

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**ENNALTAEHKÄISEVÄN, PAIKALLISEN
TURVALLISUUSYHTEISTYÖN TOIMIVUUTEEN VAIKUTTAVAT
TEKIJÄT VERKOSTOMAISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

Pro Gradu
Jaakko Pesonen
Maisterikurssi-3
Helmikuu 2013

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 3	Linja SMSIV12
Tekijä Pesonen, Jaakko Johannes	
Tutkielman nimi Ennaltaehkäisevän, paikallisen turvallisuusyhteistyön toimivuuteen vaikuttavat tekijät verkostomaisessa toimintaympäristössä	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssekirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika: Huhtikuu 2014	Tekstisivuja 96 Liitesivuja 13
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, poikkeako viranomaisten, järjestöjen ja yritysten välinen yhteistyö verkostoista kirjoitetusta teoriasta. Turvallisuussuunnittelussa viranomaiset, järjestöt ja yritykset toimivat kukin omilla resursseillaan ja toimivaltuuksillaan. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa viranomaisten, järjestöjen ja yritysten yhteiseen turvallisuussuunnitteluun.</p> <p>Tutkielman kohdejoukkona olivat paikalliseen, ennaltaehkäisevään turvallisuussuunnitteluun osallistuneet henkilöt. Kyselyyn vastasi 95 henkilöä. Vastauksia on analysoitu SPSS for Windows -ohjelmalla ristiintaulukoiden sekä manuaalisesti laskien ja luokitellen.</p> <p>Kysely osoitti paikallisen, ennaltaehkäisevän turvallisuussuunnittelun noudattavan pääosin verkostotutkimuksen teoriaa. Tutkimuksen merkittävimmät löydökset liittyivät luottamukseen. Yritykset ovat epäluuloisempia muita toimijoita kohtaan. Viranomaiset luottavat järjestöjen ja yritysten vilpittömään tarkoitukseen, mutta pitävät toiminnan ennustetavuutta heikompana.</p> <p>Tutkimus osoitti myös merkittäviä alueellisia eroja kokemuksissa turvallisuussuunnittelussa verkostomaisessa toimintaympäristössä. Paikallinen turvallisuussuunnittelu on koettu vähiten tehokkaaksi ja tarpeelliseksi Varsinais-Suomessa.</p>	
<p>AVAINSANAT</p> <p>Avainsanat: Verkosto, toimintaympäristö, johtaminen, tehostaminen, kokemus</p>	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUKSET	7
1.2	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	8
1.3	TUTKIMUSONGELMAT JA HYPOTEESEIT	8
1.4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSFILOSOFIA	9
1.5	AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA	10
1.5.1	Verkostot	10
1.5.2	Turvallisuus	11
1.5.3	Uusi paikallinen hallinta	12
1.6	KESKEISET KÄSITTEET	13
2	VERKOSTOMAINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	16
2.1	VERKON JA VERKOSTON MÄÄRITELMÄ	17
2.2	VERKOSTOITUMISEN HYÖDYT	23
2.3	VERKOSTOJEN JA VERKOSTOITUMISEN ONGELMIA	24
2.4	JOHTAMINEN	27
2.5	VERKOSTOMAISEN RAKENTEEN JOHTAMINEN	29
2.5.1	Tavoitteet verkostojohtamisessa	30
3	PAIKALLINEN TURVALLISUUSTYÖ	35
3.1	UUSI JULKISJOHTAMINEN	35
3.2	SISÄISEN TURVALLISUUDEN OHJELMA	38
3.3	ENNALTAEHKÄISEVÄ, PAIKALLINEN TURVALLISUUSUUNNITTELU	41
4	ENNALTAEHKÄISEVÄN PAIKALLISEN TURVALLISUUS-YHTEISTYÖN TOIMIVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT VERKOSTOMAISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ	43
4.1	TUTKIMUSKOHDEN JA AINEISTON	43
4.2	TUTKIMUSONGELMA	43
4.3	KYSELYMENETELMÄ AINEISTON HANKINTAMUOTONA	44
4.4	KYSELYLOMAKKEEN SUUNNITTELU JA VALMISTAMINEN	46
4.5	KYSELYN TOTEUTTAMINEN	49

4.6	VASTAUSTEN ANALYSOINTI	51
4.7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	52
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	55
5.1	MERKITSEVÄT EROT SUKUPUOLILLA	55
5.2	MERKITSEVÄT EROT IÄN MUKAAN JAOTELTUNA	58
5.3	MERKITSEVÄT EROT MAANTIETEELLISEN ALUEEN MUKAAN JAOTELTUNA	61
5.4	MERKITSEVÄT EROT TOIMIALASEKTORIEN MUKAAN JAOTELTUNA	65
5.5	MERKITSEVÄT EROT VERKOSTOKOKEMUKSEN MUKAAN JAOTELTUNA	68
5.6	VERKOSTON TOIMINTAAN OSALLISTUMISEN MÄÄRÄN MUKAAN JAOTELLUT VASTAUKSET	73
5.7	VERKOSTON KOON MUKAAN JAOTELLUT VASTAUKSET	76
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	80
6.1	VERKOSTON OLEMASSAOLON VAIKUTTAVAT SEIKAT	80
6.2	LUOTTAMUS	85
6.3	KOORDINOIMINEN JA JOHTAMINEN	89
7	POHDINTAA	93
7.1	TIEDON JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS SEKÄ VIRHELÄHTEET	93
7.1.1	Reliabiliteetti	93
7.1.2	Validiteetti	94
LÄHTEET		97
	PAINETUT LÄHTEET	97
	MUUT LÄHTEET	103
	DIGITAALISET LÄHTEET	105

1 JOHDANTO

Yhteiskunnan eri toimijoiden – viranomaisten, järjestöjen ja yritysten – välistä yhteistoimintaa ja tiedonkulkua on yritetty monin eri tavoin tehostaa ja parantaa. Tehostamisesta ja parantamisesta huolimatta aika ajoin huomaa yhden toimijan toistavan samoja toimenpiteitä. Toisen toimijan toimivaltuuksista ja keinovalikoimasta löytyy parempi keino. Hyödytön työ on resurssien tuhlausta. Yhteiskunnan tavoitteena tulee olla tuottaa tehokkaita ja kustannuksiltaan edullisia palveluja kansalaisille ja yritysten asiakkaille.

Yksi palvelujen tehostamiseen ja kustannusten laskemiseen tähtäävä toimenpide on ollut sisäministeriön Kaupunkien turvallisuus -projekti. Projektin turvallisuusohjelma ”Pelottomat puistot, kodikkaat korttelit” julkaistiin alkuvuodesta 2011. Turvallisuusohjelma on valmisteltu suurimpien kaupunkien kaupunginjohtajien, turvallisuusviranomaisten ja asiantuntijoiden johdolla.

Turvallisuusohjelman tavoitteena on parantaa kaupunkilaisten turvallisuutta ja vähentää turvallisuusongelmista aiheutuvia kustannuksia. Tavoitteet sisältyvät sisäisen turvallisuuden ohjelmaan. Hallitusohjelman tavoitteena on, että ”Suomi on Euroopan turvallisimaa maana vuonna 2015”(Sisäisen turvallisuuden ohjelma 2011)

Pelottomat puistot, kodikkaat korttelit -ohjelmassa on kuvattu neljä toimintapolitiikkaa. Nämä ovat turvallisuutta edistävät yhteistyömallit, turvallisen elinympäristön luominen, väkivallan määrän vähentäminen sekä lasten ja nuorten turvallisuuden parantaminen. Turvallisuusohjelma sisältää joukon ehdotuksia kaupunkien turvallisuutta edistäviksi valtakunnallisiksi toimenpiteiksi. Ohjelmassa ehdotetaan mm. toimenpiteitä alkoholinkäyttöön puuttumiseksi, vanhemmuuden vahvistamiseksi ja kaupunkien turvallisuusongelmiin liittyvän tiedon lisäämiseksi.

Kunnallisen itsehallinnon periaatteiden mukaisesti turvallisuusohjelmassa ei määrätä kaupungeille tehtäviä. Turvallisuusohjelmassa esitetään yhteisiä toimintatapoja, joilla parannetaan kaupunkien turvallisuutta. Turvallisuuteen liittyviä kysymyksiä tarkastellaan kokonaisuutena siten, että turvallisuussuunnitteluun osallistuvat paitsi viranomaiset, myös järjestöt ja yritykset. Projektissa toimijoilla on yhteinen tavoite, tehdä kaupungista turvallisempi. Jokainen toimija on toiminnassa mukana vapaaehtoisesti omilla resursseillaan ja toimivaltuuksillaan.

Tutkintooni liittyvän korkeakouluharjoittelun olin sopinut jo alkutalvesta 2013 suorittavani sisäasiainministeriön sisäisen turvallisuuden sihteeristössä. Korkeakouluharjoittelupaikan varmistuttua tiedustelin mahdollisuutta tehdä pro gradu -tutkielma. Tutkielman halusin liittyvän pääaineeseeni, johtamiseen. Johtamista pääaineena opiskelevalle on helpompi löytää tutkimuskohde kuin monen muun pääaineen opiskelijalle – liittyhän johtaminen lähes kaikkeen ihmisten väliseen toimintaan. Turvallisuussuunnittelun kokemuksesta ei aikaisemmin ollut tutkittu tieteellisesti, ja vaikka esim. alueellisista eroista oli havainto, ei niiden syitä pystytty kuin arvailemaan.

Aloitin korkeakouluharjoittelun syksyllä 2013. Aikaisemman työkokemukseni johdosta olen ollut tekemisissä turvallisuuden laajan käsitteen kanssa. Tästä huolimatta ymmärsin turvallisuuden olevan vielä laajempi kokonaisuus. Minulle syntyi havainto, että poliisin tehtävät liittyvät turvallisuuteen vaikuttavien asioiden ketjun loppupäähän. Harmillisen usein poliisin saapuessa paikalle jäljellä on vain jo tapahtuneen rikoksen esitutkinta. Turvallisuuden määritelmä, ”olla vapaa pelosta tai uhasta”, sisältää kuitenkin paljon muutakin.

Käytännön kokemusten myötä sisäisen turvallisuuden sihteeristössä oli syntynyt käsitys siitä, mitkä seikat vaikuttavat kokemukseen ja toiminnan tehokkuuteen turvallisuussuunnittelussa. Tieteellistä tutkimusta aiheesta ei kuitenkaan ole aikaisemmin tehty. Tutkimukseni tavoitteeksi syntyikin selvittää vastaajien kokemuksia toiminnan tehokkuudesta ja sen mielekkyydestä. Toimeksiantajan kokemusten kautta syntyneet käsitykset helpottivat tutkimuksen onnistumisen arviointia. Kyselylomakkeella kerätyt vastaukset olivat samankaltaisia kuin aikaisemmat käsitykset.

Näillä ajatuksilla ryhdyin toteuttamaan kyselytutkimusta. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat paikalliseen, ennaltaehkäisevään turvallisuussuunnitteluun osallistuneet henkilöt. Lähetin sähköpostitse kutsun internetissä julkaisemaani kyselylomakkeeseen. Tietotekniikan kehittyminen on tuonut tutkimusten tekemisen ja kohderyhmien laajentamisen helpoksi. Tämä helpotti itseäni tutkimuksen tekemisessä, mutta vastaavien tutkimusten suuri määrä on varmasti laskenut vastausinnostusta.

Ennen kyselylomakkeen suunnittelua tutustuin verkostoista kirjoitettuun teoriaan ja tutkimuksiin. Teoriaosan alussa olen esitellyt sekä johtamiseen että verkostoihin liittyviä käsitteitä. Tämän

jälkeen olen esitellyt verkostoteorioita. Verkostoteorian esittelyn jälkeen olen tarkastellut tutkimuksen tekemistä.

Verkosto toimintaympäristönä -osuuden pituus yllätti itsenikin. Ehkä verkosto toimintaympäristönä on vielä niin uusi käsite, että tutkijatkaan eivät ole saavuttaneet yksimielisyyttä, ja teorit kilpailevat vielä keskenään.

Pro gradu -tutkielman suurin hyöty itselleni oli mahdollisuus tutustua turvallisuussuunnitteluun verkostomaisessa toimintaympäristössä. Oma käsitykseni siitä, että toimiminen verkostoissa tulee tulevaisuudessa lisääntymään erityisesti viranomaissektorilla, sai vahvistusta.

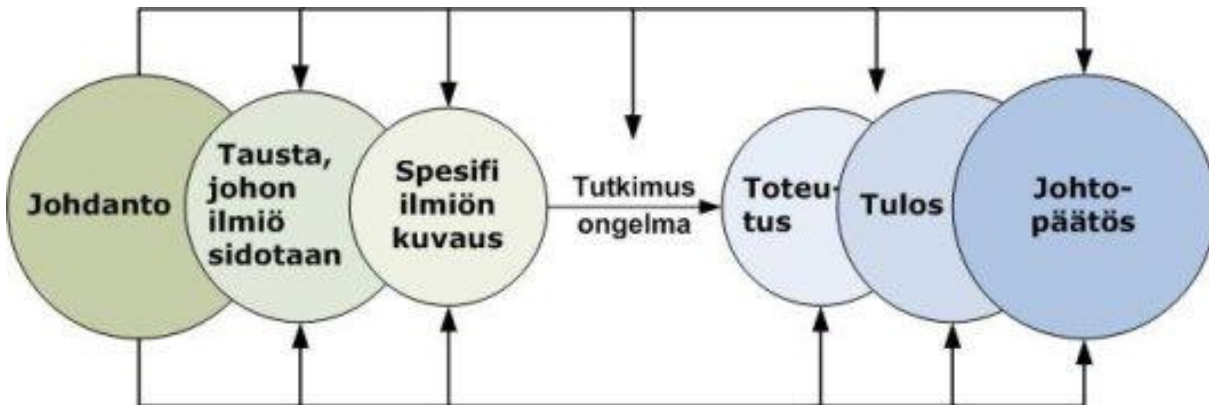
Palatessani opintojeni jälkeen takaisin työelämään aion viedä omaan työskentelyyni ainakin kaksi ajatusta. Ensimmäinen on se, että turvallisuudentunne on paljon muutakin kuin rikokset ja järjestyshäiriöt. Toinen kehityskohde on yhteistyön kehittäminen kaikkien halukkaiden toimijoiden kanssa. Yhteistyötä verkostossa tehdessä ei kilpailla toisten toimijoiden kanssa vaan luodaan yhdessä enemmän resursseja ja osaamispotentiaalia.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on mitata survey-tutkimuksen avulla ennaltaehkäisevään, paikalliseen turvallisuussuunnitteluun osallistuneiden henkilöiden kokemuksia toimimisesta verkostomaisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksen avulla halutaan saada tietoa siitä, miten paikallinen, ennaltaehkäisevä turvallisuussuunnittelu verkostomaisessa toimintaympäristössä eroaa verkostoteoriasta. Perimmäisenä tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten verkostomaisessa toimintaympäristössä tapahtuvaa yhteistyötä voitaisiin tehostaa jatkossa.

Empirian avulla yritetään selvittää, minkälaisia tuntemuksia ja tunteita toimiminen verkostomaisessa toimintaympäristössä on herättänyt. Empiirinen tutkimus rajataan koskemaan kyselytutkimuksen kohderyhmäksi valittuja henkilöitä.

1.2 Tutkimuksen viitekehys



Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui aikaisemmista tutkimuksista sekä lähdekirjallisuudesta. Tutkittava ilmiö on paikalliseen, ennaltaehkäisevään turvallisuustyöhön osallistuneiden henkilöiden kokemus turvallisuustyöstä. Tässä tutkimuksessa taustana, johon ilmiö sidotaan, on käytetty yleistä verkostoteoriaa.

Tutkittava spesifi ilmiö on ennaltaehkäisevä, paikallinen turvallisuussuunnittelu verkostomaisessa toimintaympäristössä. Spesifin ilmiöstä tekee se, että jokainen verkoston jäsen toimii omilla resursseillaan ja toimivaltuuksillaan. Tutkimusongelmaksi syntyi näin ennaltaehkäisevän, paikallisen turvallisuussuunnittelutyön kokemusten vertaaminen yleisiin teorioihin, joita verkostotoiminnasta on havaittu.

Tutkimus toteutetaan määrällisenä kyselynä, jonka tulokset raportoidaan tutkielman lopussa. Tutkielman tuloksista on tehty johtopäätöksiä, joiden avulla tutkimuskysymyksiin vastataan.

1.3 Tutkimusongelmat ja hypoteesit

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten verkostoihin liittyvä teoria toteutuu paikallisen, ennaltaehkäisevän turvallisuussuunnitteluun verkostomaisessa toimintaympäristössä.

Tutkimuskyselyn vastauksia analysoidaan tilastomatematiikan keinoin. Analyysijä ja johtopäätöksiä hyväksikäyttämällä voidaan toimintaa tulevaisuudessa tehostaa.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusfilosofia

Pro gradu -tutkimuksen tekemiseen on mahdollista valita tutkimusmetodiksi kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tutkimusmetodi. Pro gradu -tutkielmassani on valittu käytettäväksi kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmetodia.

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut saada tietoa siitä, miten paikallinen, ennaltaehkäisevä turvallisuussuunnittelu verkostomaisessa toimintaympäristössä poikkeaa verkostoteoriasta. Tehokkuutta ja kokemuksen positiivisuutta on tutkittu kyselyllä. Kyselyyn, joka järjestettiin 10.11–19.12.2013, osallistui 95 henkilöä.

Tutkimusasetelma pyrki saamaan vastaukset asettamiini tutkimuskysymyksiin kyselyllä, joka osoitettiin paikalliseen, ennaltaehkäisevään turvallisuussuunnitteluun osallistuneille henkilöille. Kyselyllä kerätty aineisto on analysoitu määrällisen tutkimuksen keinoin SPSS for Windows - tietokoneohjelmalla. Määrällisen analyysin avulla olen laatinut aineistostani johtopäätökset, jotka vastaavat tutkimusongelmiin.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Määrällinen tutkimus vaatii kuitenkin riittävän suuren otoksen kohderyhmäksi. Määrällisen tutkimuksen avulla ei pyritä selvittämään yksittäisiä asioita, vaan pyritään kartoittamaan olemassa oleva tilanne. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan myös tutkia korrelaatiota asioiden välillä. Tutkimustuloksia raportoitaessa käytetään raportoinnissa apuna erilaisia kuvaajia ja taulukoita. Raportoinnin yhteydessä käytettävien kuvaajien ja taulukoiden tulee olla helposti ymmärrettäviä ja luettavia. (Heikkilä 2008, 16.)

Määrällinen tutkimus sopii käytettäväksi silloin, kun tutkimusjoukko on suuri. Määrälliseen tutkimuksen havaintoaineiston keruumenetelmiä voivat olla esimerkiksi haastattelu tai kirjekysely. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla ei saada yksittäistapauksista kattavaa tietoa, mutta se sopii suurilla ihmisryhmillä kartoitettaviin tutkimuksiin. Määrällisessä tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytetään usein tilastollisia malleja.

Määrällinen tutkimus ei pysty vastaamaan miksi-kysymykseen. Kausaliteetin, syy-seuraussuhteen todentamiseen tarvitaan aina tietoa ilmiöiden korrelaatiosta. Korrelaatiota ei voi todeta ilman määrällistä tutkimusta. (Heikkilä 2008, 18; Töttö 2000, 281 - 282.)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on tutkittavan joukon suuren koon takia luonnollinen valinta. Vaikka valitsin tähän tutkimukseen tutkimustiedon keräämisen metodiksi itse tuottamani kyselyn, on se vain yksi tapa muiden joukossa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tarvittavat tiedot ottaa erilaisista rekistereistä, toisista tutkimuksista tai tilastoista.

Pro gradu -tutkimuksessani tutkimusaineisto on kerätty internetissä julkaistulla kysymyslomakkeella. Kysymyslomakkeen kysymykset koskevat ennaltaehkäisevää, paikallista turvallisuussuunnittelua. Sisäministeriön sisäisen turvallisuuden sihteeristö tarjosi käyttööni tutkimuksen tekemiseen Webropol-ohjelman. Webropol-ohjelma on internet-pohjainen sovellus, jonka avulla voidaan luoda ja saattaa kysymyslomakkeet vastattaviksi ja analysoida vastauksia.

1.5 Aikaisempia tutkimuksia

Verkostoista ja verkostoitumisesta on tutkittu aikaisemminkin. Omien havaintojeni perusteella varsinkin yritysten verkostoitumiseen liittyviä tutkimuksia verkostoitumisen vaikutuksesta ja verkostoitumisesta on runsaasti.

1.5.1 Verkostot

Verkostoja on tutkittu paljon, myös monista eri näkökulmista ja teemojen kautta. Suuri osa teematutkimuksista keskittyy yrityksiin. Filosofisia tutkimuksia edustaa esimerkiksi Manuel Castellsin (1996) kirjoittama ”The Rise of the Network Society”. Tässä tutkimuksessa Castells hahmottelee tieto- ja informaatiotekniikan kehittymisen luomaa uutta informaatiotaloutta. Informaatiotaloudessa yrityksen menestys riippuu sen immateriaalisista kyvyistä, kuten tiedosta (englanniksi *information*) ja taidoista käyttäen hyväkseen verkostoja.

Castells on kirjoittanut myös yhdessä suomalaisen filosofi Pekka Himasen kanssa (2001) tutkimuksen ”Suomen tietoyhteiskuntamalli”. Yhdessä Castells ja Himanen analysoivat niitä tekijöitä, joiden ansiosta Suomi on pystynyt erottautumaan globaalissa kilpailussa yhdistämällä

teknologis-taloudellisen menestyksen sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja teknologian sosiaalisesti arvokkaisiin käyttöihin (Sitra 2001).

Kansainvälistä tutkimusta yhteiskunnan muuttumisesta, verkostoista ja niiden johtamisesta on tehty niin paljon, että tutkija kohtaa runsaudenpulaa varsinaisen pulan sijasta. Erityisen paljon kiinnostusta aihe on herättänyt tutkijoissa 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa. Juuri tuolloin tieto- ja informaatiotekniikan kehittyminen oli ollut nopeinta. Esimerkkeinä mainittakoon Armenakis ja Bedeian (1999), Biggiero (2001) ja Eisenhardt ja Schoonhoven (1996).

Ajankohtaista tutkimustietoa tarjoavat esimerkiksi aikakausjulkaisut. Aikakausjulkaisuissa julkaistuista tutkimuksista voidaan mainita European Management Journalissa julkaistu Angehrn, Gibbert & Nicolopouloun artikkeli ”Understanding Learning Networks” ja Strategic Management Journalissa julkaistu Ranjay Gulatin artikkeli ”Alliances and Networks” vuonna 1998.

Myös suomalaista verkostoihteisia akateemisia tutkimuksia löytyy. Katri Valokari (2009) on väitöskirjassaan pitkäikäistutkinut liiketoimintaverkostojen kehittymisprosessien etenemistä ja toimintaedellytyksiä. Valokari vertaili kolmea rakenteeltaan erilaista liiketoimintaverkostoa ja niiden kehittymistä. Verkostoteoriaa ja systeemin hahmottamista on taas tutkinut Timo Ali-Vehmas (2005). Pro Graduni kannalta merkittäviä yhteistyötä kartoittavia tutkimuksia ovat olleet Vesa Valtosen (2010) tutkimus turvallisuustoimijoiden yhteistyöstä sekä Marinkka Lannen (2007) väitös yhteistyöstä yritysturvallisuuden hallinnassa.

1.5.2 Turvallisuus

Turvallisuuden tutkimuksen parissa merkittävää työtä on tehnyt Barry Buzan. Buzan on julkaissut 1991 teoksen ”People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post Cold War Era” ja vuonna 1997 yhdessä Ole Wæverin ja Jaap de Wilden kanssa teoksen ”Security: A New Framework for Analysis” sekä samana vuonna teoksen ”Rethinking Security after the Cold War”. ”People, State and Fear” laajentaa turvallisuuden käsitettä. Perinteisen valtiollisen ja poliittisen turvallisuuden lisäksi tulee mitata myös sosiaalista, taloudellista ja ympäristöturvallisuutta.

Kotimaista turvallisuustutkimusta edustaa Kari Laitisen kansainvälisen politiikan väitöskirja (1999) ”Turvallisuuden todellisuus ja problematiikka”. Uhkakuvapolitiikkaa ovat tutkineet sekä Jarno Limnell väitöskirjassaan ”Suomen uhkakuvapolitiikka 2000-luvun alussa” että Johan Bäckman väitöskirjassaan ”Itämafia: uhkakuvapolitiikka, rikosilmiöt ja kulttuuriset merkitykset” (2006). Ruotsalaista uhkakuvapolitiikkaa on tutkinut Erik Noren yhdessä Johan Erikssonin kanssa (2006, 2008). Suomea koskevaa turvallisuutta on tutkittu suuremmissa kuvassa Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (2010) ja turvallisuuden laajaa käsitystä taas Sisäisen turvallisuuden ohjelman (2004) Arjen turvaa -ohjelmassa.

Ajankohtaista, sisäistä turvallisuutta koskevaa tutkimusta edustaa MPKK:n dosentti Sirpa Virran tutkimus (2012) ja Eija Ojosen (2008) Pro Gradu -tapaustutkimus sisäisen turvallisuuden strategiasta.

1.5.3 Uusi paikallinen hallinta

Uutta, paikallista hallintaa ja yhteiskunnan muutosta ovat tutkineet mm. Jon Pierre ja Guy Peter (2000), Brian Jacobs ja Clive Dutton (2003) sekä Peter John (2001). Näiden tutkimusten aiheina ovat olleet yhteiskuntaan muutoksen lisäksi yhteiskunnan sosiaaliset ongelmat. Peter John on tutkinut erityisesti uutta, paikallista hallintoa läntisessä Euroopassa.

Tarkempaa tutkimusta nimenomaan uudesta paikallisesta hallinnosta edustaa brittiläisen tutkijaryhmän (2002) julkaisema ”Towards Holistic Governance” ja Sandra Baileyn (1999) ”Local Government Economics – Principles and Practise”.

Suomalaista tutkimusta aiheesta edustaa Ari-Veikko Anttiroikon tutkimukset, erityisesti ”Hallintainnovaatiot Hallintoteoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoinnin, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen” (2010). Myös Anu Kantolan tutkimus ”Julkiset palvelut tienhaarassa” ja Laurea Ammattikorkeakoulun julkaisusarjan ”Julkisten palvelujen uudet tuotantotavat” tutkivat uutta, paikallista hallintoa eri näkökulmista.

1.6 Keskeiset käsitteet

Turvallisuus

Keskeisestä asemastaan huolimatta turvallisuus on moniselitteinen tai jopa mahdoton määritellä. Turvallisuus kansainvälisessä politiikassa merkitsee usein eri asiaa kuin sama sana arkikäytössä. Yleisesti turvallisuuden voidaan sanoa merkitsevän vapautta uhkista tai kykyä puolustautua niitä vastaan. Turvallisuuden käsitettä voidaan tarkastella kysymällä, ketä tai mitä turvataan ja keneltä tai miltä turvataan sekä miten turvataan. (Eskola 2008, 1; Laitinen 2009, 39.)

Perinteinen turvallisuustutkimus, joka lähti kehittymään 1900-luvun puolivälissä, on keskittynyt sodan ja asevoimien tutkimiseen sekä geopolitiikkaan. Turvallisuutta on pyritty luomaan pohtimalla sotilaallista strategiaa (Buzan & Hansen 2009, 1).

Turvallisuussuhkien muutosten myötä turvallisuusagendaa ryhdyttiin laajentamaan. Turvallisuuden kohteiksi otettiin valtion lisäksi yksilöt ja yhteisöt. Turvallisuussuhkien kirjoon on sisällytetty ympäristöön ja talouteen liittyviä kysymyksiä, ja 1990-luvun aikana myös esimerkiksi identiteettikysymyksiä, inhimillinen turvallisuus ja ruokaturvallisuus. (Buzan & Hansen 2009, 2.)

Perinteisellä turvallisuuskäsitteellä ymmärretään valtion ulkoista ja sisäistä turvallisuutta. Tässä tutkimuksella turvallisuudella tarkoitetaan laajaa turvallisuuskäsitettä. Laaja turvallisuuskäsite pitää sisällään edellisten lisäksi yhteiskunnallisen, taloudellisen sekä ympäristöä ja kansalaisten turvallisuutta ja hyvinvointia koskevan ulottuvuuden.

Paikallinen, ennaltaehkäisevä turvallisuustyö

Paikallisen turvallisuussuunnittelun tavoitteena on ennaltaehkäistä ja torjua onnettomuuksia ja tapaturmia, rikoksia, häiriöitä ja parantaa ihmisten turvallisuuden tunnetta. Tavoitteena on myös lisätä asukkaiden tietoa siitä, miten heidän turvallisuuttaan ja turvallisuuden tunnettaan tullaan parantamaan (Sisäisen turvallisuuden ohjelma 2012).

Hyvin toimiva viranomaisyhteistyö varmistaa kunnan resurssien tehokkaan käytön.

Turvallisuusongelmien ehkäisy vaatii lähes aina usean eri viranomaisen osallistumista työhön.

Viranomaisten välinen sujuva ja joustava yhteistyö on avainasemassa, kun autetaan väkivallan uhreja, vähennetään lasten, nuorten ja ikääntyneiden syrjäytymistä ja lisätään haavoittuvassa asemassa olevien ikääntyneiden turvallisuutta. (Sisäisen turvallisuuden ohjelma 2012; Rikoksentorjuntaneuvosto 2013.)

Paikallisella, ennaltaehkäisevällä turvallisuustyöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä työtä, jonka tavoitteena on koota yhteen paikalliset, alueelliset ja valtakunnalliset turvallisuustyötä tekevät toimijat tavoitteenaan työskennellä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteena on turvallisuuden lisääminen turvallisuuden laajassa käsitteessä.

Turvallisuustoimija

Vesa Valtonen on kuvannut (2010, 150) turvallisuustoimijan yksilöksi tai yhteisöksi, joka osallistuu turvallisuuden edistämiseen. Valtonen käyttää Marinkka Lannen väitöskirjassa (2007, 12) esittämää määritelmää: Turvallisuustoimijoilla tarkoitetaan tässä kaikkia organisaation yritysturvallisuuden hallintaan osallistuvia tahoja. Nämä tahot voivat olla henkilöitä, tiimejä ja yksiköitä tai ulkoisia sidosryhmiä.

Tässä tutkimuksessa turvallisuustoimijalla tarkoitetaan henkilöä, joka osallistuu turvallisuustyöhön. Henkilö voi olla työtehtävässä valtakunnallisella, alueellisella tai paikallisella hallintotasolla. Hän voi olla yksityisen yrityksen tai järjestön palveluksessa tai hän voi toimia yksityisenä kansalaisena.

Verkosto

Verkosto on yksikköjen joukko, jota niiden väliset siteet yhdistävät. Yksikköjä voivat olla esim. Ihmiset, organisaatiot tai valtiot (Nohria & Eccles 1992, 1 - 22; Castells 2000, 21 - 23; Miettinen, Toikka, Tuunainen, Freeman, Lehenkari, Leminen & Siltala 2008, 29).

Tieto- ja telekommunikaatiotekniikan mahdollistama globalisoituminen on tehnyt organisaatioiden välisestä yhteistyöstä laajempaa ja syvempää. Yhteistyön lisääntyminen on muuttanut organisaatioiden toimintalogiikkaa ja -ympäristöä. Tämä muutos on johtanut toimialojen rajojen hämärtymiseen. Organisaatioiden vastakkainasettelun vähentyessä riippuvuus toisista on lisääntynyt. Kun aikaisemmin kilpailu oli yritysten välistä, on se nykyisin verkostojen välistä. (Tsupari, Nissinen, & Urrila 2001, 6.)

Tässä tutkimuksessa verkostolla tarkoitetaan niitä toimintoja ja aktiviteetteja, jotka syntyvät henkilöiden tai organisaatioiden toimiessa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

2 VERKOSTOMAINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Yhteiskunnan toiminnan tehostamiseksi työnjako ja erikoistuminen on hyödyllistä. Työnjaon johdosta toimintaa tulee koordinoita, hallita mahdollisimman tehokkaan tuloksen saavuttamiseksi. Perusvaihtoehtoja toiminnan koordinointiin katsotaan olevan kolme: markkinat, hierarkiat ja verkostot. (Podolny & Page 1999; Powell 1990)

Organisoitumisen muotoja erottaa toisistaan toimijoiden välisten suhteiden luonne. Suhteiden luonteista johtuen hierarkioissa, markkinoilla ja verkostoissa työnjako on erilaista. Hybridit, perusmallien erilaiset yhdistelmät, ovat mahdollisia. Toisaalta jotkut eivät näe minkään organisaation olevan puhtaasti hierarkia, markkina tai verkosto, vaan kaikissa organisaatioissa on vaikutteita myös muista hallintamuodoista. (Podolny & Page 1999; Powell 1990; Verkostojohtamisen opas, 2013).

Markkinat

Hallinta markkinoiden kautta perustuu yksien haluun ostaa ja toisten haluun myydä samaa tuotetta. Tehtävien jako määritellään osto- ja myyntisopimuksissa. Julkisten toimijoiden välisessä yhteistyössä ei esiinny puhtaita markkinoita (Verkostojohtamisen opas, 2013).

Hierarkia

Hierarkisessa hallinnassa on olennaista yhden henkilön tai yksikön valta määrätä koko rakenteen toiminnasta. Ylempänä oleva on auktoriteetti alemmille tasoille. Hierarkia perustuu siis ylemmän valtaan suhteessa alempiin. Valta-vastuuketju ulottuu hierarkiassa organisaation alimmilta tasoilta ylimmille, ja se on selkeästi näkyvissä. (Haveri 2004, 28 - 31.)

Verkostot

Verkostoissa toimijoiden väliset suhteet perustuvat ennen kaikkea luottamukseen ja yhteiseen toimintaan sitoutumiseen. Toimijoiden keskinäisten suhteiden vahvuus ja pitkäkestoisuus perustuvat keskinäiseen luottamukseen ja yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin. Jokainen on vapaa tekemään itseään koskevat päätökset täysin itsenäisesti. Koska toimijoiden välisiä suhteita ei ole määritelty hierarkialla tai osto- ja myyntisopimuksilla, määrittelevät toimijat jatkuvasti uudelleen omaa suhdettaan verkostokumppaneihinsa.

Organisaation kyky määritellä jatkuvasti omaa suhdettaan verkoston muihin toimijoihin tekee verkostosta joustavan. Joustavuus onkin verkoston erityinen vahvuus. Asiakkaiden tarpeiden nopea muuttuminen, monimutkaisuus tai selkeiden ratkaisujen puuttuminen ovat tilanteita, joissa joustavuutta tarvitaan. (Verkostojohtamisen opas, 2013)

Verkoston merkityksen kasvu liittyy oleellisesti uuden globaalien informaatioteknologian syntyyn. Informaatioteknologia on mahdollistanut yhteistyön jopa täysin virtuaalisessa ympäristössä, ilman fyysisiä kontakteja verkoston toisiin toimijoihin.

Toimintaympäristön kasvaminen on mahdollistanut työnjaon yhä pienempiin osiin ja siten nostanut työn tuottavuutta, kuten Adam Smith (1776) totesi jo 1700-luvulla kirjassaan ”The Wealth of the Nations”.

Modernin informaatioteknologian kyky käsitellä ja hallita suurta ja monimutkaista määrää tietoa mahdollistaa verkostojen tehokkaan toiminnan. Riippumattomuus paikasta sekä tietotekniikan avulla verkoston kaikkien jäsenten käytettävissä oleva tieto mahdollistavat myös ajasta riippumattoman työskentelyn.

Ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn esimerkkinä voisi olla vaikkapa isojen matkapuhelinvalmistajien tuotekehittely, jota tehdään kolmessa vuorossa, ympäri vuorokauden. Kun tuotekehittelyn työpäivä päättyy Suomessa, tallennetaan tuotettu tieto palvelimelle. Kun työpäivä on Suomen ajassa päättymässä, on se vasta alkamassa Kaliforniassa, Yhdysvalloissa, missä jatketaan tuotekehittelyn projekteja siitä mihin Suomessa jäätään. Ja kun työpäivä on taas loppumassa Kaliforniassa, jatketaan työtä Pekingissä, Kiinassa, mistä työvuoro siirtyy taas takaisin Suomeen.

2.1 Verkon ja verkoston määritelmä

Verkostojen voima perustuu siis niiden joustavuuteen ja kykyyn muuntautua tilanteen mukaan. Muuntautumiskykynsä ansiosta ne voivat vastata nopeasti uusiin ja muuttuviin tilanteisiin. Tämän johdosta verkostojen muodot saattavat olla hyvin poikkeavia toisistaan. Monimuotoisuuden takia verkostolle onkin olemassa yhden määritelmän sijasta useampia. Yhteistä määrittelyille on

hallinnan muodolle nimensä antanut sana verkko. Verkoston toimijat kuvaavat verkon langan solmukohtia, ja solmukohtien väliset narut toimijoiden välisiä suhteita. (Castells 1996, 470; Mattila & Uusikylä 1999, 11).

Jotkut määrittelevät verkoston koostuvan yhdessä työskentelevistä, omaa organisaatiotaan edustavista ihmisistä (Kickert, Klijn & Koppenjan 1997, 47 - 53; Niskanen 2009, 36). Toiset tutkijat näkevät verkostojen koostuvan organisaatioista, joita organisaation työntekijät verkostossa edustavat (O'Toole 1997, 45; Hakanen et al. 2007, 78). Kolmas näkökulma taas katsoo verkoston koostuvan niistä aktiviteeteistä, jotka liittyvät yhteen ja tuottavat lisäarvoa (Haveri 2004, 28 - 31).

Yhteenvedona voisi sanoa, että verkostot koostuvat vähintään kolmesta toimijasta, solmusta. Toimija voi olla ihminen, yritys, organisaatio tai vaikka valtio. Toimijat yhdistyvät toisiinsa suhteiden kautta. Suhteet voivat perustua toimijan rooliin, vuorovaikutukseen, yhteenkuuluvuuteen tai muuhun vastaavaan.

Verkostoituminen

Verkostot voivat olla siis muodoiltaan erilaisia. Myös verkoston syntymiselle ja muotoutumiselle on erilaisia teorioita. Verkostoitumisen määritelmien yhteinen nimittäjä on kuitenkin tekeminen. Organisaatio ja sen jäsenet luovat ulkopuolisia yhteyksiä, joiden avulla pyritään tuottamaan lisäarvoa. Himmelman (1996, 112) määrittelee myös riskien jakamisen osaksi verkostoitumisen merkitystä.

Osassa määrittelyistä tuodaan erityisesti esiin kaikkien osapuolten vapaaehtoisuutta, toimintaa ilman sitoutumisen pakkoa (Stähle & Laento 2000, 9 - 11; Haveri 2004, 28 - 31). Tsupari (2003, 7) puolestaan korostaa sitä, että verkostoitumisen tulee hyödyttää kaikkia verkoston osapuolia ja että toiminnan tulee olla tavoitteellista, pitkäaikaista ja säännöllistä.

Mauri Grönroosin (2003, 138) mukaan ulkopuolisten yhteyksien luomista on tapahtunut aikaisemminkin, mutta nykyisin toiminta on tiedostetumpaa ja suunnitelmallisempaa. Tiedostettua ja suunnitelmallista toimintaa on, koska ymmärretään verkostojen mekaniikka, ja niiden avulla pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon lisäarvoa.

Lisäarvoa syntyy jo kahdenkeskisessä yhteistyössä. Vaikka kahden toimijan muut verkostokumppanit eivät koskaan olisi tekemisissä, ovat ne muokanneet ja rikastuttaneet yhteistyöosapuolta toisen osapuolen hyödyksi. Molemmat osapuolet tuovat yhteistyöhön koko oman verkostonsa.

Verkostojen ominaisuuksiin kuuluu, että kaikkien ei tarvitse olla kontaktissa kaikkiin. Ainoa edellytys on, että verkoston jäsenillä on toimiva kommunikaatioyhteys. Kaikki ihmiset ovat joka tapauksessa vain muutaman askeleen päässä toisistaan. Kenenkään ei tarvitse hallinnoida valtavia verkostoja, koska kaukaisempien kompetenssit ja informaatio ovat rikastuneet aivan lähellä oleviin. Kahden toimijan välinen positiivinen riippuvuussuhde toimii verkostossa kiihdyttimenä. (Grönroos 2003, 155 - 165; Stähle, Kyläheiko, Sandström & Virkkunen 2002, 105).

Verkostoitumisella ei tarkoiteta kertaluonteista tavaroiden tai palvelujen ostamista, hinnalla kilpailuttamiseen perustuvaa alihankintaostamista tai yksipuoleisesti hyödyttävää suhdetta. Verkostoituminen on prosessi, jossa verkostoitumiseen osallistuvien toimijoiden tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Tarkoituksena ei siis ole jakaa saatavaa hyötyä osallistujien kesken vaan pyrkiä yhteistoiminnalla kasvattamaan lisäarvoa. (Tsupari 2003, 7) Verkostoitumista kuvataan normaalia yhteistyötä syvemmäksi, jossa molemmat osapuolet jakavat kriittistä tietoa.

Verkostoituminen edellyttää henkilöiden ja organisaatioiden tuntemusta sekä yhteisen arvoja ajatusmaailman syntymistä. Yhteisen ajatusmaailman syntyminen eei ole mahdollista kertaluonteisessa tai hyvin satunnaisessa yhteistyössä.

Tsupari (2003, 8) on tehnyt yhteenvedon verkoston ominaisuuksista. Verkostotoiminta on:

- tavoitteellista
- pitkäaikaista
- jatkuvaa ja
- säännöllistä yhteistyötä lopputuotteiden tuottamiseksi.

Vaikka verkoston toiminta ja syntyminen voi olla moninaista, Järvenpään ym. mukaan verkoston toiminta ja kulttuuri syntyvät kolmen tekijän summana: luottamuksen, yhteisyyden kokemisen ja vuorovaikutuksen summana (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 14).

Luottamus kumppaneiden välillä

Sosiaalipsykologian ja psykologian näkökulmasta luottamus nähdään psykologisena tilana, missä toimija (se henkilö, joka luottaa) on valmis hyväksymään haavoittuvuutensa, sillä hänellä on myönteinen käsitys ja odotuksia toisen henkilön (luottamuksen kohteen) aikomuksista ja toiminnasta (Blau 1964, 93; Luhmann 1979, 33; Lewis & Weigert 1985, 971).

Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan professori Kirsimarja Blomqvistin (1997, 271 - 286) määritelmän mukaan luottamus asymmetristen kumppaneiden välisessä liiketoiminnassa on yhdistelmä luottajan odotuksista luotetun henkilön hyviin aikeisiin (goodwill) ja pätevyyteen (competence). Pätevyys – tekninen tietämys, tiedot ja taidot – on lähtötekijä luottamuksen syntyyn. Hyvät aiheet, vastuullisuuden ja vastavuoroisten hyvien aikeiden tuntemukset luottajaa kohtaan, ovat Blomqvistin mukaan tarpeellisia, jotta luottaja haluaa ottaa riskin ja sijoittaa itsensä heikompaan asemaan luottamalla toiseen.

Mayer, Davis ja Shoorman (1995, 709 - 734) ovat havainneet tutkimuskirjallisuudessa luottamusta käytettävän synonyymina mm. yhteistyölle, toisen ihmisen käyttäytymisen ennustettavuudelle ja varmuudelle. Grönroos (2003, 173) esittää luottamuksen tarkoittavan odotusta siitä, miten joku tulee käyttäytymään.

Jaana Piirainen (2012, 14) ei näe luottamusta yhteistyön edellytyksenä. Piiraisen mukaan yhteistyötä voi tehdä myös sellaisten ihmisten kanssa, joihin ei luota. Epäluotettavien henkilöiden toimintaa tulee pystyä kontrolloimaan muulla tavalla. Tällaista kontrollointia voi olla esimerkiksi sopimussakot. Käyttäytymisen ennustettavuudesta Piirainen toteaa, että esimerkiksi työpaikalla muiden tarpeista välittämättä käyttäytyminen on itsekästä, mutta kuitenkin ennustettavaa – eikä se sisällä lainkaan luottamusta.

Verkoston toiminnassa luottamuksen kehittymistä voi kuvata kehäksi. Tiivis ja kehittynyt vuorovaikutus luo luottamusta toimijoiden välillä. Hyvien kokemusten kautta syntynyt luottamus

taas luo halua tiivistää ja kehittää vuorovaikutusta (Tsupari et al. 2003, 7). Kehä toimii niin luottamusta vahvistavana kuin heikentävänäkin tekijänä. Samoin kuin hyvät kokemukset antavat luottamusta kehittää vuorovaikutusta, huonot kokemukset vähentävät sitä.

Luottamus rakentuu ensisijaisesti ihmisten välillä. Luottamus voi laajentua organisaatioiden väliseksi. Vaikka organisaatioiden välinen luottamus on edellytys aidon kumppanuuden syntymiselle, rakentuu kumppanuus aina ihmisten välisissä kohtaamisissa.

Ihmisten välinen luottamus vaikuttaa olevan siirrettävissä osittain eteenpäin. Ihmiset luottavat henkilöihin, jotka nauttivat heidän luottamiensa henkilöiden luottamusta (Stähle et al 2000, 28 - 39).

Vapaamuotoisessa ja vapaaehtoisuuteen perustuvissa verkostoissa luottamukselle ja sen syntymiselle on siten merkittävää

- usko luotetun hyviin aikeisiin, siihen ettei luotettu henkilö käytä hyväkseen luottajan heikentyntä asemaa (Goodwill).
- usko luotetun riittävään pätevyYTEEN, teknisiin tietoihin ja taitoihin, jotta työtä kannattaa jakaa ja erikoistua (Competence)
- riittävä varmuus luotetun toiminnan ennustettavuudelle (Expectation)

Yhteisöllisyyden kokeminen

Yksinkertaisimmillaan yhteisöllisyyden voisi määritellä ryhmän yhteiseksi tavoitteeksi. Vaikka yhteiset tavoitteet ovatkin edellytyksenä toimijoiden väliselle menestyksekkäälle, uudentyyppiselle hallintatavalle (Haveri 2004, 29), on todellinen yhteisöllisyys kuitenkin enemmän.

Perinteisen käsityksen mukaan yhteisöt liittyvät paikkaan ja aikaan. Yhteisöksi mielletään esimerkiksi perhe, suku, kylä tai heimo. Nykyisin yhteisöllisyyden ei kuitenkaan tarvitse liittyä paikkaan vaan se voi liittyä esimerkiksi yhteiseen harrastukseen, ajattelutapaan tai toimintaan.

Nykyaikaisen tietotekniikan vaikutuksesta yhteisön ei tarvitse liittyä edes aikaan. Ihminen voi tuntee internetin virtuaaliyhteisöjen kautta yhteisöllisyyttä. Virtuaaliyhteisöt eivät kokoonnu yhteiseen paikkaan tai samaan aikaan. Tärkeitä seikkoja yhteisöllisyyden kokemisessa ovat avoin päätöksentekokulttuuri, hyödyn jakaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. (Sitra, 2013)

Avoim päätöksentekokulttuuri parantaa vaikuttamismahdollisuuksia ja tekee toimintaan osallistumisesta houkuttelevampaa. Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja keskusteluun edistää vuorovaikutusta ja sitä kautta mahdollisuutta ymmärtää myös muiden näkemyksiä. Hyödyn jakaminen voi omalta osaltaan edistää asioiden hyväksyttävyyttä. Yksittäisen ihmisen vaikutusmahdollisuuksien lisääminen onnistuu parhaiten laskemalla päätöksentekoa paikalliselle tasolle. Kuka voisi paremmin tietää, mitä paikallinen yhteisö tarvitsee kuin se itse – oli kyse sitten leikkipuiston kiipeilytelineistä tai kaupungin keskustan turvallisuudesta.

Vuorovaikutus

Tehokkaassa verkostossa on oltava työkalut kunnossa kitkattoman vuorovaikutuksen tukemiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sekä teknisiä välineitä että sosiaalisia käytäntöjä. Teknisten välineiden – organisaatorakenteet, toimintaympäristö jne. – tulee ohjata tiedon kulkua ja rikastaa sitä. Yhteisten merkitysten syntymiseksi ja dialogin tukemiseksi tulee verkostossa olla foorumeita ja yhteisesti hyväksytyjä käytänteitä. Ilman tiedonvaihtoa ja yhteisiä käytänteitä verkostoon ei synny riittävää yhteistä tietoisuutta kokonaisuudesta. Verkostoissa ei tapahdu mitään ilman vuorovaikutusta, kommunikaatiota. (Virtanen & Stenvall 2010, 200-203.)

Verkoston innovatiivinen toiminta perustuu aina avoimelle tiedonkululle ja runsaalle vuorovaikutteisuudelle. Toisaalta yksilön tulee osallistua verkoston toimintaan hyötäkseen siitä, pelkkä informointi tai informoitavana oleminen ei riitä. Jatkuva dialogi ja kommunikointi ovat edellytyksiä yhteisten merkitysten syntymiseksi. Vuorovaikutuksen tulee olla ajatusten vaihtoa ja osallistuvaa keskustelua (Stähle et al. 2002, 105 - 106).

Verkostossa toimijat saavat ideoistaan ja tekemisistään palautetta. Hyvin toimivassa verkostossa palautesysteemi on nopea ja herkkä. Tieto vahvistuu ja kertaantuu sen kiertäessä verkostossa. Jokainen tiedon kanssa tekemisissä oleva toimija lisää siihen oman kokemuksensa.

Hyvässä verkostossa on paljon henkilökohtaisia suhteita, jotka sisältävät luottamusta ja vuorovaikutteista tukea. Luottamus ja tuki ovat välttämättömiä riskinotto- ja riskinsietokyvylle. Tiedon siirtyessä ja kertautuessa karttuu organisaation sosiaalinen pääoma. Toiminnan johtaminen

on helpompaa yhteistyössä, yhteisesti sovittujen linjausten mukaisesti. (Stähle et al. 2002, 34; Tsupari et al. 2006, 7; Virtanen et al. 2010, 200 - 203.)

Verkoston toiminta tai kulttuuri syntyy luottamuksen, yhteisyyden kokemisen ja vuorovaikutuksen summana (Järvenpää et al. 2010, 14). Kuitenkin Suominen ym. toteavat, ettei verkostolla voida katsoa olevan riittäviä toimintaedellytyksiä, jos verkostoon osallistujat eivät voi luottaa toisiinsa (Suominen, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Mantere. 2007, 28).

Enemmän kuin Järvenpää ym. mainitsema summa, on kysymyksessä tulo. Mikäli yksikin tekijöistä – luottamus, yhteisyyden kokeminen tai vuorovaikutus – puuttuu kokonaan, ei verkoston toimintaa ole tai se on tehotonta. Tsupari (2003) toteaaakin opportunistisen käyttäytymisen pelon olevan usein juurtunut syvälle yrityksen kulttuuriin. ”Välistävedon”, huijatuksi tulemisen pelko johtaakin usein luottamuspulaan ja tehottomuuteen verkostoissa

2.2 Verkostoitumisen hyödyt

Verkostotoiminnassa on kyse organisaation halusta vaikuttaa asioiden etenemiseen tavalla, joka ottaa huomioon sen oman kannan. Organisaation oman kannan huomioiminen liittyy näkemykseen yrityksen menestymisestä, joka Gary Hamelin mukaan riippuu organisaation kyvystä nähdä yhä uudelleen organisaation olemassaolon keskeisin tavoite ja luoda jatkuvasti uusia visioita, unelmia ja päämääriä. (Hamel 2001, 36; Virtanen et al. 2010, 200 - 203).

Markku Silvennoinen (2008, 48–71) on kerännyt tärkeimpiä verkostoitumisen konkreettisista hyödyistä:

- Pääsy uusille tietolähteille
- Vaikutuspiirin ja -vallan lisääminen
- Uuden tiedon luominen
- Innovatiivisuuden lisääminen
- Yhdessä oppiminen
- Intuitiivinen toiminta
- Markkinointikanava
- Työnhakuväylä

- Tunnettuuden lisääminen
- Johtajuuden vahvistaminen
- Uusien suhteiden luominen
- Oman toiminnan peilaus
- Itsetuntemuksen lisääminen
- Hyvinvoinnin lisääminen sekä
- Palveluiden tarjoaminen, pyytäminen ja vaihto.

Verkoston kohdatessa uusia haasteita joustavuus näkyy muun muassa siinä, että kaikkien ei tarvitse osallistua jokaiseen tehtävään. Toimijat voivat tulla mukaan niihin yhteistyöhankkeisiin ja toimintoihin, jotka toteuttavat niiden omaa etua, ja sitoutua toimintaan vain tietyiltä osin.

Käytäntöön sidottuja hyötyjä on tuonut esiin Arto Haveri tutkimuksessaan seutujohtamisesta. Haverin näkemyksen mukaan verkostomallin yleisinä vahvuuksina ovat rakenteen joustavuus, kyky huomioida organisaatioiden ja toimialojen erityistarpeet sekä poliittinen toteutettavuus. Poliittinen toteutettavuus näkyy siinä, että sopimus pohjaista mallia ei yleensä vastusteta paljoa. Tämä johtuu Haverin näkemyksen mukaan siitä, että se ei muuta radikaalisti kunnan tai sektorin rakenteita tai toimintakäytäntöjä. (Majoinen, Mäki & Tammi 2004, 31; Haveri 2004, 29)

2.3 Verkostojen ja verkostoitumisen ongelmia

Vaikutusvalta ja innovatiivisuuden lisääminen sekä tunnettuuden ja hyvinvoinnin lisääntyminen ovat asioita, joita jokainen haluaa omalle organisaatiolleen. Jos verkostot hallintatapana tarjoaa kaiken tämän, minkä takia verkostot hallintatapana eivät ole vielä valloittaneet maailmaa? Esittelen aikaisempien tutkimusten valossa esiin tulleita, verkostoitumista haittaavia seikkoja.

Muutokset tapahtuvat liian nopeasti

Eduistaan huolimatta verkostot ovat organisaatiolle vieraita. Länsimainen ajattelu perustuu kausaliteettiin, syy- ja seuraussuhteisiin. Verkostossa syy- ja seuraussuhteen havaitseminen on hankalaa muutosten tapahtuessa nopeasti.

Verkostossa kaikki toimijat ovat tasa-arvoisia. Kuka tahansa organisaation miltä tahansa tasolta voi olla toisiin toimijoihin yhteydessä. Tämä saattaa aiheuttaa perinteisessä projektiorganisaatiossa epävarmuutta (Grönroos 2003, 144 - 147).

Muutoksen ja identiteetin menettämisen pelko

Perussyynä muutoksen hitauteen on identiteeteissä ja näitä ylläpitävissä kulttuurisissa piirteissä. Moniin organisaatioihin on sisäänrakennettuna ominaisuus vastustaa niiden rakenteisiin kohdistuvia muutoksia. Rajat merkitsevät turvallisuutta ja suojelua, rajojen ylittäminen lisää epävarmuutta ja pelkoa oman identiteetin menettämisestä. Rajat eivät merkitse ainoastaan rajoja omalle toiminnalle vaan ne merkitsevät myös rajoja sille, mihin muiden toimijoiden toiminta voi ulottua.

Vaikka organisaatioiden välisen yhteistyön epäonnistumisen syyksi esitetään usein eroja organisaatioiden kulttuurissa, on kyse pohjimmiltaan kuitenkin muutoksen pelosta. Omalta mukavuusalueelta poistuminen sisältää aina epäonnistumisen riskin. (Haveri 2004, 24 - 25; Grönroos 2003, 210 - 211.)

Opportunistisen käyttäytymisen pelko

Vastavuoroisuus liitetään sekä teoreettisessa että käytännöllisessä keskustelussa kiinteästi verkostoihin kuuluvaksi piirteeksi. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan sitä, että yhteistyö koituu jokaisen toimintaan osallistuvan hyväksi. (Tsupari 2003, 14; Suominen et al 2007, 34.)

Opportunistinen käytös, välistävedon pelko, syntyy silloin kun muut verkostoon kuuluvat tuntevat, että joku verkoston jäsen ei osallistu yhtä suurella panoksella kuin toiset. Etenkin verkoston toiminnan alussa, ennen syvän luottamuksen syntyä, muiden panosta arvioidaan.

Arto Haveri on pohtinut opportunistisen käyttäytymisen pelkoa seutujohtamiseen keskittyneessä tutkimuksessaan. Haverin mukaan seutuyhteistyöhön liittyvissä verkostoissa on ongelmana se, että

pelätään verkoston suurimman kunnan ottavan hyödyt itselleen ja palvelujen keskittyvän suurimman kunnan keskusta (Haveri 2004, 24 - 25).

Onko opportunistisen käyttäytymisen pelko niin syvälle juurtunutta organisaatioissa, että sellaisissakin tilanteissa joissa kaikki osapuolet hyötyvät, pelätään silti toisen organisaation hyötyvän omaa enemmän? Mikäli verkoston toiminnan lopputulema on sellainen, jossa hyöty jakautuu kaikille toimintaan osallistuneiden kesken – mutta epätasaisesti – voiko silloin syntyä luottamusta toimijoiden kesken?

Polkuriippuvuus

Arto Haveri esittää yhdeksi verkostoitumisen ongelmallisuuden selittäjäksi seutujohtamisessa polkuriippuvuuden. Polkuriippuvuudella tarkoitetaan kehitystä, jossa systeemin aiemmat valinnat vaikuttavat tuleviin valintamahdollisuuksiin. Systeemin valinnat voivat olla luonteeltaan joko mahdollistavia tai rajaavia. Polkuriippuvuudessa kyse ei ole vain siitä, että historia edeltää nykyaikaa, vaan siitä, miten historia tekee tietyistä kehityspoluista hallitsevia samalla, kun toisista tulee marginaalisia tai mahdottomia.

Polkuriippuvuuden ongelma on tietenkin tulevaisuuden ennustamisessa. Aikanaan tehdyt valinnat ovat voineet olla rationaalisia, vaikka nämä samat valinnat saattavat vaikuttaa myöhemmin tehottomilta tai huonoilta. (Haveri 2004, 24 - 25; Peltonen 2004, 2.)

Hallinnon byrokraattinen luonne

Rajojen muutoksen hidasta luonnetta pohdittaessa on huomattava vielä hallinnon luonne instituutiona. Hallinnon rajat ovat erityisen hitaita muuttumaan, koska hallintoon instituutiona on liitetty erityinen pysyvyys ja jatkuvuus.

Max Weber esitti ideaalin byrokratian mallin. Sillä hän tarkoitti hallintomallia, jossa ihmiset tekevät töitä yksityiskohtaisen ohjeistuksen alaisena. Byrokratiassa työntekijöiden valta perustuu heidän ammattitaitoonsa ja asemaansa. Päätökset byrokraattisessa organisaatiossa tehdään sääntöjen perusteella ja persoonattomasti. Siksi hallinto tuli tietoisesti rakentaa kaikenlaisia muutospyrkimyksiä hylkiväksi koneeksi, joka toimii oman logiikkansa varassa riippumatta siitä, mitä ympärillä tapahtuu. (Weber 1922, 389; Haveri, 2004, 24 - 25.)

Haverin havaintojen mukaan byrokraattinen organisaatorakenne ja liikemaailmasta siirretyt tulosindikaattorit eivät tuota parasta lopputulosta. Näin saattaa syntyä tilanne, jossa hallinnollisiin vaatimuksiin vastaaminen kilpailee toiminnan todellisen päämäärän kanssa (Ottmeier 1992, 18-19).

2.4 Johtaminen

Tässä kappaleessa esittelen lyhyesti johtamista. Esittelyn tarkoituksena on antaa lukijalle mahdollisuus vertailla perinteisen johtamisen ja verkostojohtamisen eroja.

Tulevaisuudentutkija Alvin Toffler kirjoittaa (1977, 9) ihmiskunnan kolmesta suuresta kehitysprosessista:

- Siirtyminen keräilytaloudesta maatalouteen: Maanviljely vapautti ihmisen ruoan etsimisestä. Ihmiset asettuivat aloilleen, ja ensimmäiset yhteiskunnat alkoivat syntyä.
- Teollistuminen. Tuottaminen muuttui ensin käsityöstä teolliseksi ja lopulta massatuotannoksi.
- Nykyinen murroskausi, kolmas aalto.

Tämän hetken megatrendit, globalisaatio ja informaatioteknologia, ovat alkaneet muokata myös uutta työntekijäsukupolvea. Työnantaja toivoo voivansa palkata nuoria, joilla on uuden sukupolven avut. Näitä ovat korkea koulutus ja suuntautuminen kansainvälisyyteen. Samanaikaisesti työnantaja kuitenkin toivoo työntekijällään olevan suurten ikäluokkien arvot. Näitä arvoja ovat sitoutuminen, uskollisuus sekä kiitollisuus ja kunnioitus työnantajaa kohtaan. (Grönroos 2003, 78.)

Johtamisessa korostuvat tulevaisuuden ennakointi, kyky ja tahto tehdä priorisointeja, laaja ja syvä näkemys organisaation suorituskyvystä ja henkilöstön osaamisesta. Julkinen hallinto näyttää vaativan entistä laaja-alaisempaa, ennakoivampaa ja erilaistavampaa johtamisotetta.

Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat uudistumiskykyä ja luovuutta. Innovaatioita tarvitaan teknologioiden, tuotteiden, prosessien, liiketoimintamallien ja itse organisaation kehittämiseen. Innovaatioiden syntyminen edellyttää siihen otollisia olosuhteita, dynaamista toimintaympäristöä, toimivaa vuorovaikutusta ja monipuolista osaamista, jotka kaikki muodostuvat useista eri tekijöistä

ja vaativat toimenpiteitä. Ilman suunnitelmallisuutta, tavoitteita, toimivia prosesseja ja selkeitä rooleja ei saada aikaan kilpailukyistä liiketoimintaa. Johtajalla ja esimiehellä on merkittävä rooli organisaation uudistamisen ja muutosten eteenpäin viejänä. (Suna & Okkonen 2007, 12.)

Uusi julkinen johtaminen ja verkostojohtaminen luovat hyvät puitteet onnistua uudenaikaisessa johtamiskulttuurissa. Esimiesten tehtävänä on luoda ja ylläpitää työyhteisöissään sellaisia käytännöllisiä ja henkisiä olosuhteita, joissa kaikki haluavat toimia aktiivisesti ja ponnistella yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johtavien viranhaltijoiden muodollisesti vahva rooli strategiaprozessissa tulee laajan valmistelun myötä riippuvaiseksi heidän kyvystään johtaa alaisiaan strategisessa valmistelussa ja toteutuksessa.

Julkisen hallinnon ja byrokratioiden tutkimukseen verkostoajattelu teki tuloaan erityisesti 1980- ja 90-luvuilla. Verkostoihin perustuvassa ajattelussa organisaatiot toimivat vuorovaikutteisessa suhteessa toimintaympäristöönsä. Yritys menestyy, jos se onnistuu luomaan kilpailukykyä vahvistavia yhteistyökumppanuuksia. Organisaation sisäinen ja organisaatioiden välinen yhteistyö on merkittävä menestystekijä julkishallinnon organisaatioissa.

Johtamisteorioita voi luokitella sen perusteella, mihin johtamisen ajatellaan niissä kohdistuvan. Tästä näkökulmasta on erotettavissa kolme toisistaan poikkeavaa johtamissuuntausta:

- Sisäisen toiminnan johtaminen
- Inhimillisten tekijöiden johtaminen
- Monimutkaisen ympäristön johtaminen

Monimutkaisen ympäristön johtamisessa keskeitä on organisaatioiden kehitykseen vaikuttavien tekijöiden johtaminen. On tulkinnanvaraista, mitä sisällytetään tähän teemaan, mutta keskeisiä ovat ainakin (Virtanen et al. 2010, 33 - 36):

- Organisaatiokulttuurin johtaminen
- Innovaatioiden ja muutosten johtaminen
- Tiedon, osaamisen ja oppimisen johtaminen
- Monimutkaisten organisaatioiden toiminnan johtaminen

2.5 Verkostomaisen rakenteen johtaminen

Verkostoituminen tavoitteena on verkoston hyödyntäminen. Vaikka yksityiselämässä jokainen henkilö pyrkii vahvistamaan suhteitaan ja verkostojaan työpaikalla, ystäväpiirissä ja sidosryhmissä, ei organisaatioissa verkostoitumista osata vielä oikein hyödyntää. Toimiminen verkostoissa asettaakin uusia vaatimuksia niille organisaatioille, jotka verkoston toimintaa haluavat hyödyntää. Toiminta verkostossa vaatii uudenlaista avoimuutta ja valmiutta reagoida muutoksiin riippumatta organisaation johtamismallista tai avoimuuden asteesta. (Grönroos, 2003, 138 - 141; Ståhle et al. 2000, 9 - 11).

Johtaminen verkostomaisessa toimintaympäristössä ei ole samanlaista kuin perinteisessä organisaatiossa, koska siinä yksilöt eivät välttämättä ole työsuhteessa organisaatioon. Koska verkoston jäsenet eivät kuulu samaan organisaatioon, puuttuu verkoston johtajalta siten myös direktio-oikeus.

Verkostoissa pyritään siihen, että alan asiantuntijat osallistuvat päätöksentekoon siihen katsomatta, mikä heidän muodollinen asemansa organisaatiossa on. Tämän takia verkostomaisessa toimintaympäristössä ei yleensä puhutakaan johtajasta, vaan koordinaattorista. Johtajan on tärkeää ymmärtää myös ihmisiä, jotka työskentelevät heidän ohjauksessaan ja kuinka he voivat saavuttaa toiminnalle asetetut yhteiset tavoitteet. (Grönroos 2003, 171; Castells et al. 2001, 38).

Verkoston lisäarvo syntyy tiedon kiertäessä ja kasvaessa verkostossa. Tämän takia järjestelmä, jolla verkostoa ohjataan, ei voi olla tiukasti johdettu ylhäältä. Liian tiukka kontrolli tappaa verkoston luovuuden ja aloitteellisuuden. Valtarakenteiden tulee olla sellaiset, että ne jättävät paljon liikkumatilaa ja määräysvaltaa toimijoille itselleen.

Innovatiivinen verkosto elää informaatiotulvassa ja epämääräisyyden tilassa, ehdotonta totuutta tai asioiden oikeata tilaa ei ole olemassa. Joustavilla rakenteilla ja ohjauskeinoilla voidaan yleensä tukea innovatiivisuutta ja oppimista ja kehittää uusia toimintatapoja. Tarjolla on paljon mahdollisuuksia, mutta ehdottoman oikeita ratkaisuja ei ole olemassa.

Standardoituja menettelytapoja on vähän, ja tulos on ennakoimaton. Verkoston johtaminen vaatii johtajalta neuvottelutaitoja, projektien johtamista, tiedottamista ja verkoston johtamista yli sektorien rajojen. (Stähle et al. 2002, 34; Haveri 2004, 30; Rauvala & Vilmi 2012, 43.)

Verkoston johtaminen tarkoittaa yli tiimien ja organisaatioiden menevää johtamista; miten saamme tiimit tai organisaatiot tekemään hyvää yhteistyötä toistensa kanssa. Verkostajohtaminen on kokonaisuuksien hallintaa. Verkostajohtamista tarvitaan yrityksen sisällä ja myös oman yrityksen ulkopuolella entistä enemmän. Verkostomaisen toiminnan käynnistäminen ei ole helppoa eikä se lähde liikkeelle itsestään. Verkoston toiminnan käynnistäminen vaatii, että joku paneutuu siihen erityisesti. (Sydänmaalakka 2009, 169 – 170; Agranoff 2007, 55.)

Verkoston johtaminen on haasteellista ja osaamista vaativaa. Verkoston hallinta vaatii erilaisten vaihtoehtojen ymmärtämistä. Johtamistavalla on merkitystä saman ohjelman tai projektin hallinnointitavassa, koska toisenlaisella hallinnointitavalla voidaan epäonnistua tai onnistua. Esimerkiksi autoteollisuudessa on merkittävää, kuinka hyvin hinta, aikataulut ja laatu ovat verrattavissa keskenään. Lopputuotteesta voi helposti nähdä, kuinka työ on onnistunut. Jos jokin toiminnan osa pettää, esimerkiksi alihankkija ei pystykään toimittamaan lupaamaansa asiaa ajallaan, se on nähtävissä myös lopputuotteen viivästyneenä valmistumisena. Kaikkien toimijoiden tulee verkostossa sovittaa toimintansa ja palvelunsa verkoston hyväksi lisäarvon tuottamiseksi. (Rauvala et al. 2012, 43 - 45.)

2.5.1 Tavoitteet verkostajohtamisessa

Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Tämä johtamisen määrittely on yleisesti hyväksytty, ja sen alkuperä on yhdysvaltalaisen tutkijan Mary Parker Follettin (1941) ilmaisussa ”the art of getting things done through people”. Verkoston johtamisessa pyritään samaan tavoitteeseen. Olen seuraavaksi kerännyt sellaisia seikkoja, joiden tunnistaminen on tarpeen verkostomaisessa toimintaympäristössä.

Toimivan verkoston luominen

Toimivan verkoston edellytyksenä on luottamus toisiin toimijoihin, yhteisyyden kokeminen ja vuorovaikutus (Järvenpää et al. 2010, 18).

Luottamus on perusta sille, että verkoston toimintaan osallistuvat uskaltavat käyttää sitä potentiaalia, joka on valmiiksi heissä itsessään. Ilman luottamusta verkosto vajoaa epäonnistumisen pelon kulttuuriin (Castells & Himanen 2010, 90). Luottamus rakentuu ainoastaan silloin, kun kumppanit vahvistavat luottamuksen tunnetta käyttäytymisen, kommunikoinnin ja tuloksellisen toiminnan kautta. Mitä pidemmälle suhde etenee, sitä enemmän painoarvo siirtyy havaittuun ja koettuun todellisuuteen toisen toiminnasta. Suhteen solmimisen taidon tulee olla tietoisesti hallittua toimintaa. Luottamuksen kolme perusosaa ovat usko luotetun hyviin aikisiin (Goodwill), usko riittävään pätevyyteen (Competence) ja luotetun toiminnan ennustettavuus (Expectation).

Yhteisyyden kokemisen johtaminen jäsenyy parhaiten yhteisen tavoitteen, vision, kautta. Jotta organisaation strategia on toteuttavissa, tulee tavoitteen olla sisäistetty koko organisaatiossa. Yhteisen vision luominen ja sen toteuttaminen organisaatiossa vaativat poikkeuksellista rohkeutta. Vision tavoittelemiseksi tulee verkostossa miettiä, miten saadaan verkoston jäsenet motivoitumaan aidosti (Paananen 2003, 137; Aalto).

Rikastava vuorovaikutus avaa tien luovuudelle. Rikastavan vuorovaikutuksen tavoitteena on tuoda toisen osapuolen parhaat puolet esille ja rohkaista häntä ylittämään totuttuja rajoja. Rikastamisen tarkoituksena on auttaa muita olemaan parhaimmillaan (Castells et al. 2010, 93).

Heikkojen signaalien kuuleminen

Länsimainen ajattelu ja sitä kautta myös länsimaiset organisaatiot perustuvat kausaliiteettiin, syy- ja seuraussuhteisiin. Informaatioteknologia mahdollistaa entistä nopeamman yhteydenpidon eri puolille maapalloa. Kun asiat tapahtuvat nopeassa tahdissa ja ne kertautuvat verkostoissa, syy- ja seuraussuhteiden havaitseminen on hankalaa.

Verkoston menestyksellinen johtaminen on mahdotonta, jos heikkojen signaalien kuulemisen ja tulkittamisen kyky puuttuu. Johtajan on osattava tulkita heikkojen signaalien viestejä ja aistittava toimintaympäristön muuttuminen. (Stähle et al. 2000, 9-11; Grönroos, 2003, 144 - 147.)

Kumppanuuden kehittäminen

Organisaatioiden välinen yhteistyö sisältää uusia yhteistyömuotoja. Kumppanuus merkitsee sitoutumista pitkäjänteiseen, syvälliseen ja organisaatiolle merkittävään yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden ja siitä syntyvän lisäarvon saavuttamiseksi.

Todellisen kumppanuuden muodostuminen vaatii kummankin yrityksen koko organisaatiolta ja jokaiselta asianosaiselta luottamuksellisuuteen ja avoimuuteen perustuvan toimintatavan omaksumista. Kumppanuus ei ole pelkästään sopimuksella synnyttävä suhde vaan ajan mittaan syntyvä olotila ja toimintatapa. (Kortekangas, M & Spolander M: 2001: s. 23 - 25; Stähle et al. 2000, 9 - 11.)

Kumppanuus on tietoinen strateginen valinta, joka koostuu kolmesta erilaisesta asiasta: tietopääoman integroinnista, lisäarvon tuottamisesta ja luottamuksen rakentamisesta (Illman, Hokkanen, Pokela, Pursula, Luoma & Gilgert 2013, 17).

Kumppanuuden rakentumisessa voidaan erottaa neljä vaihetta, joista jokainen on ratkaiseva luottamuksen positiivisen tai negatiivisen syklin vahvistajana (Illman, et al. 2013, 19).

- Kumppanuuden valmistelu: Luottamus perustuu ennakkotietoihin ja mielikuvaan kumppanin soveltuvuudesta.
- Kumppanusten henkilökohtaiset kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet: Luottamus perustuu tunteisiin, kokemuksiin ja faktoihin.
- Konkreettinen toiminta ja yhteistyö: Luottamus perustuu kokemuksiin kumppanin toimintatavasta.
- Tulosten arviointi: Luottamus perustuu faktoihin ja niiden tulkintoihin.

Tietopääoman integrointi

Yhä useammalla toimialalla tuottavinta pääomaa ovat tieto ja sen jalostaminen. Lihasvoimalla tuotettu työ on siirtymässä entistä enemmän aivotyöhön. Tällaista aivotyötä on esimerkiksi informaation käsittely ja siirtäminen sekä uuden tiedon tuottaminen. (Stähle et al. 2000, 13; Stähle & Grönroos 2002, 30.)

Rutiinistyö voidaan hoitaa teknologian avulla. Siinä missä agraariyhteiskunnan tuotannon painopiste oli maassa ja teollisen yhteiskunnan koneissa, on nykyisessä tietoyhteiskunnassa tiedosta tullut tuote, jota on osattava hallita ja lisätä (Stähle et al. 2006, 46).

Organisaation tietopääoma on usein totuttu yhdistämään vain patentteihin, tavaramerkkeihin tai muihin aineettomiin oikeuksiin. Todellisuudessa kuitenkin se tieto, josta tulee yritykselle lisäarvoa tuottavaa pääomaa, on paljolti kokonaan muualla.

Aineettoman pääoman merkitystä on tutkittu ja on todettu, että jopa 50 - 90 % yrityksen tulosta on seurausta aineettoman pääoman vaikutuksista. Tietointensiivisellä alalla, jossa toiminta perustuu nimenomaan aineettomiin asioihin, aineeton pääoma kattaa pääosan koko organisaation resursseista. (Lönnqvist, Kujansivu, & Antola 2005, 16).

Tietopääoman tiedostaminen ja hyväksikäyttäminen yhdistettynä strategiseen rohkeuteen ja nopeaan päätöksentekoon tekevät yrityksestä uusiutumiskykyisen ja innovatiivisen. Tämä antaa organisaatiolle kriittisen kilpailukykyyn. Uusiutumiskykyä ja innovatiivisuutta kilpailijoiden on vaikea kopioida (Stähle et al. 2000, 18).

Lisäarvon tuottaminen

Verkosto realisoituu ainoastaan toimijoiden osaamisen kautta taloudelliseksi arvoksi. Verkosto itsessään on pelkkä mahdollisuus. Verkostojen kautta yritykset ja organisaatiot saavat lisäarvoa lähinnä kolmelta eri alueelta. Ensinnäkin verkostot tuovat yritykseen tai organisaatioon uutta, erilaista osaamista. Toiseksi verkostojen avulla yritykset ja organisaatiot voivat saada lisää kapasiteettia, ja kolmanneksi verkostoitumalla saadaan omaan toimintaan kriittistä arviointia (Pirnes 2002, 72).

Entropian hallinta

Faktojen pohjalla toimiminen, ”varman päälle pelaaminen” ei tuota innovatiivista toimintaympäristöä. Parhaiden kumppanuussuhteiden organisoitumistapa on voimakkaasti verkostomainen. Tällaisissa verkostoissa yhteyksiä on äärimmäisen runsaasti ja ne ovat monimuotoisia. Radikaali kehittämistoiminta syntyy vain riittävän vapaan ideoinnin ja kokeilun pohjalta.

Verkostossa vaihdettavan tiedon tulee sisältää runsaasti ihmisten subjektiivisia ja omakohtaisia tunteja, ideoita ja ajatuksia. Tämän takia verkoston toimintaa johtavalta edellytetään paljon kykyä sietää luovassa vaiheessa epämääräisyyttä ja hämmennystä, spontaanisuutta ja virheitäkin. Innovaatiot tarvitsevat syntyäkseen hallitsemattomuutta, kaottisuutta ja paljon erilaisia kehittymismahdollisuuksia. Näistä kirkastuu vähitellen esiin toteuttamiskelpoinen mahdollisuus.

Tulokset syntyvät pääosin itseorganisoitumisen tuloksena. Johtajan on kyettävä odottamaan ja näkemään, milloin aika on kypsä ja epämääräinen aineisto alkaa jäsentyä. Kiteytymisvaiheessa on kyettävä luopumaan hyvistäkin ideoista ja keskittämään voimavarat valittuun kohteeseen. (Stähle et al. 2000, 97; Stähle et al. 2002, 106 - 107.)

3 PAIKALLINEN TURVALLISUUSTYÖ

3.1 Uusi julkisjohtaminen

Suomessa julkinen hallinto on järjestetty maantieteellisten alueiden pohjalta hierarkkiseen järjestykseen. Ylimmät valtioelimet (eduskunta, tasavallan presidentti ja valtioneuvosto) sekä keskushallinnon taso (valtioneuvosto, ministeriöt ja muut keskusyksiköt) ovat valtakunnallisia. Piirihallinto koostuu aluehallintovirastoista ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista, entisistä lääninhallituksista. Hallinnon alimpana tasona toimivat valtion paikallishallinto, kunnat ja kuntayhtymät.

Eri maiden hallinnoissa tehdään parhaillaan uudistustyötä tilanteessa, jossa useita voimakkaita yhteiskunnallisia muutoksia (taloudelliset, teknologiset, sosiaaliset) on käynnissä yhtä aikaa. Muutos on ennemminkin pysyvä kuin väliaikainen tilanne.

Julkisen sektorin hallintasuhteet ovat monimuotoistuneet ratkaisevalla tavalla 1990-luvun alusta lähtien. Koko julkisen toiminnan johtamis- ja hallintaorientaatio on muuttunut uudistushakuisuutta ja tehokkuutta korostavaan suuntaan. Tämä on johtanut uusien hallinta-, johtamis- ja palvelutuotantokonseptien kokeilemiseen ja omaksumiseen. (Valtionvarainministeriö 2012; Anttiroiko 2010; 18 - 36.)

Anttiroiko ja Jokela (2002, 130) ovat havainnollistaneet eroja hallinnon ja hallinnan ideaalityypitarkastelun avulla.

	Hallinto (Government)	Hallinta (Governance)
1. Valtaulottuvuus	Julkisen sääntely- ja pakkovalan käyttö	Kehittämisen- ja aloitevalan käyttö
2. Hallinnon päätehtävä	Kollektiivisten päätösten toimeenpano	Kollektiivisten kehittämissuunnitelmien toteuttaminen
3. Tehtäväaluepainotus	Viranomaistehtävä	Kehittämistehtävä
4. Organisoitaperiaate	Hierarkia	Verkosto
5. Julkisyhteisö toimijana	Toteuttaja	Koordinoija
6. Näkökulma prosesseihin	Hallinnon sisäiset prosessit	Hallinnon ulkoiset suhteet
7. Resurssiulottuvuus	Hallinto-organisaation omat resurssit	Koko yhteisön ja toimintaympäristön resurssit
8. Kansalaisten rooli	Alamainen	Aktiivinen toimija
9. Suhde yrityselämään	Sääntelyn kohde	Kumppani

Paikallisella hallinnalla tarkoitetaan alueellistumisen mukanaan tuomaa kehitystä, jossa samalla maantieteellisellä alueella olevien yritysten ja yhteisöjen yhteistoiminta lisääntyy. Paikallisessa hallinnassa onkin olennaista sekä toimijoiden että toimialojen välisten rajojen ylittäminen.

Uusi julkinen johtaminen (New Public Management, NPM) on laaja julkisen johtamisen uudistusaloite. Se on tuonut julkiselle sektorille ensisijaisesti managerialistiseen ajatteluun nojaavan tehokkuusajattelun. Tällä tarkoitetaan markkinaorientoitunutta tulospainotteista johtamisjärjestelmää, jonka opit tulevat yksityiseltä sektorilta. Uuden julkisen johtamisen pääteesin mukaan vapaiden markkinoiden toiminnan kaltaisesti suuntautunut julkinen sektori luo kustannustehokkuutta (Hood 1991, 3 - 19).

Euroopassa on kaksi alueellisen kehittämisen muotoon vaikuttavaa kehityssuuntausta. Suuntaukset ovat alueellistuminen ja siirtyminen hallinnosta hallintaan.

Alueellistuminen (regionalisaatio) tapahtuu kahdessa muodossa. Yhteistä näille kehittämisen muodoille on se, että alueellinen kehittäminen perustuu yhä useammin monen toimijan yhteistyöhön.

Tosiasiallisella regionalisaatiolla viitataan spontaaniin kehitykseen, jossa aluekokonaisuuden yritysten keskinäinen kanssakäyminen lisääntyy. Yrityksillä voidaan tarkoittaa myös muita yhteisöjä kuin liiketoimintaan keskittyneitä yrityksiä, mm. yhdistyksiä ja muita yleishyödyllisiä organisaatioita.

Alueellistumisen toisella muodolla tarkoitetaan hallitusten välisiin sopimuksiin perustuvaa alueellisen kanssakäymisen lisääntymistä. Hallitusten välisiin sopimuksiin perustuvasta kanssakäymisen lisääntymisestä esimerkki on Euroopan unioni. (Haveri 2004, 19; Anttiroiko et al. 2007, 18 - 36.)

Kuntien toiminnan ja talouden ohjaaminen ei perustu enää hierarkkiseen julkishallintoon tai ylemmiltä hallintotasoilta tulevaan suoraan normi- ja resurssiohjaukseen. Toiminnan ja talouden ohjaaminen perustuu uuteen hallinta-ajatteluun, jonka perustana ovat tapauskohtaisesti rakentuvat yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa. (Haveri 2000, 19; Anttiroiko et al. 2007, 18 - 36.)

Yhteistyö ja verkostosuhteet rakennetaan tarpeen mukaan, kulloisessakin tilanteessa eri yhteistyötahojen kanssa. Arho Toikka (2011) määrittelee englanninkielisessä väitöskirjassaan termin seuraavasti: ”governance simply refers to self-organizing, interorganizational networks that are charged with policy-making”. Suora käänös suomeen on itse-organisoituva, useiden organisaatioiden osia sisältävä verkosto, jossa olennaista on linjausten tekeminen.

Paikallisen hallinnan lähtökohtana on kunnan näkeminen laajemmassa yhteisöllisessä ja alueellisessa kontekstissa. Kunnan tavoitteena on mobilisoida johtamisen avulla yhteisön elinvoiman aktiviteetteja. Johtaminen kattaa palveluorientaation ohella kannustamisen poliittiseen osallistumiseen, kestävän kehityksen mukaiseen toimintaan, sosiaaliseen vastuullisuuteen ja innovatiiviseen alueen kehittämiseen (Haveri 2004, 19).

Uuden julkishallinnan tärkeimpiä tavoitteita on siten ainakin toiminnan tehostaminen, toiminnan suuntaaminen prosessikeskeiseksi ja tavoitteen mukaisen, joustavan rakenteen luominen. **Toiminnan tehostaminen**

Kuntien toimintaympäristö on muuttunut monimutkaisemmaksi ja nopeammin muuttuvaksi. Muuttunut toimintaympäristö edellyttää joustavuutta ja nopeaa reagointikykyä. Vaikka palveluita on tehostettu, eivät kunnat ole vielä tavoitteessa.

Teolliseen tuotantoon verrattuna monet kuntien perustehtävistä ovat työvoimapainotteisia. Tällaisten tehtävien tehostaminen ei ole mahdollista yhtä helposti kuin esimerkiksi teollisuudessa. Jatkossa on kuitenkin saatava aikaan enemmän ja parempia tuloksia, pienemmillä panoksilla (Rauvala et al. 2012, 34).

Prosessikeskeisyys

Verkostomaisen toimintalogiikan hyväksyminen ja hyödyntäminen ovat avaimia uudenaikaisessa kilpailutilanteessa. Uuden toimintalogiikan ymmärtäminen tarkoittaa luopumista silloajattelusta. Silloajattelu tarkoittaa sitä, että organisaatiossa toimivat ihmiset umpioituvat toimimaan vain oman ryhmänsä parissa. (Seppänen 2012)

Tavoitteenmukaisen rakenteen luominen

Kyky luoda organisaation rakenne tavoitteenmukaiseksi on tärkeää. Infrastruktuurin, henkilöstöpolitiikan, johtajuuden ja toiminnan organisoinnin tarve tulee arvioida tapauskohtaisesti. Usein tapauskohtainen ajattelu kuitenkin tarkoittaa matalampaa hierarkkista rakennetta, luottamuksen ja kontrollin keskinäisten roolien uudelleenarviointia sekä jokaisen organisaation jäsenen henkilökohtaisen vastuun uudelleenarviointia (Seppänen 2012).

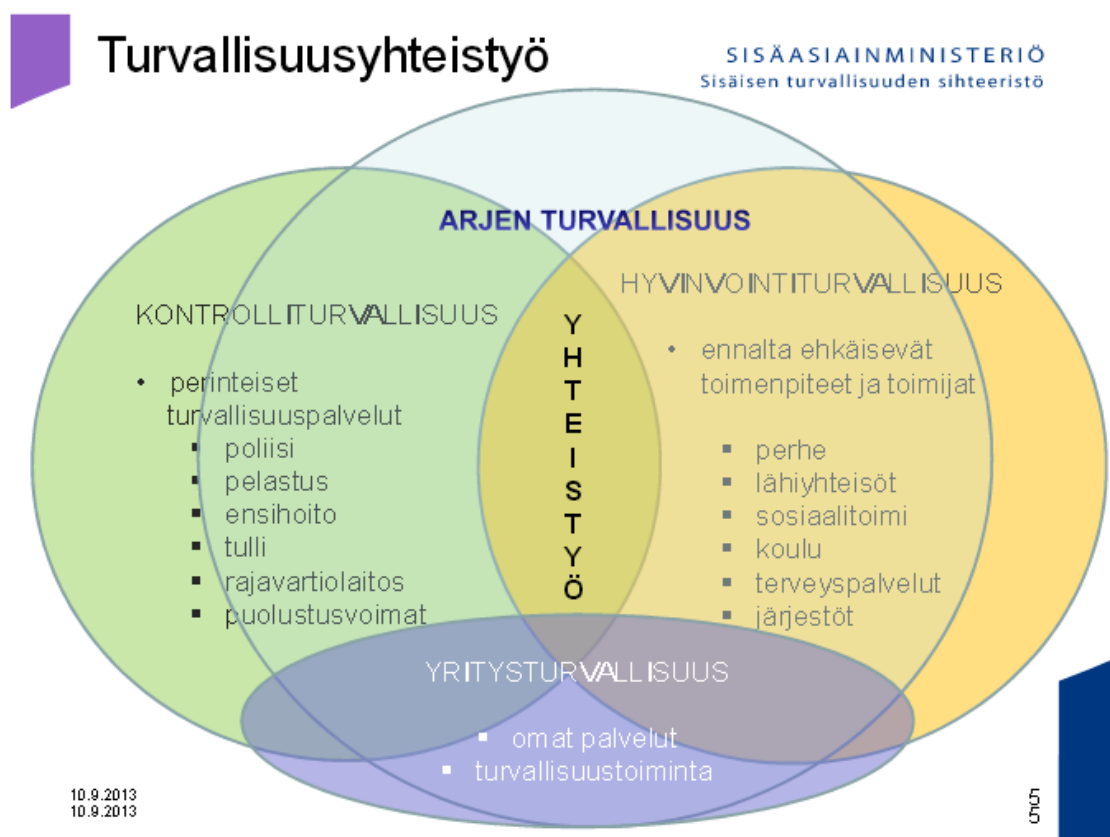
3.2 Sisäisen turvallisuuden ohjelma

Hallitusohjelman tavoitteena on, että Suomi on Euroopan turvallisin maa, jossa ihmiset ja eri väestöryhmät kokevat yhteiskunnan yhdenvertaisena ja oikeudenmukaisena. Sisäisen turvallisuuden ohjelma on valtioneuvoston asettama ohjelma, jonka toimenpiteiden perusteella tavoite saavutetaan.

Ensisijaisesti turvallisuutta tarkastellaan sisäisen turvallisuuden ohjelmassa yksilön näkökulmasta. Ohjelman tavoitteena on lisätä arjen turvallisuutta ja luoda hyvä turvallisuuskulttuuri. Hyvän turvallisuuskulttuurin luomiseksi myös elinkeinoelämän, yhteisöjen ja yksityisten ihmisten tulee

viranomaisten lisäksi ottaa turvallisuusasiat huomioon omassa ympäristössään ja toiminnassaan (Opetushallitus 2013).

Sisäinen turvallisuus on sekä käsitteenä että toimintona laaja ja poikkihallinnollinen, eikä sitä voida ylläpitää tai parantaa pelkästään viranomaisten toimenpitein. Ihmiset yksilöinä vaikuttavat merkittävästi omalla toiminnallaan ja omilla valinnoillaan omaan henkilökohtaiseen turvallisuuteensa. Ohjelmassa tavoiteltava nykyistä parempi sisäinen turvallisuustilanne syntyy yhteiskunnan ja yksilön yhdensuuntaisen toiminnan tuloksena (Opetushallitus 2013).



Kuva: Sisäisen turvallisuuden sihteeristö

Pääministeri Matti Vanhasen hallituksen ohjelmassa edellytettiin laajan, hallinnonalojen rajat ylittävän sisäisen turvallisuuden ohjelman laatimista erityisesti huumausaine-, väkivalta- ja uusintarikollisuuden vähentämiseksi.

Sisäasiainministeriön johdolla valmisteltu, laajasti poikkihallinnollinen ohjelma ”Arjen turvaa” valmistui kesällä 2004. Ohjelman painopisteenä oli viranomaisten yhteistyön kehittäminen.

Hankkeessa määriteltiin tavoitteet ja toimenpiteet seuraavilla sisäisen turvallisuuden osa-alueilla:

- Tavoitteet rikosten määrän vähentämiselle ja kiinnijäämisriskin lisäämiseksi erityisesti huumausaine-, väkivalta-, talous- ja uusintarikollisuudessa sekä toimenpiteet, joilla tavoitteeseen päästään.
- Tavoitteet rikoshyödyn takaisinsaamiselle sekä keinot, joilla tavoitteeseen päästään
- Toimenpiteet rangaistuksen toimeenpanon varmistamiseksi ja uusintarikollisuuden vähentämiseksi.
- Toimenpiteet kansallisen rikosentorjuntaohjelman tehostamiseksi.
- Tavoitteet onnettomuuksien määrän vähentämiseksi ja toimenpiteet ennalta estävän työn tehostamiseksi.
- Toimenpiteet rajaturvallisuuden ylläpitämiseksi ja rajaliikenteen sujuvuuden varmistamiseksi.
- Toimenpiteet rikoksen uhrin aseman ja todistajansuojan parantamiseksi.
- Toimenpiteet viranomaisten välisen yhteistyön sekä toiminnan organisoinnin tehostamiseksi.

Ohjelma 2008 - 2011: Turvallinen elämä jokaiselle

Valtioneuvosto hyväksyi vuonna 2008 periaatepäätöksen sisäisen turvallisuuden ohjelmaksi nimeltään ”Turvallinen elämä jokaiselle”. Ohjelman tavoitteena on, että Suomi on Euroopan turvallisimman maa vuonna 2015.

Ohjelmassa määritettiin yhteisiksi tavoitteiksi

- Ehkäistä syrjäytymistä ja torjua alkoholihaittoja
- Kehittää turvallisuuskoulutusta ja -osaamista
- Kehittää sisäisen turvallisuuden tutkimusta

- Kehittää tilannekuvatoimintaa
- Kehittää paikallista turvallisuussuunnittelua
- Edistää turvallisuusseikkojen huomioonottamista rakennetun ympäristön suunnittelussa

Ohjelmassa määritettiin erityisiksi tavoitteiksi

- Kodin, vapaa-ajan ja liikkumisen turvallisuus
- Maahanmuuttajien ja etnisten vähemmistöjen turvallisuus
- Väkivallan vähentäminen
- Yritystoiminnan kilpailukyvyyn parantaminen
- Suuronnettomuuksien ja ympäristötuhojen ehkäiseminen
- Rajaturvallisuuden ja tullivarmuuden parantaminen, laittoman maahantulon estäminen
- Ihmiskaupan ja siihen rinnastettavan rikollisuuden estäminen
- Järjestäytyneen rikollisuuden estäminen
- Tietoverkkorikollisuuden torjuminen
- Terrorismin torjuminen ja väkivaltaisen radikalisoitumisen ehkäisy

Ohjelma 2012 - 15: Turvallisempi huominen

Valtioneuvosto asetti vuonna 2011 hankkeen laatimaan sisäisen turvallisuuden ohjelma vuosille 2011 - 2015. Hallitusohjelman tavoitteena on, että Suomi on Euroopan turvallisimaa maa, jossa ihmiset ja eri väestöryhmät kokevat yhteiskunnan yhdenvertaisena ja oikeudenmukaisena. Sisäisen turvallisuuden ohjelman sisältö muodostuu arjen turvallisuuden ongelmien ennaltaehkäisystä ja ratkaisusta. Keskeisimmät kotimaiset haasteet ovat syrjäytyminen ja yhteiskunnan jakautuminen.

3.3 Ennaltaehkäisevä, paikallinen turvallisuussuunnittelu

Turvallisuutta on esimerkiksi se, että voi pelkäämättä oleskella ja liikkua niin kotiympäristössä kuin yleisillä paikoilla, tai että henkilökohtaista koskemattomuutta tai omaisuudensuojaa ei loukata. Rakennetussa ympäristössä turvallisuus voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asukkaat voivat hoitaa asioitaan, mennä töihin ja kouluun, harrastaa, oleskella ja leikkiä – ja tekevät näitä asioita mielellään ja tuntematta turvattomuutta. (Aalto-yliopisto 2013).

Päivittäin käytetyn arkiympäristön turvallisuus vaikuttaa olennaisella tavalla ihmisten elämänlaatuun ja hyvinvointiin. Rakennetun ympäristön tulee kannustaa ihmisiä viihtymään kaupunkitilassa. Keskeistä turvallisuuden tunteen syntymisessä on yleinen luottamus toisiin, tuntemattomiin ihmisiin. Turvallisuuden tai turvattomuuden tunne ei välttämättä noudata tilastoja todellisista turvallisuushista. Vaikka turvattomuudentunne perustuisi virheellisiin käsityksiin esimerkiksi rikollisuudesta, se vaikuttaa elämänlaatuun ja rakennetun ympäristön käyttöön (Aalto-yliopisto 2013).

”Pelottomat puistot, kodikkaat korttelit” on suurimpien kaupunkien kaupunginjohtajien, turvallisuusviranomaisten ja lukuisten asiantuntijoiden johdolla valmistettu kaupunkien turvallisuusohjelma, joka valmistui vuonna 2011. Ohjelman tavoitteena on parantaa kaupunkilaisten turvallisuutta ja vähentää turvallisuusongelmista aiheutuvia kustannuksia (Sisäasiainministeriö 2013).

Turvallisuusohjelmassa esitetään yhteisiä toimintatapoja, joilla paikalliset, alueelliset ja valtiolliset toimijat voivat yhteistyössä parantaa kaupunkien turvallisuutta (Sisäasiainministeriö 2013).

Kaupunkien turvallisuus -ohjelmassa esitetään neljä yhteistä toimintapolitiikkaa, jotka ovat:

- Yhteiset toimintapolitiikat turvallisuuden parantamiseksi
- Turvallisen elinympäristön luominen
- Väkivallan määrän vähentäminen ja
- Lasten ja nuorten turvallisuuden parantaminen

Lisäksi Kaupunkien turvallisuus-ohjelmaan on koottu myös joukko toimenpiteitä, joilla voidaan edistää ohjelman tavoitteiden toteutumista.

4 ENNALTAEHKÄISEVÄN PAIKALLISEN TURVALLISUUS- YHTEISTYÖN TOIMIVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT VERKOSTOMAISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

4.1 Tutkimuskohde ja aineisto

Tutkimuksen kohteena olivat paikalliseen, ennaltaehkäisevään turvallisuussuunnitteluun osallistuneiden henkilöiden kokemukset verkostomaisessa toimintaympäristössä tapahtuvasta yhteistyöstä. Yhteistyössä jokainen toimija toimii omilla resursseillaan ja toimivaltuuksillaan. Erityisesti tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten paikalliseen, ennaltaehkäisevään turvallisuussuunnitteluun osallistuneiden henkilöiden kokemukset poikkeavat yleisestä verkostoteoriasta.

Tutkimuksen otannaksi on valittu ne henkilöt, jotka ovat osallistuneet paikalliseen, ennaltaehkäisevään turvallisuustyöhön.

Otannalla on pyritty saamaan yli 100 vastausta, jolloin tutkimustulokset olisivat yleistettävissä laajemmin. Otannalla on katettu koko Suomen maantieteellinen alue ja erikokoiset kaupungit. Aineiston keräämistä helpotti se, että sisäasiainministeriön sisäisen turvallisuuden sihteeristö oli mukana tutkimuksen tekemisessä sähköisen kyselylomakkeen tekemisen ja saatujen vastausten taulukoinnin osalta.

4.2 Tutkimusongelma

Tekemäni kyselytutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, miten paikallinen, ennaltaehkäisevä turvallisuussuunnittelu verkostomaisessa toimintaympäristössä eroaa verkostoteoriasta. Ongelman selvittämisessä olen käyttänyt seuraavia tutkimuskysymyksiä:

- Pääkysymys: Miten paikallinen, ennaltaehkäisevä turvallisuussuunnittelu verkostomaisessa toimintaympäristössä eroaa verkostoteoriasta
- Miten verkoston olemassaolon mahdollistavat seikat eroavat verkostoteoriasta
- Miten luottamus ja sen muodostuminen eroavat verkostoteoriasta

- Miten koordinoiminen ja johtaminen eroavat verkostoteoriasta.

Olen pyrkinyt löytämään ja identifioimaan vastauksen tutkimuskysymyksiin kyselylomakkeen väittämien avulla. Tutkimuksen avulla olen yrittänyt selvittää tutkimuksen kohteiden omia käsityksiä tutkimusaiheesta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää uusia näkökulmia ja ilmiöitä verkostomaisessa toimintaympäristössä toimimisesta sekä raportoida keskeisistä ja kiinnostavista piirteistä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002: 128).

4.3 Kyselymenetelmä aineiston hankintamuotona

Tutkimusaiheen valinnan jälkeen pohdin tehtävän selvittämiseksi sopivaa tutkimusmenetelmää. Vertailin erityyppisiä tutkimuksia ja niiden käyttömahdollisuuksia. Harkitsin vakavasti tutkimuksen tekemistä laadullisena tutkimuksena, haastattelemalla. Haastattelumenetelmällä tutkimuksen kohteesta olisi saanut syvempää tietoa. Ongelmaksi haastattelumenetelmän käyttämiseen oli otoksen valinta. Kyselytutkimusmenetelmällä kohdehenkilöiden otos saatiin merkittävästi suuremmaksi kuin aikaa vievällä haastattelumenetelmällä. Suuremmalla otoksella pystyin kattamaan tutkimuksella paremmin koko maantieteellisen Suomen.

Koska tavoitteenani oli saada kattava aineisto paikalliseen, ennaltaehkäisevään turvallisuussuunnitteluun osallistuneiden henkilöiden näkemyksistä ja mielipiteistä, päädyin määrälliseen tutkimukseen.

Sisäministeriö tarjosi käyttööni tutkimuksen tekemiseen Webropol-ohjelman. Webropol on internet-pohjainen ohjelma, jonka avulla voidaan luoda, lähettää ja analysoida tutkimuskyselyn aineisto.

Sähköpostitse lähetetty kutsu vastaamaan Webropol-ohjelmalla tehtyyn kyselylomakkeeseen oli helppo lähettää kaikille vastaanottajille. Webropol-ohjelma mahdollisti myös vastausten kertymisen seuraamisen ja tarpeen vaatiessa muistutuksen kyselyyn vastaamisesta tekemisen.

Otantametodia käytettäessä on kiinnitettävä huomiota tilastollisen yleistettävyyden vaatimukseen. Kyselytutkimuksessa tähän pyritään määrittelemällä perusjoukko eli se ihmisjoukko, johon tulosten

tulee päteä (Alasuutari 2001: 56). ”Perusjoukolla tarkoitetaan sitä havaintoyksikköjen muodostamaa joukkoa, josta halutaan tehdä johtopäätöksiä” (Uusitalo 1991: 71).

Survey-tutkimuksella voidaan tuottaa määrällinen tai numeerinen kuvaus esimerkiksi tietyn väestön tai ihmisryhmän kehityssuunnista, asenteista tai mielipiteistä, joita tutkitaan tutkimuskohteesta näytteeksi valitun otannan perusteella. Tutkija tekee koko väestöä tai ihmisryhmää koskevia yleistyksiä tai yksittäisiä väittämiä otannasta saamiensa tutkimustulosten perusteella. (Creswell 2003: 153.) Tämän tutkimuksen perusjoukkona olivat valittujen ennaltaehkäisevään, paikalliseen turvallisuustyöhön osallistuneet henkilöt. Tätä perusjoukkoa voidaan myös pitää otantana niistä kaikista henkilöistä, jotka ovat osallistuneet ennaltaehkäisevään, paikalliseen turvallisuustyöhön.

Survey on tutkimusstrategia, jonka tavoitteena on koota kysely- tai haastattelumenetelmillä tietoa suurehkosta määrästä edustavalla satunnaisotannalla valittuja tutkimuskohteita. (Jyväskylän Yliopisto 2010) Survey on hyvä menetelmä kerätessä täsmällisiä tosiasiatietoja, kuten sukupuolta, ikää tai koulutusta. Survey toimii hyvin myös kerätessä arvion varaisia tosiasiatietoja, kuten kuinka monta kertaa vastaaja on tehnyt jotakin jonkin ajan kuluessa (Uusitalo 1991: 92). Kysely on taloudellinen ja nopea tapa kerätä suurta populaatiota koskevia tietoja heitä edustamaan valitun otannan avulla (Creswell 2003: 154).

Survey on tyypiltään empiirinen, kokemusperäinen, lähinnä kuvaileva ja vertaileva. Kuvailevan tutkimuksen päätarkoitus on kuvata sitä, miten jokin asia todella on: kuka, missä, milloin ja niin edelleen. Vertailevilla tutkimuksilla on tarkoitus selittää ilmiöiden välisiä syy-seuraussuhteita. (Kiehelä & Raivola 1996: 23 ja 56.) Tyypillinen esimerkki voisi olla sen selvittäminen, onko uutta lääkettä käyttäneen koeryhmän ja lumelääkettä saaneen vertailuryhmän paranemisessa eroja. Toinen yleinen kysymys on, esiintyykö eri ryhmien välillä luokittelevasta muuttujasta aiheutuneita eroja. (Erätuuli & Leino & Yliluoma 1996: 73.)

Survey-tutkimuksen puutteena pidetään sen kyvyttömyyttä päästä tutkimuskohteen pintaa syvemmälle. Mitä arkaluontoisemmasta asiasta on kysymys, sitä epäluotettavampia ovat tutkimuksen tulokset. Todellisen käyttäytymisen ja rehellisten vastausten tilalla vastaukset ilmentävät yleensä enemmän vastaajan käsitystä toivotusta käyttäytymisestä tai ihanteellisesta tilanteesta. (Grönfors 1985: 11 - 12.) Tämän takia kyselytutkimuksella saatua aineistoa saatetaan

pitää joskus pinnallisena ja tutkimusta teoreettisesti vaatimattomana. Edelleen survey-tutkimuksen ongelmana pidetään epävarmuutta siitä, kuinka vakavasti vastaajat ottavat tutkimuksen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien kannalta ja ovatko vastaajat perehtyneet kysytyyn aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2002: 182.)

Kvantitatiiviset menetelmät perustuvat aina mittaamiseen. Jotta tarkasteltava ilmiö saadaan numeeriseen muotoon, käytetään mittayksikkönä ihmistä kuvaavaa ominaisuutta, sanaa, vaikutuksen astetta tai muuta soveltuvaa yksikköä. On tärkeää ymmärtää, että mittaaminen ihmistieteissä on epäsuoraa, numeerista ja vertailevaa, sisältäen erilaisia virhelähteitä. (Erätuuli ym. 1996: 10 - 11.) Tutkijan tulee myös tutkimuksen tuloksia raportoidessaan muistaa, että tutkimusteoria, tutkijan hypoteesit, tutkimuskohde ja tutkimuksen määrämuotoisuus vaikuttavat mittaamiseen ja tuloksiin.

4.4 Kyselylomakkeen suunnittelu ja valmistaminen

Alkuperäinen suunnitelmani oli saada tutkimuskysymykset vastattaviksi jo ennen kesälomia. Tutkimuksen ja itseni onneksi en kuitenkaan siihen ehtinyt. Kesälomien ajan sain lisää aikaa tutustua aiheeseen ja miettiä, mitä oikeastaan tutkimuksessani halusinkaan kysyä. Koska tietojen keräämisen jälkeen kerättävän tiedon muuttaminen ei ole enää mahdollista, on sitä ennen oltava käsitys, mitä halutaan mitata. Tietojen keräämistä ilman selkeää tietoa siitä, mitä mitataan, pidetäänkin yleisenä virheenä opinnäytetöissä. (Erätuuli ym. 1996: 14 - 15.) Kyselylomakkeen runko muodostui tutkimuksen teoriasta sekä projektiin osallistuneiden henkilöiden käytännön kokemuksista.

Kyselytutkimuksessa tutkija kirjoittaa tutkimusideansa lomakekysymyksien sisällöksi. Hyvä otantamenetelmä tai jälkikäteen tapahtuva huolellinen analysointi eivät voi paikata huonon kyselylomakkeen puutteita (Kiehelä et al. 1996: 64). Kysymykset muotoillaan yleiskieltä käyttäen mahdollisimman neutraaleiksi eivätkä kysymykset saa olla johdattelevia. Jokaiseen kysymyksistä tulee sisällyttää vain yksi ajatus. Kaksi- tai moniselitteisiä kysymyksiä tulee välttää. Vastatessaan kysymyksiin ihmiset tulkitsevat niiden sisältöä ja merkitystä jollakin tavalla. (Alasuutari 2001: 142 ja 145.) Usein lomake ja sen saatekirjelmä ovat ainoa kosketus tutkijan ja tutkittavien välillä (Grönfors 1985: 13).

Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa kyselylomakkeen kysymyksillä on suuri merkitys. Tutkijan vilpittömästä tarkoituksesta huolimatta vastaajat saattavat käsittää kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ne mieltänyt käsitettäväksi. Jos tutkija käsittelee vastauksia ainoastaan oman alkuperäisen ajatusmallinsa mukaisesti, tuloksia ei voi pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi et al. 2002: 213 - 214.) Tutkijan käyttämät menetelmät, menettelytavat ja kyky tehdä oikeita johtopäätöksiä vastaajien näkemyksistä ja kokemuksista vaikuttavat tutkimuksen sisäiseen luotettavuuteen (Creswell 2003: 171).

Yleensä kysymysten muotoilussa käytetään kolmea muotoa. (Hirsjärvi et al. 2002: 185 - 187):

- Avoimet kysymykset. Kysymyksen jälkeen tyhjä tila vastausta varten
- Tutkijan laatimat monivalintakysymykset, joista vastaaja merkitsee oikean vaihtoehdon
- Asteikkoihin perustuva kyselytyyppi, jossa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä voimakkuusasteeltaan omaa mielipidettään lähinnä olevan vaihtoehdon.

Kun mitta-asteikoilla kerätään tietoja lomakekyselyissä, on huomioitava asteikkojen käänteisyys. Jos kaikissa kysymyksissä käytetään asteikkoa esimerkiksi siten, että positiiviset väittämät (1 - 2) ovat aina vasemmalla ja negatiiviset (4 - 5) oikealla puolella, voivat vastaukset suuntautua muutamien kysymysten jälkeen jo pelkästään tästä syystä positiivisiin ominaisuuksiin. Ihmisillä on usein tiedostamaton halu kertoa todellisuutta positiivisempia asioita itsestään. Lomakkeen rakenteen mahdollisesti aiheuttama ohjaus vältetään kääntämällä satunnaisten kysymysten jälkeen asteikko toiseen järjestykseen.

Itse valitsin mitta-asteikoksi Likert-asteikon ja kyselylomakkeen väittämien asteikoksi 1-5, jossa

1 = täysin eri mieltä

2 = melko eri mieltä

3 = siltä väliltä

4 = melko samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä.

Asteikon pienet luvut kuvaavat kielteistä ja suuret luvut positiivista kantaa vastaajan ollessa eri voimakkuusasteella samaa tai eri mieltä asiasta.

Käytin kyselylomakkeessa valmiita vastausvaihtehtoja ja väittämiä. Tutkimuksen aikana pidin auki myös mahdollisuutta suorittaa määrällistä tutkimusta täydentäviä haastatteluja. Kyselyn vastausajan sulkeuduttua ja vastauksiin tutustuttani en kuitenkaan enää nähnyt tarvetta suorittaa täydentäviä haastatteluja.

Lopulliseen kyselyyn tulevien kysymysten valinta ja niiden muotoileminen oli työlästä. Ensimmäisessä versiossa olin kerännyt teorian perusteella yli 60 erilaista kysymystä.

Kysymyslomakkeen suunnittelussa pyrin pitämään kysymysten määrän riittävän pienenä. Liian suuri kysymysmäärä saattaa aiheuttaa sen, että osa vastaajista jättää vastaamatta kyselyyn. Myös vastaajien keskittymiskyky olisi saattanut herpaantua heidän vastatessaan liian moneen kysymykseen.

Kysymyksiä suunnitellessani pyrin selkeyteen, loogisuuteen ja kysymysten muokkaamiseen henkilökohtaiseksi vastaajille. (Valli 2001: 100.) Vilpitön yrityskään ei kuitenkaan takaa sitä, että kaikk vastajat ymmärtävät kysymykset ja väittämät tutkijan tarkoittamalla tavalla.

Lomakkeessa kysytään ensin vastaajaan liittyviä taustatietoja. Rajoitin taustatietokysymysten määrän mahdollisimman pieneksi. Pahimmillaan ne lisäävät kyselylomakkeen pituutta ja monimutkaisuutta. Ennen kaikkea ne koetaan helposti yksityisyyttä loukkaaviksi ja jopa turhaksi uteluksi (Virtuaaliammattikorkeakoulu, 2013). Tässäkin tutkimuksessa taustatietokysymykseen, jossa tiedustellaan minkä kaupungin alueella kyselyyn vastaaja työskentelee, oli yksi vastaaja vastannut ”Mitä sillä on väliä?”.

”Mitä verkosto on?” -osiossa pyrittiin selvittämään vastaajan näkemyksiä siitä, miten ja minkälaiseksi toimintaympäristöksi vastaaja kokee verkoston. ”Verkoston hyödyt” -osiossa pyrin selvittämään vastaajan käsityksiä siitä, minkä takia verkostossa toimitaan: Kokeeko vastaaja saavuttavansa todellista hyötyä vai onko osallistuminen verkoston toimintaan vain ajanhukkaa. Seuraavissa kolmessa osiossa selvitettiin vastaajan kokemusta toimivan verkoston osista. Osio on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat luottamus, yhteisöllisyyden kokeminen ja vuorovaikutus. Viimeisessä osassa selvitetään vastaajan kokemia tilanteita verkostossa toimimisesta.

Kyselylomakkeen testaaminen ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista pidetään tärkeänä, koska sen avulla saadaan tietoa lomakkeen toimivuudesta ja mahdollisista yksittäisten kysymysten ja asteikoiden tarkentamis- ja uudelleenmuotoilutarpeista (Creswell 2003: 158).

Aloitin kyselylomakkeen testaamisen jo ennen kuin kyselylomake oli valmis. Ensimmäisten testikierrosten tarkoituksena oli testata kysymysten muotoilua, niiden yksiselitteisyyttä ja kysymysten määrää. Ensimmäisten testiotosten kohderyhmä ei vastannut tutkimuksen kohderyhmää vaan koostui ystävistä ja läheisistä. Koska ensimmäisten kierrosten testikohderyhmä ei ammattitailtaastaan vastannut tutkimuksen todellista kohderyhmää, huomioin testeissä tulleet vastaukset varauksella. Seuraavat testikierrokset suoritin kohderyhmää vastaavalle ryhmälle. Näistä vastauksista ja kokemuksista huomioin myös kysymyksiä koskettaneet huomiot.

Sain sisäasiainministeriön sisäisen turvallisuuden sihteeristön henkilöstöltä apua kyselylomakkeen suunnitteluun. Tutkimusaihe oli heidän ideoimansa ja tarkoituksena on käyttää tutkimuksen tuloksia jatkossa sisäiseen turvallisuuteen liittyvän toiminnan kehittämiseen. Lopullinen, todelliselle kohderyhmälle avautuva kyselylomake tehtiin Webropol-palvelimelle sähköisesti.

Kun kutsu kyselyyn tehdään sähköpostitse, voidaan saatekirjeen tekstin loppuun laittaa osoitelinkki kyselylomakkeeseen. Vastajat klikkaavat annettua linkkiä, jolloin lomake avautuu ja he pääsevät vastaamaan. Vastaukset ohjautuvat ja tallentuvat tallenna-komennon jälkeen kyselytiedostoon, josta ne voidaan noutaa matriisiksi Excel-työkirjaan vastausajan umpeutumisen jälkeen. Matriisiin tallennettuja tietoja voi tutkia esimerkiksi SPSS for Windows -ohjelman avulla.

4.5 Kyselyn toteuttaminen

Keräsin tutkimuksen empiirisen aineiston sähköisen vastauslomakkeen avulla. Lähetin kyselyn ensimmäisen kerran 4.11.2013 ja asetin vastausajaksi kaksi viikkoa, viimeisen vastauspäivän ollessa tuolloin 18.11.2013. Kutsu kyselyyn lähetettiin sisäministeriön avulla ja se osoitettiin aluehallintovirastoille. Kutsun saatteessa aluehallintovirastoja kehoitettiin jakamaan kutsu kyselyyn kaikille paikalliseen, ennaltaehkäisevään turvallisuustyöhön osallistuneille.

Viimeiseen vastauspäivään mennessä kyselyyn oli käynyt vastaamassa 54 vastaajaa. Vastaajien määrä ei ollut tyydyttävä. Joukko oli niin pieni, että tutkimustuloksista yksittäinen vastaaja olisi ollut liian helposti tunnistettavissa esimerkiksi toimialueen, sektorin ja sukupuolen perusteella.

Uusi kutsu kyselyyn liitettiin sisäisen turvallisuuden sihteeristön uutiskirjeeseen 4.12.2013. Uutiskirje on sähköpostitse noin kuusi kertaa vuodessa lähetettävä kirje, jonka vastaanottajina on noin 500 uutiskirjeen tilannutta henkilöä.

Mahdollisuus vastata kyselyyn suljettiin 19.12.2013. Tuolloin vastaajia oli kertynyt yhteensä 95. Näistä miehiä oli 54 ja naisia 41.

Alkuperäinen suunnitelmani oli toteuttaa kysely siten, että osoittaisin sen valituille vastaanottajille ja lähettäisin kutsun kyselyyn suoraan heidän sähköpostiinsa. Toimimalla näin olisin voinut paremmin vaikuttaa siihen, ketkä kyselyyn vastaavat. Olisin pystynyt myös osoittamaan henkilökohtaisesti muistutuskirjeen niille henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn.

Sisäministeriössä ei kuitenkaan ollut käytettävissä riittävän laajaa, yhtenäistä osoitteistoa kyselyn tarkoituksiin. Tämän takia jouduin käyttämään avointa kutsua vastaamaan kyselyyn. Oli tutkimukseni kannalta erittäin hyödyllistä tehdä tutkimusta yhteistyössä sisäministeriön kanssa, jolloin kutsussa kyselyyn pystyin käyttämään sisäasiainministeriön ”nimeä” yksittäisen, pro gradua kirjoittavan opiskelijan imagon sijasta. Uskon, että vastausprosentti olisi jäänyt pienemmäksi ilman sisäasiainministeriön ”nimeä”.

Tavoitteena oli saada kyselyyn yli 100 vastaajaa. Tässä tavoitteessa ei onnistuttu, vaan otos jäi 95 henkilöön. Vastausprosenttia ei ole mahdollista selvittää. Ensimmäinen, aluehallintovirastojen kautta välitetyn kutsun välittymistä ei ole ollut mahdollista seurata, ja alueelliset erot kutsun levittämisessä jäivät epäselviksi. Toinen, uutiskirjeen mukana tullut kutsu antoi vastausprosentiksi noin 10. Vastausprosenttina henkilökohtaisesti osoitettuun kyselyyn tätä ei voi pitää hyvänä tuloksena. Sen sijaan avoimena kutsuna pitkäähkön uutiskirjeen viimeisenä aiheena vastausprosenttia voi pitää yllättävänkin hyvänä.

4.6 Vastausten analysointi

Siirsin sähköisestä muodossa toteutetun tutkimuksen Excel-taulukoon talletetun aineiston SPSS for Windows -ohjelmaan, jolla analyysit tehtiin. Menettely pienentää syöttövirheiden riskiä.

Vastausten jakaumien tarkastelussa olen käyttänyt analyysiohjelman ristiintaulukointia sekä manuaalista laskentaa ja ryhmittelyä. Analyysi on lähinnä deskriptiivistä, koska tuloksia on tarkasteltu prosenttijakaumien ja ristiintaulukoinnin kautta. Koska vastanneita oli vain 95, ovat joidenkin tulosten jakaumat pieniä. Tämä on otettava huomioon tuloksia tulkittaessa, koska osaa niistä on pidettävä ainoastaan suuntaa antavina. (Hakamo 2007: 215.)

Kyselylomaketta suunnitellessani olin pyrkinyt asettamaan kysymykset sellaiseen muotoon, että kysymyksen voi ymmärtää vain yhdellä tavalla. Tämä osaltaan johti siihen, että kysymykset olivat pitkiä. Ennen vastausten analysoimista muutin kysymykset lyhyempään muotoon käsittelyn helpottamiseksi. Alla olevassa listauksessa olen esitellyt lyhyemmät muodot. Taulukko on muodossa ”Kysymyksen numero. Alkuperäinen kysymys: Lyhennetty muoto”.

1. Paikalliseen, ennaltaehkäisevään turvallisuussuunnitteluun liittyvä verkosto on toiminut tehokkaasti: Verkosto on toiminut tehokkaasti.
2. Osallistuminen paikalliseen, ennaltaehkäisevään turvallisuussuunnitelun verkostoon on ollut yleensä positiivinen kokemus: Osallistuminen on ollut positiivinen kokemus.
3. Verkostolla on yhteinen terminologia: Verkostolla on yhteinen terminologia.
4. Verkoston tekniset välineet ja ratkaisut tukevat vuorovaikutusta: Tekniset välineet ja ratkaisut tukevat vuorovaikutusta.
5. Luotan, että muut eivät käytä väärin luottamustani: Luotan, ettei luottamustani väärinkäytetä.
6. Luotan verkostokumppaneideni ammatilliseen pätevyyteen: Luotan kumppaneiden ammatilliseen pätevyyteen.
7. Luotan, että verkostokumppanini toimivat sovitusti: Luotan verkostokumppaneiden ennustettavuuteen.
8. Luottamukseni rakentuu ihmisiin, jotka edustavat organisaatioitaan (eikä organisaatioon): Luotan ihmisiin, en organisaatioon.
9. Verkoston toiminta on ollut tavoitteellista: Toiminta on ollut tavoitteellista.
10. Verkoston toiminta on ollut pitkäjännitteistä: Toiminta on ollut pitkäjännitteistä.

11. Verkoston toiminta on ollut säännöllistä: Toiminta on ollut säännöllistä.
12. Olemme pystyneet käyttämään olemassa olevat resurssit tehokkaammin verkostomaisella toimintatavalla: Resurssit on käytetty tehokkaammin.
13. Olemme pystyneet keräämään ja käyttämään hyväksi suurempaa osaamispotentiaalia toimimalla verkostossa: Osaamispotentiaali on hyödynnetty.
14. Verkoston toiminta on ollut käytännönläheistä: Toiminta on ollut käytännönläheistä.
15. Verkoston projektit ovat olleet tarpeellisia: Toiminta on ollut tarpeellista.
16. Joku tai jotkut verkoston toimijoista ottavat verkoston toiminnasta enemmän hyötyä kuin antavat, ts. ”vetävät välistä”: Jotkut toimivat ”vetävät välistä”.
17. Joku tai jotkut verkoston toimijat keskittyvät liikaa omaan toimialaansa poikkihallinnollisuuden sijaan: Jotkut keskittyvät liikaa omaan toimialaan.
18. Verkosto olisi hyötynyt, mikäli kontakteja verkostoon olisi ollut useammin: Enemmän kontakteja olisi hyödyttänyt.
19. Verkosto on ollut joustava: Verkosto on ollut joustava.
20. Verkosto on pystynyt mukautumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin: Verkosto on mukautunut nopeasti muuttuviin tilanteisiin.
21. Verkosto on pystynyt mukautumaan monimutkaisiin tilanteisiin: Verkosto on mukautunut monimutkaisiin tilanteisiin.
22. Verkostossa on ollut ”veturi”, joka on käynnistänyt verkoston toiminnan: Verkostossa on ollut veturi.
23. Verkoston käynnistämisessä ”veturi” on tarpeellinen: Veturi on tarpeellinen.
24. Onko verkoston toiminnan organisoijana edelleen sama ”veturi”: Verkostossa on sama veturi.

4.7 Tutkimuksen luotettavuus

Täydellisessä kyselytutkimuksessa kaikista havainnoista saadaan mittaustulos jokaiselle muuttujalle. Käytännössä ei yleensä päästä näin hyvään tulokseen, vaan joudutaan olettamaan, että aineistossa esiintyy puuttuvia tietoja. Vastauksia saattaa puuttua vastaajan jätettyä vastaamatta kysymykseen joko epähuomiossa tai tahallaan. Väittämien ”siltä väliltä” -tieto voi olla puuttuva tieto. Tutkijan on mahdotonta päätellä, onko vastaaja valinnut vaihtoehdon, koska hänellä ei ole asiasta mielipidettä tai tietoa, vai onko hän valinnut vaihtoehdon koska ei ole halunnut miettiä kysymystä tarkemmin. Neutraali vastausvaihtoehto on aina ”helppo” ratkaisu.

Koska puuttuvan vastauksen ja ”siltä väliltä” -vastausten erottelusta toisistaan ei ole olemassa sääntöä (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 87 - 88.), asetin Webropol-ohjelmalla jokaiseen kysymykseen vastaamisen pakolliseksi. Webropol-ohjelman avulla ei ole mahdollista selvittää sitä, onko joku kyselyyn vastaamisen aloittanut henkilö lopettanut vastaamisen kesken.

Joissain tutkimuksissa käytetään vastausvaihtoehtona ”En osaa sanoa” -tyyppistä vaihtoehtoa. En nähnyt tälle tarvetta, koska tutkimuskysymykseni koskivat vastaajien ammattia koskevia aiheita.

Validiteetti on mittarin kyky mitata tarkalleen sitä, mitä se on tarkoitettu. Mittarin validiutta voidaan pitää hyvänä, jos tutkimuksen tulokset ovat sopusoinnussa odotusten kanssa. Muuttujien validiuden kannalta on tärkeää kysymysten muotoilu sekä vastausten huolellinen ja oikea tulkinta, koska niillä pyritään mittaamaan sitä, mitä vastaaja aidosti tuntee.

Validius on pidettävä mielessä mittarin suunnitteluvaiheen ja mittaamisen ajan, ja selkeissäkin asioissa on syytä olettaa, että tuloksiin voi sisältyä systemaattisia virheitä. Yksi mahdollinen tilastoaineiston virhelähde on vastaajan valehteleminen, joka aiheuttaa yleensä satunnaisvirheen, mutta pahimmillaan voi ilmetä systemaattista poikkeamaa totuudesta.

Mittauksen eri vaiheessa tapahtuvat satunnaisvirheet alentavat tuloksen reliaaabeliutta. Virheen voi aiheuttaa mittajaan huolimattomuus, puutteellinen vastaus tai aineiston tallennusvaiheen väärä merkintä. Huono reliaaabelius alentaa mittarin kokonaisvalidiutta, mutta se ei ole riippuvainen validiudesta. Esimerkiksi jos vaaka näyttää jokaisessa punnituksessa tasan kilon verran liian alhaista painomäärää, se on erittäin reliaaabeli, mutta silti epävalidi. Reliaabelius ja validius muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. (Alkula et al. 2002: 89 - 92.)

Toimeksiantajan tavoitteena oli tutkia vastaajien kokemuksia paikallisesta, ennaltaehkäisevästä turvallisuussuunnittelusta. Vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Käytännön kokemukset ovat kuitenkin osoittaneet toimeksiantajalle toiminnassa ilmenneitä ongelmia. Nyt tehdyn tutkimuksen tulokset vahvistavat toimeksiantajan odotukset. Koska tutkimustulokset eivät ole ristiriitaisia odotuksiin nähden, oletan, että käyttämäni kyselylomake on käyttökelpoinen.

Kyselylomakkeen käyttämisen samasta kohderyhmästä otettuun toiseen otokseen voi olettaa antavan samankaltaisia vastauksia.

Kyselyn tulosten luotettavuutta arvioitaessa korostuu se, että kyselyssä esitetyillä väittämillä kartoitetaan vastaajien näkemyksiä ja mielipiteitä niissä esitetyistä asioista. Tällaiset asennemittaukset sisältävät yleensä enemmän satunnaisuutta kuin selkeästi määritellyt mittaukset, kuten vastaajan ikä tai sukupuoli.

Valmiiden vaihtoehtojen valinta voi tapahtua satunnaisesti, jos vastaajalla ei ole käsitystä tai kokemusta kysytystä asiasta. Tällöin vastaaja voi valita jonkin vaihtoehdon vain siksi, ettei halua jättää vastaamatta. Myös vastaajien mielialan vaihtelut voivat tuoda mittaukseen satunnaisvirheitä. Luotettavaa tietoa on helpompi kerätä vastaajia kiinnostavista asioista, jotka liittyvät heidän tavanomaiseen toimintaansa ja kokemuksiinsa. (Alkula e al. 2002: 94 - 95 ja 121.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Merkitsevät erot sukupuolilla

T-testin perusteella miehet ja naiset poikkeavat toisistaan. Naiset olivat arvioineet vastauksensa keskimäärin 0,47 korkeammaksi kuin miehet viisiportaisella arviointiasteikolla. Miesten ja naisten vastausten välisistä, tilastollisesti merkittävistä eroista muodostetun taulukon varianssianalyysin kuvailevat tunnusluvut on esitetty taulukossa 3.

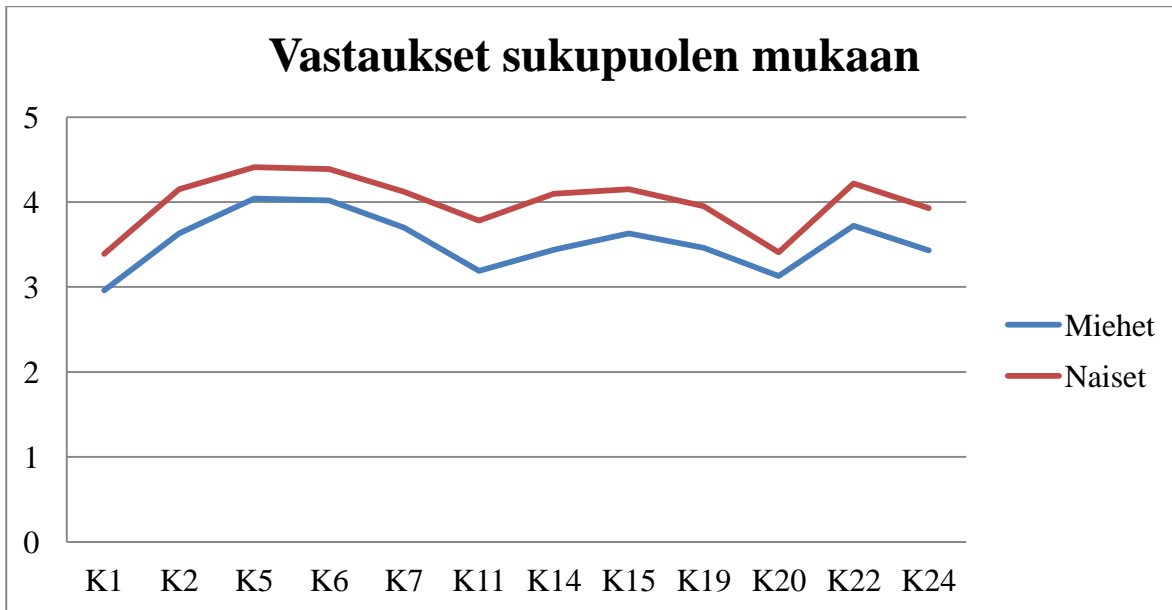
Tilastollisesti erittäin merkittävä ero oli kysymyksessä 14, ”Toiminta on ollut käytännönläheistä” ($t=-3.362$, $p=0.001$).

Tilastollisesti merkittävä ero oli kysymyksessä 2 ”Osallistuminen on ollut positiivinen kokemus” ($t=-2,8$ $p=0.006$), kysymyksessä 6 ”Luotan kumppaneiden ammatilliseen pätevyyteen” ($t=-2.759$ $p=0.007$), kysymyksessä 7 ”Luotan verkostokumppaneiden ennustettavuuteen” ($t=-2.688$ $p=0.009$), kysymyksessä 11 ”Toiminta on ollut säännöllistä” ($t=-2.699$ $p=0.008$) ja kysymyksessä 19 ”Toiminta on ollut joustavaa” ($t=-2.815$ $p=0.006$).

Tilastollisesti melkein merkitsevä ero oli kysymyksessä 1 ”Verkosto on toiminut tehokkaasti” ($t=-2.162$ $p=0.032$), kysymyksessä 5 ”Luotan, ettei luottamustani väärinkäytetä” ($t=-2.55$ $p=0.013$), kysymyksessä 15 ”Toiminta on ollut tarpeellista” ($t=-2.637$ $p=0.01$), kysymyksessä 20 ”Verkosto on mukautunut nopeasti muuttuviin tilanteisiin” ($t=-2.262$ $p=0.026$), kysymyksessä 22 ”Verkostossa on ollut veturi” ($t=-2.3168$ $p=0.023$) ja kysymyksessä 24 ”Verkostossa on sama veturi” ($t=-2.1$ $p=0.039$).

	Miehet		Naiset		t	p
	n=54		n=41			
Muuttuja	Ka	S	Ka	S		
1. Verkosto on toiminut tehokkaasti	2.96	0.93	3.39	0.97	-2.16	0.03
2. Osallistuminen on ollut positiivinen kokemus	3.63	0.92	4.15	0.85	-2.83	0.01
5. Luotan, ettei luottamustani väärinkäytetä	4.04	0.73	4.41	0.71	-2.55	0.01
6. Luotan kumppaneiden ammatilliseen pätevyyteen	4.02	0.63	4.39	0.67	-2.76	0.01
7. Luotan verkostokumppaneiden ennustettavuuteen	3.70	0.66	4.12	0.81	-2.69	0.01
11. Toiminta on ollut säännöllistä	3.19	0.97	3.78	1.13	-2.70	0.01
14. Toiminta on ollut käytännönläheistä	3.44	0.97	4.10	0.92	-3.36	0.00
15. Toiminta on ollut tarpeellista	3.63	0.96	4.15	0.94	-2.64	0.01
19. Verkosto on joustava	3.46	0.84	3.95	0.84	-2.82	0.01
20. Verkosto on mukautunut nopeasti muuttuviin tilanteisiin	3.13	0.89	3.41	1.05	-2.26	0.03
22. Verkostossa on ollut veturi	3.72	1.16	4.22	0.94	-2.32	0.02

24. Verkostossa on sama veturi 3.43 1.13 3.93 1.17 -2.10 0.04



Viivadiagrammista on nähtävissä, että vastaukset ovat hyvin samankaltaisia naisten vastausten ollessa keskiarvoltaan noin 0,5 numeroa korkeampi.

5.2 Merkitsevät erot iän mukaan jaoteltuna

T-testin perusteella ikäjaotellut ryhmät poikkeavat toisistaan. Ikäryhmien vastaukset tilastollisesti merkittäviä eroja sisältävistä kysymyksistä ovat epälineaarisia.

Varianssianalyysin tulokset osoittavat, että ikäryhmät erosivat toisistaan arvioinneissaan.

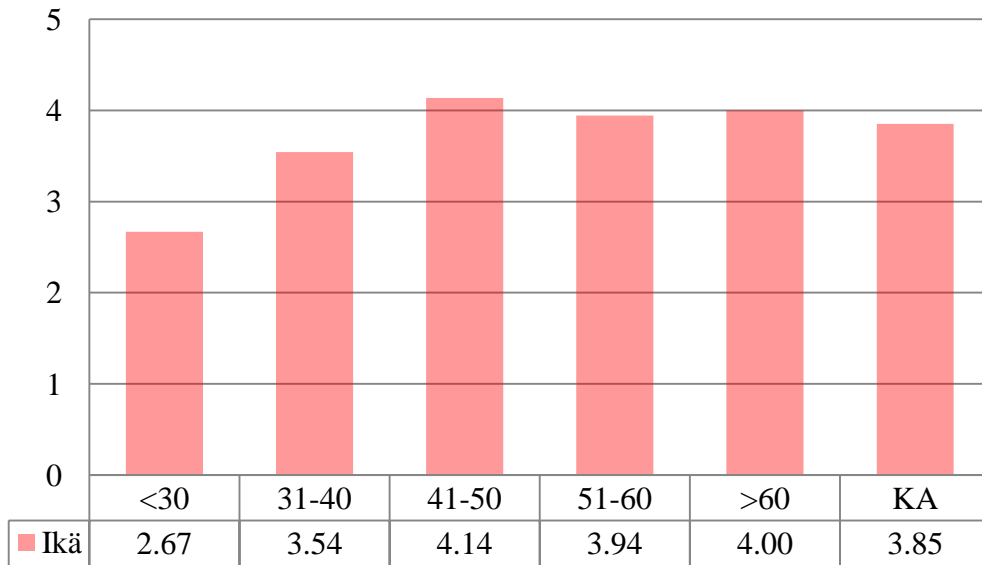
Tilastollisesti merkittäviä eroja oli kysymyksissä 2 ”Osallistuminen on ollut positiivinen kokemus” ($F=2.796$, $p=0.03$), 18 ”Enemmän kontakteja olisi hyödyttänyt” ($F=2.44$, $p=0.05$) ja 23 ”Veturi on tarpeellinen” ($F=3.875$, $p=0.01$).

	< 30 v.		30-40 v.		41-50 v.		51-60 v.		> 60 v.			
	n=3		n=24		n=22		n=35		n=11			
Muuttuja	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	F(df)	p
2. Osallistuminen on ollut positiivinen kokemus ¹	2.67 ^a	1.16	3.54	1.10	4.14 ^{ab}	0.71	3.94 ^b	0.87	4.00	0.63	2.796(4)	0.03
18. Enemmän kontakteja olisi hyödyttänyt ¹	3.33	0.58	3.17	1.34	2.86 ^a	1.17	3.71 ^a	0.99	3.64	0.51	2.446(4)	0.05
23. Veturi on tarpeellinen ²	4.67	0.58	4.08 ^a	1.21	4.86 ^a	0.35	4.74	0.51	4.64	0.67	3.875(4)	0.01

Huom. Samalla yläindeksillä merkityt keskiarvot poikkeavat toisistaan tasolla $p < .1$ (1=Tukey, 2=Games-Howell).

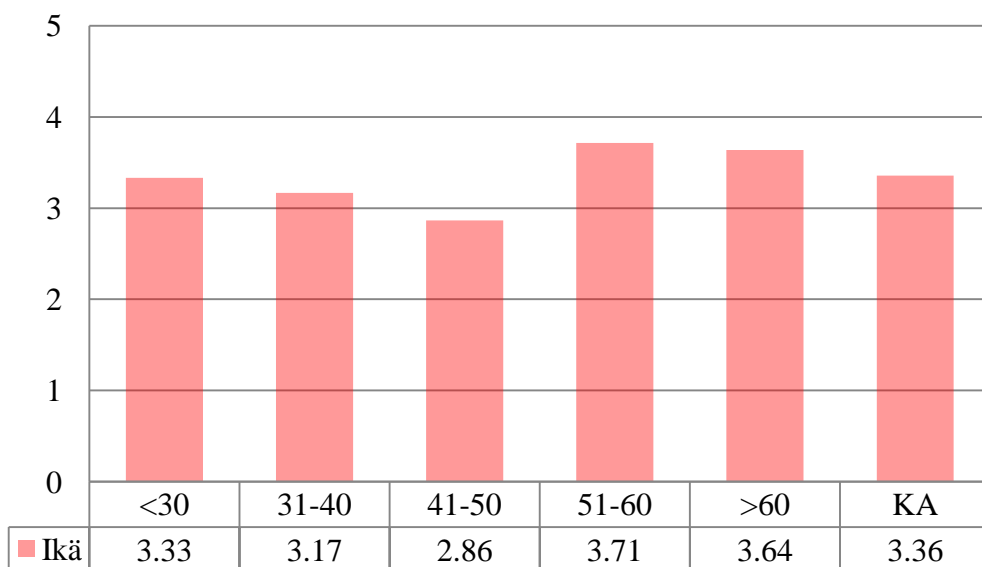
Kysymys 2:

Osallistuminen on ollut positiivinen kokemus.



Kysymys 18:

Enemmän kontakteja olisi hyödyttänyt.



5.3 Merkitsevät erot maantieteellisen alueen mukaan jaoteltuna

Varianssianalyysin tulokset osoittavat, että alueellisesti jaettujen ryhmien vastaukset erosivat toisistaan. Merkittävin löydös vastaajien alueellisessa jaottelussa oli Varsinais-Suomen vastausten keskiarvo, joka oli lähes numeron alempi muiden alueiden vastaajia, pl. kysymyksessä 22, ”Verkostossa on veturi”.

Tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja oli kysymyksessä 11 ”Toiminta on ollut säännöllistä” ($F=4.43$, $p=0.001$).

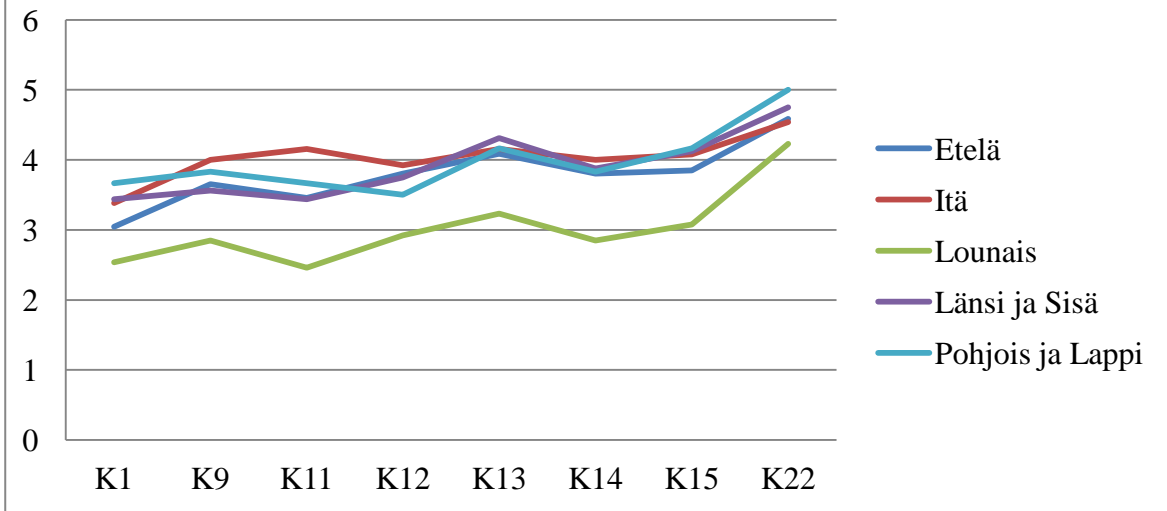
Tilastollisesti merkitsevä ero oli kysymyksessä 22 ”Verkostossa on veturi” ($F=4.06$, $p=0.002$).

Tilastollisesti melkein merkitseviä eroja oli kysymyksissä 1 ”Verkosto on toiminut tehokkaasti” ($F=2.93$, $p=0.017$), 14 ”Toiminta on ollut käytännönläheistä” ($F=2.99$, $p=0.015$), 15 ”Toiminta on ollut tarpeellista” ($F=2.64$, $p=0.02$) ja summamuuttujassa ”Hyvä verkosto” ($F=2.50$, $p=0.048$).

	Etelä-Suomi		Itä-Suomi		Lounais-Suomi		Länsi- ja Sisä-Suomi		Pohjois-Suomi ja Lappi			
	<i>n</i> =46		<i>n</i> =13		<i>n</i> =13		<i>n</i> =16					
Muuttuja	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	F(df)	p
1. Verkosto on toiminut tehokkaasti ¹	3.04	0.84	3.38	0.96	2.54 ^{ab}	0.97	3.44 ^a	1.03	3.67 ^b	1.03	2.934(5)	0.02
9. Toiminta on ollut tavoitteellista ¹	3.65 ^a	0.97	4.00 ^b	0.91	2.85 ^{ab}	1.07	3.56	0.81	3.83	0.75	2.277(5)	0.05
11. Toiminta on ollut säännöllistä ¹	3.46 ^a	0.98	4.15 ^b	0.90	2.46 ^{abcd}	0.88	3.44 ^c	1.09	3.67 ^d	1.21	4.434(5)	<0.001
12. Resurssit on käytetty tehokkaammin ¹	3.80 ^a	0.89	3.92 ^b	0.95	2.92 ^{ab}	1.04	3.75	1.13	3.50	1.05	2.33(5)	0.49
13. Osaamispotentiaali on hyödynnetty ²	4.09	0.92	4.15	0.99	3.23 ^{ab}	1.17	4.31 ^a	0.87	4.17 ^b	0.41	2.509(5)	0.36
14. Toiminta on ollut käytännönläheistä ¹	3.80 ^a	0.91	4.00 ^b	0.91	2.85 ^{abcd}	1.24	3.88 ^c	0.89	3.83 ^d	0.75	2.993(5)	0.02
15. Toiminta on ollut tarpeellista ¹	3.85 ^a	0.87	4.08 ^{ab}	1.19	3.08 ^{abde}	1.04	4.13 ^{cd}	0.96	4.17 ^e	0.41	2.639(5)	0.03
22. Verkostossa on ollut veturi ¹	4.04 ^a	1.05	4.31 ^b	0.95	2.92 ^{abc}	1.19	4.19 ^c	0.83	4.17	0.74	4.063(5)	0.00

Huom. Samalla yläindeksillä merkityt keskiarvot poikkeavat toisistaan tasolla $p < .1$ (1=Tukey, 2=Games-Howell).

Lounais-Suomi ja muut vertailu



5.4 Merkitsevät erot toimialasektorien mukaan jaoteltuna

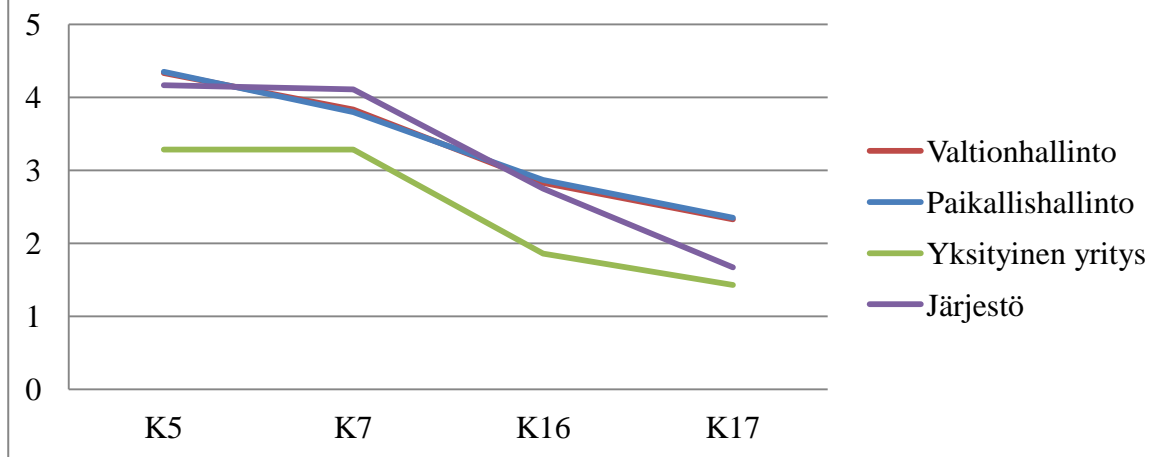
Varianssianalyysin tulokset osoittavat, että vastaajaryhmät toimisektoreittain jaoteltuna poikkeavat toisistaan. Kaikki tilastollisesti merkittäviä eroja sisältäneet kysymykset käsittelivät luottamusta. Yksityisiin yrityksiin kuuluvien vastaajien vastaukset olivat alempia kuin valtion- tai paikallishallinnon työntekijöiden vastaukset.

Tilastollisesti merkitseviä eroja oli kysymyksessä 5 ”Luotan, ettei luottamustani väärinkäytetä” (F=4.81, p=0.004).

Tilastollisesti melkein merkitseviä eroja oli kysymyksissä 7 ”Luotan verkostokumppaneideni ennustettavuuteen” (F=1.56, p=0.004), kysymyksessä 17 ”Jotkut toimijat keskittyvät liikaa omaan toimialaan” (F=3.59, p=0.017) ja summamuuttujassa ”Luottamus” (F=3.44, p=0.02)

Muuttuja	Valtionhallinto		Paikallishallinto		Yksityinen yritys		Järjestö		F(df)	p
	n=12		n=40		n=7		n=36			
	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S		
5. Luotan, ettei luottamustani väärinkäytetä ¹	4.33 ^a	0.65	4.35 ^b	0.62	3.29 ^{abc}	0.76	4.17 ^c	0.78	4.808(3)	0.00
7. Luotan verkostokumppaneiden ennustettavuuteen ²	3.38	0.84	3.80	0.69	3.29	0.95	4.11	0.71	1.559(3)	0.04
16. Jotkut toimijat "vetävät välistä" ²	2.17	0.84	2.13	0.85	3.14	1.35	2.25	0.87	2.59(3)	0.58
17. Jotku keskittyvät liikaa omaan toimialaan. ¹	2.67	1.07	2.65 ^a	1.10	3.57	1.27	3.33 ^a	1.01	3.588(3)	0.02

Vertailu: Yksityiset yritykset ja muut Käännetty versio



Kysymyslomakkeessa kysymykset 16 ja 17 ovat negatiivisessa muodossa, vastausvaihtoehdon ”Täysin eri mieltä” kuvatessa suurinta luottamusta. Tässä diagrammissa tulos on käännetty siten, että alempi tulos tarkoittaa pienempää luottamusta.

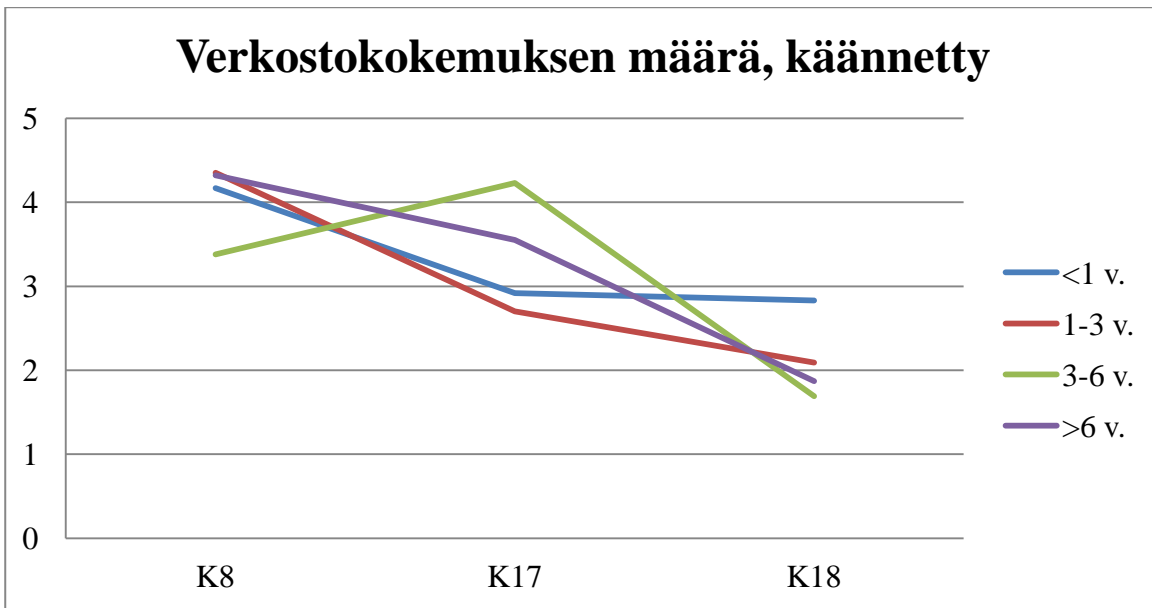
5.5 Merkitsevät erot verkostokokemuksen mukaan jaoteltuna

Varianssianalyysin tulokset osoittavat, että vastaajaryhmät jaoteltuna verkostomaisen toiminnan kokemuksen mukaan poikkeavat toisistaan. Tilastollisesti merkittäviä eroja sisältäneet kysymykset käsittelivät luottamuksen kohdentumista, liiallista omaan toimialaan keskittymistä tai tarpeellista kontaktien määrää. Tulokset olivat epälineaarisia, erityisesti ryhmän ”3 - 6 vuotta kokemusta” vastaajat kokivat joidenkin verkoston jäsenten keskittyvän liikaa omaan toimialaansa.

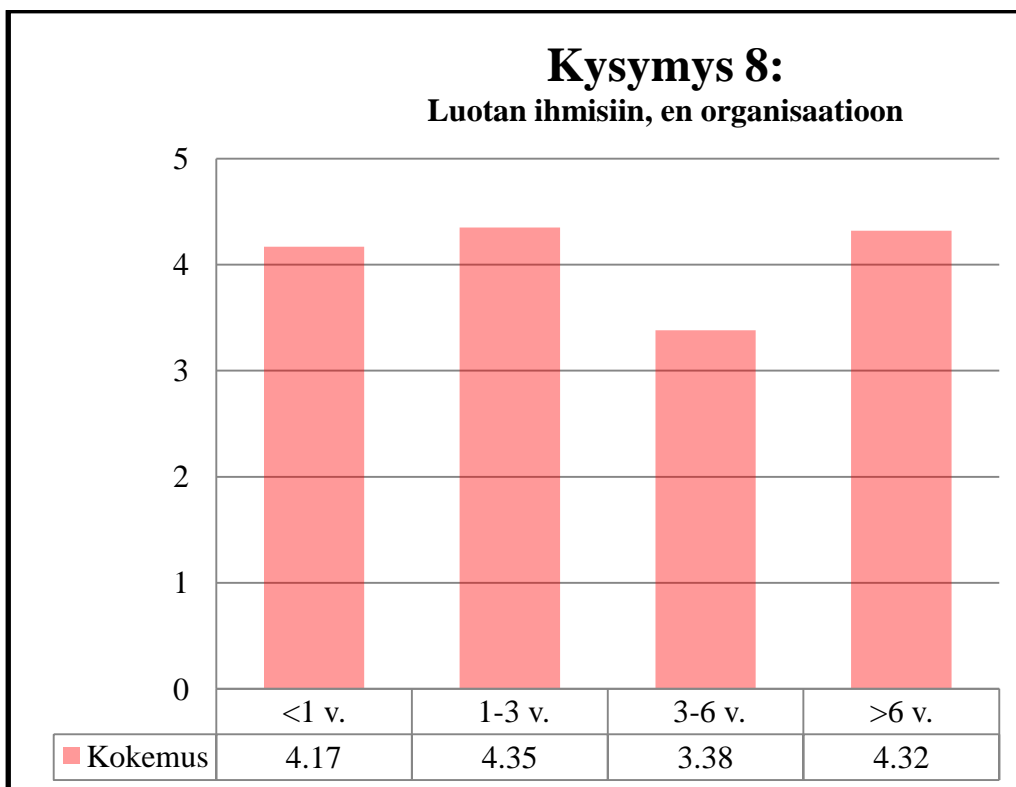
Tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja oli kysymyksissä 8 ”Luotan ihmisiin, en organisaatioon” ($F=6.16$, $p<0.001$) ja 18 ”Enemmän kontakteja olisi hyödyttänyt” ($F=7.81$, $p<0.001$).

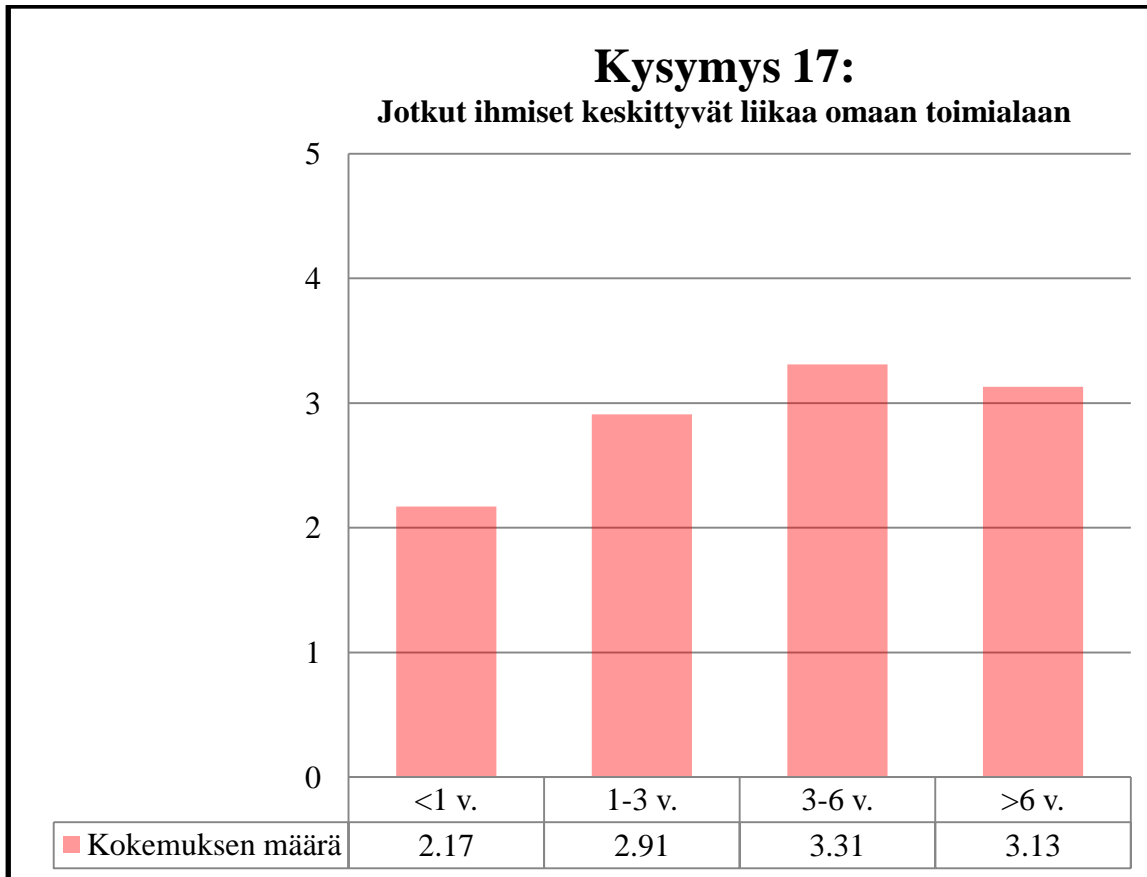
Tilastollisesti melkein merkitsevä ero oli kysymyksessä 17 ”Jotkut keskittyvät liikaa omaan toimialaan” ($F=2.95$, $p=0.04$).

	Alle 1 v.		1-3 v.		3-6 v.		Yli 6 v.		F(df)	p	h ²
	n=12		n=23		n=13		n=47				
Muuttuja	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S			
8. Luotan ihmisiin, en organisaatioon	4.17	1.03	4.35	0.57	3.38	1.12	4.32	0.56	6.161(3)	0.00	
17. Jotkut keskittyvät liikaa omaan toimialaan	2.17	1.12	2.91	1.00	3.31	1.11	3.13	1.12	2.952(3)	0.04	
18. Enemmän kontakteja olisi hyödyttänyt	2.92	1.38	2.70	1.06	4.23	0.73	3.55	0.95	7.808(3)	0.00	



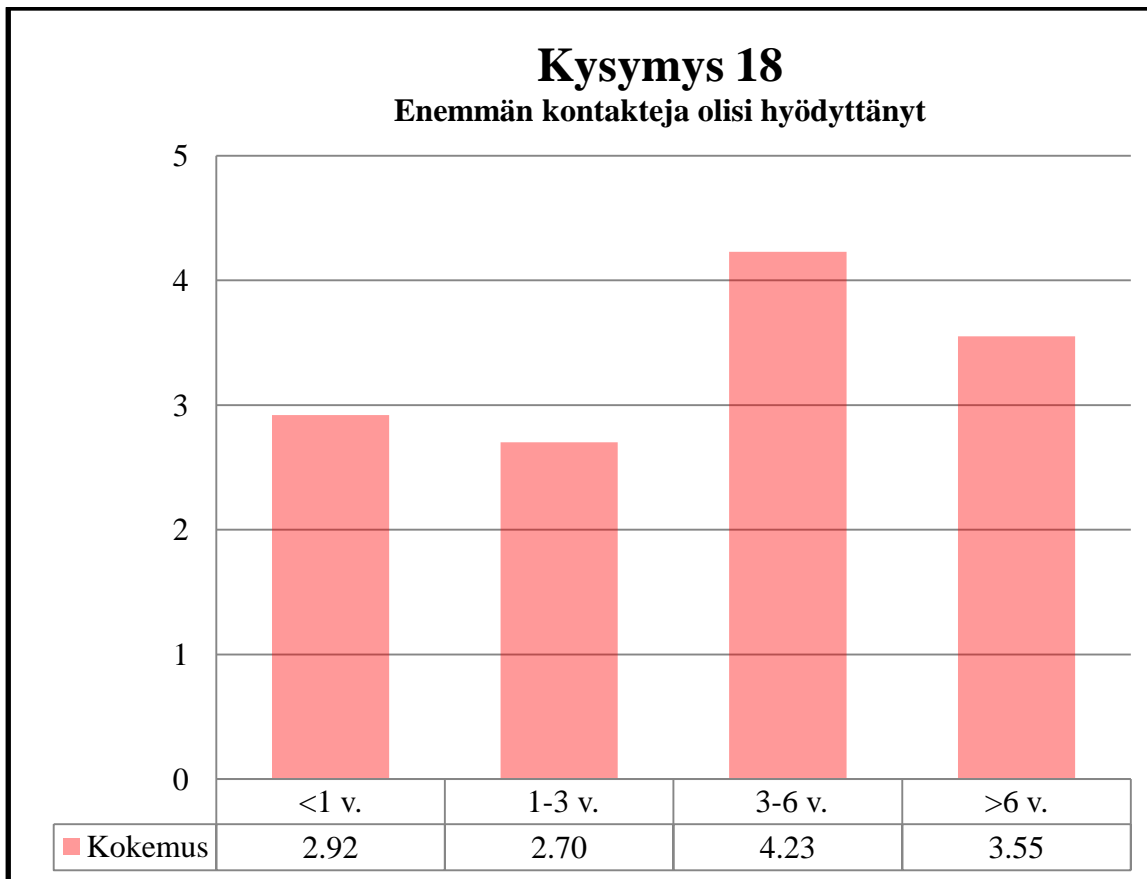
Kysymyslomakkeessa kysymys 17 on negatiivisessa muodossa, vastausvaihtoehdon ”Täysin eri mieltä” kuvatessa suurinta luottamusta. Tässä diagrammissa tulos on käännetty siten, että alempi tulos tarkoittaa pienempää luottamusta.





Kysymyksessä 17 kysyttiin kokemusta siitä, että jotkut toimijat keskittyvät liikaa omaan toimialaansa verkoston yhteisen tavoitteen saavuttamisen sijasta. Kysymys on negatiivinen eli pieni lukuarvo vastauksessa tarkoittaa sitä, että vastaaja ei ole kokenut muiden keskittyvän liikaa omaan toimialaansa. Ryhmän, jolla on kokemusta alle vuoden, keskiarvo (2,17) oli selvästi muita ryhmiä alempi (muiden ryhmien vastausten keskiarvo 2,88). Lisäksi tilastollisesti merkittäviä eroja oli alle vuoden kokemusryhmän sekä niiden ryhmienvälillä, joiden kokemus on 3 - 6 tai yli 6 vuotta.

Kysymyksessä 17 ryhmällä, jolla oli kokemusta 3 - 6 vuotta, oli tilastollisesti merkittävä ero ryhmään, jonka kokemus oli vähemmän kuin vuoden.



Melko samansuuntaisia diagrammeja. Ainoa ero on ryhmässä, jossa verkostokokemusta on 3 - 6 vuotta. Ryhmän koko on melko pieni ($n=13$) ja kysymys on ollut käänteisessä muodossa – on mahdollista, että ryhmän keskiarvoon on vaikuttanut yksi tai kaksi väärin vastannutta. Toisaalta esim. alle 1 vuotta verkostokokemusta omaavien ryhmän keskiarvo on kahden muun ryhmän keskiarvojen välissä.

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden kokemukset jakautuvat melko tasaisesti, <2 v. ($n=32$), 2-5 v. ($n=37$), 6-10 v. ($n=13$) ja >10 v. ($n=47$).

Varianssianalyysin tulokset osoittavat, että vastaajien jakaminen verkostomaisen toiminnan kokemuksen määrän mukaan on eroja.

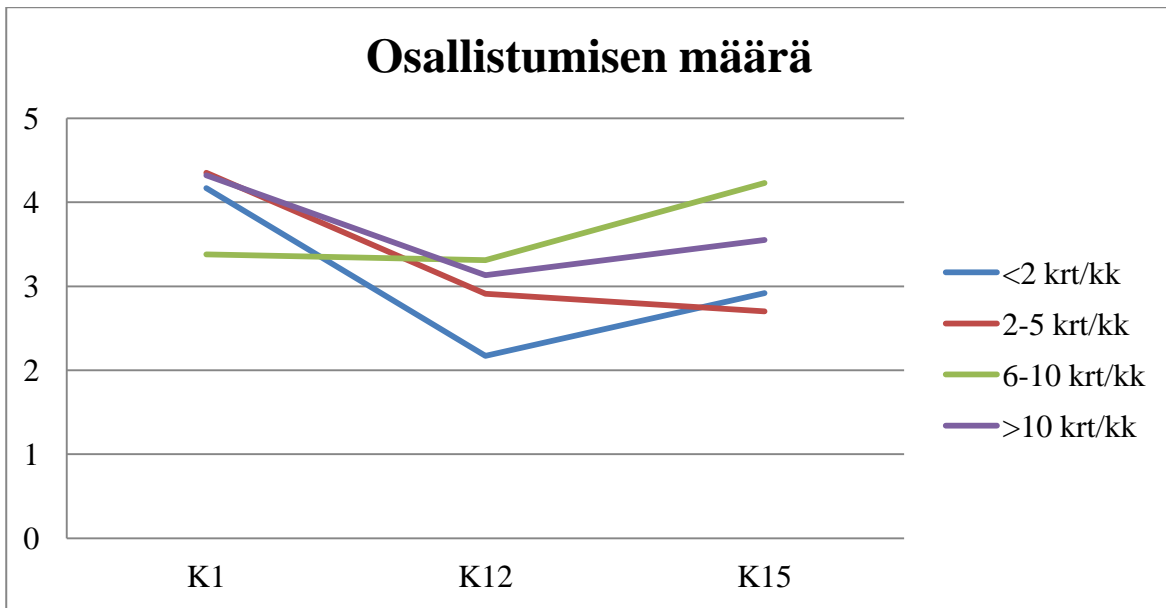
Tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja oli kysymyksessä 8 ”Luotan ihmisiin, en organisaatioon” ($F=6.16$, $p=0.001$) ja kysymyksessä 18 ”Enemmän kontakteja olisi hyödyttänyt” ($F=7.81$, $p=0.001$). Tilastollisesti melkein merkitsevä ero oli kysymyksessä 17 ”Jotkut keskittyvät liikaa omaan toimialaan” ($F=2.95$, $p=0.037$).

5.6 Verkoston toimintaan osallistumisen määrän mukaan jaotellut vastaukset

Varianssianalyysin tulokset osoittavat, että vastaajaryhmät jaoteltuna verkoston toimintaan osallistumisen määrän mukaan poikkeavat toisistaan. Tulokset ovat lineaarisia ja osoittavat verkostoon kohdistuneiden kontaktien määrän tuottavan kokemuksen verkoston tehokkaammasta toiminnasta, resurssien tehokkaammasta käytöstä ja toiminnan tarpeellisuudesta.

Tilastollisesti melkein merkitseviä eroja oli kysymyksissä 1 ”Verkosto on toiminut tehokkaasti” ($F=3.73$, $p=0.01$), 12 ”Resurssit on käytetty tehokkaammin” ($F=3.49$, $p=0.02$) ja 15 ”Toiminta on ollut tarpeellista” ($F=3.36$, $p=0.02$).

	<2		2-5 / kk		6-10 / kk		> 10 / kk			
	<i>n</i> =32		<i>n</i> =37		<i>n</i> =13		<i>n</i> =47			
Muuttuja	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	F(df)	p
1. Verkosto on toiminut tehokkaasti ²	2.78 ^a	0.98	3.22	0.89	3.18	0.75	3.73 ^a	1.03	3.73(3)	0.01
12. Resurssit on käytetty tehokkaammin ¹	3.28 ^a	1.02	3.78	0.98	3.82	0.98	4.20 ^a	0.78	3.489(3)	0.02
15. Toiminta on ollut tarpeellista ²	3.47 ^a	1.14	4.05	0.94	3.73	0.47	4.27 ^a	0.70	3.357(3)	0.02



Kaikkien vastausryhmien trendi on samansuuntainen. Kokemukset verkoston toiminnasta ovat lähes lineaariset verkostoon tapahtuvien kontaktien määrän kanssa.

Ydinkohtana on luottamuksen syntyminen ja sitä kautta verkoston toiminnan kehittyminen.

Varmaan kyse on myös lumipalloefektistä, jolloin onnistuminen tuo lisää kontakteja ja epäonnistuminen vähentää motivaatiota ottaa kontaktia verkostoon uudestaan.

Joka tapauksessa tilastollisesti merkittäviä eroja on näissä kolmessa kysymyksessä nimenomaan kahden ääripääryhmän välillä: <1 v. ja >10 v.

Varianssianalyysin tulokset osoittavat, vastaajien kontaktien määrä verkostoon (kertoja kuukaudessa) vaikuttaa vastaajaan kokemuksiin verkoston toiminnasta.

Tilastollisesti melkein merkitseviä eroja oli kysymyksessä 1 ”Verkosto on toiminut tehokkaasti” ($F=3.73$, $p=0.014$), kysymyksessä 12 ”Resurssit on käytetty tehokkaammin” ($F=3.49$, $p=0.019$), kysymyksessä 15 ”Toiminta on ollut tarpeellista” ($F=3.56$, $p=0.022$) ja summamuuttujassa 25 ”Hyvä verkosto” ($F=3.08$, $p=0.031$).

5.7 Verkoston koon mukaan jaotellut vastaukset

Verkoston koon mukaan ryhmiteltynä kysymykset, joissa ryhmien välillä oli tilastollisesti merkittäviä eroja, osoittavat selvästi suuremman verkoston toimivan pientä verkostoa tehokkaammin vastaajien arvion mukaan.

Varianssianalyysin tulokset osoittavat verkoston jäsenten määrän vaikuttavan vastaajan kokemuksiin verkoston toiminnasta.

Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero oli kysymyksessä 23 ”Veturi on tarpeellinen” ($F=7.28$, $p<0.001$).

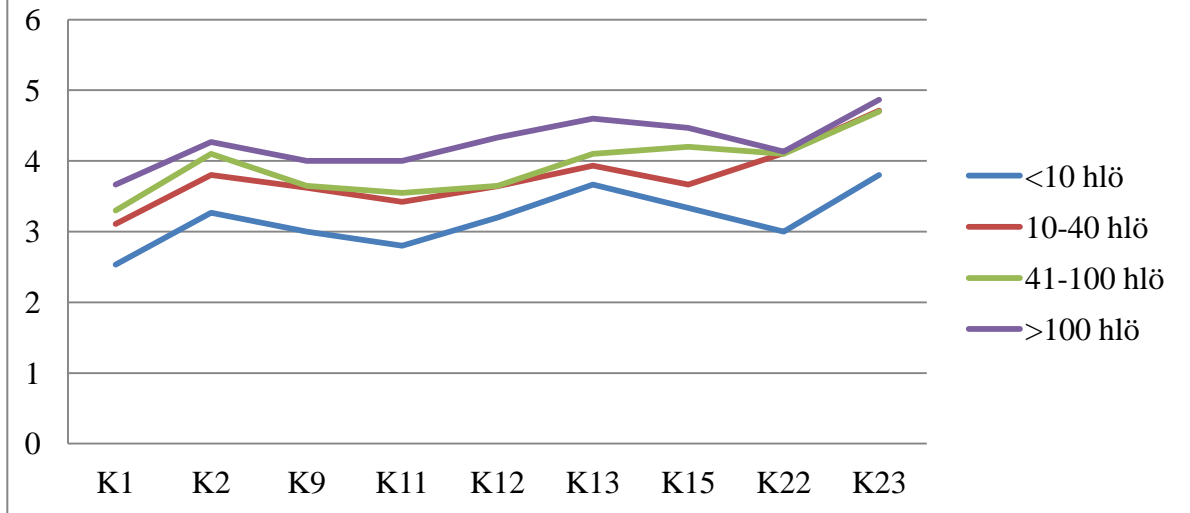
Tilastollisesti merkittäviä eroja oli kysymysten 15 ”Toiminta on ollut tarpeellista” ($F=5.44$, $p=0.002$), 22 ”Verkostossa on ollut veturi” ($F=4.94$, $p=0.003$) ja summamuuttujan 25 ”Hyvä verkosto” ($F=4.68$, $p=0.004$) välillä.

Tilastollisesti melkin merkitseviä eroja vastauksissa oli kysymyksissä 1 ”Verkosto on toiminut tehokkaasti” ($F=3.99$, $p=0.01$), 2 ”Osallistuminen on ollut positiivinen kokemus” ($F=3.88$, $p=0.012$), 9 ”Toiminta on ollut tavoitteellista” ($F=2.94$, $p=0.037$), 11 ”Toiminta on ollut säännöllistä” ($F=3.43$, $p=0.02$), 12 ”Resurssit on käytetty tehokkaammin” ($F=3.56$, $p=0.017$) ja 13 ”Osaamispotentiaali on hyödynnetty” ($F=2.74$, $p=0.048$).

	<10 hlö		10-40 hlö		41-100		> 100 hlö			
	n=15		n=45		n=20		n=15			
Muuttuja	Ka	S	Ka	S	Ka	S	Ka	S	F(df)	p
1. Verkosto on toiminut tehokkaasti ¹	2.53 ^{ab}	1.06	3.11	0.89	3.30 ^a	0.92	3.67 ^b	0.90	3.991(3)	0.01
2. Osallistuminen on ollut positiivinen kokemus ²	3.27 ^a	1.28	3.80	0.79	4.10	0.79	4.27 ^a	0.80	3.882(3)	0.01
9. Toiminta on ollut tavoitteellista ²	3.00 ^a	1.20	3.62	0.91	3.65	0.88	4.00 ^a	0.85	2.939(3)	0.04
11. Toiminta on ollut säännöllistä ¹	2.80 ^a	1.21	3.42	1.03	3.55	0.95	4.00 ^a	1.00	3.425(3)	0.02
12. Resurssit on käytetty tehokkaammin ¹	3.20 ^a	1.15	3.64 ^{ab}	0.98	3.65	0.93	4.33 ^{ab}	0.72	3.561(3)	0.02
13. Osaamispotentiaali on hyödynnetty ²	3.20 ^a	1.15	3.64 ^b	0.98	3.65	0.93	4.33 ^{ab}	0.72	2.743(3)	0.05
15. Toiminta on ollut tarpeellista ²	3.33 ^{ab}	1.23	3.67 ^{ac}	0.95	4.20 _c	0.70	4.47 ^{bc}	0.64	5.437(3)	0.00
22. Verkostossa on ollut veturi ¹	3.00 ^{abc}	1.07	4.11 ^a	1.03	4.10 ^b	1.02	4.13 ^c	0.99	4.944(3)	0.00

23. Veturi on tarpeellinen² 3.80^{abc} 1.21 4.74^a 0.66 4.70^b 0.47 4.87^c 0.52 7.276(3) 0.00

Verkoston koko



6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa analysoin tutkimuksen tuloksia ja teen niistä johtopäätöksiä. Vertailen myös saamiani tuloksia verkostoihin liittyviin teorioihin.

6.1 Verkoston olemassaoloon vaikuttavat seikat

Verkostojen syntymiselle ja muotoutumiselle on olemassa useita erilaisia teorioita. Yhteistä näille teorioille on se, että organisaatio ja sen jäsenet pyrkivät vapaaehtoisesti luomaan suhteita oman organisaationsa ulkopuolelle tuottaakseen lisäarvoa omalle toiminnalleen sekä jakaakseen riskejä.

Verkoston toiminnan tulee hyödyttää kaikkia osapuolia

Jokainen verkoston jäsen on mukana verkoston toiminnassa omasta tahdostaan.

Vapaaehtoisuus edellyttää sitä, että jokainen verkoston jäsen saa hyötyä verkoston toiminnasta. Toimintaan, jonka seurauksena oma asema heikkenee, ei kukaan halua osallistua.

Verkosto hyödyttää sen jäseniä, kun verkoston toimintaan osallistuvien toimijoiden tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät. Yhdistymisen tuottama lisäarvo hyödyttää verkostossa mukana olevia toimijoita. Kuten strategisessa kumppanuudessa, myös verkostossa tavoitteena on tulevaisuuden hyötyjen tavoittelu yhteisen toiminnan oppimisen avulla. Verkostoa voisi kuvata strategisena kumppanuudeksi, jossa kumppanuuden muodostaa enemmän kuin kaksi toimijaa. (Tsupari 2003, s. 7)

Yhteisen toiminnan oppiminen on verkostotoiminnassa avainasemassa. Yrityksen toiminnan lähtökohdaksi on taloudellisen hyödyn tuottaminen osakkeenomistajille, kun taas verkostoilla tavoitellaan hyötyjä pidemmällä tähtäimellä. Strategisessa yhteistyössä – verkostoitumisessa ja strategisessa kumppanuudessa – kyse on siis aikajänteestä, jolla hyötyä odotetaan saavutettavan. Verkostoituminen ei siis tarkoita kertaluonteista tavaroiden tai palvelujen ostamista.

Ennaltaehkäisevän, paikallisen turvallisuussuunnittelun erikoisuus on toimijoiden tavoitteiden asettamisessa. Turvallisuussuunnittelussa on mukana yrityksiä, joiden tavoitteena on tuottaa taloudellista hyötyä. Toiminnassa mukana on myös järjestöjä, joiden tavoitteet voivat olla hyvin yksilöityjä liittyen toiminta-alueeseen tai -alaan. Järjestöjen toiminta ei tähtää

taloudellisen hyödyn saavuttamiseen. Lisäksi toiminnassa on mukana myös sekä paikallisia että valtionhallinnon viranomaisia. Viranomaisten tavoitteena on tuottaa samoilla resursseilla parempaa turvallisuutta. Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, miten viranomaisten, järjestöjen ja yritysten muodostaman verkoston toiminta vastaa yleistä verkostoteoriaa.

Toiminnan tulee olla säännöllistä, tavoitteellista ja pitkäkestoista

Lisääntynyt tieto verkostojen mekaniikasta on mahdollistanut mahdollisimman suuren lisäarvon tuottamisen verkostojen toiminnasta. Saavuttaakseen lisäarvoa organisaatiot pyrkivät luomaan oman organisaation ulkopuolisia yhteyksiä suunnitelmallisemmin ja tiedostetummin.

Verkoston toiminta tehostuu yhteisen toiminnan osaamisen lisääntyessä. Yhteisen toiminnan osaaminen syntyy keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Tiivis ja kehittynyt vuorovaikutus yhdessä toiminnasta saadun positiivisen kokemuksen kanssa ovat edellytyksiä luottamuksen synnylle. Kehittynyt vuorovaikutus on myös edellytys yhteisen viitekehyksen luomiseksi. Yhteinen viitekehys tarkoittaa yhteistyön sisällön ja tavoitteen ymmärtämistä samalla tavoin.

Tehokkaan verkoston toiminnan tulee olla säännöllistä, tavoitteellista ja pitkäkestoista. Pitkäkestoisen sijaan valitsin kyselyssä käytettäväksi termin 'pitkäjänteinen'. Valinnalla halusin välttää tulkintaongelmia vastauksissa. Vastaaja, joka itse on vasta hiljattain liittynyt verkoston toimintaan, ei osaa vastata kysymykseen pitkäkestoisuudesta. Pitkäjänteisyys on pitkäkestoisuuden kokemusta kuvaava sana.

Kyselyssä selvitettiin kolmella kysymyksellä verkoston toiminnan tavoitteellisuutta, pitkäjänteisyyttä ja säännöllisyyttä.

K9: Verkoston toiminta on ollut tavoitteellista

K10: Verkoston toiminta on ollut pitkäjänteistä

K11: Verkoston toiminta on ollut säännöllistä

Teorian mukaisesti tavoitteellisuus, pitkäjänteisyys ja säännöllisyys vaikuttivat toiminnan tehokkuuteen. Kaikkien kolmen kysymyksen korrelaatio sekä toiminnan tehokkuuteen että positiiviseen kokemukseen on hyvä.

Tätä löydöstä tukeva havainto on tehty alueellisesti jaettuja vastauksia tulkitessa. Lounais-Suomessa tavoitteellisuus ja säännöllisyys olivat noin numeron pienempiä kuin muualla Suomessa. Tavoitteellisuuden ja säännöllisyyden erot olivat tilastollisesti merkittäviä. Myös pitkäjänteisyydessä oli samankaltainen ero, vaikka se ei ollutkaan tilastollisesti merkittävä. Lähes identtinen ero oli toiminnan tehokkuudessa.

Yllä kuvatut löydökset ovat teoriaa tukevia. Pitkäjänteisyys ja säännöllisyys ovat merkittävässä asemassa verkoston muiden jäsenten toimintatapojen ja -kyvyn tunnistamisessa. Yhteisten toimintatapojen ja -kyvyn tunnistaminen tuottaa verkostolle lisäarvoa. Lisäarvoa jäsenilleen tuottava verkosto on tehokas.

Teorian vastaista on puolestaan se, että muita alueita alhaisemmasta tavoitteellisuudesta, säännöllisyydestä ja pitkäjänteisyydestä huolimatta luottamus oli Varsinais-Suomessa yhtä suuri kuin muualla maassa.

Yhteisen terminologian ja vuorovaikutusta tukevien ratkaisujen kanssa korreloi voimakkaimmin pitkäjänteisyys. Tämä tukee teoriaa verkostojen ja strategisen kumppanuuden samankaltaisuudesta. Yhteinen terminologia ja vuorovaikutusta tukevat ratkaisut liittyvät yhteiseen toimintatapaan. Sekä verkostojen että strategisen kumppanuuden lisäarvo syntyy vasta yhteisen toimintatavan oppimisen kautta. Tsuparin näkemyksen mukaan suomalaisen PK-yrityksen verkostoituminen johtaa alkuvaiheessa katteen pienenemiseen ennen yhteisen toimintatavan oppimista.

Mielenkiintoista oli myös vertailla verkoston tehokkuuden ja positiivisen kokemuksen korrelaatioita. Verkoston tehokkuuden kanssa voimakkaimmin korreloivat tavoitteellisuus, pitkäjänteisyys ja tavoitteellisuus. Toiminnan positiivisen kokemuksen kanssa taas voimakkaimmin korreloi toiminnan tarpeellisuus.

Mielenkiintoinen on myös löydös osaamispotentiaalın hyödyntämisestä, toiminnan käytännönläheisyydestä ja tarpeellisuudesta. Yhteistä näille kysymyksille on niiden korkea korrelaatio toiminnan tehokkuudelle ja positiiviselle kokemukselle. Korrelaatio on lähes yhtä korkea kuin tavoitteellisuudella, pitkäjänteisyydellä ja säännöllisyydellä. Tästä huolimatta näiden keskinäinen korrelaatio ei nouse erityisen korkeaksi.

Toimiva kommunikaatioyhteys

Tiivis ja kehittynyt vuorovaikutus on tehokkaan verkostotoiminnan perusta.

Vuorovaikutuksen kehittyminen edellyttää sekä teknisiä ratkaisuja ja välineitä että sosiaalisia käytäntöjä. Teorian mukaan ilman tiedonvaihtoa ja yhteisiä käytänteitä verkostoon ei synny riittävää yhteistä tietoisuutta kokonaisuudesta. Verkostoissa ei tapahdu mitään ilman vuorovaikutusta, kommunikaatiota.

Teknisten välineiden ja ratkaisujen tulee ohjata tiedon kulkua ja rikastaa sitä. Tällaisia välineitä ja ratkaisuja ovat suoraan kommunikaatioon liittyvät keinot. Näiden lisäksi vuorovaikutusta kehittäviä ratkaisuja ovat esim. organisaatorakenteet ja toimintaympäristö.

Yhteisen toimintatavan oppimiseksi ja yhteisten merkitysten syntyä verkoston tulee tukea avointa dialogia ja keskustelua. Vuorovaikutuksen syntyä tulee tarjolla erilaisia foorumeita ja yhteiseksi hyväksytyjä käytäntöjä.

Teorian mukaan toiminta ja kulttuuri syntyvät kolmen tekijän summana. Nämä tekijät ovat luottamus, yhteisyyden kokeminen ja vuorovaikutus. Tarkastelen tätä teoriaa ja sitä, pitääkö se paikkansa. Mielenkiintoni kohdistuu siihen, onko kyseessä tekijöiden summa vai tulo.

Käytän termiä ”tulo” yleisen sanonnan ”summa” sijasta kuvaamaan verkoston toiminnan tehokkuutta. Matemaattisessa yhtälössä on laskutoimituksen summa nolla, jos yksikin tekijöistä on nolla.

Verkostotoimintaan sitoutettuna se tarkoittaisi verkoston toiminnan olevan nolla, jos yksikin kolmesta tekijästä puuttuu. Verkoston toiminta ja kulttuuri ei ole tehokasta, jos luottamus puuttuu, vaikka vuorovaikutus ja yhteinen tavoite olisivatkin kunnossa.

Verkoston vuorovaikutuksen keinoja tutkittiin kyselyssä kysymyksellä 4, ”Verkoston tekniset välineet ja ratkaisut tukevat vuorovaikutusta”. Yhteisen tavoitteen kokemusta mitattiin kysymyksillä toiminnan käytännönläheisyydestä ja tarpeellisuudesta. Luottamusta mitattiin kolmelta eri suunnalta. Nämä ovat hyvä tarkoitus, kompetenssi ja ennustettavuus.

Verkoston tehokkuuden ”laskemista” tulona summan sijaan puoltaa Varsinais-Suomen ja Pohjois-Suomen vertaileminen. Nämä kaksi edustivat tutkimuksen tehokkuuden kokemisen ääripäitä. Varsinais-Suomessa tehokkuus oli kaikkein matalin ja Pohjois-Suomessa korkein.

Pohjois-Suomen vastaukset niin luottamuksessa, vuorovaikutuksessa kuin yhteisen tavoitteen kokemisessa vastasivat melko tarkasti tehokkuuden kokemusta. Varsinais-Suomessa luottamus ja vuorovaikutus olivat muiden alueiden kanssa samansuuntaisia. Luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta poiketen Varsinais-Suomen yhteinen tavoite oli noin numeron alempi muuhun maahan verrattuna. Tulo-termin käyttämisen puolesta puhuu se, että varsinaissuomalaisten kokema tehokkuus oli selvästi muuta maata alhaisempi.

Verkostossa kaikkien jäsenten ei tarvitse olla tekemisissä toistensa kanssa. Jo kahden toimijan välinen positiivinen riippuvuussuhde toimii verkostossa kiihdyttimenä. Molempien osapuolten kompetenssi ja informaatio on jo rikastunut verkoston muista jäsenistä. Tämän vuoksi kenenkään ei ole pakko pitää yllä valtavia verkostoja.

Vaikka kaikkien verkoston jäsenten ei tarvitse olla keskenään vuorovaikutuksessa, on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa kaikkien verkoston jäsenten kanssa edellytys kehittyneelle vuorovaikutukselle.

Vuorovaikutusta tukevat välineet ja ratkaisut korreloivat hyvällä tasolla toiminnan pitkäjänteisyyden kanssa. Tulkitsen tätä siten, että pitkäjänteinen työ synnyttää yhteisiä käytänteitä vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

Vuorovaikutusta tukevat välineet ja ratkaisut korreloivat myös hyvällä tasolla verkoston mukautumiskyvyn ja joustavuuden kanssa. Verkoston mukautumiskykyä mitattiin sekä nopeissa että monimutkaisissa tilanteissa. Teorian mukaan yksi tehokkaan verkoston tunnusmerkeistä on sen kyky mukautua nopeasti uusiin tilanteisiin. Tutkimuksen mukaan verkoston kyvyllä mukautua uusiin tilanteisiin on voimakas riippuvuus vuorovaikutusta tukeviin välineisiin ja ratkaisuihin.

Verkostoituminen kuvataan normaalia yhteistyötä syvempänä. Normaalissa syvemmässä yhteistyössä molemmat osapuolet jakavat toimintansa kannalta kriittistä tietoa. Kriittisen tiedon jakaminen edellyttää luottamusta toimijoiden kesken.

Luottamuksen lisäksi verkostoituminen edellyttää syvää henkilöiden, organisaatioiden ja toimintatapojen tuntemusta. Näiden lisäksi verkostoitumisessa edellytetään toisen arvomaailman ymmärtämistä – jos ei suorastaan yhteisen arvomaailman jakamista. Tällaista yhteisen toimintatavan oppimista ei ole mahdollista saavuttaa kertaluonteisessa tai satunnaisessa yhteistyössä. Yhteistä arvomaailmaa ja toisen osapuolen toiminnan tuntemusta pyrittiin mittaamaan kyselyssä kysymyksellä 3, ”verkostolla on yhteinen terminologia”.

6.2 Luottamus

Sosiaalipsykologian ja psykologian näkökulmasta luottamus nähdään psykologisena tilana, missä toimija (se henkilö, joka luottaa) on valmis hyväksymään haavoittuvuutensa. Haavoittuvuuden hyväksymisen perusteena on myönteinen käsitys ja odotus toisen henkilön (luottamuksen kohteen) aikomuksista.

Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan professori Kirsimarja Blomqvistin (1997, 271 - 286) määritelmän mukaan luottamus asymmetristen kumppaneiden välisessä liiketoiminnassa on yhdistelmä luottajan odotuksista luotetun henkilön hyviin aikeisiin (goodwill) ja pätevyyteen (competence). Pätevyys – tekninen tietämys, tiedot ja taidot – on lähtötekijä luottamuksen syntyyn. Hyvät aiheet, vastuullisuus ja vastavuoroiset hyvät aiheet luottajaa kohtaan ovat tarpeellisia, jotta luottaja haluaa ottaa riskin ja sijoittaa itsensä heikompaan asemaan luottamalla toiseen.

Maye, Davis ja Shoorman ovat havainneet tutkimuskirjallisuudessa luottamusta käytettävän synonyymina mm. yhteistyölle, toisen ihmisen käyttäytymisen ennustettavuudelle ja varmuudelle. Grönroos esittää luottamuksen tarkoittavan odotusta siitä, miten joku tulee käyttäytymään. (Mayer, Davis & Shoorman 1995, 709-734; Grönroos 2003, 173.)

Tässä tutkimuksessa tutkittiin luottamusta verkostomaisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksen kysymysten avulla pyrittiin löytämään teoriaa vahvistavia tai kumoavia

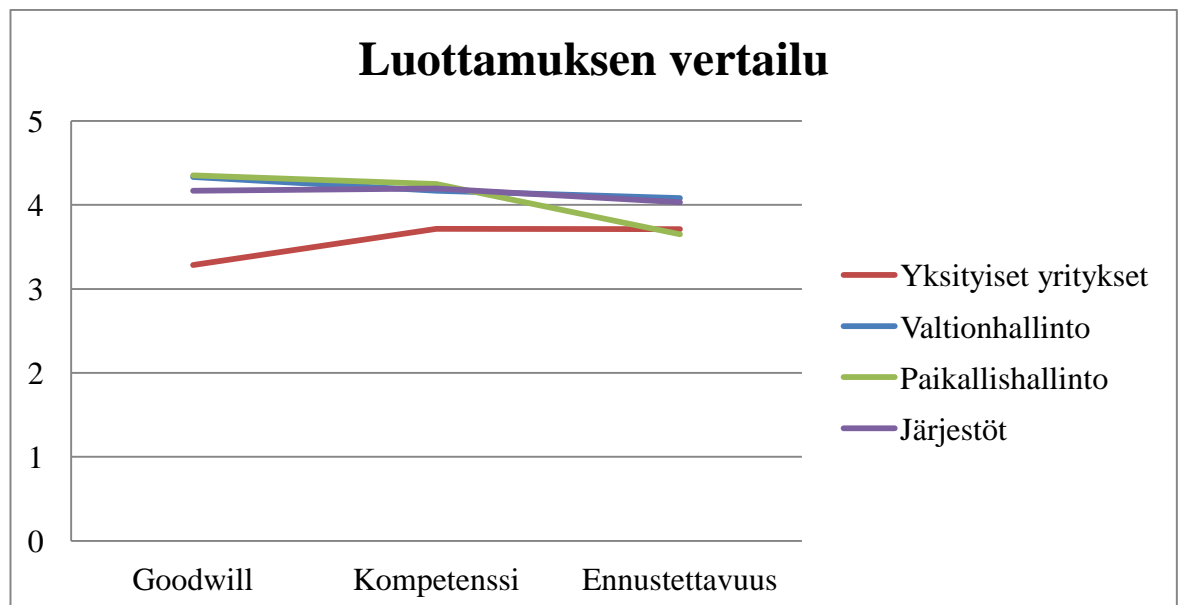
havaintoja. Luottamuksen teoreettisen pohjan avulla tutkimukseen luotiin kolme luottamusta mittaavaa kysymystä:

Kysymys 5, ”Luotan, että muut eivät käytä väärin luottamustani”, jolla mitattiin odotusta luotetun henkilön hyvistä aikeista, hyväntahtoisuutta.

Kysymys 6, ”Luotan verkostokumppaneideni ammatilliseen pätevyyteen”

Kysymys 7: ”Luotan, että verkostokumppanini toimivat sovitusti”, jolla mitattiin luotetun henkilön toiminnan ennustettavuutta.

Näistä kolmesta luottamusta mittaavasta kysymyksestä luotiin summamuuttuja ”Luottamus”. Luottamuksen korrelaatio toiminnan tehokkuudesta ja positiivisesta kokemuksesta luotuun summamuuttujaan on kohtalainen. Tämä tukee teoriaa luottamuksen merkityksen edellytyksestä verkostomaisen toiminnan tehokkuudelle ja positiiviselle kokemukselle verkoston toiminnasta.



Luottamuksen mittaamisessa tutkimuksen tärkein löydös oli toimialoittain jaotellut vastaukset luottamukseen liittyvissä kysymyksissä. Yritysten työntekijät arvioivat kaikkien kolmen

luottamusta mittaavan kysymyksen vastaukseksi noin puoli numeroa alemman verrattuna muiden ryhmien keskiarvoon.

Suomalaisten PK-yritysten verkostoitumista tutkinut Pekka Tsupari mainitsee verkostoitumisen tulevan koru-aiheena esille silloin, kun jotain halutaan ilmaiseksi. Luottamuksen kehittyminen yrityksissä on vaikeaa, kilpailijalle ei haluta antaa omaa osaamista tai resursseja käyttöön korvauksetta. Sama asenne vaikuttaisi siirtyvän myös yhteistyöhön viranomaisten ja järjestöjen kanssa työskentelyyn, erityisesti juuri hyväntahtoisuuteen.

Tutkimuksessa ennustettavuutta mitattiin yleisesti. Tulosten analysoinnin kannalta olisi ollut mielenkiintoista mitata myös ennustettavuuden kohdistumista toimialasektoreittain: Kokevatko yritykset toisten yritysten ennustettavuuden paremmaksi kuin valtion- tai paikallishallinnon, onko kyse uusien kumppanien alkuvaikeuksista ymmärtää toistensa toimintatapoja.

Toinen merkittävä löydös luottamuksesta oli vastaajien arviot verkostokumppaneiden hyväntahtoisuudesta. Hyväntahtoisuus arvioitiin korkeammaksi kuin verkostokumppanin ennustettavuus. Tämä korostui erityisesti vastauksia toimialasektoreittain tarkasteltaessa ja erityisesti vielä valtion- ja paikallishallintoryhmien vastauksissa. Verkostoteoriassa ennustettavuudesta ja sen vaikutuksesta luottamukseen ollaan eri mieltä. Joidenkin tutkijoiden mielestä esimerkiksi henkilön käyttäytyminen voi itsekkyydestään huolimatta olla ennustettavaa. Tällainen ennustettavuus ei kuitenkaan tulisi kysymykseen sellaisessa tapauksessa, jossa luotetun hyväntahtoisuus arvioidaan korkeaksi.

Ennustettavuuden kokemiseen ei vaikuta vastaajien jaottelemisen verkostokokemuksen tai -kontaktien määrän mukaan. Verkostokokemuksen lisääntymisen trendi vaikuttaisi jopa heikentävän verkostokumppanin ennustettavuuden kokemusta. Vastausta voidaan tulkita siten, että virkamiehet kokevat järjestöjen ja yritysten toimintatavan ennustamisen vaikeaksi. Erityisesti tämä korostuu paikallisviranomaisten vastauksissa.

Teorian mukaan luottamus liittyy kokemukseen ja kontaktien määrään verkostomaisessa toimintaympäristössä. Luottamuksen syntymiseen vaaditaan yhteisen toimintatavan

syntyminen. Näin ei kuitenkaan ollut, vaan kokemus verkostomaisesta toiminnasta vaikuttaa alentavasti ennustettavuuteen. Verkostokontaktien määrän mukaan jaoteltuna pienimmän ja suurimman vastaajaryhmän kokeman ennustettavuuden keskiarvojen ero on kuitenkin varsin pieni.

Luottamuksen kehittyminen

Luottamus on perusta sille, että verkoston toimintaan osallistuvat uskaltavat ja voivat käyttää sitä potentiaalia, joka on valmiiksi heissä itsessään. Ilman luottamusta verkosto vajoaa epäonnistumisen pelon kulttuuriin. Teorian mukaan luottamuksen muodostumisesta verkoston toiminnassa voi kuvailla kehäksi. Hyvien kokemusten kautta syntynyt luottamus taas luo halua tiivistää ja kehittää vuorovaikutusta. On huomattava, että kehä toimii niin luottamusta vahvistavana kuin heikentävänäkin tekijänä. Hyvät kokemukset antavat luottamusta kehittää vuorovaikutusta, ja huonot kokemukset tekevät vuorovaikutuksen jatkamisesta epätodennäköisempää.

Tutkimuksessa selvitettiin luottamuksen kehittymistä kahden taustamuuttujan avulla. Nämä ovat verkostomaisen toiminnan kokemus (määrä vuosina) ja verkoston toimintaan osallistumisen aktiivisuus (kertoina kuukaudessa).

Vastausten tarkastelu kummankaan taustamuuttujan mukaan ryhmiteltynä ei osoittanut tilastollisesti merkittäviä eroja. Edelleen ryhmien vastaukset näihin kahteen kysymykseen olivat lähellä toisiaan. Koska ryhmien kokemuksen välillä ei ollut merkittäviä eroja eikä vastaajaryhmien vastauksissa ollut havaittavissa tilastollisia eroja, ei teoriaa luottamuksen syntymisestä voitu tällä tutkimuksella vahvistaa. Kuitenkin luottamuksen ja kaikkien muiden kysymysten ohtalainen korrelaatio osoittaa, että luottamus on toiminnan tehokkuudelle erittäin tärkeää.

Vaikka luottamus rakentuu ihmisten välillä, voi se laajentua organisaatioiden väliseksi luottamukseksi. Vaikka organisaatioiden välinen luottamus on edellytys aidon kumppanuuden syntymiselle, rakentuu kumppanuus aina ihmisten välisissä kohtaamisissa. Myös ihmisten välinen luottamus vaikuttaa olevan siirrettävissä osittain eteenpäin. Ihmiset luottavat henkilöihin, jotka nauttivat heidän luottamiensa henkilöiden luottamusta.

Tutkimuksessa luottamuksen siirtymistä mitattiin kysymyksellä 8, ”Luottamukseni rakentuu ihmisiin jotka edustavat organisaatioitaan”. Kummassakaan taustamuuttujassa, kokemuksessa verkostomaisesta toiminnasta (vuosina) tai verkostokontaktien määrässä (kuukaudessa) ei vastausryhmien välillä ollut tilastollisesti merkittäviä eroja. Tästä huolimatta kasvava verkostokontaktien määrä näyttäisi vaikuttavan nostavasti arvioon luottamuksen kohdistumisesta henkilöön.

Yhteenveto luottamuksesta

Vapamuotoisissa ja vapaaehtoisuuteen perustuvissa verkostoissa luottamukselle ja sen syntymiselle ovat yhtä merkittäviä:

Usko luotetun hyviin aikeisiin, siihen ettei luotettu henkilö käytä hyväkseen luottajan heikentynyttä asemaa (Goodwill).

Usko luotetun riittävään pätevyYTEEN, teknisiin tietoihin ja taitoihin, jotta työtä kannattaa jakaa ja erikoistua (Competence)

Riittävä varmuus luotetun toiminnan ennustettavuudesta (Expectation)

Yksityisyriytysten vastaajien luottamus ja pettämisen pelko olivat merkittävästi korkeammalla tasolla kuin valtion- ja paikallishallinnon vastaajilla.

Valtion- ja paikallishallinnon vastaajien sekä yritysten ja järjestöjen välillä oli luottamusta, mutta ennustettavuutta pidettiin heikkona.

6.3 Koordinoiminen ja johtaminen

Verkostoitumisen tavoitteena on saavuttaa hyötyä omalle organisaatiolle tai itselleen verkoston kautta. Ihmisille yksilöinä ja organisaatioille on luonnollista pyrkiä vahvistamaan suhteitaan ja verkostojaan ulospäin, eikä verkostoja ole osattu hyödyntää tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti kuin vasta muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana.

Verkostossa toimiminen vaatii avoimuutta ja valmiutta reagoida muutoksiin ja verkoston muiden jäsenten toiveisiin riippumatta siitä, minkälainen organisaation oma johtamismalli tai avoimuuden aste on. Mitä avoimempi ja herkempi muutoksille organisaation oma toimintatapa on, sitä helpompi sen on toimia verkostoissa.

Riippumatta organisaation omasta johtamismallista, poikkeaa verkoston toimintaympäristö siitä merkittävästi ennen kaikkea sen takia, että verkostoon kuuluvat yksilöt eivät ole työsuhteessa organisaatioon tai verkostoon. Koska verkoston jäsenet eivät kuulu samaan organisaatioon, puuttuu verkoston johtajalta siten myös direktio-oikeus. Tämän takia verkostomaisessa toimintaympäristössä ei yleensä puhutakaan johtajasta, vaan koordinaattorista. Johtajan on tärkeää ymmärtää myös ihmisiä, jotka työskentelevät heidän ohjauksessaan ja kuinka he voivat saavuttaa toiminnalle asetetut yhteiset tavoitteet. (Grönroos 2003, 171; Castells et al. 2001, 38).

6.3.1.1 Veturi

Verkostomaisen toiminnan käynnistäminen ei ole aina kovin helppoa ja se ei lähde liikkeelle itsestään. Se vaatii, että joku paneutuu erityisesti toiminnan käynnistämiseen. (Sydänmaalakka, 2009, 169–170; Agranoff 2007, 55)

Kyselylomakkeessa mitattiin vastaajien kokemuksia verkoston toiminnan koordinoinnista ja sen tärkeäksi kokemisesta kolmella kysymyksellä:

Kysymys 22, verkostossa on ollut veturi

Kysymys 23, verkoston toiminnan käynnistämisessä veturi on tarpeellinen

Kysymys 24, onko verkoston toiminnan organisoijana edelleen sama ”veturi”

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko verkostossa ylipäätään ollut toimintaa käynnistävä ja organisoiva veturi. Toinen kysymys mittasi vastaajan kokemusta veturin tarpeellisuudesta.

Kolmannen kysymyksen tarkoituksena oli mitata, vaihtuuko veturi. Vapaaehtoisuuteen ja -muotoisuuteen perustuvassa verkostomaisessa yhteistyössä toiminnalla ei välttämättä ole johtajaa eikä ainakaan direktio-oikeuteen perustuvaa johtajaa. Joustava ja nopeisiin tilanteisiin mukautuva verkosto-organisaatio voi vaihtaa toiminnan koordinoijaa tarpeen mukaan.

Kaikkien kolmen kysymyksen vastauksia analysoitaessa tulee ottaa huomioon käsitteen laajalaisuus. Olen kuitenkin tarkoituksella valinnut termin ”veturi” enkä jotain muuta.

Tavoitteenani oli antaa vastaajan itse käsittää veturin rooli omalla tavallaan – johtaja-termin käyttäminen olisi saattanut viitata perinteiseen, direktio-oikeuteen perustuvaan organisaatiomalliin.

Verkoston koordinoimisen kannalta tutkimuksen tärkein löydös oli verkoston koon ja veturin tarpeellisuuden suhde. Veturin tarpeellisuus oli lineaarisesti nouseva verkoston koon suhteessa. Yli 100 hengen verkostoissa tarpeellisuus arvioitiin yli numeron suuremmaksi kuin alle 10 hengen verkostoissa. Erot olivat tilastollisesti merkittäviä.

Myös verkoston tehokkuuden ja positiivisen kokemuksen suhde verkoston kokoon on lineaarinen. Alle 10 ja yli 100 hengen verkostojen tehokkuudessa ja positiivisessa kokemuksesta on noin numeron ero. Erot ovat tilastollisesti merkittäviä.

Tehokkaassa, positiivisen kokemuksen antavassa verkostossa on tämän tutkimuksen mukaan yli 100 henkilöä ja toimintaa koordinoi veturi.

Yli 100 henkilöä oli tutkimuskyselyn suurin vaihtoehto. Tuntuu luonteelta, että kasvaessaan liian suureksi verkosto menettää osan tehokkuudestaan. Tämä tutkimus ei osoittanut sitä.

Veturin olemassaolo korreloi voimakkaimmin toiminnan säännöllisyyden, suuremman osaamispotentiaalın hyödyntämisen ja toiminnan kokemisen positiivisena kanssa. Tätä havaintoa vahvistaa havainto siitä, että sekä verkoston tehokkuudessa ja veturin olemassaolossa oli Lounais-Suomen vastauksen pienimmät ja Länsi- ja Sisä-Suomen suurimmat arvot.

Hieman yllättäen veturin olemassaolo korreloi voimakkaammin verkoston positiivisesta kokemisesta kuin toiminnan tehokkuudesta. Tulkitsen tätä siten, että vastaajat kokevat organisoidun toiminnan positiivisempänä. Organisoitu, johdettu toiminta muistuttaa enemmänä perinteistä direktio-oikeuteen perustuvaa organisaatiomallia.

Positiivinen kokemus ei kuitenkaan ole pelkästään hyvä asia. Innovaatiot tarvitsevat aina syntyäkseen hallitsemattomuutta, kaotisuutta. Innovatiivisuuden pyrittäessä verkostossa vaihdettavan tiedon tulee sisältää runsaasti ihmisten subjektiivisia ja omakohtaisia tunteja, ideoita ja ajatuksia. Nämä synnyttävät useita erilaisia mahdollisuuksia, joista nousee esiin toteuttamiskelpoinen aines.

Kiteytymisvaiheessa on kyettävä luopumaan hyvistäkin ideoista ja keskittämään voimavarat valittuun kohteeseen. Verkoston tulokset syntyvät pääosin itseorganisoitumisen tuloksena.

Verkostoissa toiminnan suurimpia haasteita onkin tunnistaa se hetki, jolloin kaoottisuudesta siirrytään kiteytymisvaiheeseen. Kaoottisuuden, hallitsemattomuuden liian varhainen suitsiminen vie tilaa innovatiivisuudelta. Kiteytymisvaiheen liian myöhäinen aloittaminen saattaa johtaa niin suureen hallitsemattomuuteen, että verkoston jäsenet eivät koe toimintaa tehokkaaksi tai mielekkääksi.

Toimialueen mukaan jaoteltuja vastauksia tutkiessa huomio kiinnittyy Lounais-Suomen ja muiden ryhmien välisiin eroihin. Kun koko tutkimuksessa oli 24 kysymystä (ilman taustatietokysymyksiä), on alueellisesti jaoteltuna kahdeksassa kysymyksessä tilastollisesti merkittäviä eroja. Varsinais-Suomen vastaukset olivat kaikissa näissä kysymyksissä kaikkein pienimmät. Vastausten erot eivät ole pieniä vaan Varsinais-Suomen vastaukset ovat lähes kokonaisen numeron pienempiä kuin muiden alueiden keskiarvo on.

Tavoitteiden saavuttamisen valossa Lounais-Suomen tilanne vaikuttaa huonolta. Toimivan verkoston edellytyksenä on luottamus toisiin toimijoihin, yhteisyyden kokeminen ja vuorovaikutus.

Luottamus ja vuorovaikutus ovat tutkimuksen tulosten perusteella Lounais-Suomessa samalla tasolla kuin muuallakin maassa. Sen sijaan yhteinen tavoite näyttää puuttuvan. Verkoston toiminnan tarpeellisuus ja käytännönläheisyys on koettu yli numeron pienemmäksi kuin muualla Suomessa.

7 POHDINTAA

Pro gradu -työn tutkimusongelmana oli selvittää, miten verkostoihin liittyvä teoria toteutuu paikalliseen, ennaltaehkäisevään turvallisuustyöhön liittyvässä verkostomaisessa toimintaympäristössä. Toteutumista arvioitiin syys-joulukuussa 2013 suoritetun kyselytutkimuksen vastauksia analysoimalla. Yleisesti voidaan todeta, että verkostoihin liittyvät teoriat pätevät myös paikalliseen, ennaltaehkäisevään turvallisuustyöhön liittyvässä verkostomaisessa toimintaympäristössä, vaikka eroavaisuuksiakin tutkimustuloksista löytyi.

7.1 Tiedon ja tutkimuksen luotettavuus sekä virhelähteet

Tutkimuksen teossa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi tutkimuksissa pyritään aina arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Hirsijärvi ym. 2000 s. 213).

Tutkimuksen tulosten luotettavuus muodostuu tutkimuksen pysyvyydestä (reliabiliteetti) ja pätevydestä (validiteetti). Reliabiliteetin ja validiteetin keskinäinen suhde on sellainen, että reliabiliteetti luo ne raamit, joiden sisällä validiteetti voi toteutua.

7.1.1 Reliabiliteetti

Mittauksen reliabiliteetillä tarkoitetaan kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen reliabiliteettiin. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti pystytään toteamaan mittaamalla sama tilastoyksikkö useamman kerran. Mikäli mittaustulokset ovat samat kaikilla mittauskerroilla, on mittaus reliabeli. Ulkoisella reliabiliteetillä tarkoitetaan mittausten toistettavuutta myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Puutteellinen reliabiliteetti johtuu yleensä satunnaisvirheistä, joilla puolestaan tarkoitetaan otannasta, mittaus- ja käsittelyvirheistä johtuvia virheitä (Heikkilä 2001, 187).

7.1.1.1 Pitkittäisreliabiliteetti

Pitkittäisreliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen reliabiliteettia pitkittäisen muuttujan ollessa ajallinen: antaisiko samoille vastaajille uudestaan tehty kysely samat tulokset?

Turvallisuuteen liittyvässä tutkimuksessa pitkittäisreliabiliteetin arvioiminen on vaikeata. Yleisesti voidaan todeta, että tutkimuksen aikana tai juuri ennen sitä ei tapahtunut mitään

sellaista turvallisuuteen liittyvää suurta tapahtumaa, joka olisi voinut vaikuttaa vastauksiin. Tällainen tapaus olisi voinut olla esimerkiksi kouluampumistapaus, joka olisi saattanut vaikuttaa kokemukseen paikallisen, ennaltaehkäisevän turvallisuustyön tärkeydestä.

7.1.1.2 Pysyvyys vaihtoehtoisella tutkimustavalla

Olisiko tutkimustulos ollut samanlainen, mikäli tutkimus olisi suoritettu jollain muulla tavalla? Vaihtoehtoisen vastaustavan vaikutusta vastauksiin olisi ollut mahdollista tutkia käyttämällä vastausten keräämiseen kahta tai useampaa erilaista tapaa, internetissä toteutun kyselyn lisäksi esimerkiksi puhelinhaastatteluja tekemällä. Vaihtoehtoisen tutkimustavan vaikutuksen arvioimisen puute pro gradu tutkimuksessa ei mielestäni ole relevantti kysymys.

7.1.1.3 Arvioitsijoiden välinen pysyvyys ja tasalaatuisuus

Arvioitsijan välisellä pysyvyydellä pyritään selvittämään sitä, muuttuvatko tutkimustulokset, jos haastatteli vaihtuu. Kyselylomakkeita – paperilla tai internetissä – käyttämällä pystytään välttämään mahdolliset arvioitsijaan tai haastatteliijaan liittyvät reliabiliteettiongelmat.

7.1.1.4 Mittauksen tarkkuuteen vaikuttavat olosuhteet

Vastajaan ja siten myös mittauksen tarkkuuteen saattavat vaikuttaa monet, erilaiset olosuhteet: vastaajan motivaatio, stressi, työkiireet jne. Vaikka kyselylomakkeiden käyttämisen puolesta puhuukin usea seikka, on niiden ongelmakohta se, ettei tutkija pääse vaikuttamaan mittauksen olosuhteisiin. Erityisesti tämä vaikuttaa sellaisissa tutkimuksissa, joissa otoksen koko on pieni. Tämän tutkimuksen otosta, $n=95$, ei voi pitää erityisen pienenä. Näin olleen mittauksen tarkkuuteen vaikuttavien tekijöiden voi olettaa vaikuttavan samalla voimakkuudella jokaiseen vastausryhmään.

7.1.2 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä haluttiin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi et al. 2004, 216 - 218.)

7.1.2.1 Sisältövaliditeetti

Sisältövaliditeetti ilmaisee sen, ovatko kyselyyn valitut kysymykset edustava otos mittaukseen liittyvästä ilmiöstä. Koska kaikkea ei voida kysyä, on edustavan otoksen valitseminen kaikista mahdollisista kysymyksistä välttämätön ehto onnistuneelle kokeelle.

Laadin kyselyä varten teorian pohjalta valmiita kysymyksiä, joita tuli yli 70. Kyselytutkimusoppaissa lopulliseen kyselylomakkeeseen sijoitettujen kysymysten määrä kehoitetaan rajoittamaan 30 – 40 kysymykseen, lähteestä riippuen. Jouduin siis karsinaan kysymyksistä noin puolet. On varmaa, että relevantteja kysymyksiä jäi pois: vastaajan henkilökohtainen elämäntilanne, esimerkiksi lasten ikä, saattaa vaikuttaa vastauksiin. Arvioin kuitenkin, että olen pystynyt valitsemaan kysymyksistä sellaisen määrän, joka kattaa tutkittavan ilmiön.

7.1.2.2 Ulkoinen validiteetti

Ulkoinen validiteetti liittyy tulosten yleistämiseen toiseen paikkaan, toiseen kohdejoukkoon, toiseen ajankohtaan jne. Ulkoinen validiteetti on sitä parempi, mitä paremmin voin yleistää tulokset koasetelman ulkopuolelle.

Turvallisuus ja turvallisuudentunne ovat hyvin kulttuurisidonnaisia, ja tutkimuksen tulosten yleistäminen toiseen kulttuuriympäristöön ei todennäköisesti antaisi totuudenmukaista kuvaa. Tutkimuksen kohteena ovat paikallista, ennaltaehkäisevää turvallisuustyötä verkostomaisessa toimintaympäristössä tekevät henkilöt. Näin spesifin alan toimijoiden joukosta 95 vastaajan otoksen saaminen tuottaa alan toimijoiden näkemyksistä validin kuvan.

7.1.2.3 Käsitevaliditeetti

Käsitevaliditeetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa valittu oikein, onko ilmiön luonnetta tulkittu oikein. Tässä suhteessa kysymys liittyy tutkimusfilosofisiin kysymyksiin ja tutkittavan ilmiön ontologisiin taustaoletuksiin.

Määrällistä tutkimusta tehdessä käsitevaliditeettiin liittyvät potentiaaliset ongelmat liittyvät erityisesti kyselylomakkeeseen ja siinä oleviin kysymyksiin. Kysymyksiä valitessa on pyritty jättämään lomakkeelta pois ne kysymykset, joiden mittaamalle käsitteelle löytyi teoriasta ristiriitaisuuksia tai erimielisyyttä.

7.1.2.4 Ristiinvalidointi

Ristiinvalidoinnissa arvioidaan sitä, onko tutkimuksessa pyritty saamaan tietoa kahdella tai useammalla tavalla ja siten tarkistamaan, validoiko tulosten ristiintarkastaminen tutkimustuloksen.

Kahden tai useamman eri tiedonkeruutavan, esim. kahden erilaisen kysymyslomakkeen käyttäminen olisi edellyttänyt potentiaalisen vastaajajoukon tunnistamista siten, että vastaajille olisi voitu osoittaa kutsu vastaamaan juuri siihen kysymyslomakkeeseen, johon heidän haluttiin vastaavan. Tässä tutkimuksessa kutsu vastaamaan kyselylomakkeeseen esitettiin kuitenkin avoimena eikä vastaajien jakautumista eri lomakkeille olisi voitu hallita.

Ristiinvalidoinnin puutetta voi pitää puutteena tutkimuksessa.

7.1.2.5 Ennustevaliditeetti

Ennustevaliditeetti tarkoittaa sitä, pystytäänkö tutkimusmenetelmän tai mittareiden avulla saamaan aikaan tuloksia, joilla on ennustearvoa.

Ennaltaehkäisevää, paikallista turvallisuustyötä verkostomaisessa toimintaympäristössä ei ole aikaisemmin tutkittu tieteellisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksen ennustevaliditeetti voidaan arvioida siten ainoastaan vertaamalla tutkimuksen tuloksia toimeksiantajan näkemyksiin ennen tutkimusta esiin tuomiin seikkoihin. Tutkimuksen tulokset olivat yhtenevät toimeksiantajan näkemyksien kanssa.

LÄHTEET

Painetut lähteet

6, P., Leat, D., Seltzer, K. & Stoker, G (2002) Towards Holistic Governance. The New Reform Agenda. Hampshire: Macmillan Distribution.

Agranoff, Robert (2007) Managing within Networks. Adding value to public organizations. Washington: Georgetown University Press.

Linstead, Stephen & Lilley, Simon (toim.) (2004) Interorganizational networking. Management and Organization. A critical text. Aardvark Editorial: Suffolk.

Alasuutari, Pertti (2001) Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Hanki ja jää. Helsinki: Gaudeamus.

Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka (2002) Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY

Anttiroiko, Ari-Veikko & Haveri, Arto & Karhu, Veli & Rynänen, Aimo & Siitonen, Pertti (2007) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere: Tampere University Press.

Anttiroiko, Ari-Veikko & Jokela, Tuija (2002) Kuntien paikalliset hallintasuhteet. Teoksessa Rynänen, Aimo (Toim.) Kuntien oikeus itsehallintoon. Puheenvuoroja kuntien muuttuvasta roolista. Tampere: Tampereen yliopisto.

Bailey, Sandra (1999) Local Government Economics. Principles and Practice. Houndsmill: Macmillan Distribution.

Blau, Peter (1964) Exchange and Power in Social Life . London: John Wiley

Bourdieu , Pierre (1985) Sosiologian kysymyksiä. Tampere: Vastapaino

Buzan, Barry (1991) *People, States and Fear. An Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era*. Worcester: Harvester Wheatsheaf.

Buzan, Barry & Hansen, Lene (2009) *The Evolution of International Security Studies*. New York: Cambridge University Press.

Buzan, Barry & Wæver, Ole & de Wilde, Jaap (1997) *Security. A new framework for Analysis*. Boulder: Lynne Rienner Publisher Inc.

Bäckman, Johan (2006) *Itämafia. Uhkakuvapolitiikka, rikosilmiöt ja kulttuuriset merkitykset*. Helsinki: Poliisiammattikorkeakoulu.

Castells, Manuel (1996) *The Rise of the Network Society*. Malden: Blackwell Publishers.

Castells, Manuel (2000) *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Lontoo: Wiley-Blackwell.

Castells, Manuel & Himanen, Pekka (2001) *Suomen tietoyhteiskuntamalli*. Helsinki: WSOY.

Castells, Manuel & Himanen, Pekka (2013) *Kestävän kasvun malli*. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Creswell, John (2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Eräutuuli, Matti & Jarkko Leino & Pertti Yli-Luoma (1996) *Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä*. Rauma: Kirjayhtymä Oy.

Goldsmith, Stephen & Eggers William (2004) *Governing by Network. The New Shape of the Public Sector*. Washington: Brookings Institution Press.

Grönfors, Martti (1985) *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Juva: WSOY

Grönroos, Mauri (2003) Mahdollisuuden aika. Kohti virtuaalista organisaatiota. Tampere: Transatlanta Oy.

Hakamo, Terhi (2007) Hierarkian haasteita: Poliisipäällikköön kohdistuvat odotukset ja johtamisen vuorovaikutus. Teoksessa Hakamo, Terhi & Vanhala, Anna (toim.) Poliisipäälliköt: Tutkimus paikallispoliisin johtamisesta. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.

Hakanen, Matti & Heinonen Upi & Sipilä, Petri (2007) Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hamel, Gary (2001) Vallankumouksen kärjessä. Suomentanut Ritva Liljamo. Porvoo: WSOY.

Haveri, Arto (2004) Seutujohtaminen osana paikallista hallintaa. Teoksessa Majoinen, Kaisa & Mäki, Janne & Tammi, Terhi (toim.) Seutujohtamisen vaihtoehdot. Helsinki: Suomenkuntaliitto.

Haveri, Arto (2000) Kunnallishallinnon uudistukset ja niiden arviointi. Kunnallishallinnon uudistukset ja niiden arviointi. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Heikkilä, Tarja (2008) Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2002) Tutki ja kirjoita. 6.-8. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Himmelman, Arthur (1996) On the Theory and Practies of Transformational Collaboration: From Social Service to Social Justice. Teoksessa Huxham, Chris (toim.) Creating Collaborative Advantage. London: Sage Publications.

Jacobs , Brian & Dutton, Clive (2003) Social and Community Issues. Teoksessa Roberts, Peter & Sykes, Hugh (toim.) Urban Regeneration. A Handbook. London: Sage.

John, Peter (2001) Local Governance in Western Europe. London: Sage.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka (2010) Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kalliomaa, Mika (2012) Luennot MPKK:lla. Aineisto tekijän hallussa.

Kantola, Anu (2002) Julkiset palvelut tienhaarassa. Teoksessa Kantola, Anu & Kautto, Mikko (toim.) Hyvinvoinnin valinnat. Suomen malli 2000-luvulla. Helsinki: Edita

Kickert, Walter & Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop (1997) Manging Complex Networks. London, Sage.

Kiehelä, Hannu & Raivola, Petri (1996) Rikokset – tilastot ja tutkimus: Johdatus kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin ja rikosanalyysiin. Helsinki: Rikosentorjuntaneuvosto.

Kortekangas, Markku & Spolander, Matti (2004) Kumppanuusopas. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Lewis, David & Weigert, Andrew (1985) Trust as Social Reality. Notre Dame: Notre Dame University.

Luhmann, Niklas (1979) Trust and Power. Two works. Hoboken: Wiley.

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antola, Juha (2005) Aineettoman pääoman johtaminen. Helsinki: Management Institute of Finland.

Majoinen, Kaija & Mäki, Janne & Tammi, Terhi (toim.)(2004) Seutu johtamisen vaihtoehdot. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Mattila, Mikko & Uusikylä, Petri (1999) Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin. Helsinki: Gaudeamus.

Newman, Isadore & Benz, Carolyn (1998) Qualitative-Quantitative Research Methodology. Exploring the Interactice Continuum. Edwardsville: Southern Illinois University Press.

Nohria, Nitin & Eccles, Robert (1992) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Ojanen, Eija (2008) *Strategian ja strategisen johtamisen jäljillä. Tapaustutkimus sisäisen turvallisuuden strategiasta ja strategisesta johtamisesta sisäasiainministeriössä*. Helsinki: University of Helsinki, Department of Political Science.

Oksanen, Tuula & Elovainio, Marko & Ervasti, Jenni & Kivimäki, Mika & Linna, Anne & Pentti, Jaana & Salo, Paula & Saltychev, Mikhail & Vahtera, Jussi & Virtanen, Marianna (toim.) (2002) *Hyvinvointihavaintoja. Tutkimustietoa kunta-alalta*. Tampere: Tammerprint.

Ottmeier, T. 1992. *Matching structure to objectives*. Teoksessa Hoover, Larry (toim.) *Police Management: Issues and perspectives*. Washington: Police Research Forum.

Parker Follett, Mary (1941) *Dynamic Administration*. Uusintapainos 2003 England: Routledge.

Pierre, Jon & Peter, Guy (2000) *Governance, Politics and the State*. Hampshire: Macmillan Distribution.

Pirnes, Hannu (2002) *Verkostoylivoimaa*. Vantaa, WSOY.

Kinnunen, Tommi & Herrala, Janne & Perheentupa, Christian & Aalto, Janne & Intke, Pekka & Ohrankämmen, Olli & Halonen, Pekka & Pukaralammi, Pauli & Collin, Rami & Hyppönen, Hannu & Pesonen, Jukka & Horila, Jyrki & Lehtonen, Yrjö & Leskinen, Jukka & Westersund, Mikko & Jokitalo, Juha (2012) *Johtajan käsikirja*. Helsinki: Puolustusvoimat.

Putnam, Robert (2000) *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Rannisto, Pasi-Heikki & Pento, Tapio & Vedenkannas, Matti (toim.)(2007) Julkisten palvelujen uudet tuotantotavat. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja C-11. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Silvennoinen, Markku (2008) Löydä aarteesi – Verkostoidu. Helsinki: Tammi.

Ståhle, Pirjo & Wilenius, Markku (2006) Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.

Ståhle, Pirjo & Grönroos, Markku (2002) Knowledge Management. Porvoo: WS Bookwell.

Ståhle, Pirjo & Laento, Kari (2000) Strateginen kumppanuus. Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Ståhle, Pirjo & Kyläheiko, Kalevi & Sandström, Jaana & Virkkunen, Virpi (2002) Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Ståhle, Pirjo & Wilenius, Markku (2006) Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.

Sydänmaalakka, Pentti (2009) Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Thompson, John (1997) Strategic Management. Awareness and change. Hampshire: Cengage Learning.

Toikka, Arho (2011) Governance Theory as a Framework for Empirical Research. A Case Study on Local Environmental Policy-Making in Helsinki, Finland. Helsinki: Department of Social Research University of Helsinki.

Toivola, Tuija (2006) Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki, Edita Prima Oy.

Tsupari, Risto & Nissinen, Tarja & Urrila, Penna (2001) Kohti strategisia yritysverkostoja. Helsinki: Teollisuus ja työnantajat.

Töttö, Pertti (2000) Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Tampere, Vastapaino.

Uusitalo, Hannu (1991) Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Valkokari, Katri (2009) Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Helsinki: VTT.

Valli, Raine (2001) Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Raine Valli (toim.) (2001) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineiston keruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sisäisen turvallisuuden ohjelma. Arjen turvaa (2004) Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2010) Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Weber, Max (1922) Economy and Society. Berkeley: University of California Press.

Muut lähteet

Angehrn, Albert & Gibbert, Michael & Nicolopoulou, Katerina (2003) Understanding Learning Networks. *European Management Journal* 2003:5, 521-535.

Armenakis, Achilles. & Bedeian, Arthur (1999) Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 1999: 25, 293–315.

Blomqvist, Kirsimarja (1997). The Many Faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management*. 1997: 13, 271-286.

Biggiero, Lucio (2001) Self-organizing processes in building entrepreneurial networks: a theoretical and empirical investigation. *Human Systems Management*. 2001: 3, 209–222.

Buzan, Barry (1997) *Rethinking Security after the Cold War*. Cooperation and Conflict.

Eisenhardt, Kathleen & Schoonhoven, Claudia (1996) Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*. 1996:7, 136–150.

Eriksson, Johan & Noreen, Erik (2008) Hur man säljer hot. *Axess*. 2008:8.

Gulati, Ranjay (1998) Alliances and networks. *Strategic Management Journal*. 1998:19, 293–318.

Hood, Christopher (1991) A Public Management for All Seasons? *Public Administration* 1991:69, 3-91.

Laitinen Ilpo (2009) Verkostojohtamisen ILink Verkkoluennot, kevät 2009. Lapin yliopisto. Aineisto tekijällä.

Laitinen, Kari (2009) Muuttuva turvallisuusympäristömme ja keskustelu turvallisuudesta. *Kosmopolis*. 2009:39, 39.

Lewis, David & Weigert, Andrew (1985) Trust as a Social Reality. *Social Forces* 1985:63, 967–85

Mayer, Roger & Davis, James & Schoorman, F. (1995) An integrative model of trust. *Academy of Management Review*. 1995:20, 709-734.

O'Toole, Laurence (1997) Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public Administration Review*. 1997:57, 45-52.

Seppänen, Pekka (2009) Sanoilla on merkitystä. Artikkel. Talouselämä 20.11.2009.

Stranius, Leo (2010) Pekka Himasen luento 7.9.2010. <http://leostranius.fi/2010/09/pekka-himanen-elama-taideoksesta-%E2%80%93-osa-i/>. Haettu 1.5.2013.

Digitaaliset lähteet

Aalto, Hanna-Kaisa (2001) Tulevaisuuden tutkimuksen verkostoakatemia, tulevaisuusluennot.

http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/tulevaisuusluotain/dokumentit/tietotori/hanna_kaisa_aalto_luento231101.pdf. Haettu 11.8.2013.

Ali-Vehmas, Timo (2005) Systeemiälykäs pieni maailma. Teoksessa, Hämäläinen, Raimo & Saarinen, Esa (toim.) Systeemiäly . <http://www.sal.hut.fi/Publications/r-index.html>, 1.6.2007. Haettu 19.12.2013.

Anttiroiko, Ari-Veikko (2010) Hallintainnovaatiot. Hallintoteoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoinnin, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen. <http://www.uta.fi/jkk/sente/julkaisut/sentejulkaisut/Hallintainnovaatiot.pdf>. Haettu 19.10.2013.

Eriksson, Johan & Noreen, Erik (2006) Hotbildsentreprenörens Verktygslåda. <http://rib.msb.se/Filer/pdf/22192.pdf>. Haettu 1.1.2013.

Eskola, Susanna (2008) Turvallisuus käsitteenä. http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74107/StratL3_10.pdf?sequence=1. Haettu 13.1.2014.

Hyperphysics (2014) Georgia State University. <http://hyperphysics.phy-astr.gsu.edu/hbase/hph.html>. Haettu 16.2.2014.

Hintsa, Reino (2011) Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdamisen lähtökohtina. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-362-2.pdf. Haettu 16.4.2013.

Huotari, Vesa & Puttonen, Eeva (2012) Sisäinen toimintaympäristö poliisissa teoksessa Honkonen, Risto & Muttilainen, Vesa (toim.) Poliisin toimintaympäristö. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
[http://www.polamk.fi/poliisi/poliisioppilaitos/home.nsf/files/9727CB482DEFDE79C2257A000028B67F/\\$file/Raportteja102_web.pdf](http://www.polamk.fi/poliisi/poliisioppilaitos/home.nsf/files/9727CB482DEFDE79C2257A000028B67F/$file/Raportteja102_web.pdf) > Haettu 16.4.2013.

Illman, Julia & Hokkanen, Niina & Pokela, Pekka & Pursula, Tiina & Luoma, Päivi & Gilgert, Ylva (2013) Kumppanuudesta kilpailuetua. Strategiset yrityskumppanuudet vesi-, metsä- ja kemian alan tulevaisuuden kilpailuedun rakentajina.
http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_74669_0_0_18/kumppanuudesta_kilpailuetua.pdf

Tutkimusstrategiat. Oppimateriaali-sivusto Koppa. Jyväskylän Yliopisto.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/survey>. Haettu 1.3.2013.

Kortekangas, Markku & Spolander Matti (2001) Kumppanuusopas.
<http://www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedostot/Verkottuminen/Kumppanuus.pdf>

Miettinen, Reijo & Toikka, Kari & Tuunainen, Juha & Freeman, Stephanie & Lehenkari, Janne & Leminen, Juha & Siltala, Juha (2008) Informaatiotekninen kumous, innovaatiopolitiikka ja luottamus.
http://www.tekes.fi/julkaisut/informaatiotekninen_kumous.pdf. Haettu 11.6.2013.

Niskanen, Jyrki (2009) Alueellisten etäopetusverkostojen johtamisen strategia ja verkostojen toimintamalli. Pro gradu tutkielma.
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/63648/6766.pdf?sequence=1>. Haettu 12.8.2013.

EDU.fi Verkkopalvelu opetuksen ja oppimisen sekä niiden kehittämisen tueksi (2013) Opetushallitus. <http://www.edu.fi/> Haettu 2.9.2013.

Peltonen, Lasse (2004) Paikallisen hallintatavan polkuriippuvuus – Tampereen aseveliakselin tie rintamalta regiimiksi. <http://www.yss.fi/Peltonen.pdf>. Haettu 27.5.2013.

Piirainen, Jaana (2012) Esimiehen oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja työntekijän luottamus esimieheen. Pro gradu -tutkielma.

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/34046/Gradu_Jaana%20Piirainen.pdf?sequence=2. Haettu 7.9.2013.

Rautio, Matti (2011) Strategisen kumppanin osaamisen varmistaminen. Esiupseerikurssin tutkielma.

http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74385/E4128_RautioMI_EUK63_tutkielma.pdf?sequence=1. Haettu 7.10.2013.

Rauvala, Kaisa & Vilmi, Anne (2012) Seutuyhteistyö ja johtaminen. Kemi-Tornio seudun viranhaltijoiden näkemyksiä. Pro gradu -tutkielma.

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74832/Rauvala.Kaisa%20ja%20Vilmi.Anne.pdf?sequence=1>. Haettu 12.12.2013.

Saarinen, Eeli. 2012. Blogi-kirjoitus. <http://tsepustuksia.wordpress.com/author/eelisaarinen/>. Haettu 12.12.2013.

Sappinen, Jorma (1998) QWERTY. Tieteessä tapahtuu 1/1998.

<http://www.tieteessatapahtuu.fi/981/sappinen.html>. Haettu 12.3.2014.

Pelottomat puistot, kodikkaat korttelit. Kaupunkien turvallisuusohjelma. (2010)

Sisäasiainministeriö. http://www.intermin.fi/download/24919_332010.pdf. Haettu 1.2.2014.

Kuntalaisen turvallisempi arki: Mitä kunnanvaltuutetun tulisi tietää kuntansa turvallisuudesta. (2013) Sisäministeriö, Rikoksantorjuntaneuvosto.

http://www.intermin.fi/download/43473_Kuntalaisen_turvallisempi_arki_esite_FINAL.pdf.

Haettu 1.3.2014.

Yhteisöllisyys ruokkii uusia toimintatapoja. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.
<http://www.sitra.fi/yhteiskunta/yhteisollisyys>. Haettu 1.12.2013.

Smith, Adam (1776) An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.
<http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/adam-smith/wealth-nations.pdf>. Haettu 1.6.2013.

Suna, Marja-Liisa & Ukkonen, Jussi (2012) Uuden tuottavuuden tunnistaminen.
http://www.tuottavuustyö.fi/files/80/Uuden_tuottavuuden_tunnistaminen.pdf. Haettu 2.2.2014.

Suomen tietoyhteiskuntamalli (2001) Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.
<http://www.sitra.fi/julkaisu/2001/suomen-tietoyhteiskuntamalli>. Haettu 3.9.2013.

Suominen, Kimmo & Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Hämäläinen, Virpi & Mantere, Saku (2007) Voimaa verkostosta. Verkostomaisen kehittämisen käsikirja.
http://www.tuottavuustyö.fi/files/52/voimaa_verkostosta.pdf. Haettu 13.11.2012.

Toffler, Alvin (1977) The Third Wave.
<http://www.crossroadscounsellinggroup.com/resources/ebook/Toffler-ThirdWave-complimentsofCRTI.pdf>. Haettu 1.2.2014.

Turvallinen kaupunki: Turvallisuus rakennetun ympäristön suunnittelussa (2013) Aaltoyliopisto, Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus (YTK).
<http://www.turvallinenkaupunki.fi/>. Haettu 13.11.2013.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia (2010) Valtioneuvoston periaatepäätös.
http://www.defmin.fi/files/1696/Yhteiskunnan_turvallisuusstrategia_2010.pdf. Haettu 1.3.2014.

Selvitys valtion paikallishallinnosta (2010) Valtionvarainministeriö, hallinnon kehittämissosaston rakenne- ja ohjausyksikkö.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20110304Koordi/03_liite_2a_Selvitys_valtion_paikallishallinnosta_Syky_2010.pdf. Haettu 2.8.2014.

Verkostojohtamisen opas (2013) Saatavilla http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=23. Haettu 13.11.2013.

Virkkala, Seija (2002) Kumppanuus alueellisen kehittämisen hallintana: Suomi ja muut Pohjoismaat. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18010/951-39-1390-2.pdf?sequence=1>. Haettu 17.9.2013.

Virta, Sirpa (2012) Turvallisuuden tutkimus: Tieteenalat ja monitieteisyyden lähtökohtia. ojs.tsv.fi/index.php/ta/article/download/7470/5812. Haettu 13.11.2013.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>. Haettu 13.11.2013.