin lähellä tavallista keskustelua, on haastattelijan hyvä tunnistaa roolinsa haastattelun etenemisen onnistumiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-67, 103.)

Haastattelut pidettiin yksityisessä, haastattelukäyttöön varatussa neuvotteluhuoneessa. Haastattelupaikka ei ollut kummankaan osapuolen tiloja, eli haastattelupaikka oli molemmille osapuolille neutraali ja ulkopuolisten pääsy tiloihin haastattelujen aikana oli estetty. Molemmat haastattelut kestivät n. kaksi tuntia. Ensimmäinen haastattelu pidettiin marraskuussa 2012 ja toinen joulukuussa 2012. Haastattelupäivä oli molemmissa tilaisuuksissa perjantai. Haastateltavat luettelointiin merkinnöillä tilaajat 1-2 ja tuottajat 1-2.

Tutkimusaineisto saatiin kahdesta haastattelusta joissa molemmissa oli kaksi osallistujaa, molemmilla kerroilla tilaajan ja tuottajan edustaja. Haastatteluja oli yhteensä 2 kappaletta ja haastateltavia 4 henkilöä. Lopullinen tutkimusaineisto puhtaaksikirjoitettiin, analysoitiin ja analysointirunkoa apua käyttäen kategorisoitiin.

7.5 Aineiston analysointi

Aineiston kerääminen sekä analysointi tapahtuvat usein osittain yhtäaikaaisesti, lisäksi analysoinnissa tulee huomioida että ennakkokäsitysten ei saa antaa vaikuttaa aineistoon eikä sen analysointiin (Metsämuuronen 2001, 50-51). Analysoinnin tulisi olla objektiivista, eikä subjek-

tiivista. Luottamus tulee ymmärrettäväksi käytännössä vasta kun kerromme, missä tilanteissa ja missä suhteissa luotamme johonkuhun (Ilmonen 2003, 60).

Haastattelut tuottivat 10 kriittistä tapahtumaa, jotka joko edistivät tai vähensivät luottamusta. Analysointi aloitettiin siten, että haastatteluissa löytyneitä kriittisiä tapahtumia koskevat kertomukset järjestettiin sen mukaan, johtivatko esille tulleet tilanteet luottamusta lisäävään vai sitä vähentävään tilanteeseen. Tämän jälkeen listasin kriittiset tapahtumat, vertasin niiden aiheuttamaa luottamuksen muutosta ja suuntaa käytössä olleiden kategorioiden mukaan. Tämän jälkeen tutkimusaineiston tuloksia verrattiin tutkimuksen teoreettiseen näkemykseen, jonka pohjalta palattiin synteesiin.

Kriittiset tapahtumat myös kvantifioitiin sen selvittämiseksi, millaisista tapahtumista oli kyse ja miten suuren vaikutuksen ne tekivät tilaaja-tuottajasuhteen luottamukseen. Kvantifioinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa luottamuksen muuttumista koskevan suureen, eli konkreettisen seurauksen merkitystä. Huomioiden tutkimusaineiston koon luottamuksen muutosta kyettiin arvioimaan seurauksia kaksiportaisen asteikon avulla (ks. taulukko 6). Analysoinnin, kuten myös kvantifioinnin osalta huomioitiin tutkimusaineiston pieni koko. Tutkimustuloksia näin ollen ei voi yleistää, eikä suoraan verrata esimerkiksi tilastollisiin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 119). Syrjälän ym. (1994, 46) mukaan aineiston tulkinnassa on kyse prosessista, jossa tutkija tarkastelee aineistoaan ja sen antamia mahdollisuuksia verraten niitä omiin kokemuksiin ja aikaisempaan tietoperustaan käyttäen myös omaa ajattelua.

7.6 Analyysimenetelmä

Tulosten tulkinta vaatii tarkkuutta, lisäksi tutkijan on aina kerrottava mihin päätelmät perustuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 226-228.). CIT-menetelmällä toteutetun tutkimuksen laadullisen aineiston analyysissä hyödynnettiin soveltamalla potentiaalisten ongelmien analyysiä. Potentiaalisten ongelmien analyysi (POA) on yritysturvallisuudessa laajalti käytetty ja tunnettu riskien tunnistusmenetelmä. Analyysin avulla voidaan nopeasti tutkia järjestelmään liittyviä onnettomuusvaaroja. Koska tarkastelussa ei etukäteen rajata mitään ongelmatyyppiä analyysin ulkopuolelle, menetelmällä on mahdollista tunnistaa erityyppisiä ja tasoisia ongelmia (VTT Riskianalyysit 2007).

CIT -menetelmään kuuluva kriittisten tekijöiden kategorisointi ja tulosten tarkka arviointi kuuluvat ehdottomasti Flanaganin (1958) mukaan CIT -menetelmän käyttöön. Riskianalyysiä hyödyntämällä etsittiin järjestelmällisesti tutkimuksesta saatua tietoa luottamuksen heikkenemistä tai kehittymistä koskevien tilanteiden osalta, sekä tapahtumasta seurannutta luottamuksen muutosta. Riskianalyysi-termin asemesta käytetään myös termejä todennäköisyyspohjainen riskianalyysi tai kvantitatiivinen riskianalyysi. Riskin käsitteeseen liittyy aina kaksi osa-

tekijää: taajuus tai todennäköisyys, jolla vaarallinen tapahtuma esiintyy, sekä vaarallisen tapahtuman seuraus (VTT 2013).

Haastattelupohjan perustuminen selkeään analyysipohjaan mahdollisti tutkimuskysymysten analysoinnin tarkkuuden sekä tarkentavien kysymysten esittämisen, jolloin saatiin parempi käsitys haastateltavan näkemyksistä. Lanteen (2007) mukaan analyysillä tarkoitetaan tutkimuksesta saatavissa olevan tiedon järjestelmällistä käyttämistä ongelmien tai vaarojen tunnistamiseksi sekä menettämisestä aiheutuvan riskin suuruuden arviointia (Lanne 2007, 3).

Riskien tunnistaminen edellyttää eri ammattiryhmien kokemusten yhdistämistä (VTT 2013). POA -menetelmää voidaan pitää kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä, jonka tavoite on löytää keskeisimmät ongelma-alueet sekä keskeisimpiin vaaroihin liittyvät onnettomuustekijät (VTT). Koska POA -menetelmä ei sovellu yksityiskohtien järjestelmälliseen tutkimiseen, täydentävänä menetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi toimintovirheanalyysia, jossa jakamalla rajattu työtehtävä toimintoihin tunnistetaan merkittävimpiä virhemahdollisuuksia, tavoitteena on löytää ihmisen toimintovirheistä aiheutuvat vaarat (VTT 2013).

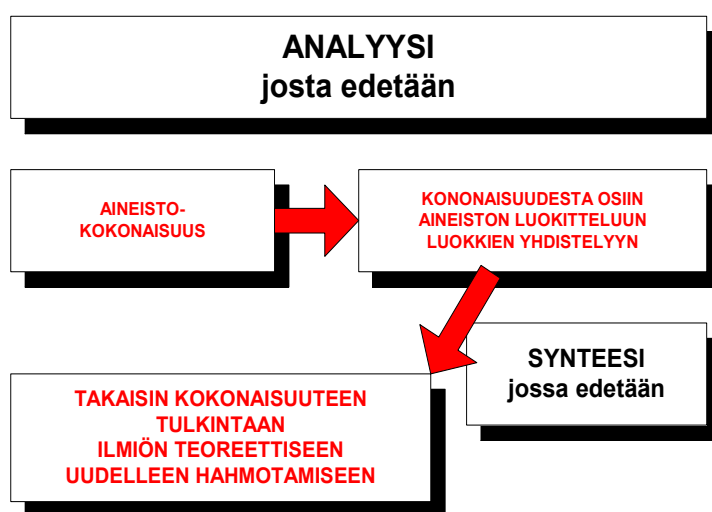
KOHDE: Laatijat:		Analyysin pvm: Raportti: Sivu ()		
Vaaraa aiheuttava tilanne	Seuraukset	Riski	Nykyinen Varautuminen	Toimenpide-ehdotukset/ Lisäkysymyksiä

KRIITTISET TAPAHTUMAT ANALYYSI PVM.	TILAAJA		TUOTTAJA	
	LUOTTAMUSTA HEIKENTÄNYT TILANNE	SEURAUKSET	LUOTTAMUKSEN MENETYKSEN SUURUUS A=HUOMATTAVA B= KOHTALAINEN	ANALYYSI

Taulukko 6: Potentiaalisten ongelmien analyysi ja VTT:n mallista muokattu luottamuksen kriittisiä tapahtumia kuvaava analyysipohja (malli).

Tämän tutkimuksen analyysissä haastatteluaineisto eriteltiin ja luokiteltiin tutkimusta varten laadittua lomaketta hyödyntämällä (Taulukko 6). Analyysilomakkeita laadittiin jokaista haastateltavaa kohden kaksi kappaletta, koska tutkimuksessa käsiteltiin sekä luottamuksen lisääntymistä että heikkenemistä koskevia kriittisiä tapahtumia. Analysoinnissa hyödynnettiin Hirsjärvi & Hurmeen (2001) mallia (Kuvio 7), jossa haastatteluaineiston käsittely etenee analyysistä synteesiin ja parhaimmillaan se on keskeisiltä osiltaan sekä analyysia että synteesiä. Synteesin löytymiseen käytettiin hyväksi viimeisen avoimen kysymyksen (4) avulla haastateluissa saatua tietoa, miten varmistaa, että luottamus säilyy ja mitä pitäisi tehdä, että luottamus palautuisi?

Kvalitatiivisen aineiston tutkimusraportissa tutkimusta ei saisi pysäyttää analyysin vaiheeseen, vaan tutkimuksen tavoitteeksi on asetettava ilmiön saattaminen synteessin tasolle (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 143-144). Hirsjärven ym. (2009, 229) mukaan pelkkä tulosten analysointi ei riitä. Alasuutarin (2011) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Edellä mainitun erottelun voi tehdä vain analyttisesti, koska käytännössä ne nivoutuvat aina tavalla tai toisella toisiinsa (Alasuutari 2011, 39-40). Mäkelän (1998, 199) mukaan analyysivaiheessa tutkija tulkitsee haastattelussa tuotettua tekstiä, erittelee ja käsittelee sitä. Tutkimuksessa tilaajan ja toimittajan välistä luottamusta ei kuvattu numeerisina lukuina, vana ainoastaan kahden eri luottamuksen kehittymistä tai heikkenemistä kuvaavan arvon avulla.



Kuvio 7: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 144).

Hirsjärvi ym. (2009, 221-224) näkevät tutkimuksen keskeisimpinä asioina tukitusaineiston tiedon analysoinnin, tulkinnan ja johtopäätökset; vasta silloin tutkijalle selviää vastaus tutkimusongelmaan. Jotta tutkimus olisi valmis, analyysin tuloksia selitettävä ja tulkittava siten, että niistä tehdään johtopäätöksiä. Eskolan ja Suorannan (1998, 138) näkemyksen mukaan aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttäminen sekä uuden tiedon tuottaminen tutkittavaan asiayhteyteen.

CIT -menetelmä soveltui tutkimusasetelmaan ja tutkimustulosten arviointiin. Menetelmän sovelluksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että kirjoitin haastattelujen aikana POA-mallista muokatulle analyysipohjalle ne seikat, joiden perusteella tilaaja tai tuottaja kertoi tapahtuneesta kokemuksesta. Luokittelin luottamusta kehittäneet ja estäneet tapahtumat eri lomakkeille. Luokittelun tavoitteena oli tilanteen tarkan kuvaamisen lisäksi tapahtumien merkityksen arvioiminen. Tämän jälkeen analysoin löytämiäni kriittisiä tapahtumia. Menetelmään kuuluvan kategorisoinnin (Flanagan 1958) avulla pystyin tuomaan esille tilaaja-

tuottajasuhteen tapahtumista kriittisiä tilanteita, arvioimaan niiden seurauksia sekä mallintamaan synteesiä, eli miten vastaavia tilanteista voitaisiin välttää tai kehittää. Vaikka tutkimuksen päätavoite ei ollut tapausten seuraus tai korjausarviointi, johtopäätösten ja synteessin luominen edellytti niiden käyttöä tutkimustuloksiin.

7.7 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla, pätevyydellä, tarkoitetaan sitä, että tutkimus tutkii juuri sitä, mitä sen on sanottu tutkivan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185 - 187). Kvalitatiivisessa tutkimustyössä validiteetti liittyy tutkimuksen kannalta oikean kohderyhmän löytämiseen, tutkimussuunnitelmaan sekä tutkijan kykyyn rakentaa toimivaa tutkimusasetelma (Pyörälä 1995, 15). Yleensä tutkimustyössä on käytetty luotettavuuskriteerien määrittäjinä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään myös käsitettä tutkimuksen ”uskottavuus” (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 100). Validiteetti voidaan jakaa tutkimuksen sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin: sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn teorian ja metodien keskinäistä toimivuutta ja ulkoisella validiteetilla tutkimusaineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen välistä pätevyyttä. (Eskola & Suoranta 1999, 214.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kolmea menetelmää, haastattelua, havainnointia ja dokumenttien käyttöä. Metsämuurosen (2001, 64) mukaan useamman tutkimusmenetelmän avulla saatu tieto on varmempaa, kuin yhdellä tutkimusmenetelmällä hankittu. Tätä menetelmää kutsutaan myös triangulaatioksi. Termiä käytetään myös erilaisen ja eri tavoin kerätyn tiedon vastakkain asettamisesta ja vertailusta. Sen avulla voidaan tarkastella eri keinoin kerättyä tietoa, jolloin vastakkainasettelun ja vertailun avulla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi y. 2009, 233).

Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan triangulaatiolla tarkoitetaan eri aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arviointi kohdistuu kysymykseen, oliko koko tutkimusprosessi luotettava. Tutkimuksen lähtökohdaksi on asetettava tutkijan avoin subjektivisuus ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 2008, 210.) Tässä tutkimuksessa teoriatriangulaatio kerättiin tilaaja-tuottajasuhteen sekä luottamusta kokevan eri tutkijoiden teoreettisten näkemysten avulla ja aineistotriangulaatio sekä tilaajien että tuottajien haastatteluilla.

Tämä tutkimus tehtiin kirjallisuuden sekä ohjaajalta saatujen neuvojen mukaisesti. Tutkimuksen teoreettinen osuus laadittiin tieteellisiä artikkeleita ja kirjallisuutta hyväksi käyttäen. Tutkimuksessa pyrittiin välttämään virheiden syntymistä. Luotettavuutta arvioitaessa termit uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability) ja vahvistuvuus (confirmability) ovat tutkimuksessa huomioituja pätevyysarvioita. Uskottavuudella tarkoitetaan, että tutkijan tulee

tarkistaa, vastaavatko hänen käsityksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten ja tutkimuksen käsitteiden yleistettävyyttä ja tulosten mahdollista siirtämistä toiseen asiayhteyteen. Vahvistuvuus tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen vertailukelpoisuutta vastaavia aiheita tarkastelleista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2008, 211-212) Tämän tutkimuksen uskottavuutta lisää, että haastattelut sekä tulosten analysoinnin ja tulkinnan on tehnyt vain yksi henkilö eli kysymysten esittäminen, tulosten analysointi ja tulkinta on tehty samoin perustein.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita, aineiston tuottaminen on kerrottava selvästi sekä totuudenmukaisesti (Hirsjärvi et al. 2009, 232). Tämän tutkimuksen luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusaiheen valintaa perusteltiin tutkimuksen johdanto-osuudessa perusteellisesti, alkaen *executive summary* -johdannosta. Johdantoluvussa tuotiin esille myös tutkimuksen tavoitteet.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti oli myös jatkuvaa haastateltavien havainnointia. Toimin molemmissa haastatteluissa tilaisuuden kokoon kutsujana, järjestäjänä ja puheenjohtajana. Roolini mukaisesti minulla oli mahdollisuus seurata keskustelujen etenemistä ja huolehtia siitä, että haastattelu eteni tutkimuksen kannalta tutkimussuunnitelman mukaisesti. Sisäistä validiteettia lisäsi triangulaatioon kuuluva tiedonkeruu. Ulkoinen validiteetti muodostui mm. huolellisesta raportoinnista ja luottamuksen kriittisiä tapahtumia koskevien synteisien hahmottamisesta.

Eskolan & Suorannan (2008, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen tekijällä on merkittävä asema tutkimusvälineenä, jolla on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijan vaikutus tutkimukseen muodostuu mm. teemojen ja haastattelukysymysten avulla, tutkija myös tulkitsee tutkimuksen tulokset ja tekee niistä johtopäätöksiä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee edellä mainitut seikat ottaa huomioon. Tutkijan on myös tiedostettava, että ilmiön läheisyys ja samaistuminen tutkimuskohteeseen saattaa olla ongelmallista (Eskola ja Suoranta 1998, 129).

Tässä tutkimuksessa olen tietoisesti pyrkinyt huomioimaan ne edut ja haitat, jotka saattaisivat vaarantaa tutkimuksen, eli oman työroolini turvallisuusasiantuntijana ja opinnäytetyötä tekevänä aikuisopiskelijana. Tutkimustyön validiteettia voidaan tarvittaessa arvioida myös sen vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

8 Tutkimustulokset

8.1 Luottamuksen merkitys

TILAAJA H 1: *”Tää luottamushaastatteluun kutsu pisti tosissaan miettimään, mistä tässä on kyse”*

TUOTTAJA 2: *”Enpä ole vastaavassa haastattelussa enne ollukaan”*

Sekä tilaajien, että tuottajien käsitykset luottamuksesta ja sen merkityksestä perustuivat henkilökohtaiseen ja subjektiiviseen näkemykseen. Subjektiivisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä haastateltavien omia näkemyksiä siitä, mitä luottamus ylipäänsä on ja millainen on sen merkitys tilaaja-tuottajasuhteessa. Vaikka vastauksissa näkyi kaikkien haastateltavien laaja perehtyneisyys aiheeseen, pääosin ne perustuivat silti omakohtaisiin, arkipäiväisiin yhteistyön kautta esiin tulleisiin konkreettisiin kokemuksiin siitä, voiko toiseen osapuoleen luottaa vai ei. Luottamusta ei pidetty ensisijaisena, arkipäiväiseen työntekoon liittyvänä teemana, vaan yhteistyön sujuvuus, tehtävien suorittaminen ja arkisten ongelmien ratkaiseminen olivat merkittävämpiä asioita, kuin jatkuva ”luottamus pohdinta”.

Molemmat osapuolet kokivat luottamuksen merkityksen tilaaja-tuottajasuhteessa suureksi juuri sen takia, että kyseessä on turvallisuus. Subjektiivisuuden lisäksi tutkimuskysymyksiin vastaamisessa tuli esille, että etenkin *tilaajan* puolelta luottamusta pidettiin itsestään selvyytenä, ns. olemassa olevana ”de facto” tilana, johon reagoidaan vasta sitten, kun se jostain syystä menetetään.

TILAAJA H 2: *”Meidän kannalta luottamuksen merkitys turvafirman toimintaan on ehdoton. ”Koska kukaan ei tiedä mitä tapahtuu, mulla täytyy olla luottamus siihen että, sovitut järjestelyt toimivat.”*

Haastattelujen aikana luottamusta ei tarkasteltu tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta, vaan arkipäivään vaikuttavana tosiasiana, tekojen ja tilaaja-tuottajasuhteen yhteistyöhön kuuluvana normaalina olosuhteena. Vastaukset olivat laajuudeltaan erilaisia. Laajimmillaan osa vastauksista perustui myös siihen, että *tilaaja* luottaa turvallisuusalaan vastuunkantajana. *Tuottajien* näkökulmassa taas korostuivat mm. ammatillinen vastuunkanto turvallisuustehtävistä, luottamuksen arvoisena toimiminen, luottamuksen lunastaminen ja pitäminen..

TILAAJA H 2: *”Pakko on luottaa, ei tästä muuten mitään tuu, pikkuhiljaa oppii tuntemaan toisen tavat”*

TUOTTAJA H 1: *”Yritetään olla luottamuksen arvoisia, vaikka ei taida aina onnistua”*

TILAAJA H 2 *” Kun me vaihdettiin vartiointiliikettä, alkuun tuli seurattua tarkemmin, että mitä ne tekee ja oliko jotain ongelmia”*

Tilaaajan näkemys luottamuksen merkityksestä ja sisällöstä perustui kahteen pääkohtaan. Luottamusta tarvitaan ensinnäkin siksi, että kyseessä on nimenomaan turvallisuuden ylläpidon luovuttaminen toiselle osapuolelle. Toinen merkittävä luottamukseen liittyvä seikka on, että tunnettuun palveluntuottajaan luotetaan paremmin ja uuteen toimittajan kiinnitetään enemmän huomiota. Kyseessä on luottamuksen syntyyn kuuluvan ajan merkitys, eli luottamuksen rakentuminen perustuu aiempiin kokemuksiin ja vaatii aina aikaa. Jos luottamus yli päänsä syntyy, siihen tarvitaan aikaa ja yhteistyötä. Turvallisuuspalvelun ulkoistaminen ei *tilaajien* mielestä ole riski, mutta uuden tuottajan toimintatapoihin kiinnitettiin enemmän huomiota kuin vanhaan toimittajaan.

TUOTTAJA H 2 ”Aina me yritetään uuden kohteen kanssa olla tarkkana, vaikka piirit on usein sellasia, ettei niiden aika oikein riitä uuden opetteluun, uusien kohteiden kanssa menee yleensä pari viikkoa, ennenkun se alkaa sujua”

Tuottajan ongelma on tämän tutkimuksen mukaan mm. siinä, että aikaa uuden turvallisuustehtävän hallintaan ei tunnu löytyvän riittävästi. Uusien tehtävien hallintaan ja opiskeluun liittyvä aika vaikeuttaa tehtävän hallintaa. Myös *tuottajan* näkemys epäluottamuksen kohteeksi joutumisesta sen takia, ettei työtä ehditä valmistelemaan huolella, on huomioitava seikka. Luottamussuhteen rakentumisen kannalta edellä mainittu tilanne pitää tunnistaa ja korjata viivytyksettä.

Tuottaja H 1: *” Se on paska juttu, jos asiakas ei luota, se on sit eri asia, miten se luottamus tulee esiin, joskus tuntuu ettei oikein mitenkään, kun vaan virheistä tulee kommentteja ja kaikenlaista palautetta”*

TUOTTAJA H 2: *”tietoa muutoksesta olis voinu tulla pikkusen aikaisemmin”*

TILAAJA H2: *”Reilut välit ja vaikeatkin asiat heti vaan soitto, jotenkin siitä siten selvittää”*

Sekä tilaaajan, että tuottajan kannalta vuorovaikutuksella näyttää olevan merkittävä rooli. Toisen työn tunteminen, henkilökohtaiset suhteet ja avoin molemminpuolinen viestintä ovat

huomioitavia seikkoja, joihin tulee kiinnittää huomiota. Haasteluissa luottamuksen syntyyn liittyvän ajan tarpeen lisäksi esille tulivat mm. avoimuus ja informointi, joiden merkitys oli etenkin ”ikävien” epäonnistumiseen liittyvien tilanteiden ilmoittamisessa merkittävä. Huonon uutisten viivyttäminen ja hidastelu ovat suoraan verrannollisia luottamuksen heikkenemiseen.

TILAAJA H 1: *”Huonotkin uutiset pitää ilmoittaa, heti”*

TUOTTAJA 1: *” eipä siinä mitään, ihan hyvä kun asiakas juttelee hankalatkin jutut heti, ettei tarvitse kyräillä ja siirrellä palaveriaikoja”*

Tilaaaja-tuottajasuhteessa viestintä on tärkeä osa yhteistyötä. Huonotkin uutiset pitää toimittaa, yhteydenoton pitkittämällä on negatiivinen vaikutus luottamussuhteeseen. Tuottajan rehellinen ja nopea tiedottaminen epäonnistumisesta saattaa jopa vahvistaa tilaajan luottamusta. Ikävät asiat kerrotaan heti - koskee myös tilaajaa esimerkiksi toimeksiantosopimuksen muutoksiin liittyvissä tilanteissa. Puheet eivät kuitenkaan yksin riitä, tuottajan on ansaittava luottamus omalla toiminnalla.

Muita huomioitavia asioita *molemmille osapuolille* olivat halu tehdä yhteistyötä, tuottajan halu sitoutua kehittämään turvallisuustoimintaa ja tilaajan puolelta tarve saada yhteys sellisiin henkilöihin jota pystyvät antamaan selviä ohjeita toimeksiannon sisällöstä. *Tuottajien* puolella oli selvä käsitys, että osa asiakkaista on ”ulkoistanut” myös turvallisuuden tietotaidon. Luottamusta heikentävänä seikkana tuottajat näkivät se, että tilaajalta pyydettyjen tietojen ja vastausten viipymisen syynä ei saata olla pelkkä välinpitämättömyys tai kiire. Syynä voi olla tilaajan ammattitaidon puute tai tilaajan johtamisjärjestelmän epäselvyys siitä, kuka ylipäänsä päättää asioista. Yhteistyön esteenä *tilaajat* näkivät oman ajankäytön hallinnan. *Tuottajien* vastauksissa tuli esille, etteivät he aina oikein tiedosta, missä tilanteessa tulisi olla viivytyksettä yhteydessä tuottajaan.

TUOTTAJA H1 ”Joskus tuntuu siltä, että pitää itse keksiä ratkaisut asiakkaan ongelmiin. Kun jotain kysyy, ei saa kunnon vastausta”

TILAAJA H2 ” Ei pelkkää lisämyyntiä, vaan sellaisia uusia tekoja, jotka toimii”

Tuottaja saattaa pahimmillaan joutua etsimään vastausta kysymykseen yrityksen turvallisuuspäälliköltä, isännöitsijältä, huollon esimieheltä, ulkoistetun kulunvalvontapalvelun ylläpidolta, kiinteistön siistijältä jne. Pystyäkseen toimimaan oikein palvelun tuottaja tarvitsee riittävästi tietoja tilaajan turvallisuustarpeista ja olosuhteista, jotta turvallisuusvalvonnan toimen-

piteet pystytään suunnittelemaan tehokkaiksi. Yhteistyöllä ja hyvällä suunnitellulla voidaan hallita myös turvallisuuden ”ylilyöntien” toteutumista.

Haastattelujen mukaan *tuottajan* lisämyynti tuntuu joissain tilanteessa tarpeettomalta, jopa epäeettisenä opportunistisena, hyväksikäyttöön pyrkivänä myyntityönä. Lisämyynnillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että tuottaja pyrkii koko ajan myymään jotain lisää. Tämä malli ei tunnu hyvältä keinolta luottamuksen vahvistamisessa, ellei todellista turvallisuustarvetta pystytä perustelevaan. Sen sijaan turvallisuusosaamisen ja todellisen riskinhallintakeinon löytäminen ja sen soveltaminen asiakkaan todelliseen turvallisuustarpeeseen auttaa luottamuksen lisäämisessä.

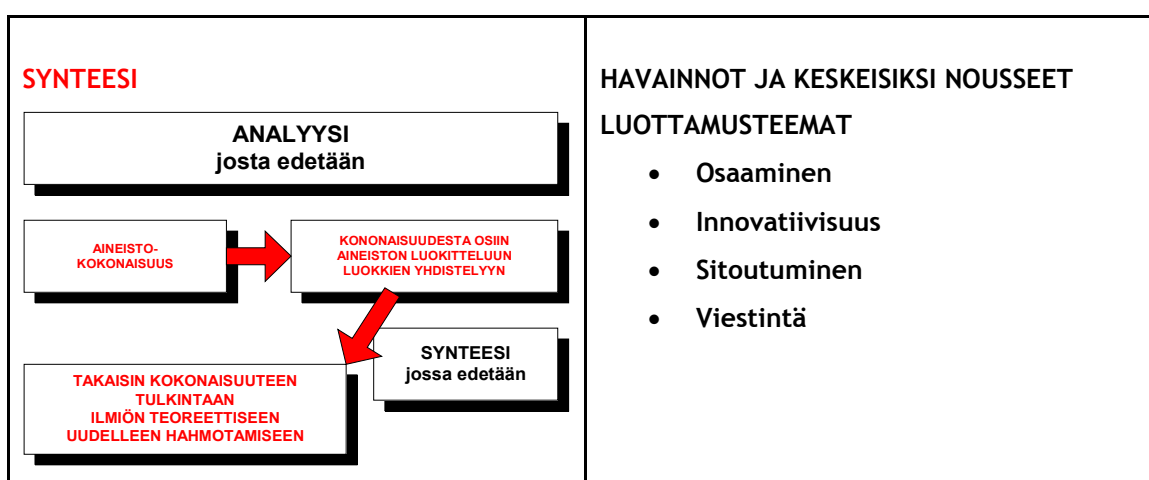
8.2 Kriittiset tapahtumat

Critical Incident Technique (CIT-menetelmä) on kriittisiä tapahtumia koskeva syvähaastattelumenetelmä, joka soveltuu esimerkiksi palvelu yrityksen toiminnan kehitystyöhön (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti (2009). Menetelmän teho perustuu siihen, että haastateltava kertoo tutkijalle erityisen huonosta, mutta myös hyvästä kokemuksesta, joka liittyy haastateltavan kokemukseen palvelusta. Ojasalo ym. (2009, 98.) kutsuvat poikkeuksellisen hyvää tai huonoa palvelua *kriittiseksi tapahtumaksi*. Haastattelussa oli tärkeä antaa haastateltavan kertoa mahdollisimman seikkaperäisesti, ns. omin sanoin, palveluprosessista. Tutkijan tehtävänä oli tarvittaessa esittää tapaukseen liittyviä lisäkysymyksiä.

8.2.1 Tilaaajan luottamusta kehittäneet tapahtumat

KRIITTINEN LUOTTAMUSTA KEHITTÄNYT TAPAHTUMA	MITÄ SEURASI?	LUOTTAMUKSEN KASVUN SUURUUS A= HUOMATTAVA B= KOHTALAINEN
Vartija havaitsi ja ehkäisi vesivuodon omatoimisesti, kutsui paikalle kiinteistöhuollon, joka hoiti jatkotoimenpiteet.	Vahingontorjunnan nopeudesta saatu suora hyöty - useita tuhansia euroja, tuotantokatkoksen välttäminen seuraavan päivän osalta xx euroa	A

Murtohälytysvalvonta toimi ja murtovarkaatsaatiin kiinni tiloista, murtosaalis takaisin vahingoittumatta.	Tilojen ja oven korjauskulut xx euroa. Anastuksen kohteena olleen omaisuuden arvo xx euroa.	A
Uuden vartiointiliikkeen esimies oli ensimmäisen kuukauden aikana viikoittain yhteydessä.	Yhteistyö alkoi sujua	B



Taulukko 7: Tilaajan luottamusta kehittäneet tapahtumat

Synteesi

Synteesin muodostamiseen käytettiin tutkijan havaintojen lisäksi viimeisen kysymyksen avulla haastatteluissa saatua tietoa siitä, miten varmistaa, että luottamus säilyy ja mitä pitäisi tehdä, että luottamus palautuisi? Haastatteluissa tilaajan luottamusta kehittäneitä ja edistäviä kriittisiä tapahtumia löytyi kolme kappaletta. Ojasalon (2008) teoreettisen mallin mukaisia luottamusteemoja olivat osaaminen, innovatiivisuus, sitoutuminen ja viestintä. Kuten tapahtumien koosteesta voidaan nähdä, luottamusarvioinnissa nousivat ammatillisen osaamisen ja operatiivisen tilannehallinnan merkitykset luottamuksen kannalta huomioitaviksi seikoiksi.

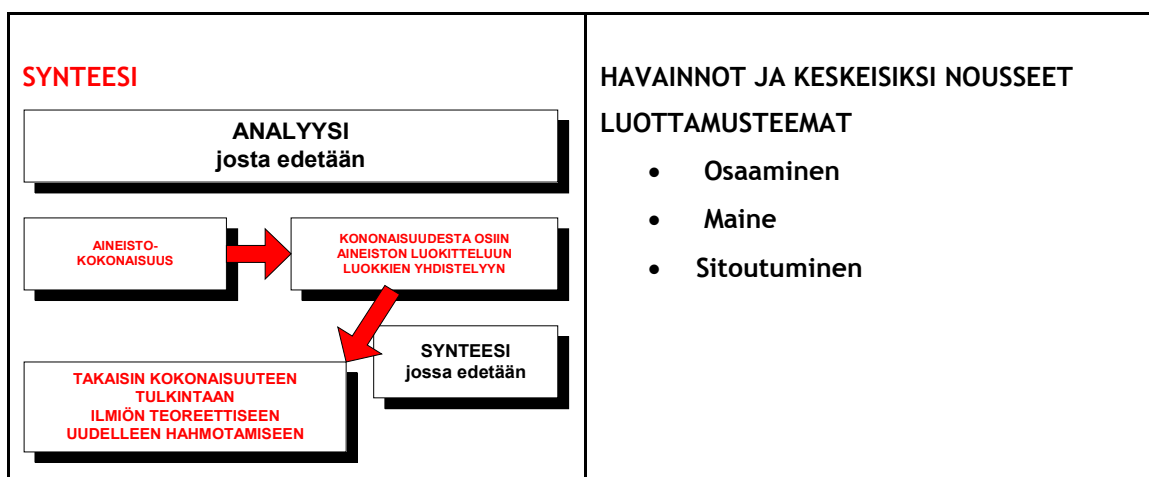
Myös onnistuneen viestinnän merkitys tuli esiin. Innovatiivisuus tuli esiin vesivuodon vahingontorjunnassa. Tilaaja ei ollut edes odottanut, että vartija tekee kiinteistön lvi-järjestelmän pikakorjauksen. Vesivuototapausta voidaan käsitellä myös tilanteena, jossa luottamus syntyi lisäarvontuottamisen perustella. Myös tuottajaa edustavan yksilön innovaatiokyvyllä näyttää olevan merkittävä osuus, vaikka innovaatio toiminta usein nähdäänkin pelkästään yhteisön voimavarana. Tilaajan turvallisuuden kannalta onkin oleellista, kuinka hyvin tuottaja todella

hallitsee omat, tässä yhteydessä asiakkaan turvallisuutta ylläpitivät palvelutuotteensa, joita voidaan kutsua myös turvallisuusprosesseiksi.

8.2.2 Tuottajan luottamusta kehittäneet tapahtumat

KRIITTINEN LUOTTAMUSTA KEHITTÄNYT TAPAHTUMA	MITÄ SEURASI?	LUOTTAMUKSEN KASVUN SUURUUS A=HUOMATTAVA B= KOHTALAINEN
Tilaaaja soitti ja kiitti hyvästä toiminnasta	Mielihyvä ja onnistumisen tunne	A
Tilaaaja kutsui tuottajan palveluriin ja pyysi neuvoa turvallisuusjärjestelyjen toteutuksessa	Asiantuntijuuden korostuminen, ja luottamuksen arvostuksen kohteena oleva tunne kasvoi	A

Taulukko 8: Tuottajan luottamusta kehittäneet tapahtumat



Synteesi

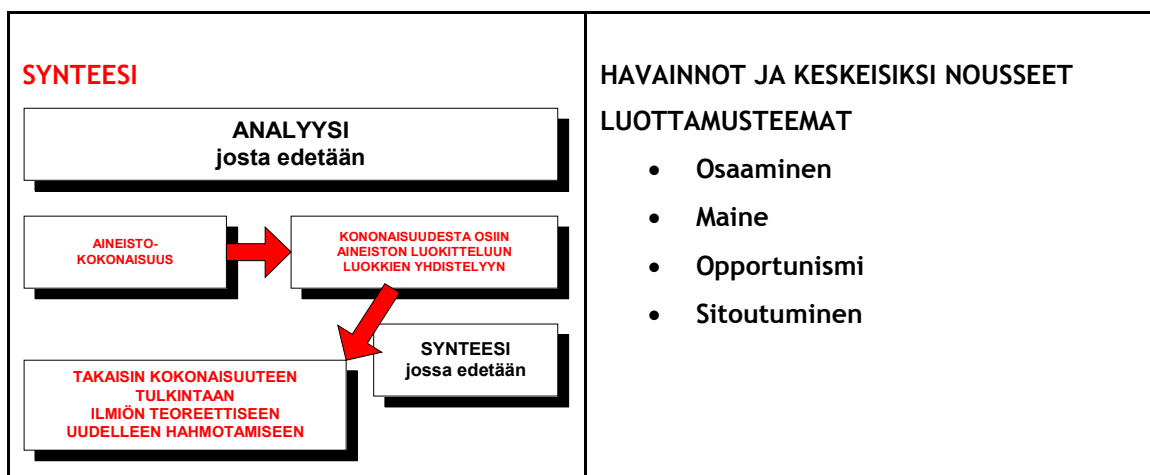
Synteesin muodostamiseen käytettiin tutkijan havaintojen lisäksi viimeisen kysymyksen avulla haastatteluissa saatua tietoa siitä, miten varmistaa, että luottamus säilyy. Haastatteluissa tuottajan luottamusta kehittäneitä ja edistäviä kriittisiä tapahtumia löytyi kaksi kappaletta.

Ojasalon (2008) teoreettisen mallin mukaisia, luottamusta lisääviä teemoja olivat osaaminen ja maine. Kuten tapahtumien koosteesta voidaan päätellä, luottamusarvioinnissa nousivat ammatillisen osaamisen ja operatiivisen tilankehityksen merkitykset. Myös onnistuneen viestinnän osuus tuli esiin. Innovatiivisuus taas tuli esiin vesivuodon vahingontorjunnassa, tilaaja ei edes ollut odottanut, että vartija tekee kiinteistön lvi-järjestelmän pikakorjauksen. Maineen ja osaamisen kasvu lisää mielihyvää ja luottamusta, tässä yhteydessä erityisesti luottamuksen arvoiseksi osoittautuminen lisää sitoutumista.

8.2.3 Tilaajan luottamusta heikentäneet tapahtumat

KRIITTINEN LUOTTAMUSTA HEIKENTÄNYT TAPAHTUMA	MITÄ SEURASI?	LUOTTAMUKSEN VÄHENEMISEN SUURUUS A=HUOMATTAVA B= KOHTALAINEN
Kausituotteiden varastohalli oli tyhjillään yli kaksi kuukautta, vartiointiliike teki tiloihin turhia tarkastuksia, vaikka oli sovittu että toisin menetellään.	1300 euron turhat laskut tarkastuskäynneistä, toimeksiantosopimuksen irtisanominen	A
Vartiointiliikkeen haltuun uskotut yrityksen avaimet katosivat, ilmoitus katoamisesta vasta kahden päivän kuluttua tapauksesta.	Epäluulo kasvoi ja tuottajan valvontaan jouduttiin kiinnittämään enemmän huomiota ja resursseja	B
Palvelusta valitettiin ja valitukseen ei saatu viikkoon vastausta. Myöhästyneessä palautteessa reklamaation kohteena ollut aihe luvattiin tuki selvittää	Valvonta lisättiin ja tuottajalle ilmoitettiin että vastaavaa viivettä ei saa enää syntyä	B

Taulukko 9: Tilaajan luottamusta heikentäneet tapahtumat



Synteesi

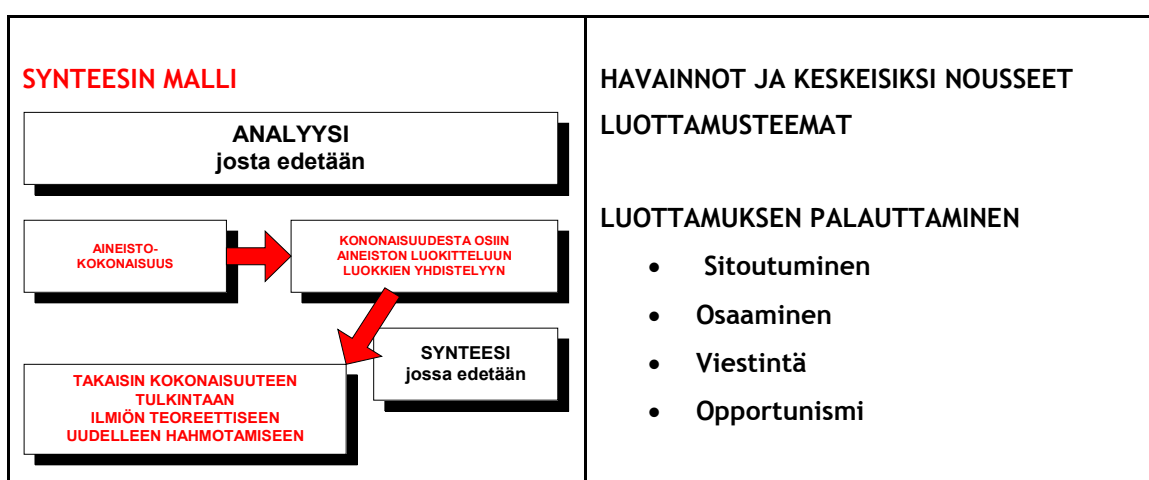
Synteesin muodostamiseen käytettiin tutkijan havaintojen lisäksi viimeisen kysymyksen avulla haastatteluissa saatua tietoa siitä, miten varmistaa, että luottamus säilyy ja mitä pitäisi tehdä, että luottamus palautuisi? Haastatteluissa tuottajan luottamusta heikentäneitä kriittisiä tapahtumia löytyi kolme kappaletta. Ojasalon (2008) teoreettisen mallin mukaisia, luottamukseen liittyviä teemoja olivat osaaminen, maine, sitoutuminen ja opportunismi. Luottamuksen menettämisen kannalta ammatillinen osaaminen ja tilaajan tunteminen ”itsensä petetyksi” tulivat haastatteluissa esille. Luottamuksen menettäminen miellettiin erittäin negatiivisena, koska yrityksen tilaaja lähtökohtaisesti luotti omaan yritykseen tulleeeseen tuottajaa kuin ”omaansa”, vaikka kyseessä ei ollutkaan suora työsopimussuhde. Opportunistisen käytöksen paljastuminen vähensi luottamusta merkittävässä määrin. Haastattelujen yhteydessä tuli esille käsitys, että opportunistisen käytöksen taustalla on välinpitämättömyyttä seurauksista siinä määrin, että sen karsimista eteneekin turvallisuusalalla pidettiin perusteltuna.

8.2.4 Tuottajan luottamusta heikentäneet tapahtumat

KRIITTINEN LUOTTAMUSTA HEIKENTNYT TAPAHTUMA	MITÄ SEURASI?	LUOTTAMUKSEN VÄHENEMISEN SUURUUS A=HUOMATTAVA B= KOHTALAINEN
Tilaaja halusi vaihtaa kohteessa työskennelleen varti-	Vaihtoon ja uuden työntekijän rekrytointiin ja koulutuksen kulut xx euro?	B

jan ilman perusteetta.		
Asiakas jätti tietoisesti ilmoittamatta kohteen turvallisuusjärjestelyihin liittyneitä merkittäviä olosuhdemuutoksia.	Epäluulo kasvoi ja tilaajan ammatitaidon puutteen takia jouduttiin tekemään kymmeniä tunteja työtä, jota ei pystytty laskuttamaan	B

Taulukko 10: Tuottajan luottamusta heikentäneet tapahtumat



Synteesi

Synteesin muodostamiseen käytettiin tutkijan havaintojen lisäksi viimeisen kysymyksen avulla haastatteluissa saatua tietoa siitä, miten varmistaa, että luottamus säilyy ja mitä pitäisi tehdä, että luottamus palautuisi? Haastatteluissa tilaajan luottamusta heikentäneitä kriittisiä tapahtumia löytyi kaksi kappaletta. Ojasalon (2008) teoreettisen mallin mukaisia, luottamusta heikentäneitä teemoja olivat osaaminen, sitoutuminen ja viestintä. Mikään luottamussuhde ei voi perustua pelkästään toisen osapuolen näkemykselle. Luottamus ei myöskään lisääny, jos myös tilaaja ei omalla toiminnallaan osoita olevan halua yhteistyöhön ja luottamuksen rakentamisessa tilaaja-tuottajasuhteessa on usein kyse ns. alihankinnalla tehdystä ulkoistamisesta.

Turvallisuusjärjestelyjen näkökulmasta voidaan käyttää myös käsitettä osaulkoistaminen. Käsitteellä osaulkoistaminen tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että vaikka tuottaja hoitaa turvallisuuspalvelun operatiiviset tehtävät, niin turvallisuuden johtaminen, turvallisuusosaaminen ja riskinhallintavastuu ovat ja niiden on pysyttävä aina tilaajalla. Haastatteluissa tuli esille, että tilaaja ei saa unohtaa tuottajaa, eikä tilaaja saisi ulkoistaa tai unohtaa ”omaa turval-








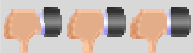
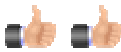
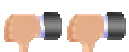
lisuusosaamistaan” sekä luottamuksen rakentamista tuottajaan. Edellä mainittua käytöstä pidettiin opportunistisena käyttäytymisenä.

8.3 Kehittäneiden ja heikentäneiden tekijöiden vertailu

Luottamusta kehittäneiden ja heikentäneiden tekijöiden vertailu on esitetty taulukossa 10. Esille tulleet teemat taulukoitiin niiden esiintymismäärän perusteella. Kuten jo tutkijan esikäsityksenä oli, tutkimuksessa käytetyt luottamusteemat voivat joko kehittää tai heikentää luottamusta molempien osapuolten osalta. Taulukossa ovat sekä tilaajien että tuottajien näkemykset niistä luottamukseen heikkenemiseen tai kehittymiseen liittyneistä teemoista, jotka tutkimushaastattelussa tulivat esille. Tuloksia ei tutkimusaineiston koon perusteella lähdetty erottelamaan tilaajan tai tuottajan käsitykseen, koska tutkimuksessa selvitettiin luottamussuhdetta, johon tarvitaan kaksi osapuolta.

Tilaaaja-tuottajasuhteen kriittisiä, luottamusta ja yhteistyötä kehittäviä tekijöitä olivat tuottajan ammattitaito, maine, kyky hallita turvallisuuden taktiset ja operatiiviset tehtävät, toimintaohjeiden tarkka noudattaminen ja poikkeustilanteiden hallinta. Riskinhallinnan kannalta luottamuksen merkitys palvelun tuottajan toimintaan oli merkittävä. Koska kukaan ei tiedä mitä tapahtuu, täytyy tilaajalla olla luottamusta siihen, että sovitut turvallisuusjärjestelyt toimivat. Tuottajalle merkityksellistä olivat tilaajan antamat oikeat tiedot toimeksiannon sisällöstä, yhteydenpito ja toimeksiantoon tarvittavien riittävien resurssien huomioiminen. Merkittäviksi tekijöiksi molemmille osapuolille osoittautuivat henkilöiden väliset suhteet, sitoutuminen ja molemminpuolinen viestintä.

Yksi tutkimuksesta löytynyt konkreettinen havainto oli molempien osapuolten näkemys opportunistismin vaaroista eli sen merkitys oli molemmille osapuolille luottamusta heikentänyt tekijä. Luottamuksen menettämiseen liittyvä tilanne oli tutkimuksen perusteella yksi konkreettinen tapahtumaketju, jonka seurauksena luottamus menetettiin. Luottamuksen palauttamiseen ei etenkään tilaajan näkemyksen mukaan ollut esteitä, mutta se vaatii muutakin kuin aikaa, eli näkyvää toimintaa vastaavien tapausten välttämiseksi.

Teema	Kehittäneet tapahtumat (kpl)	Heikentäneet tapahtumat (kpl)
Maine		
Innovatiivisuus		
Sitoutuminen		
Viestintä		
Opportunismi		
Osaaminen		

Taulukko 11: Tekijöiden vertailu ja esiintymismäärä.

9 Johtopäätökset

9.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Laurean opinnäytetyöohjeen (2008) mukaan opinnäyte on luonteeltaan työelämälähtöinen, prosessinomainen, soveltava sekä uuteen tietoon ja innovaatioihin tähtäävä. Opinnäytetyöprosessin yhteydessä syntyneen tiedon avulla ratkaistaan ongelmia ja esiin nousseita haasteita, kehitetään uusia ratkaisuja, menetelmiä, malleja sekä uutta osaamista eikä niinkään sovelleta yksinomaan tieteellisten tutkimusten kautta tuotettua tietoa sellaisenaan käytännön tilanteeseen (Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje 2008).

Johtopäätösosuuudessa tarkastelen tutkimustuloksia teoreettisesta lähtökohdistä käsin, eli arvioin eri luottamustutkimusten määritelmiä suhteessa tähän tutkimukseen. Tämän lisäksi esittelen tutkimuksen avulla saatujen tulosten osalta niitä tilaaja-tuottajasuhteen luottamukseen liittyviä havaintoja käytännön tilanteisiin, joita tämä tutkimus tuotti.

Tässä tutkimuksessa luottamuksen rajapintoja lähestyttiin kehittämisen näkökulmasta hyödyntäen kriittisten tapahtumien menetelmän, ”critical incident technique”-menetelmää. Tämän tutkimuksen mukaan menetelmä soveltuu luottamuksen arviointiin, mutta myös sen kehittämiseen.

9.2 Luottamus teoreettiselta kannalta

Kirjallisuustutkimuksen tuloksena oli vahvistuksen saaminen siihen ennakkokäsitykseen, että luottamuksella on merkitystä tilaaja-tuottajasuhteen ylläpidossa. Johtopäätösten arvioinnin kannalta on huomioitava, että tämä tutkimus ei tarkastellut luottamusta vain toisen osapuolen näkökulmasta, vaan molempia osapuolia tutkien ja kuunnellen.

Savolaisen (2011) mukaan leimallista luottamukselle on osapuolten välinen suhde ja yhteistyö, jolloin luottamus syntyy ihmisen välillä (Savolainen 2011, 119). Luottamusta voidaan tarkastella joko tuottajan tai tilaan näkökulmasta, mutta suhde on yhteinen. Molempiin näkökulmiin liittyy sekä etuja että haittoja.

Blomqvist (2008) käyttää riskin ottamisen sijasta käsitteitä epävarmuus ja haavoittuvuus. Luottamus korostuu tilanteissa, joihin sisältyy epävarmuutta tai haavoittuvaisuutta, jolloin lähes kaikki sosiaalinen toiminta, organisoituminen ja ihmisten välinen kanssakäyminen edellyttävät jossain määrin luottamusta. Tässä tutkimuksessa Blomqvistin (2008) näkemys tuli esille siksi, että turvallisuusjärjestelyjä ylläpidetään nykyhetken, mutta erityisesti tulevan tapahtuman torjuntakeinona. Haastatteluissa korostuivat molempien osapuolten näkemykset tuottajan merkityksestä riskinhallintakeinona. Aineiston teoreettisen tarkastelun osalta Ojasalon (2008) käsitteet toimivat luottamusteemojen mallintamisessa. Teemojen käyttö rakentui vasta tutkimushaastattelujen tulosten pohjalta, eli malli ei ollut tutkimukseen istutettu itseisarvo.

9.3 Kriittiset tapahtumat luottamuksen rakentajina

Luottamusnäkökulman kriittisten tapahtumien selvittämiseksi tätä tutkimusta varten luotu riskihallintaan soveltuva analyysityökalun avulla pystyttiin selvittämään kriittisiksi määrittelmiä tapahtumia. Erikseen huomioitava havainto oli, että luottamuksen menettämisellä on erilainen merkitys tilaajalle tai tuottajalle.

Jos tilaaja menettää luottamuksen esimerkiksi tuottajan aiheuttaman virheen tai laiminlyönnin takia, seuraukset ovat hyvin konkreettisia, vahinkoon liittyviä kustannuksia, turvajärjestelyjen toimimattomuudesta johtuvaa epävarmuutta ja kustannusten kasvua. Tuottajan kannalta saman vahingon merkitys on toisenlainen. Luottamuksen menetys liittyy maineeseen, am-

mattiosaamisen aliarvostukseen sekä mahdolliseen toimeksiannon irtisanomiseen. Vaikka taulukoissa pystyttiin osoittamaan tilaajan kärsimiä tai säästämiä euromääräisiä arvoja, liiketaloudellinen menetys tulee myös tuottajan kannettavaksi toimeksiannon päättymisen seurauksena.

Vaikka tilaaja-tuottajasuhteen luottamusarvioinnissa käytetyt teemat ovat samoja, niiden painoarvo ja merkitys poikkeavat tilaajan kokemasta. Tuottajalle palvelun tai ammattitaidon pettäminen merkitsee luottamuksen menetyksen lisäksi myös maineen vaarantumista sekä osaamiseen liittyvän arvostuksen vähenemistä. Luottamuksen muutosta koskevaa kriittistä tapahtumaa voi tarkastella myös tapahtumaketjuna joka on edeltänyt konkreettista tilannetta, missä luottamus väheni.

Jos luottamus on vaikea määritellä, niin tutkimuksen perusteella luottamuksen hallinta on mahdollista arkipäiväisillä, myös teoreettisen tutkimuksen malleilla. Tämän tutkimuksen perusteella tilaaja -tuottajasuhteen mallintaminen on perusteltua esim. Ojasalon (2008) mallia muokkaamalla sillä edellytyksellä, että mallia sovelletaan kyseessä olevaan tutkimustilanteeseen ja tapaukset tulkitaan täsmällisesti huomioiden luottamussuhteen arkaluonteisuuden tarkastelun. Tässä tutkimuksessa teoreettisen mallin soveltamista edellytti se, että samaan aikaan tutkittiin luottamussuhteen molempia osapuolia ja yhteistyön rakentuminen ei aina perustu täydelliseen tasa-arvoiseen kumppanuuteen, eli toinen on tilaaja ja toinen toimittaja.

Perinteinen tapa tarkastella yhteistyötä on yleensä ollut tilaaja-tuottajasuhdetta liiketoiminnallisesta hyötynäkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastelukulma poikkesi perinteisestä turvallisuustutkimuksesta aihevalinnan ja sen käsittelyn perusteella. Luottamuksen arviointia varten tehty päätös käyttää CIT -menetelmää hyödyntäen Potentiaalisten ongelmien analyysimenetelmän soveltaminen tutkimuskäytössä oli uusia tapa tutkia luottamussuhdetta.

9.4 Viitekehikko

Tämän opinnäytteen yhtenä tavoitteena oli ehdottaa mallia, viitekehikkoa, helpottamaan luottamuksen hallintaa tilaaja-tuottajasuhteessa. Teoria- ja tutkimusosuuteen tukeutuen voidaan esittää, että luottamus on merkittävä käsite, johon liittyy paitsi paljon mahdollisuuksia, ulottuvuuksia, myös tilaaja-tuottajasuhteen ylläpitoon liittyviä vaaroja. Huolimatta siitä, että tutkimuksessa käsiteltiin varsin seikkaperäisesti luottamusta koskevaa teoreettista viitekehikkoa, tämä tutkimus oli työelämää kehittävä. Siinä tarkasteltiin luottamuksen merkitystä tilaaja-tuottajasuhteessa erityisesti kehittämisnäkökulmasta tarkastellen. Tutkimukseen kuluneena n. 7 kuukauden aikana ajatus viitekehikosta tuntui ensin helpolta, mutta tutkimustulosten

ja erityisesti luottamusteorian monimuotoisuuden takia viitekehikon rakentaminen osoittautui vaativaksi tehtäväksi.

Vaikka haastatteluissa luottamuksen käsitteen avaaminen ja merkityksen ymmärtäminen onnistui hyvin, käsitteen abstraktisuus tekee siitä kuitenkin arkiseen yhteistyöhön vieraan ja jopa juhlallisen vaikutuksen. Tilaajan lähtökohta normaaliin arkiseen yhteistyöhön perustuu siihen, että tuottajaan luotetaan, ellei toisin ole todistettu. Tuottajan näkökulmasta katsoen taas luottamus tuntuu joskus epävarmalta. Syynä epävarmuuteen on ainakin, että tuottajan käsityksen mukaan tilaaja ei aina tunne riittävästi tuottajan ylläpitämien turvallisuusprosessien toimintaa, jonka johdosta odotukset niiden toimivuuteen saattavat perustua enemmän luuloihin kun tietoon. Kun tilaaja ulkoistaa turvallisuuspalvelut, turvaprosessit saattavat etäännyä ja käsitys reaalityodellisuudesta hämärtyy. Seurauksena saattaa tilaajalle syntyä perusteetonta odotusarvoa, joka pettäessään aiheuttaa tarpeetonta luottamuksen heikentymistä. Merkitys on huomattava, koska tilaaja-tuottajasuhteessa on kyse nimenomaan turvallisuudesta, riskinhallinnasta ja mahdollisen eteen tulevan vaaraa aiheuttavan tapahtuman torjunnasta.

Viitekehikko on laadittu tämän tutkimuksen tutkimustulosten pohjalta, jossa esitän molempia osapuolia koskevia suosituksia, *prinsiippejä*, joiden avulla luottamusta voidaan kehittää ja ylläpitää arkisen tilaaja-tuottajasuhteen arjessa. Prinsiipillä tarkoitetaan tässä yhteydessä perusteemoja ja sääntöjä, mutta erityisesti niitä konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla luottamusta ja yhteistyötä voidaan kehittää. Teemoina käytän tutkimuksessa käytettyjä luottamusteemoja. Prinsiipit perustuvat tutkimusteoriaan sekä haastattelujen aikana saatuihin tuloksiin ja havaintoihin.

Tämän tutkimuksen perusteella olen laatinut neljä prinsiippiä, jotka koskevat sekä tilaajaa että tuottajaa. Prinsiipeissä huomioitiin tutkimuksen keskeiset havainnot, eli sitoutuminen, viestintä, osaaminen ja aina huomioon otettava opportunismi.

Tämän tutkimuksen hyöty mm. yleisesti käytettyihin tilastollisiin luottamustutkimuksiin on, että tutkimuksessa luottamusta ja erityisesti kriittisiä tapahtumia arvioitiin ja analysoitiin laadullisin perustein. Tutkimuksen aineistona olivat asiantuntijoilta saadut haastattelut ja selvitykset kriittisistä tapahtumista, sekä erityisesti ne keinot, joiden avulla luottamusta voitiin kehittää. Uutta oli myös keskusteluyhteyden avaaminen, molempien osapuolten mahdollisuus perustella näkemyksensä ja yhteistyön tuloksena saatujen synteisien löytymisen. Tutkimus osoitti, että tilaaja-tuottajasuhteessa luottamus ja kontrollointi eivät aina olekaan toisensa vastakohtia. Tutkimuksen perusteella on perusteltua esittää, että tilaaja-tuottajasuhteessa toiminta ei voi pohjautua pelkästään tunteeseen pohjautuvaan käsitykseen toisen osapuolen halusta olla luottamuksen arvoinen, vaan yhteistyön on perustuttava tietoon, toisen riittävään tuntemiseen, tarvittaessa myös kontrollointiin. Lisäksi molempien osa-

puolten on ilman ennakko-odotuksia syytä arvioida toisen luotettavuutta ja ymmärrettävä, että yhteistyöhön liittyy aina myös epävarmuutta. Kuten elämässä ylipäänsä.

TEEMAT	SUOSITUSPRINSIIPIT
Sitoutuminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Luottamus molemmilla osapuolilla perustuu <u>tekoihin operatiivisella tasolla</u>, ei pelkkiin lupauksiin 2. Molemmat osapuolet ovat riittävällä tavalla yhteydessä toisiinsa, etenkin tilanteiden muuttuessa. 3. Tilaaja laatii kunnolliset ja toimivat vartiointiohjeet ja tuottaja varaa resurssit niiden toteuttamiseen
Viestintä	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kummankin osapuolen on perusteltua syytä huolehtia, että tiedonkulku on riittävää ja käytössä on varayhteys/varahenkilöt poikkeustilanteiden varalle
Osaaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tuottaja varmistaa, että käytössä on ammatillisen ja lakisääteisen koulutuksen lisäksi myös kohdekohtaiseen osaamiseen perehtynyt henkilöstö, jonka koulutukseen varataan riittävät resurssit. 2. Tilaajalla on oltava riittävä osaaminen ja ymmärrys ulkoistettujen turvallisuusprosessien toiminannasta, jotta hän käsittää, mitä ylipäänsä on tilaamassa
Varo opportunistia!	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lupaa vain se, minkä todella pystyt tekemään 2. Älä anna katteettomia ”tarjouksia” 3. Älä anna tuottajalle vääriä tietoja

Taulukko 12: Viitekehikko ja suositusprinsiipit

9.5 Tulosten siirrettävyys

Tulosten siirrettävyys luotettavuuden kriteerinä liittyy tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen ja tutkimustulosten sovellettavuuteen vastaaviin tilanteisiin. Tutkimustulosten siirrettävyyttä voidaan arvioida tutkimuksessa käytetyn teoria-aineiston, haastatteluissa käytetyn CIT -menetelmän ja niiden avulla saatujen tutkimustulosten pohjalta. Siirrettävyyttä toisiin

tilanteisiin helpottaa tarvittaessa, että tutkimustulokset ja käytetty tutkimusmenetelmä on raportoitu mahdollisimman tarkasti.

Haastateltavien, tässä tutkimuksessa käytetyn ”*täsmäryhmän*” henkilövalintaa ohjasi tutkimuksen tavoitteeseen sopivien valintakriteerien tarkka selvittäminen. Henkilövalintaa ohjasi sekä tilaajan että tuottajan osalta haastatteluun valittujen kokemus ja ammatillinen osaaminen. Oletuksena oli, että kaikilla osallistujilla oli kokemuksia kriittisistä tapahtumista.

Tutkimuksen siirrettävyyttä arvioitaessa on toki huomioitava haastatteluaineiston pieni koko, joka ilmeisesti esti kaikkien luottamusteemojen löytymisen tutkimustuloksista. Yleistysten tekeminen ei ole mahdollista, koska tässä tutkimuksessa käsitellyt kriittiset tapahtumat perustuivat haastateltavien omakohtaisiin ja ainutkertaisiin kokemuksiin. Vaikka saadut tutkimustulokset eivät olekaan suoraan yleistettävissä, niiden soveltaminen vastaavanlaiseen kontekstiin on kuitenkin mahdollista. Tutkimustuloksia voi pitää luottavina ja sekä tilaajalle että tuottajalle suuntaa antavina ohjeina luottamuksen merkityksestä. Tutkimuksen siirrettävyyttä voi hyödyntää myös muiden alihankintana tai ulkoistettujen palvelujen luottamustutkimuksissa.

9.6 Jatkotutkimuksen aiheita

Vaikka tutkimustuloksen siirrettävyyttä on vaikea kiteyttää ja kuvata pieneen otokseen perustuvia tutkimustuloksia niin, että niitä voitaisiin soveltaa myös muissa vastaavissa, antaa tämä tutkimus ainakin mallin mahdollisen jatkotutkimukseen. Kriittisten tapahtumien tunnistaminen, analysoiminen ja niistä oppiminen voivat opettaa toisen osapuolen ymmärtämistä, vahvistaa luottamusta ja auttaa tekemään oikeita asioita.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan arvioida, olisiko turvallisuusalan tutkimustoiminnassa syytä laajentaa tutkimusotetta myös poikkitieteelliseen suuntaan, jolloin hyödyntämällä esim. filosofian tai käyttäytymistieteen metodeja on mahdollisuus löytää konkreettisia kehitysmalleja turvallisuusalan hyödynnettäviksi.

Tilaaaja-tuottajasuhteen luottamuksen rakentumista voisi tutkia pelkästään toisen osapuolen näkökulmasta tarkasteltuna. Tällöin erotettaisiin toisistaan tilaaja- tuottajaosapuolet ja tutkimus perehtyisi vain valittuun osapuoleen. Tämän tutkimuksen rajoitteena oli haastateltavien pieni määrä ja olisi mielenkiintoista selvittää luottamusta kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Tutkimusta voisi myös kaventaa koskemaan vain yhtä kriittistä tapausta, jolloin tutkimusmenetelmänä voisi käyttää turvallisuusosaamisen alalta tuttuja riskianalysimenetelmiä, esimerkiksi syy-seurauskaaviota (SSK) tai tulevaisuutta mallintavaa riskiskenaariota.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Antola, T. & Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita.
- Anttila, P. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine Menestystekijä. Porvoo: WSOY
- Berg, K-E., 1993. Yrityksen riskinhallinta. 2. painos. Jyväskylä: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.
- Belcourt, Monica. 2006. Outsourcing- The benefits and risks. Human Resource Management Review, Vol.16, No. 2
- Blomqvist, K. & Ståhle, P. (2004). Trust in Technology Partnerships. Teoksessa Huotari ML. & Iivonen M. (toim.) Trust in Knowledge Management and Systems Organizations. IGI Publishing, Hershey, PA.
- Chell, E. 1998. Critical Incident Technique. Teoksessa: Symon, G. & Cassell, C. (toim.) Quallitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide. London: Sage Publications.
- Cheng, J.-H., Yeh, C.-H. & Tu, C.-W. 2008. Trust and knowledge sharing in green supply chains. Supply Chain Management: An International Journal, 13(4): 283–295.
- Chu, S.-Y., Fang, W.-C. 2006. Exploring the relationships of trust and commitment in supply chain management. The Journal of American Academy of Business, 9(1): 224–228.
- Eskola J & Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen Tampere: Vastapaino
- Finnsecurity ry:n toimialaraportti 2010.
- Fukuyama, F. 1995. Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. England: Clays Ltd. St Ives plc.
- Hallikas, J. 2001. Riskienhallinta yhteistyöverkossa. Helsinki, Metalliteollisuuden kustannus.
- Harisalo, R. Miettinen, E. Luottamus – Pääomien pääoma. 2010. Tampere;Juvenes Print
- Harisalo, R. Rannisto,P & Stenvall, J. Institutionaalinen luottamus. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Hautakangas, A. , Horn, T. , Pyhälä-Liljeström, P., Raappana, M.; 2003. Hoitotyö. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Henttonen, T. 2000. Turvallisuuden mittaaminen teollisuudessa. TUKES –julkaisu 7/2000. Helsinki: Turvatekniikan keskus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1980. Teemahaastattelu. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

- Hyyppä, H. & Miettinen, A. 2000. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Kirjapaino Kaleva
- Ilmonen, K. 2005. Luottamuksen operationalisoinnista. Jokivuori, P (toim) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Kopijyvä.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä. Kopiojyvä Oy. SoPHi.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Johansson, P. Z. 2006. Skandall att förlora och återfå andras förtroende, teoksessa: Johansson, I- L., Jönsson, S. & Solli, R. 2006. Värdet av förtroende. Denmark: Narayana Press. pp. 85-102.
- Jokivuori, Pertti 2002: Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön - kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Juholin E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4 uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä
- Jähi, M. 2011 Vartiointipalvelujen arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta VTT TIEDOTTEITA - RESEARCH NOTES 2591
- Järvinen Annikki, Koivisto Tapio, Poikela Esa 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. WSOY: Juva.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki WSOYpro Oy.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kauppinen, A-K. Pietilä, P. Sundbäck, L. & Kaleva, H. 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen - vaihtoehtona ulkoistaminen. VTT Tiedotteita. Espoo: Otamedia.
- Keskinen, S. 2005. Tutkimus alaitaidoista kunnissa. Kunnallialan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut., nro 49. Helsinki: Pole-Kuntatieto Oy
- Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Koponen, P., Perälä, M-L. & Räikkönen, O. 2000. Kriittisten tapahtumien tekniikka tutkimusmenetelmänä - metodinen tarkastelu (osa 1). Hoitotiede 4, 164-172.
- Kähkönen, L. 2007. Näennäismarkkinoiden tehokkuuden rajoitteet ja mahdollisuudet paikallishalinnon palveluissa. Väitöskirja. Tampere: Juvenes Print.
- Laine, N. 2008. Trust in superior-subordinate relationship. Acta Universitatis Tamperensis 1338. Tampereen yliopisto. Tampere: University Press
- Laine, N. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Julkaisuja 632. Espoo: VTT.

- Levä, K. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus. Tampereen teknillinen yliopisto. TUKES-julkaisu.
- McCarthy, I., Anagnostou A. 2004. The impact of outsourcing on the transaction cost and boundaries of manufacturing. *International Journal of Pproduction Economics*.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. painos. Viro: Methelp.
- Miettinen, J. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal Of Marketing*.
- Mäkelä, K (toim) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gummerus kirjapaino: Saarijärvi.
- Mäkelä, P & Ruokonen, F. 2005. Luottamus sosiaalisen pääoman teorioiden ydinkäsitteenä. Teoksessa sosiaalisen pääoman kentät. Jokivuori, P. Kopijvä Jyväskylä.
- Mäkipeska, M & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus -Työyhteisön sosiaalisen pääoman ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nissinen, V. 2001. Sotilasjohtaminen. Kriittiseen konstruktiviseen oppimiskäsitykseen perustuva johtajakoulutus Suomen puolustusvoimissa. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Ojasalo, J. 2008. Trust in Business Relationship: A Theoretical Model. *Cambridge: The Business Review* 11.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osamistaliiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Puusa A & Juuti, P. (toim). 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. JTO: Hansaprint.
- Ruuhilehto, K. Kuusisto, A. Turvallisuuskulttuuri - mitä se on? VTT Turvallisuustekniikka Tampere. TUKES-julkaisu 3/ 1998.
- Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. SoPhi: Jyväskylä.
- Ruuskanen, P. (2001). Luottamus verkostotalouden laidalla. Teoksessa Ilmonen K. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä.
- Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa aineeton pääoma organisaation voimavarana. Puusa, A. Reijonen, H. (toim). Kuopio: Unipress.
- Seligman, A. (2000). Luottamus ja yleinen vaihto. teoksessa Ilmonen, K (toim). Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Sphi.
- Silverman, D. 1994. Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction. 2. painos. Lontoo: Sage.
- Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Oulun yliopisto. Väitöskirja. Oulu: Oulu University Press.
- Suomen kielen perussanakirja. 2001. Helsinki: Edita.
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

- Stähle, P., Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Polemia-sarja. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Sztompka, P. 2000. Trust: A sociological theory. Port Chester: Cambridge University.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-3.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Valtion säädöstietopankki Finlex. [luettu 20.2.2013]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.finlex.fi>](http://www.muodossa: <URL:http://www.finlex.fi>).
- Yksityiseen turvallisuusalaan liittyvä lainsäädäntö. 2002. Sisäasiainministeriön poliisiosaston julkaisu. Mikkeli: Turvallisuusalan valvontayksikkö.
- Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Helsinki: Talentum.
- Valtonen, V. 2010. Turvallisuustoimijoiden yhteistyö.operatiivistaktisesta näkökulmasta. MPKK Taktiikan laitos: Helsinki: Edita Prima Oy.
- Varautuminen ja kokonaisturvallisuus 2010. Komiteamietintö. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 21. Helsinki: Yliopistopaino.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Teknoliateollisuuden julkaisu 8/2006. Vantaa: Dark Oy.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki; Edita Publishing Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Yksityiseen turvallisuusalaan liittyvä lainsäädäntö. 2002. Sisäasiainministeriön poliisiosaston julkaisu. Mikkeli: Turvallisuusalan valvontayksikkö.
- Wii O. 1992. Viestinnän tutkimussuuntia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Wii O. 2002. Johdatus viestintään. 6.–9. painos. Espoo: Weilin+Göös.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä: Helsinki.
- Sähköiset lähteet
- Blomqvist, K. 2008. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Technology Business Research Center. Viitattu 20.2.2013. http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf
- Keränen, J., Kupi, E., & Lanne, M. 2009. VTT Working Papers 137. Riskienhallinta osana pkyri- tysten strategista johtamista. Viitattu 20.1.2013. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 20.3.2013. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/.../978-951-44-7314-2.pdf>

Vartioimisliikeasetus 734/1983. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 20.1.2013.
<http://www.finlex.fi>>.

Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista muutossäädökset 20.8.2010/725. Viitattu 20.1.2013.

Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi yksityisistä turvapalveluista sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 69/2001 vp. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 20.1.2013.
URL:<http://www.finlex.fi>>.

Harisalo, R. 2009. Epäluottamus organisaatiossa. Viitattu 20.2.2013.
<http://urn.fi/urn:nbn:uta-3-894>

Jyväskylän Yliopiston tutkimusportaali (2013). Viitattu 20.1.2013.
<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/luottamus>

Jähi, M. 2011. Vartiointipalvelujen arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta. VTT tiedotteita 2591. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2591.pdf>

Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopisto. Sosiaalitieteen laitos. Väitöskirja. Viitattu 3.2.2013.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/59477/AnnalesC298Korkala.pdf>

Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998). Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 3.2.2013. <http://www.finlex.fi>.

Marinka Lanne & Eija Kupi. 2007 Miten hahmottaa security-alaa? Teoreettinen malli Suomen security-liiketoiminta-alueista Viitattu 20.1.2013.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2388.pdf>

Luhmann, N. 2000. Familiarity, Confidence, Trust: problems and alternatives. Department of sociology, University of Oxford. http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/luhmann_94-107.pdf>.

Yritysturvallisuus EK Oy. 2012. Yritysturvallisuuden perusteet. Viitattu 3.2.2013.
http://ek2.ek.fi/ytnk08/extranet/liitteet/Extra_etusivu_nosto/Yritysturvallisuus/yritysturvallisuus.php

Virtanen, J. 2009. Kriittiset tapahtumat. Tampereen Yliopisto. Sosiaalityön tutkimuksen laitos. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 1.2.2013 <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04011.pdf>

VTT. 2005. Riskianalyysin menetelmät. Viitattu 9.1.2013.
<http://virtual.vtt.fi/virtual/riskianalyysit/index273b.html>

Kuviot

Kuvio 1: Luottamuksen komponentit yritysten välisessä verkostoyhteistyössä (Blomqvist & Sthåhle 2004).	16
Kuvio 2: Luottamus sosiaalisena pääomana (Mäkipeska & Niemelä 2005, 29)	17
Kuvio 3: Antecedents and Consequences of Trust in Business relationship: A Theoretical model (Ojasalo 2008, 96).	20
Kuvio 4: Epäluottamuksen noidankehä työelämässä (Laine, 2008, 82).	22
Kuvio 5: Strategian ja palveluhankintamallin yhteys (Kiiskinen ym. 2002, 82).	26
Kuvio 6: Opinnäytteessä tilaaja-tuottajasuhteen luottamuksen kriittisiä tekijöitä mittavat teemat Ojasalon (2008) mallia mukaillen.	34
Kuvio 7: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 144).	49

Taulukot

Taulukko 1: Luottamukseen läheisesti liittyvät käsitteet (Blomqvist 1977, 2002,172).....	15
Taulukko 2: Epäluottamuksen seuraukset yhteisöjen välisissä suhteissa (Harisalo ym, 2012, 22)	23
Taulukko 3: Erialaisten yhteistyökumppanuuksien rakentuminen ja tietopääoman hyödyntäminen. (Ståhle ym. 2000, 103).	28
Taulukko 4: CIT -menetelmässä haastatettavalle esitettäviä kysymyksiä (Ojasalo ym. 2009, 98).	39
Taulukko 5: Flanagan (1954) on määritellyt Critical Incident Technique - menetelmään kulkuun viisi vaihetta (ks. Virtanen 2009, 36-42).	40
Taulukko 6: Potentiaalisten ongelmien analyysi ja VTT:n mallista muokattu luottamuksen kriittisiä tapahtumia kuvaava analyysipohja (malli).....	48
Taulukko 7: Tilaajan luottamusta kehittäneet tapahtumat	56
Taulukko 8: Tuottajan luottamusta kehittäneet tapahtumat.....	57
Taulukko 9: Tilaajan luottamusta heikentäneet tapahtumat	59
Taulukko 10: Tuottajan luottamusta heikentäneet tapahtumat	60
Taulukko 11: Tekijöiden vertailu ja esiintymismäärä	62
Taulukko 12: Viitekehikko ja suositusprinsiipit	66

Liitteet

Liite 1 Analyysilomakkeet

Liite 2 Kutsu

Liite 3 Haastattelukysymykset

Liite 1: Luottamusta heikentäneiden ja vahvistaneiden tapahtumien tutkimuslomakkeet

KRIITTISET TAPAHTUMAT ANALYYSI PVM.		TILAAJA		TUOTTAJA
<u>LUOTTAMUSTA HEIKENTÄNYT TILANNE</u>	SEURAUKSET	LUOTTAMUKSEN MENETYKSEN SUURUUS A=HUOMATTAVA B= KOHTALAINEN	ANALYYSI	SYNTEESI, MITÄ PITÄISI TEHDÄ ETTÄ LUOTTAMUS PALAUTUISI

KRIITTISET TAPAHTUMAT ANALYYSI PVM.		TILAAJA		TUOTTAJA
<u>LUOTTAMUSTA PARANTANUT KRIITTINEN TAPAHTUMA</u>	SEURAUKSET	MUUTOKSEN SUURUUS A=HUOMATTAVA B= KOHTALAINEN	ANALYYSI	SYNTEESI MITÄ VARMISTAA ETTÄ LUOTTAMUS SÄILYY JA KEHITTYY

Liite 2: Kutsu haastatteluun

Lähetä	Vastaanottaja...	
	Kopio...	
	Aihe:	

Hei,

Aika xx

Paikka: Ravintola XX, saunakabinetti

Liittyn puhelinkeskusteluun xx.xx. 2012. kutsun sinut mukaan luottamustutkimukseen.

Tilaisuus kestää n. kaksi tuntia ja aiheena on pohtia luottamuksen merkitystä erityisesti yksityisellä turvallisuusalalla.

Asia on minulle tutkimusaiheena tärkeä ja siksi pyydänkin kohteliaammin

saapumaan avoimin mielin keskustelemaan aiheesta.

Tunnen Sinut jo vuosien ajalta ja mielipiteesi ja näkemyksesi ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä.

Kuten puhelimessa kerroin, myös xx:n edustaja on samaan aikaan paikalla.

Kyselylomakkeita Sinun ei tarvitse täyttellä. sen sijaan pyydän Sinua valmistautumaan tutkimukseen miettimällä seuraavia asioita.

1. Mitä luottamus on ja mitä se xx:n toimintaa liittyn merkitsee?
2. Onko mielessäsi sellaisia tapauksia, jotka ovat lisänneet tai vähentäneet luottamusta X:ää kohtaan?
- mitä tapahtui ja mitä siitä seurasi?
3. Onko mielessäsi sellaisia tapahtumia, joista haluaisit kysyä X: edustajalta?

Kuten puhelimessa kerroin keskustelun yksityiskohdat, nimet ja paikat pidetään salassa. Käytän aineistoa vain tutkimuksen teemojen ja mahdollisen luottamuksen muutosten arvioitiin. Olen varannut kabinettiin pikkupurtavaa, kahvia ja muuta olennaista.

Toivon saavani opinnäytteen valmiiksi kevään aikana ja lupaan teille kaikille painetuoreen opinnäytteeni henkilökohtaisella allekirjoituksella

Ilmoitathan mahdollisesta esteestä.

Terveisin

With best regards

Vesa Talja

Liite 3: Haastattelukysymykset

CIT (Critical Incident Technique)

- Haastattelukysymykset
 1. Mitä luottamus tarkoittaa ja millainen merkitys luottamuksella tilaaja-tuottajasuhteessa ylipäänsä on?
 2. Kriittinen tilanne joka vähensi /lisäsi luottamusta?
 - mitä seurasi, miksi?
 3. Miten arvioit luottamuksen muuttuneen?
 - huomattava/ kohtalainen
 4. Avoin kysymys toiselle osapuolelle, kerro tapauksesta omin sanoin, toinen saa kuunnella ja vastata