



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

TURVALLISUUSJOHTAMISEN
INTEGROINTI TASAPAINOTETTUUN
ARVIOINTIIN
- näkökulma tasapainotettuun turvallisuusjoh-
tamiseen



Janne Viljamaa

2006 Espoo

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU
Laurea Leppävaara

TURVALLISUUSJOHTAMISEN INTEGROINTI
TASAPAINOTETTUUN ARVIOINTIIN
- näkökulma tasapainotettuun turvallisuusjohtamiseen

Janne Viljamaa
Turvallisuusalan
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu 2006

Janne Viljamaa

Turvallisuusjohtamisen integrointi tasapainotettuun arviointiin

Vuosi 2006 Sivumäärä 39

Suurimmassa osassa suomalaisista yrityksistä turvallisuus nähdään yhtenä yritystoimintaa tukevana toimintona. Monet turvallisuusasiantuntijat puhuvat siitä, kuinka turvallisuus ja erityisesti turvallisuusjohtaminen tulisi olla luonnollinen osa yrityksen toimintaa. Tämä tapahtuu parhaiten silloin, kun ne ovat osa yrityksen strategiaa. Kun strategisen tason suunnitelmat toteutetaan operatiivisella tasolla, niin turvallisuus rakentuu osaksi yksilöiden toimintaa.

Tässä tutkimuksessa luotiin malli turvallisuusjohtamisen integroimiselle yrityksen strategiseen suunnitteluun. Mallin pohjana toimivat Virtasen vuonna 2002 väitöskirjassaan ”Four Views on Security” esittelemä turvallisuusjohtamisen malli sekä Nortonin ja Kaplanin tekemä tasapainotetun arvioinnin liikkeenjohdon mittaamis- ja johtamismalli.

Tutkimuksessa luotiin ensin alustava malli ajatteluanalyysin ja – synteessin avulla tutustumalla edellä mainittuihin malleihin. Tämän jälkeen alustava malli annettiin tarkasteltavaksi seitsemälle asiantuntijalle, jotka edustavat niin turvallisuusalan kuin liikkeenjohdon strategisen tason asiantuntijoita. Kaikki asiantuntijat teemahaastateltiin, jonka jälkeen haastattelut analysoitiin. Analysointien pohjalta laadittiin uusi malli.

Tutkimuksessa luotuja malleja voidaan käyttää sellaisenaan turvallisuusjohtamisen integroimiseen yrityksen strategiseen suunnitteluun. Koska strateginen suunnittelu on yksilöllistä jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa, on luonnollista, että yritys tai organisaatio muokkaa käyttämäänsä mallia itselleen sopivaksi. Mallien tarkoitus on olla niin yksinkertaisia, että niiden soveltamiseksi ei strategiatyössä välttämättä tarvita turvallisuusasiantuntijaa. Paras tulos saavutetaan kuitenkin hyödyntämällä suunnittelussa myös turvallisuuden asiantuntijaa.

Asiasanat: turvallisuus, turvallisuusjohtaminen, strategia, tasapainotettu arviointi

Janne Viljamaa

Integration of Security Management and Balanced Scorecard

Year	2006	Pages	39
------	------	-------	----

Security has a supportive role in most of the Finnish enterprises. However, many security experts say that security and security management should be a natural part of business. This comes true best when security and security management are part of strategic planning of companies. When strategic plans are executed at the operative level security will be part of individuals' action.

A model of integration of security management and balanced scorecard was created in this thesis. Virtanen's model of security management and the model of balanced scorecard created by doctors Norton and Kaplan were used as the basis of this model.

A preliminary model was created first by using a brainwork analysis and synthesis. The model was given to seven security and/or strategic planning experts for comments. Then all the experts were interviewed by using the emerged themes as the basis for the interviews. All the interviews were analyzed and a new model was created.

The models created during this thesis can be used as such when integrating security management to the strategic planning of a company. It is natural for the companies to adjust the models for their individual needs. The models are designed to be as straightforward as possible to ensure that security experts are not necessarily needed during the strategic planning process.

Key words: security, security management, strategy, balanced scorecard

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	7
3	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUOTOS	8
4	TOTEUTUS	10
4.1	Menetelmät.....	10
4.2	Tutkimukseen liittyvät käsitteet.....	11
4.2.1	Käsitteet.....	11
4.2.2	Turvallisuushyvä	12
4.3	Mallin arviointi.....	13
5	TASAPAINOITETTU ARVIOINTI.....	14
5.1	Yleistä.....	14
5.2	BSC (Balanced Scorecard) eli tasapainotettu arviointi	14
6	TURVALLISUUSJOHTAMINEN	15
7	ALUSTAVA MALLI.....	16
7.1	Esimerkki alustavan mallin käytöstä	18
8	MALLIN KEHITTÄMINEN	19
8.1	Haastattelut ja teemat	19
8.2	Haastatteluiden tulokset teemoittain.....	22
8.2.1	Strategia	22
8.2.2	Johtaminen	24
8.2.3	Arvot	25
8.2.4	Turvallisuushyvä	26
8.2.5	Turvallisuuden osa-alueet.....	27
8.2.6	Kriittiset menestystekijät	29
8.2.7	Tasapainotetun arvioinnin näkökulmat	30
8.2.8	Turvallisuuspolitiikka	32
8.2.9	Toisen mallin esittely	33

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET	33
10 TARKASTELU	35
LÄHTEET	38

1 JOHDANTO

Yritysturvallisuudella pyritään luomaan yrityksessä tai organisaatiossa sellainen asioiden tila, jossa yrityksen riskit ovat siedettävällä tasolla. Tällä pyritään varmistamaan mm. henkilöstön, materiaalin ja tiedon turvallisuus. Turvallisuudella pyritään lisäksi parantamaan yrityksen tuottavuutta ja tulosta. Parhaimmillaan turvallisuutta voidaan käyttää yrityksen myyntivalttina muihin yrityksiin verrattuna.

Erilaisilla turvallisuusjohtamisen toimenpiteillä saavutettua turvallisuuden tunnetta ei voida mitata pelkästään rahassa tai ainakin se on hyvin vaikeaa. Esimerkiksi työntekijän työpanoksen lisääntymistä turvallisuusasioiden ollessa kunnossa on hankala mitata. Huonosti johdettua turvallisuustoimintaa voidaan mitata rahassa, kun yrityksessä toteutuu esimerkiksi jokin turvallisuuden osa-alueelle kuuluva riski. Tuolloin mittarina ovat mm. toteutuneen riskin kustannukset heijastusvaikutuksineen.

Esimerkkinä voidaan käyttää energiayritys Fortumin Naantalin erikoistuotejalostamolla sattunutta öljyvuotoa vuonna 2005. Tuolloin oikeus Turun Sanomien mukaan teilasi Fortumin turvallisuusjärjestelyt. Käräjäoikeus ei kuitenkaan tuominnut Fortumia syyttäjän vaatimaan yli 420 000 euron yhteisösakkoon, koska Fortum maksoi vaaditut korvaukset, osallistui vahinkojen korjaamiseen ja paransi turvajärjestelyjään yli 40 000 eurola. Lisäksi heijastusvaikutuksiin voidaan laskea yrityksen maineelle aiheutunut vahinko kyseisestä toteutuneesta riskistä. (www.turunsanomat.fi)

Turvallisuusalan opiskelut Laurea-ammattikorkeakoulussa antavat perusteet turvallisuuden eri osa-alojen hahmottamiselle ja niiden yhteyksien muodostamiselle. Perusteet opiskeltuaan opiskelija voi päättää, haluaako hän syventää tietojansa joltain osa-alueelta. Yleensä mielenkiinto johonkin osa-alueeseen heijastuu opinnäytetyön aiheen valinnassa. Oma mielenkiintoni on kohdistunut turvallisuusjohtamiseen ja sen yhteyksiin liikkeenjohdon eri muodoissa ja malleissa. Liikkeenjohdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa myös ns. voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtamista, mitä tutkija itsekkin tällä hetkellä edustaa.

2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Useat eri lähteet, kuten Miettinen (2002, 23), puhuvat siitä, että turvallisuus tulisi niin sanotusti rakentaa sisälle organisaatioon ja yritykseen. Kirjallisuudessa tulee myös usein esiin sekä turvallisuuden että muiden yritykseen tuotavien asioiden kohdalla se,

kuinka ensiarvoisen tärkeää on johdon sitoutuminen asiaan ja sen näyttämä esimerkki. Tästä mainitsevat mm. Rissa (1999, 26) ja Kerko (2001, 26). Miten johto voi käytännössä näyttää sitoutumistaan muille työntekijöille? Tapoja ovat mm. johdon katselmukset ja auditoinnit. Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta näkisin tärkeimpänä kuitenkin kyseisen asian tuomisen yrityksen strategiaan. Näin yrityksen kaikkiin portaisiin jalkautettu strategia osoittaisi selvästi johdon tahtoa asian suhteen ja toisi turvallisuuden ikään kuin luonnostaan osaksi yrityksen toimintaa.

Tässä tutkimuksessa rakennetaan yksi malli siitä, miten turvallisuusjohtaminen ja turvallisuus voidaan huomioida luotaessa yrityksen strategiaa. Mallin avulla yritykset ja organisaatiot voivat luoda turvallisuuden osaksi toimintakulttuuriaan ja tuottavuuttaan. Mallin rakentamisen pohjaksi on liikkeenjohdollisesta näkökulmasta valittu tasapainotettu arviointi (Balanced Scorecard). Se on julkaisemisensa jälkeen saavuttanut hyvän suosion erilaisten johtamismallien joukossa niin yksityisellä kuin julkisella puolella.

Syynä tasapainotetun arvioinnin valintaan on taustani julkishallinnossa, jossa tasapainotettu arviointi on tällä hetkellä käytössä useissa organisaatioissa. Julkishallinnossa on erilaisia johtamisen malleja ollut käytössä useita. 1970-luvulta on edetty tavoitejohtamisesta tulosjohtamiseen sekä laatu- ja prosessijohtamiseen. 2000-luvulla on siirrytty kohti tasapainoista julkisen organisaation elinvoimaisuuden hallintaa pitkällä aikavälillä (Määttä, Ojala 1999, 18).

On hyvä huomioida, että turvallisuudessakin on asioita, joita ei aina voida mitata pelkästään rahallisesti ja silti sitä tulisi johtaa tehokkaasti. Tämän vuoksi tasapainotettu johtaminen voisi sopia hyvin myös turvallisuusjohtamisen strategiseksi johtamisvälineeksi.

Käytännössä tämän tutkimuksen aloitushetkellä ei tutkijan tiedossa ollut kuin professori Teemupekka Virtasen väitöskirjassaan ”Four Views on Security” esittämä turvallisuusjohtamisen tieteellisesti tutkittu malli. Ulkomaisia malleja turvallisuusjohtamisesta on luonnollisesti olemassa, mutta niiden toimivuutta suomalaisessa liike-elämän ja julkishallinnon johtamisessa ei ole tutkittu. Siksi tähän tutkimukseen valittiin Virtasen väitöskirjassaan esittämä turvallisuusjohtamisen malli.

3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUOTOS

Turvallisuus on käsitteenä hyvin muuttuva luonteeltaan ja se on aina ymmärrettävä kontekstissaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että turvallisuus tarkoittaa eri asioita riippuen

asiayhteydestä. Kansallinen turvallisuus on eri asia kuin esimerkiksi lukijan henkilökohtainen turvallisuus. Myös yrityksille ja organisaatioille turvallisuus tarkoittaa eri asiaa. Tässä tutkimuksessa turvallisuudella tarkoitetaan juuri yritys- ja organisaatiotason turvallisuutta.

Erilaiset turvallisuusodotukset ovat muuttuneet vuosien saatossa. Myös organisaatioiden ja yritysten tulisi muuttua turvallisuuden nykyisten vaatimusten mukaisesti. Tämä tarkoittaa turvallisuuden rakentamista osaksi organisaatiota, jolloin koko yrityksen henkilökunta kantaa vastuuta turvallisuuden toteutumisesta, eikä sitä sysätä ainoastaan yrityksen turvallisuusasioista päättävälle ihmiselle. Tällaisen näkökulman myötä pyritään turvallisuudessa siirtymään nykyaikaa vastaavalle toiminnan tasolle.

Tässä tutkimuksessa luodaan malli siihen, miten turvallisuus voidaan rakentaa yrityksen rakenteiden sisään sitomalla turvallisuus osaksi yrityksen strategista suunnittelua, tavoitteita ja mittaamista. Näkökulmiksi on valittu jo mainitut tasapainotettu arviointi ja tekniikan tohtori Teemupekka Virtasen esittämä turvallisuusjohtamisen malli.

Luotavan mallin tarkoituksena on aikaansaada yksi näkökulma siihen, miten turvallisuus ja turvallisuusjohtaminen voitaisiin integroida yrityksen strategiseen johtamiseen. Kehitettävässä mallissa on tarkoitus integroida tasapainotettu arviointi ja Teemupekka Virtasen esittämä turvallisuusjohtamisen malli. Laajemmin tarkasteltuna tutkimus antaa kuitenkin viitteitä siitä, miten turvallisuutta voitaisiin rakentaa yrityksen strategiaan, vaikka käytössä olisi joku muu johtamismalli kuin tasapainotettu arviointi tai Virtasen esittämä turvallisuusjohtamisen malli.

Kuten aikaisemmin on esitetty, on julkishallinnon puolella käytössä useassa paikassa tasapainotettu arviointi. Yksi tällainen organisaatio on työnantajani Poliisikoulu ja poliisiorganisaationa. Turvallisuusasioihin ja erityisesti yksiköiden sisäiseen turvallisuuteen keskitytään nykyään poliisiorganisaatiossa entistä tarkemmin. Käytännössä tämä näkyy erityisesti toimitilaturvallisuuden alueella. Tämä tutkimus voisi luoda pohjaa eri poliisin yksiköiden, kuten Poliisikoulun, kokonaisvaltaisen turvallisuuden suunnittelulle, turvallisuuden strategiselle johtamiselle ja turvallisuuden huomioon ottamiselle jo yksikön omassa strategiassa.

Koska tutkimuksen pohjana käytetään Nortonin ja Kaplanin luomaa tasapainotetun arvioinnin perusmallia, on yrityksillä ja organisaatioilla mahdollisuus käyttää tämän tutkimuksen tarjoamaa mallia suunnitellessaan omaa turvallisuusjohtamistaan. Malli antaa perusteet, joiden mukaan jokainen voi luoda siitä omalle yritykselleen sopivan rat-

kaisun. On luonnollista, että perusmalli ei sovellu sellaisenaan kaikkien käyttöön, koska keskustelun aiheena ovat strategiset ratkaisut, jotka ovat yleensä hyvin yksilöllisiä. Harvoilla yrityksillä on samanlaisia strategisia ratkaisuja, ainakaan mikäli ne aikovat erottua muista. Strategisten ratkaisujen soveltamisen tärkeyttä kuvaa Mäkisen (2005, 24) väitöskirjassaan esittämä tuntemattoman tekijän kirjoittama muistokirjoitus Balaton järven muistomerkinä: ”Here lies the bones, of lieutenant Jones. He died the first night, of the fight by using, a school solution.”

Tutkijalle tutkimus antaa lisäkompetenssia oman alansa ydinsisällön hallintaan ja menetelmiin, joilla asiaa tutkitaan ja kehitetään. Opinnäytetyön lopussa tutkija analysoi käyttämänsä menetelmää ja sen sopivuutta tutkimukseen, ja voi hyödyntää tätä tietoa tulevaisuudessa samankaltaisissa tilanteissa, joissa luodaan yritykselle tai organisaatiolle strategisia suuntalinjoja, joilla on selvä vaikutus myös operatiivisella tasolla.

4 TOTEUTUS

4.1 Menetelmät

Perehtymällä tasapainotettuun arviointiin ja Virtasen turvallisuusjohtamisen malliin ajatteluanalyysin ja synteessin avulla, konstruoidaan tässä opinnäytetyössä ensin alustava malli siitä, miten Virtasen esittämä turvallisuusjohtamisen malli voisi sopia tasapainotetun arvioinnin malliin. Mallin luominen on siis mallintamista, jonka tuotoksena on tässä tapauksessa kuvallinen esitys.

Päätelmät perustuvat aina havainnoille. Päätelmien teolle on tyypillistä, että havaintoja ei oteta sellaisinaan lukuun. Ajatteluanalyysissä punnitaan ja analysoidaan kriittisesti tehtyjä havaintoja. Niiden pohjalta luodaan kokoavia näkemyksiä eli synteesejä pääasioista. (Hirsjärvi ym. 1997, 170)

Mallintaminen on yleiskäsite, jota on käytetty kuvaamaan maailman tai ihmisen toiminnan jäsentämistä jonkin (sovitun) käsitejärjestelmän mukaisesti. Mallintamisella pyritään yleensä jonkin järjestelmän olennaisten piirteiden pelkistämiseen tarkasteltavan kysymyksen näkökulmasta. (Leppänen 2000,9)

Tässä tutkimuksessa turvallisuusjohtamista kuvataan tasapainotetun arvioinnin käsitejärjestelmän mukaisesti. Luodun mallin tarkoituksena on, kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaarakin (1997,134) mainitsevat, yksinkertaistaa näkemystä kokonaisuudesta

tuomalla esiin sen olennaisia piirteitä. Tätä varmasti tarvitaan, koska kyseessä on kaksi isoa kokonaisuutta.

4.2 Tutkimukseen liittyvät käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä tarkastellaan tutkimuksen lähestymisnäkökulmista, jotka ovat; liikkeenjohtaminen, tasapainotettu arviointi ja turvallisuusjohtaminen. Keskeiset käsitteet nousivat esiin perehdyttäessä strategiseen johtamiseen ja turvallisuusjohtamiseen. Käsitteet tulivat usein esiin myös teemahaastatteluiden aikana. Osa käsitteistä on samoja kuin tutkimuksessa suoritettujen haastatteluiden teemat.

4.2.1 Käsitteet

- Visio

Visiolla tarkoitetaan yrityksen toivottua tulevaa tilaa (Olve ym. 1998, 43).

- Strategia

Strategialla tarkoitetaan tasapainotetun mittariston käsitteistössä lähinnä toimintapolitiikkaa ja suuria linjauksia: miten saamme vision todeksi, miten teemme sen, miten edetään vision suuntaan, millaisia pääperiaatteita korostetaan, mihin panostetaan keskeisesti ja mitä priorisoidaan? Strategiat ovat selkeitä valintoja ja priorisointeja, miten toimintayksikössä edetään vision suuntaan (Lumijärvi ym. 2002, 17).

- Strateginen näkökulma

Näkökulmien avulla voidaan jäsentää organisaation pitkän aikavälin onnistumista vision ja strategian suunnassa. Näkökulmien määrä ja sisältö on itsessään strateginen ratkaisu, joka ohjaa organisaation johtamista (Määttä, Ojala 1999, 58).

- Kriittinen menestystekijä

Kuhunkin näkökulmaan kiteytetään strategian ydin kriittisinä menestystekijöinä. Ne ovat asioita tai asiantiloja, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ratkaisevimmin ja välittömimmin organisaation menestymiseen (Määttä, Ojala 1999, 62). Myös tasapainotetun arvioinnin asiantuntija piti tätä tutkimusta varten suo-

ritetussa teemahaastattelussa Nortonin ja Kaplanin esittämässä tasapainotetun arvioinnin perusmallissa mainittuja tavoitteita samana asiana kuin kriittiset menestystekijät.

- Turvallisuuspolitiikka

Turvallisuuspolitiikan tarkoitus on, että lyhyeen lausumaan saataisiin tiivistetyksi yksinkertaisella ja ymmärrettävällä tavalla ne arvot, jotka ohjaavat yrityksen turvallisuuskulttuuria (Kerko 2001, 46).

4.2.2 Turvallisuushyvä

Virtanen käyttää mallinsa keskiössä neljää suojattavaa assettia, joita hän kuvaa (2002, 40) seuraavasti: Assetti on jotain jolla on arvoa yritykselle. Assetin menettäminen aiheuttaa yritykselle suoraa tai epäsuoraa menetystä.

- OMAISUUS – omaisuus on suurin asettiryhmä. Se edustaa kaikkia fyysisiä asetteja kuten tavaroita, rahainstrumentteja, koneita tai rakennuksia. Näiden asettien kadottaminen, väärinkäyttö, vääräntäminen tai niiden joutuminen alttiiksi onnettomuuksille saattaa johtaa niiden vahingoittumiseen.
- TIETO – tieto on ei-fyysinen assetti. Se on kuitenkin tärkeä tekijä tuotannossa. Tiedolla ei välttämättä ole fyysistä olemusta. Sillä voi kuitenkin olla rahallista arvoa kun sitä ostetaan tai myydään, ja sillä voi olla myös strategista arvoa. Tieto saattaa menettää arvonsa, jos se saatetaan liian monen ihmisen tietoon, se on harhaanjohtavaa tai se ei ole käytettävissä silloin kun pitäisi.
- HENKILÖKUNTA / IHMISET – Tiukasti määriteltynä henkilökunta ei ole itsenäinen assetti. Yritykselle henkilökunta on tuotantotyökalu, kuten robotti. Samalla se on huomattava tiedon varasto. Yrityksen maine kuitenkin vaatii henkilökunnan huolehtimisesta ja tämän vuoksi sitä pidetään yhtenä asettina.
- MAINE – Useat osakkeenomistajat arvostavat maineen arvon erittäin korkealle. Huono maine myös laskee osakkeiden arvoa.

Olen tässä työssä etsinyt sopivaa suomennosta asset-sanalle. Alkuun käytin termiä arvo, mutta sanan määrittelemisen turvallisuuden kannalta on hyvin yksilöllistä. Tämän vuoksi otin käyttöön oikeustieteessä käytetystä oikeushyvä-sanasta johdetun sanan **turvallisuushyvä**. Suomalainen oikeustieteen sanakirja Encyclopædia iuridica fennica määrittelee oikeushyvän seuraavasti: oikeushyvät ovat rikosoikeusjärjestelmällä suojattavia tärkeitä intressejä (1995, 205). Koskinen (2001, 22) mainitsee oikeushyvien olevan yleisluonteisia etuisuuksia ja luettelee tällaisiksi mm. hengen, terveyden, vapauden, varallisuuden ja kotirauhan. Turvallisuushyvällä voidaan ajatella tarkoitettavan

yrittöksen, organisaation tai yksilön etuja, joita turvallisuustoiminnalla pyritään suojelemaan. Oikeushyvät ja turvallisuushyvät menevät osittain päällekkäin. Ihmisten koskemattomuus ja omaisuuden suoja näyttävät olevan niin lainsäädännöllä suojattavia kuin turvallisuustoiminnallakin suojattavia intressejä.

4.3 Mallin arviointi

Kun tutkijan luoma alustava malli oli valmis, annettiin se luettavaksi ja arvioitavaksi sellaisille henkilöille, joilla on pätevyyttä antaa lausuntoja asiasta joko tasapainotetun arvioinnin taholta, turvallisuuden taholta tai parhaimmassa tapauksessa molemmilta tahoilta. Tämän jälkeen kyseisille henkilöille suoritettiin teemahaastattelu. Teemahaastattelun aiheet ja kulku määriteltiin alustavan mallin pohjalta. Haastatteluihin saattoi lisäksi tulla ensimmäisten haastattelujen jälkeen uusia teemoja, jolloin käytettiin harkintaa siitä, tulisiko joku haastateltavista haastatella uudestaan.

Haastattelu valittiin menetelmäksi, koska etukäteen voitiin ennustaa, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin (Hirsjärvi ym. 1997, 192). Lisäksi haastattelulla saatua aineistoa ja tietoa pidetään arvokkaana, ja tutkijana halusin, etteivät vastaajan vastaukset rajoitu ainoastaan tutkijan rajaamalle alueelle, sillä tutkimuksen edetessä alue voisi jäädä jopa liian suppeaksi kun kysymyksessä on laajat kokonaisuudet.

Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, koska haastattelun perusaiheet olivat selvillä ennen haastattelun alkua, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys sekä aiheiden käsittelyjärjestys selkeytyivät vasta haastattelutilanteessa. Näin haastattelija ei kahlinnut haastateltavan vastauksia.

Haastatteluissa saatu aineisto analysoitiin määriteltyjen teemojen pohjalta luokittelemalla kuten Hirsjärvi ym. esittävät (1997, 209). Luokittelu tapahtui mindmap-menetelmällä. Siinä haastattelun teemat, haastateltavat ja heidän kommenttinsa voitiin tuoda esiin kuvana. Samoin eri asiayhteydet voitiin esittää kuvallisesti. Näin saatuja analysoinnin tuloksia käytettiin hyväksi alustavan mallin arvioinnissa ja parantamisessa.

5 TASAPAINOITETTU ARVIOINTI

5.1 Yleistä

Yrityksen tai organisaation johtaminen perustuu yleensä valitun ja suunnitellun strategian toteuttamiselle. Strategian avulla yritys pyrkii saavuttamaan itselleen luotua visiota. Myös turvallisuusjohtamisella pyritään toteuttamaan valitun strategian menetelmin yrityksen turvallisuudelle asetettua visiota, ja tätä kautta myös yrityksen tai organisaation yleistä visiota.

Yrityksen johdon apuna on erilaisia strategisen johtamisen malleja. Näistä tuttuja esimerkkejä ovat laatujohtaminen ja tulosjohtaminen. Yhteistä useille johtamismalleille on, että niissä seurataan johtamista ja sen tuloksia hyvin usein pelkästään numeroilla ja eritoten rahassa.

Kaplan ja Norton (1996) ovat kehittäneet strategisen johtamisen välineen, jolla he pyrkivät ottamaan strategian seurannassa huomioon myös sellaisia asioita, joita ei aina voida mitata rahassa, kuten ihmisten ammattitaidon. Siinä strategian toteutumista seurataan neljän näkökulman kautta. Käytetyt näkökulmat ovat: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Kaplan ja Norton nimittävät tätä kokonaisuutta tasapainotetuksi arvioinniksi (Balanced Scorecard).

Liikkeenjohdossa on noudatettu erilaisia oppeja jo useita vuosikymmeniä. Useimmat näistä opeista on kehitetty Yhdysvalloissa, josta ne ovat jonkin ajan kuluessa rantautuneet myös Suomeen. Tällöin niitä on ensin sovellettu myös suomalaisessa liikkeenjohtamisessa ja myöhemmin usein myös julkisten organisaatioiden johtamisessa.

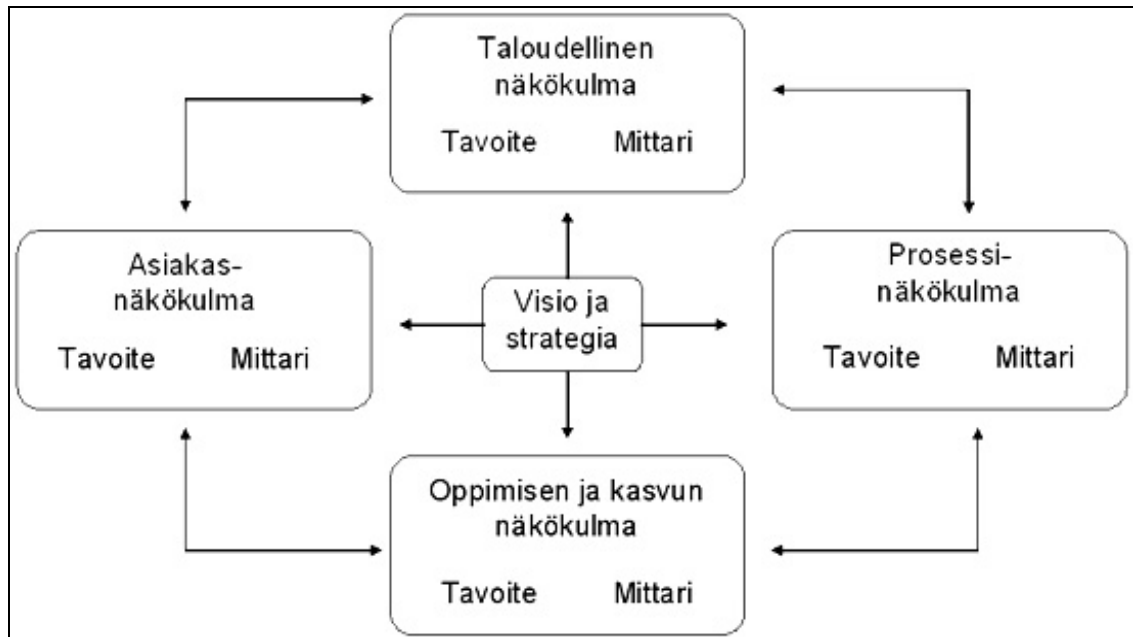
5.2 BSC (Balanced Scorecard) eli tasapainotettu arviointi

Tasapainotettu arviointi on strateginen johtamisjärjestelmä, joka tarkastelee yrityksen tuloksen mittaamista eri näkökulmista. Sen kehittivät Harvardin professorit Robert S. Kaplan ja David P. Norton. Järjestelmän kehittelyn he aloittivat vuonna 1990, mutta varsinaisen läpimurron järjestelmä teki vuonna 1996, kun Kaplan ja Norton julkaisivat kirjan The Balanced Scorecard.

Järjestelmän perusteeksi on, että yritysten johtaminen muuttuneessa kilpailuympäristössä ei toimi enää ainoastaan taloudelliseen informaatioon perustuen. Yrityksen toimintaa

pitäisi mitata useasta eri näkökulmasta, joista talous on vain yksi (Määttä, Ojala 1999, 22).

Erialaisten kokeilujen kautta järjestelmä jäsenyi neljän eri näkökulman kautta, jotka ovat talous, asiakas, prosessi ja oppiminen. Järjestelmän lähtökohta on kuitenkin yrityksen visio ja strategia. Kuvassa yksi on kuvattu tasapainotetun arvioinnin viitekehys.

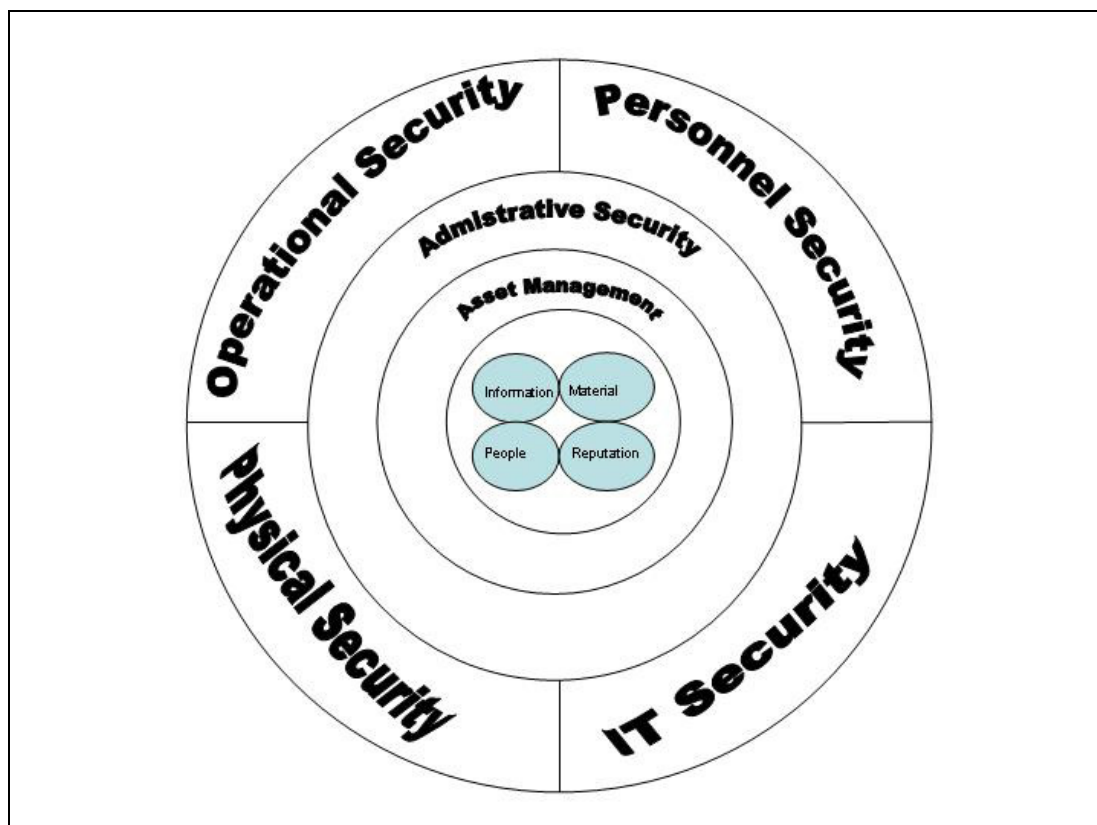


KUVA 1. Tasapainotetun arvioinnin viitekehys.

6 TURVALLISUUSJOHTAMINEN

Turvallisuusjohtamisella tarkoitan tässä opinnäytetyössä mallia, jota käytetään organisaation johtamisessa siten, että turvallisuusnäkökulmat ja tarvittavat turvallisuuden osa-alueet on otettu huomioon. Turvallisuusjohtaminen ei siis ole oma erillinen johtamismallinsa, jossa organisaatiota tai yritystä pyritäisiin johtamaan (pelkästään) turvallisuuden näkökulmasta.

Professori Teemupekka Virtanen on väitöskirjassaan esittänyt turvallisuusajattelulle mallin, jossa turvallisuusjohtamisen avulla pyritään suojaamaan yritykselle tärkeitä turvallisuushyviä, asetteja, joiksi Virtanen (2002, 41) on luetellut tiedon, ihmiset, omaisuuden ja maineen.

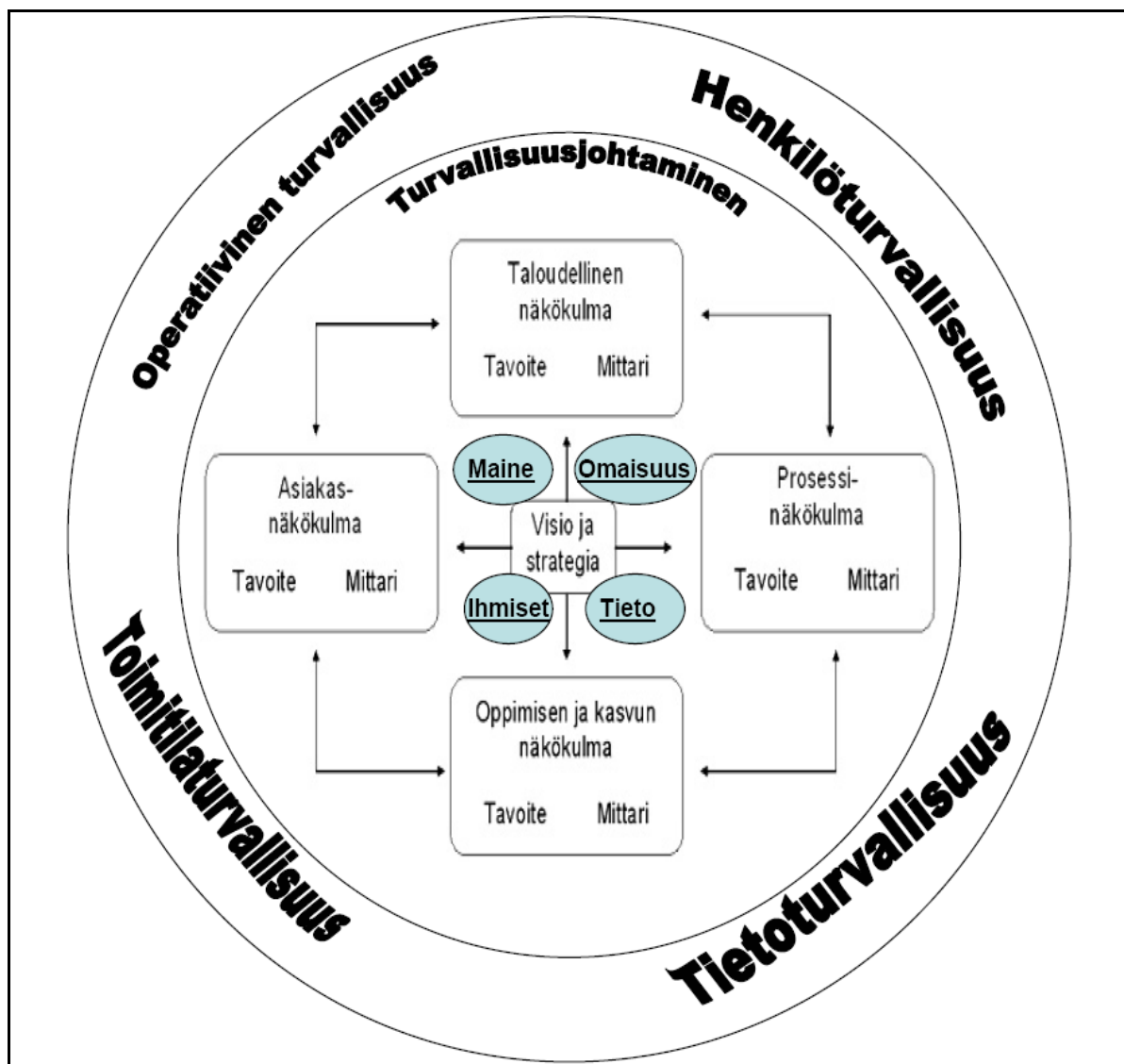


KUVA 2. Virtasen neljän sektorin malli

Aikaisemmin käytössä olleissa malleissa, joita esittävät kirjassaan mm. Kerko (2001, 22) ja Miettinen (2002, 12), on turvallisuus jaettu useampiin osa-alueisiin, joiden hallintaan turvallisuusjohtaminen perustui. Virtanen jakaa mallissaan turvallisuuden kuvan 2 mukaisesti neljään osa-alueeseen, joilla suojataan mallin keskiössä olevia turvallisuushyviä. Virtanen ei lajittele turvallisuusjohtamista yhdeksi turvallisuuden osa-alueeksi vaan myös sillä turvataan keskiöön sijoitettuja arvoja.

7 ALUSTAVA MALLI

Malli perustuu siihen, että yritystä tai organisaatiota johdetaan tasapainotetun arvioinnin avulla ja turvallisuusjohtamisen tulisi olla osa normaalia yrityksen johtamista. Pohjana on käytetty edellä esitettyä Nortonin ja Kaplanin vuonna 1996 esittämää tasapainotetun arvioinnin perusmallia sekä tekniikan tohtori Teemupekka Virtasen väitöskirjassaan (2002, 41) esittämää turvallisuusjohtamisen mallia.



KUVA 3. Tasapainotetun turvallisuusjohtamisen alustava malli

Mallin keskelle sijoittuvat yrityksen johtamisessa tärkeä visio ja sen saavuttamiseksi kehitetty strategia. Keskelle on sijoitettu myös Virtasen esiintuomat turvallisuushyvät. Nämä turvallisuushyvät kuvaavat yritykselle tärkeitä turvallisuudella suojeltavia arvoja. Yrityksellä on hyvin usein määriteltynä omat arvot, jotka tulisi ottaa huomioon luotaessa yrityksen strategiaa ja toimintamalleja.

Yrityksen omat arvot voidaan lisätä tarvittaessa myös viitekehyksen keskiöön tai niillä voidaan tarvittaessa korvata ainakin osittain Virtasen esittämät turvallisuushyvät, elleivät nämä jostain syystä ole ristiriidassa keskenään. Tällainen tilanne voi syntyä, jos yritys on määritellyt omaksi arvokseen esimerkiksi erittäin nopean kasvun, minkä ehtona saattaa olla yrityksen maineen tahriutuminen asiakkaiden näkökulmasta. Kaikki yritykset eivät ole luoneet tai määrittäneet itselleen arvoja. Tuolloin Virtasen mallin mukaiset turvallisuushyvät on helppo ottaa käyttöön ainakin turvallisuuden kannalta.

Tasapainotetussa arvioinnissa luodaan vision ja strategian mukaisesti yritykselle valittujen näkökulmien (perusmallissa kuvattut neljä) mukaan tavoitteita ja määritellään niille sopivat mittarit. Mittarit voivat olla ns. kovia, jotka mittaavat tarkan numeerisesti asioita tai sitten ns. pehmeitä, jolloin mittari on enemmän kuvaava kuin tarkka numeroarvo tai luonnollisesti myös näiden yhdistelmä. Luodussa mallissa turvallisuusjohtaminen integroidaan tasapainotettuun arviointiin siten, että Virtasen kuvaamat turvallisuushyvät otetaan huomioon luotaessa eri näkökulmien tavoitteita ja mittareita. Keskiössä olevat arvot on pyritty sijoittamaan siten, että niiden painoarvo olisi suurin juuri niiden viereisissä näkökulmissa. Esimerkiksi maineen merkitys on suuri juuri asiakasnäkökulman ja taloudellisen näkökulman kannalta. Tällä esimerkillä ei kuitenkaan haluta estää mallin käyttäjän vapautta päättää itse sitä, miten hänen mielestään turvallisuushyvät tulisi sijoittaa suhteessa näkökulmiin. Tärkeintä on, että ne huomioidaan realistisesti strategiaa laadittaessa.

Luonnollisesti kaikki turvallisuushyvät saattavat vaikuttaa kaikkiin valittuihin näkökulmiin, mutta niiden painotus varmasti vaihtelee. Tavoitteiden ja mittareiden laatijoiden päätettäväksi jää, ottavatko he kaikissa mittareissa huomioon kaikkien turvallisuushyvien vaikutuksen, vai keskittyvätkö he käyttämään joitain turvallisuushyviä muita enemmän. Turvallisuuden kannalta parhaan tuloksen tuottaa kaikkien turvallisuushyvien huomioiminen, mutta se saattaa tehdä prosessista jossain vaiheessa kankean ja raskean.

7.1 Esimerkki alustavan mallin käytöstä

Organisaatio luo oppimisen ja kasvun näkökulmaan itselleen tavoitetta ja mittaria. Organisaatiolla on käytössään tietojärjestelmä, jonka tehokas käyttö heijastuu suoraan organisaation tulokseen (esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä). On siis organisaation kannalta tärkeää, että sen työntekijät osaavat käyttää järjestelmää oikein, tehokkaasti ja turvallisesti. Turvallisuushyvien kannalta lähimmät turvallisuushyvät kyseisen näkökulman vieressä ovat ihmiset ja tieto. Ihmisten kannalta on tärkeää, että he saavat tarpeeksi koulutusta pystyäkseen vastaamaan työnantajan vaatimuksiin tietojärjestelmän käytöstä. Tämä myös lisää työiihtyvyyttä, kun käyttäjän ei tarvitse itse selvittää vastauksia mahdollisiin ongelmatilanteisiin, vaan ne on kerrottu hänelle koulutuksessa. Lisäksi työntekijä kokee olonsa turvallisiksi tietojärjestelmän kanssa, kun hänelle on kerrottu, miten se toimii eikä hänen työpaikkansa ole uhattuna mahdollisen pätemättömyyden takia. Tiedon turvallisuushyvän kannalta katsottuna tieto on turvattu, kun työntekijä saamansa koulutuksen kautta osaa esimerkiksi syöttää tiedot järjestelmään oikein eikä käyttäjä pyri luomaan omia ratkaisujaan järjestelmän käytössä. Virtanen

(2002, 11) painottaa tätä tuomalla esiin, ettei erityinen turvallisuuskoulutus ole turvallisuuden kannalta olennaisin osa, vaan yleinen koulutus esimerkiksi tietojärjestelmien käytöstä. Tuolloin turvallisuus rakentuu sisälle järjestelmään. Näin ollen organisaatio voi valita tavoitteekseen, että sen työntekijät osaavat käyttää tietojärjestelmää hyvin. Tavoitetta mitataan järjestetyn koulutuksen ja osallistujien mukaan. Näin myös näkökulman lähimmät ja painoarvoltaan suurimmat turvallisuusarvot on huomioitu tavoitetta ja mittaria valitessa. Haluttaessa tarkastella asiaa maineen ja omaisuuden kannalta voidaan koulutuksen kautta varmistua, että tietojärjestelmässä oleva tieto on oikeellista ja käytettävissä, jolloin esimerkiksi yrityksen johto ei tee virheellisiä päätelmiä tai päätöksiä, jotka saattaisivat vaikuttaa dramaattisesti yrityksen arvoon ja maineeseen.

Kun näkökulmille on luotu tavoitteet ja mittarit, niiden toteutumista pyritään varmistamaan omalta osaltaan turvallisuustoiminnan kautta, joka on sijoitettu viitekehyksen ulkokehälle. Ulkokehällä on Virtasen mallin mukaiset turvallisuuden osa-alueet: operatiivinen turvallisuus, henkilöturvallisuus, tietoturvallisuus ja toimitilaturvallisuus. Virtasen esittämästä mallista poiketaan tässä siten, että ulkokehällä olevien turvallisuuden osa-alueiden väliset rajat on jätetty kuvasta pois. Tällä halutaan korostaa sitä, että turvallisuuden osa-alueet menevät hyvin usein lomittain eikä tarkkoja rajoja voida määritellä.

Turvallisuuden eri osa-alueiden sisällä suunnitellaan muun turvallisuussuunnittelun lisäksi, miten osa-alueiden toiminnalla tuetaan yrityksen kokonaisturvallisuutta ja tasapainotetussa arvioinnissa asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

8 MALLIN KEHITTÄMINEN

8.1 Haastattelut ja teemat

Mallin kehittämiseksi haastateltiin niin turvallisuusjohtamisen kuin yritysten strategiseen johtamiseen osallistuvia asiantuntijoita. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, jotka kaikki tallennettiin. Tallennukset purettiin ja analysoitiin mindmapissä, jolloin asia voitiin esittää kuvallisesti ja haastateltavien kommentteja eri teemoista voitiin verrata keskenään.

Tutkimukseen teemahaastateltiin seuraavat henkilöt:

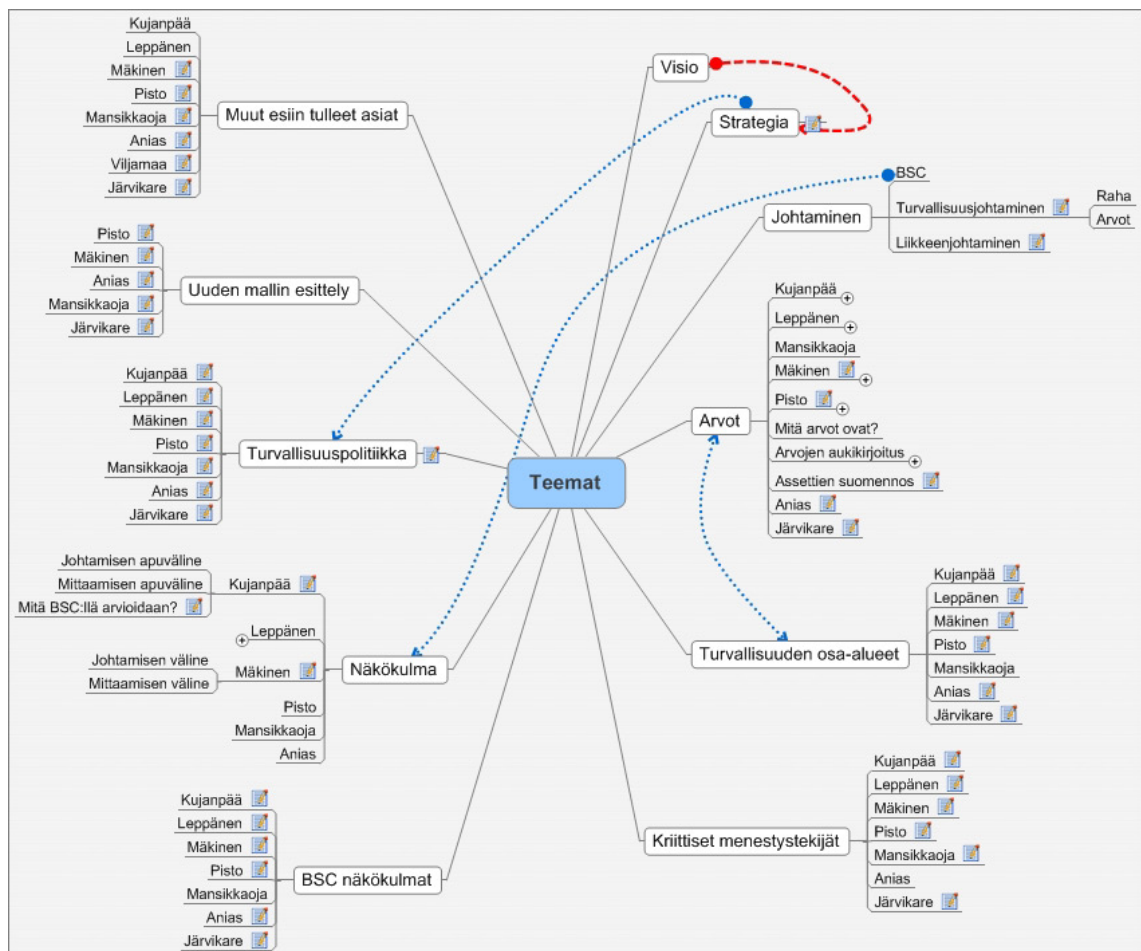
- Anias Petri, turvallisuuspäällikkö, DI, Nokian Renkaat Oyj
- Järvikare Kai, talousjohtaja, KTT, Talentum Oyj
- Kujanpää Olavi, ylikomisario, HTL, Poliisiammattikorkeakoulu
- Leppänen Juha, managing director, tradenomi, Argosec Oy

- Mansikkaoja Raimo, kehitysjohtaja, HTM, Nokian Renkaat Oyj / Vianor
- Mäkinen Kalevi, turvallisuuspäällikkö, Master of Security, Puolustusministeriö
- Pisto Martti Herman, turvallisuuspäällikkö, eversti, Puolustusvoimat

Suoritettujen haastattelujen teemoja olivat mm. seuraavat:

- johtaminen
- arvot
- turvallisuuden osa-alueet
- kriittiset menestystekijät
- BSC-näkökulmat
- näkökulma BSC:n käyttöön
- turvallisuuspolitiikka
- ”uusi malli”

Alla olevasta kuvasta näkyy mindmapissä toteutettu analysoinnin perusta haastateltavien ja teemojen suhteen. Mindmap-malli sopi analysointiin hyvin ja toi nopeasti esiin niin haastateltavien yhtenäiset kuin erilaisetkin näkemykset asiaan.



KUVA 4. Teemat ja haastateltavat

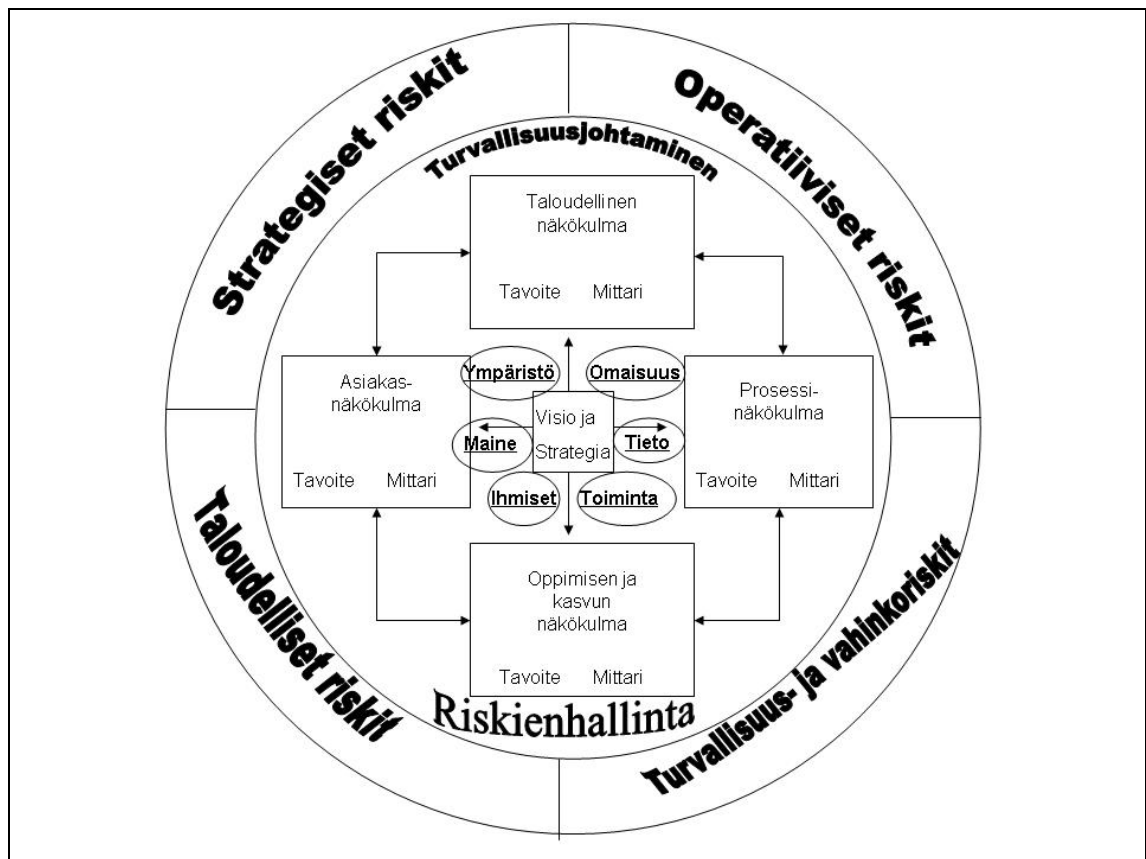
Kuvassa näkyvät haastattelujen teemat ja niihin liittyvät mahdolliset alateemat. Siniset nuolet osoittavat haastattelujen tulosten analysoinnissa esiin tulleita teemojen välisiä suhteita. Punaisella nuolella kuvataan vision välitöntä vaikutusta organisaation strategiaan.

Tutkimuksessa ei ollut tarkoitus yksilöidä haastateltavien kommentteja, mikä kerrottiin haastateltaville haastattelun alussa. Tutkimuksessa ei myöskään ollut tarkoituksena kartoittaa, miten haastattelun teemoja on toteutettu juuri haastateltavan edustamassa organisaatiossa, vaikka nämä asiat tulivat toisinaan luonnostaan esimerkkien kautta esiin, vaan saada selville haastateltavien henkilökohtainen kanta kyseiseen teemaan.

Kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen huomasin, että alustavassa mallissa ei missään tule esille riskienhallinta. Samalla toinen haastateltavista toi esiin turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan suhteen. Lisäksi tuli selväksi, että esimerkiksi yritysjohto tuntee riskienhallinnan sanana huomattavasti paremmin kuin turvallisuusjohtamisen, vaikka heille riskienhallinta ei useinkaan tarkoita turvallisuus- ja vahinkoriskien hallintaa. Tämän vuoksi loin alustavan mallin rinnalle myös toisen mallin (ks. kuva 5). Näin tutkimusta varten saatiin alun perin esitetyn mallin lisäksi myös toinen vaihtoehtoinen lähestymiskulma.

Turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan suhde tuli esille myös myöhemmissä haastatteluissa. Kuten luonnollista, vastaus riippui hyvin pitkälle haastateltavan taustoista. Lähestymistavasta riippuen toinen sisälsi toisen ja muutamissa tapauksissa niitä pidettiin rinnakkaisina, toisiaan sivuavina asioina.

Toinen malli perustuu alustavan mallin tapaan tasapainotetulle johtamiselle, mutta Virtasen turvallisuusjohtamismallin sijasta siinä on käytetty yhtä yrityksen riskienhallinnan johtamisen mallia (ERM = Enterprise Risk Management), jonka haastateltava esitteli. Mallia on tutkijan toimesta muokattu. Muokkaamisen tarkoituksena on ollut saada ERM-malli sopimaan paremmin tämän tutkimuksen tavoitteisiin.



KUVA 5. Toinen malli

8.2 Haastatteluiden tulokset teemoittain

8.2.1 Strategia

Perinteisestä Sun Tsun ja Clausewitzin esittämästä opista sodan voittamiseksi strategiaa katsotaan nykyään lähemmin liikkeenjohdon näkökulmasta, kuten Vanhala, Laukanen ja Koskinen (2002, 90) esittävät. Heidän mielestään strategia tarkoittaa yritysjohdolle liiketoimintaa ohjaavaa näkemystä ja toimintasuunnitelmaa, joka on muodostunut osin tietoisesti ja osin itsekseen. Samansuuntaisesti asian esittää Lumijärvinen (Lumijärvi ym. 2002, 17), kuten tämän työn käsitteistöä tutkittaessa on esitetty.

Tutkimuksen yhtenä pääteemana oli analysoida, voisiko ja tulisiko turvallisuuden ja turvallisuusjohtamisen olla osa yrityksen tai organisaation strategista johtamista. Tällä hetkellä lähes kaikkien haastateltavien mielestä turvallisuus nähdään organisaatioissa usein toimintaa tukevana asiana ja huonoimmillaan väistämättömänä pahana, jota lainsäädännön vuoksi joudutaan toteuttamaan, kuten työturvallisuuslaki (23.8.2002/738).

Haastattelussa tuli selväksi, kuinka lähes kaikki yrityksen tukitoiminnot hakevat yrityksessä omaa paikkaansa strategian tasolla. Toinen lähes samantapainen ”kilpailu” käy-

dään eri johtamistapojen välillä kunkin yrityksen johtamisessa. Eräs haastateltavista kertoi, että turvallisuuden tulisi olla strategian tasolla yrityksessä edes yhtenä kappa-leena koko asiakirjassa, mutta totesi tämän hyvin harvoin toteutuvan. Toisaalta esiin tuli kanta, jossa todettiin strategian paisuvan liikaa, jos kyseiseen kirjattuun asiakirjaan pyritään huomioimaan kaikki yrityksen toiminnot. Sama henkilö esitti myös, että useat asiat on kyllä huomioitu yrityksen strategisessa toiminnassa, kuten turvallisuuskin, vaikka niitä ei olisi erikseen kirjattu ylös. Toisinaan tulee ottaa huomioon jopa yrityksen elinkaari ja tämänhetkinen tila ja mieltä, onko implisiittisesti toteutettujen asioiden kir-jaaminen erilaisiin asiakirjoihin tärkeää. Näin asian esittivät Vanhala ja kumppanit kir-joittaessaan strategian muodostuvan osin itsekseen (Vanhatalo ym. 2002, 90). Lisäksi turvallisuusasioiden kirjaaminen erilaisiin asiakirjoihin maksaa yritykselle, jos ei muuta, niin vähintään siihen käytetyn ajan verran. Yrityksen näkökulmasta käytetystä ajasta tulee saada vähintään sen hintainen hyöty, mieluummin enemmän.

Muutenkin asian suhteen oli huomattavissa kahtiajakoisuutta. Toisaalta pidettiin tärkeänä, että turvallisuutta tehdään organisaatioissa juuri strategiselta tasolta lähtien. Näin turvallisuudella päästään paremmin vaikuttamaan keskeisen liiketoimintaidean tuottavuuden parantamiseen. Toisaalta tuotiin esiin turvallisuuden ja turvallisuusjohta-misen tukeva rooli yritystoiminnalle, jossa sen päätehtävänä on muiden tukevien rooli-en tapaan tarkkailla tilannetta ja raportoida (sekä analysoida) poikkeamat. Kaikki haas-tateltavat muistivat korostaa, että yrityksen strategia ei kuitenkaan voi lähteä turvalli-suudesta vaan liike-elämälähtöisyydestä.

Miksi sitten turvallisuus ei ole (eikä sitä välttämättä haluta) organisaation strategiselle tasolle? Haastatteluissa tähän tuntui selkenevän kaksi vastausta. Ensinnäkin turvalli-suus koetaan asiana, johon puututaan sykliluontoisesti, erityisesti silloin kun siitä tai lähinnä turvallisuuden puutteesta on aiheutunut yritykselle haittaa tai jopa taloudellista menetystä. Pääsääntöisesti yritysten johtajat uskovat yritysten turvallisuusasioiden olevan kunnossa ja näin ollen he keskittyvät muihin, esim. Maslowin tarvehierarkian, perusasioihin. Toiseksi turvallisuusasiantuntijatehtävissä ja yritysten johtotehtävissä olevat henkilöt eivät niin sanotusti puhu samaa kieltä. Turvallisuusasiantuntijan viesti ei aina tunnu menevän perille yritysjohdolle, vaikka hän omasta näkökulmastaan puhuu erittäin tärkeistä asioista. Toisinaan näitä ei kuitenkaan osata liittää yrityksen toimin-taan oikeassa mittakaavassa ja oikeilla termeillä.

Samanlainen kahtiajakoisuus seurasi kysyttäessä haastateltavilta, tulisiko yrityksen johtoryhmään kuulua turvallisuusasiantuntija. Osa näki tämän yrityksen turvallisuustoi-minnan toteuttamisen kannalta oleelliseksi kun taas osa totesi sen olevan mahdotonta,

koska silloin johtoryhmä kasvaisi helposti liian suureksi ja samalla tulisi miettiä, minkä muun tukevan toiminnon edustajia johtoryhmään tulisi kuulua. Kahtiajakoisuus väheni selvästi ehdotettaessa, että turvallisuusasiantuntija olisi samalla myös liiketoiminnan tai esimerkiksi lainopillinen osaaja.

Eräs haastattelussa esiin tullut seikka oli yrityksen arvojen vaikutus sen strategiaan. Tämä tuotiin esille kahdesta eri näkökulmasta: ensinnäkin yritysten omien arvojen vaikutuksesta strategiaan ja toiseksi turvallisuudella suojattavien turvallisuushyvien vaikutuksesta strategiaan. Jälkimmäisessä tapauksessa mietittiin myös, voivatko nämä arvot olla ristiriidassa yrityksen muiden arvojen kanssa, jolloin ne saattaisivat olla ristiriidassa myös yrityksen strategian kanssa. Arvoista puhutaan myöhemmin lisää omassa kappaleessaan.

Tavoiteltaessa turvallisuustoiminnalla ja turvallisuusjohtamisella yrityksen strategisia tavoitteita ja lisättäessä yrityksen tuottavuutta, tyytyväisyyttä ja tulosta turvallisuusjohtamisella, tulisi sen olla strategista toimintaa ja kiinteä osa yrityksen strategiaa. Muussa tapauksessa turvallisuus on nähtävä yhtenä toimintaa tukevana alana muiden tukitoimintojen joukossa, josta se poikkeaa lähinnä lainsäädäntöön liittyvien velvoitteiden kautta.

8.2.2 Johtaminen

Perinteisesti johtaminen on jaettu englanninkielien sanoihin management, jolla tarkoitetaan asioiden johtamista ja leadership, jolla tarkoitetaan ihmisten johtamista. Näin asian esittävät mm. Vanhala ym. (2002, 257) sekä Sydänmaalakka (2004, 22). Suomalaisessa ei johtamis-sanalla ole vastaavaa jakoa, joka toisinaan on hieman keinotekoinenkin. Esimerkiksi turvallisuusjohtaminen on englanniksi security management, eli se tarkoittaisi lähinnä turvallisuusasioiden johtamista. Kuitenkin lähes kaikissa käymissäni turvallisuusjohtamiseen liittyvissä keskusteluissa on noussut esiin turvallisuuden olevan juuri ihmisten tekoja ja tapoja, joihin pyritään vaikuttamaan. Eikö näin ollen voida puhua juuri leadership-sanalla tarkoittamasta johtamisesta?

Myös Mäkinen kirjoittaa väitöskirjassaan *Strategic Security* (2005, 171) seuraavasti: ”Leadership-termin käyttäminen management-termin sijasta kuvaa organisaation kehitysprosessia. Näin ollen organisaation kehittyminen määritellään yksilöiden, ryhmien, johtajien, organisaation ja partnereiden oppimisprosessiksi”. Tällä Mäkinen tuo mielestäni erittäin hyvin esiin turvallisuuden kehityksen olevan oppivan organisaation yksi kehitysprosessi, jonka lähtökohtana ovat ihmiset.

Sydänmaalakka (2004, 23) puolestaan herättelee kyseenalaistamaan koko kahtiajakoja. Hänen mielestään kyseinen kahtiajako estää meitä pahimmillaan näkemästä johtamisen todellista luonnetta. Tämän vuoksi asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi integroida ja nähdä yhtenä kokonaisuutena.

Haastatteluissa tuotiin esiin myös eri organisaatioiden ja yritysten erilaiset tavat käyttää mm. tasapainotettua arviointia. Puhtaimmillaan se on tapa mitata yrityksen toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Mittaamisella käytettyä tietoa käytetään sitten hyväksi sovellettaessa erilaisia johtamismalleja. Toisaalta useissa organisaatioissa tasapainotettu arviointi koetaan myös omaksi johtamismalliksi, eikä saatuja mittaustuloksia enää käytetä erillisen johtamistavan apuna. Tärkeimmäksi esitetyksi asiaksi tuli kysymys siitä, mitä tasapainotetulla arvioinnilla halutaan saavuttaa? Halutaanko saavuttaa esimerkiksi taloudellista tulosta, kuten useimmissa liikeyrityksissä, vai suojata turvallisuushyviä? Kysymys korostui esitettäessä alustavan mallin kuvaa, jossa turvallisuushyvät on sijoitettu lähelle keskiötä. Näin ollen voi syntyä käsitys siitä, että turvallisuuden ja tasapainotetun arvioinnin tarkoituksena on juuri turvata kyseiset turvallisuushyvät, josta ei kuitenkaan ole kysymys.

Turvallisuusjohtamisesta on kerrottu jo aikaisemmassa kappaleessa, joten tässä tyydytään toteamaan haastatteluissa asiaan esille tulleet kaksi muuta näkökulmaa. Ensimmäisessä todetaan turvallisuusjohtamisen olevan nimenomaan keskeisen liiketoimintaidean tuottavuuden parantamista. Toisessa esiin tuodaan rahallisten menetysten ja tätä kautta myös esimerkiksi työntekijöiden loukkaantumisten estäminen.

8.2.3 Arvot

Kaikkien haastateltavien kanssa nousi esiin arvo-sanana määrittely sekä kaikkien mainittujen arvojen määrittely. Arvo-sanana määrittely oli jokaiselle hyvin subjektiivinen asia. Tämän vuoksi puhuttaessa esimerkiksi yrityksen arvoista, nähtiin erittäin tärkeänä arvojen aukikirjoitus kontekstissaan eli jos yritys määrittelee omat arvonsa, tulee sen myös määrittellä mitä ne käytännössä tarkoittavat kyseiselle yritykselle. Esimerkiksi usealla yrityksellä on arvona asiakaslähtöisyys, mutta harva on todella kertonut mitä se kyseisessä yrityksessä tarkoittaa tai mitä se tarkoittaa yksittäisen työntekijän kannalta.

Nähtiin myös, että turvallisuustoiminnalla ja turvallisuusjohtamisella suojattavat arvot eli turvallisuushyvät tulisi aukikirjoittaa vähintään niin, että yrityksen johtajat ymmärtävät mitä turvallisuudella käytännössä suojataan. Turvallisuuteen liittyvien arvojen aukikir-

joittaminen nähtiin yrityskohtaiseksi. Tätä kuvaa esimerkiksi ihminen-sanan näkeminen yrityksen kannalta arvon lisäksi myös resurssina. Kunkin turvallisuushyvän määrittäminen vaikuttaa myös turvallisuustoimintaan, kun sen kannalta mietitään turvataanko ihmistä arvona, resurssina vai mahdollisesti molempina.

Pohdintaa aiheutti myös se, nähdäänkö itse turvallisuus arvona. Erään haastateltavan mielestä nähdään, mikäli tasapainotetun arvioinnin mittareita rakennetaan mittaamaan turvallisuutta. Toinen haastateltava taas kertoi turvallisuuden olevan keino tai väline, jonka avulla muita arvoja voidaan saavuttaa, eikä se ole arvo itsessään. Tutkijan näkökulmaksi muodostui kanta, että yrityksellä tai organisaatiolla voi olla turvallisuus myös yhtenä arvona, jolloin se tarkoittaa esimerkiksi tässä tutkimuksessa luotujen mallien käyttämistä yrityksen turvallisuustoiminnassa.

Virtasen luettelemien neljän suojattavan turvallisuushyvän (ihmiset, tieto, omaisuus ja maine) joukkoon suurin osa haastateltavista halusi lisätä toiminnan ja ympäristön. Yksi haastateltava olisi ottanut yhdeksi yritysten suojattavaksi turvallisuushyväksi lisäksi omistajat, koska heidän etujahan yrityksessä pyritään suojaamaan. Samalla kyseinen haastateltava kuitenkin katsoi turvallisuuden päätehtäväksi luoda toimintaedellytyksiä eikä tuoda omistajille tulosta. Näiden kommenttien perusteella myös tutkimuksessa käytettävien turvallisuushyvien listaan lisättiin toiminta ja ympäristö, joita on käytetty jo toisessa tehdyssä mallissa.

8.2.4 Turvallisuushyvä

Kysyin kaikilta haastateltavilta näkemystä Virtasen mallissa olevan englanninkielisen *asset*-sanon suomentamiseen. Haastateltaville lähetetyssä ennakkomateriaalissa olin käyttänyt *assetista* sanaa turvallisuusarvo ja pelkästään sanaa arvo. Ennakkomateriaaliin olin myös laittanut sanan sanakirjanmukaisen suomennoksen; **asset** ['æset] s, 1. (lak ja kaup) omaisuus, varat, (erki kuolin- ja konkurssipesässä), 2. hyvä asia, etu (Hurme, Pesonen 1986, 47). Suomennoskaan ei vastaa täysin sitä, mitä esimerkiksi talousihminen *asseteilla* ymmärtää.

Esitin myös haastateltaville oman suomennokseni sanasta, jonka perustelut ovat tutkimuksen käsitteistössä. Termin pohjana olen käyttänyt oikeustieteessä esiintyvää oikeushyvä-sanaa, ja näin nimennyt Virtasen mallin mukaiset *assetit* **turvallisuushyviksi**. Kysyessäni termin kuvaavuutta haastateltavilta, olivat useimmat sitä mieltä, että se sopii kuvaamaan kyseisiä asioita. Eräs haastateltava piti sanaa hieman liian iskulausemaisena ja pelkäsi, että tämän vuoksi se ei välttämättä saa esimerkiksi yritysjohdon

hyväksyntää. Suurimpana ongelmana termin käytössä nähtiin kuitenkin tämän opinnäytetyön luonne. Opinnäytetyöllä ei pyritä luomaan uutta tieteellistä kärkitietoa, joten kirjoittajan kompetenssi luoda tieteenalalle uutta muiden hyväksyttävää sanastoa on hyvin kyseenalainen. Ongelma suurenee lisäksi, jos muut tieteentekijät eivät ota sanaa käyttöön ja sellainen esiintyy vain yhdessä työssä. Tällöin termien ja käsitteiden vertailtavuus kärsii.

Turvallisuus ei vielä ole Suomessa oma tieteenalansa. Tämän vuoksi ei alalla käytettävä termistö ole täysin vakiintunut. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on mm. harjoittaa työelämää tukevaa ja soveltavaa tutkimustyötä (Ammattikorkeakoululaki, 4 §). Tämän myötä ammattikorkeakoulut ovat tuottaneet eri työelämän aloille tarvittavaa sanastoa. Näillä perusteilla tutkija perustelee turvallisuushyvä-sanankäyttämistä ainakin tässä tutkimuksessa, mutta luonnollisesti myös muussa turvallisuustoiminnassa.

8.2.5 Turvallisuuden osa-alueet

Alustavassa mallissa oli Virtasen turvallisuusjohtamisen mallin mukaisesti reunoilla neljä eri turvallisuuden osa-alueita. Ero Virtasen malliin oli siinä, että tässä mallissa osa-alueiden väliset rajat oli jätetty kokonaan pois. Tällä oli tarkoitus kuvata vielä paremmin turvallisuuden osa-alueiden häilyvää rajaa. Toisinaan on hyvin hankalaa sanoa, mistä yksi turvallisuuden osa-alue alkaa ja missä toinen loppuu.

Aiheen tiimoilta käytiin keskustelua pääasiassa siitä, voisiko näiden neljän osa-alueen tilalla olla pelkästään sana ”turvallisuus” vai pitäisikö siellä luetella kaikki yritysturvallisuuden neuvottelukunnan (ytnk) mallissa olevat eri turvallisuuden osa-alueet, jotka ovat (www.ek.fi):

- henkilöturvallisuus
- kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus
- pelastustoiminta
- rikosturvallisuus
- tietoturvallisuus
- tuotannon ja toiminnan turvallisuus
- työturvallisuus
- ulkomaantoimintojen turvallisuus
- valmiussuunnittelu
- ympäristöturvallisuus

Kaikki vaihtoehdot tuntuivat saavan perusteltua kannatusta. Yhdessä näkökulmassa tuotiin esiin Virtasen mallin hyvin selkeä tietoturvallisuuslähtöisyys ja yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mallin laajempi näkökanta. Samalla painotettiin sitä, että yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mallin osa-alueista valitaan tapaus- ja yrityskohtaisesti ne, joita tarvitaan. Eri turvallisuuden osa-alueiden luetteleminen ympyrän reunoilla auttaisi myös kaikkia mallin tarkastelijoita hahmottamaan asian paremmin.

Osa haastateltavista kuitenkin näki esimerkiksi operatiivisen turvallisuuden sisältävän ytnk:n mallin mukaisen pelastusturvallisuuden ja työturvallisuuden. Ei voida olettaa, että esimerkiksi yritysjohto, joka tekee strategisia suunnitelmia ja niihin liittyviä päätöksiä, tunnistaisi tällaisia turvallisuusasiantuntijalle kuuluvia kokonaisuuksia. Toisaalta yritysjohto ei välttämättä kuitenkaan tunne eri turvallisuuden osa-alueiden sisältöä vaikka osa-alueet lueteltaisiinkin. Jälkikäteen arvioiden tämä olisi saattanut olla yksi teema haastateltaessa yritystoiminnan strategian asiantuntijoita. Tutkija ei tätä työtä tehtäessä löytänyt käyttöönsä asiaan liittyvää tutkimuksellista tietoa. Edellä esitetyn perusteella katsotaan Virtasen mallin mukaisia osa-alueita pitää riittävinä.

Yksi, eikä suinkaan vähäisin, syy tähän on tutkimuksessa luodun mallin pitäminen riittävän yksinkertaisena. Tällöin sen ottaminen mukaan strategian toteutukseen on huomattavasti todennäköisempää. Tarkempi turvallisuuden osa-alueiden huomioiminen, mikäli tarpeellista, jää yrityksen tai organisaation turvallisuudesta vastaavien tehtäväksi. Tällöin he määrittelevät kunkin tapauksen kohdalla erikseen, mitä osa-alueita turvallisuuden kokonaisuuden huomioon otossa kuuluu huomioida ja minkä Virtasen mallin mukaiseen osa-alueeseen ne kuuluvat.

Toisekseen mallin keskiössä olevat kuusi turvallisuushyvä yhdessä mainittujen neljän turvallisuuden osa-alueen kanssa muodostavat kokonaisuuden, jonka voidaan katsoa käsittävän myös kaikki yritysturvallisuuden neuvottelukunnan mallin mukaiset osa-alueet. Lisäksi näiden yhdistelmällä voidaan tarvittaessa jopa lisätä turvallisuuden osa-alueita tarpeen mukaan, kuten esimerkiksi logistiikan turvallisuus, laadun turvallisuus, jne.

Toisaalta pelkkä turvallisuus-sana pitäisi mallin erittäin yksinkertaisena, ainakin kuviolisesti. Ongelmaksi muodostuu termin subjektiivinen luonne kuvion katselijalle. Jokainen mallia katsova näkee turvallisuuden omasta näkökulmastaan, eikä välttämättä osaa sijoittaa sitä kyseiseen yrityksen tai organisaation kontekstiin.

8.2.6 Kriittiset menestystekijät

Tasapainotetun arvioinnin mallissa Norton ja Kaplan (1996) ovat suunnitelleet eri näkökulmien toteutumiseksi laadittavat kriittiset menestystekijät eli tavoitteet, jotka on saavutettava, että yrityksen strategiset tavoitteet saavutettaisiin ja tätä kautta saavutettaisiin luonnollisesti myös yrityksen visio.

Yksi tärkeimpiä tutkimuksen teemoja oli miettiä, voiko turvallisuutta rakentaa yritykseen tai organisaatioon sisälle määrittelemällä tasapainotetun arvioinnin mukaisia tavoitteita, jotka olisivat turvallisuuslähtöisiä. Tällöin voitaisiin sanoa turvallisuuden todella rakentuvan yrityksen strategiaan. Periaatteessa tälle ei ole mitään estettä, yritys vain määrittelee yhdelle tai useammalle näkökulmalle tavoitteen, joka on turvallisuuslähtöinen. Käytännössä eri näkökulmille asetettavia tavoitteita ei kuitenkaan saisi olla liikaa. Tavoitteiden määrittelyssä täytyy myös varmistaa, etteivät ne ole ristiriidassa keskenään. Tällöin palataan jälleen yrityksen tai organisaation vision ja mission tasolle ja mietitään erityisen tarkasti, mitä hyötyä yritykselle on määritellä yksi tai useampi (strateginen) tavoite juuri turvallisuuden näkökulmasta. Samalla tulee mietittäväksi turvallisuuden todellinen merkitys yrityksen liiketoiminnalle.

Haastatteluissa ja käymissäni keskusteluissa eri turvallisuus- ja liiketoiminta-asiantuntijoiden kanssa on mielestäni tullut hyvin esiin eri ihmisten kyvykkyys nähdä asioita erilaisista näkökulmista. Toiset ovat ottaneet hyvinkin jyrkän kannan turvallisuuden merkitykselle tai merkityksettömyydelle yrityksen strategisessa suunnittelussa, kun taas osa on korostanut asian olevan kiinni vain yrityksessä vallitsevista näkökulmista ja arvostusasioista. Samalla on tullut esiin turvallisuuden merkityksen syklinen luonne. Turvallisuus koetaan erityisen tärkeäksi silloin, kun yrityksessä on tapahtunut turvallisuuteen tai liiketoimintastrategiaan liittyvä negatiivinen tapahtuma. Muutoin turvallisuusasioiden nähdään tai ainakin kuvitellaan olevan kunnossa ja tämän vuoksi nähdään tärkeämpänä keskittyä ydinliiketoiminnan kannalta ”tärkeämpiin” asioihin.

Alustavan mallin pohjalta luomassani esimerkissä asetettiin tavoitteeksi se, että yrityksen työntekijät osaavat käyttää yrityksen toiminnan kannalta kriittistä tietojärjestelmää hyvin. Mittariksi tavoitteelle kerrottiin järjestettyjen koulutusten määrä ja niihin osallistunut henkilökunta. Kyseisessä esimerkissä olen itse kuvannut omat perusteluni asialle, joten en niitä tässä vaiheessa kertaakaan. Haastateltavien kanssa keskustelimme, voidaan ko kyseisen esimerkin mukainen tavoite ja mittari nähdä turvallisuuden kannalta yrityksen strategisena tavoitteena. Pääsääntöisesti nähtiin, että turvallisuus voidaan rakentaa näin strategiaan. Yksi haastateltava näki esimerkin hyvin heijastavan tasapainotet-

tua arviointia ja nykyajan yksilökeskeistä ajattelumallia, joka hyödyttää samalla ympäröivää yhteiskuntaa ja näin myös yritystä. Toisessa laidassa taas yhden haastateltavan mielipiteen mukaan yritysten johtajat eivät pysty näkemään, että tämä esimerkki liittyisi juuri turvallisuusjohtamiseen, vaikka hänen mielestään asiat turvallisuuden kannalta toimivat juuri näin jos turvallisuus on organisaatiossa kunnossa. Sama haastateltava toi esiin myös esimerkin kontekstieron. Tällä hän tarkoitti sitä, että alemman tason turvallisuusasiat täytyy myös olla kunnossa ennen kuin tämän tason turvallisuustavoitteita ja mittareita voidaan asettaa. Eli esimerkissä käytetyn tietojärjestelmän tietoturvallisuusasiat täytyy olla kunnossa ennen kuin voidaan määritellä esimerkin mukaisia tavoitteita.

Strategian tehtävänä on ohjata alemman tason toimintaa. Näin voidaan katsoa haastateltavan mainitseman tietoturvallisuuden kunnossa olon kuuluvan ylemmän tason strategiseen tavoitteeseen. Tietoturvallisuuden ollessa kunnossa sen tulisi olla käyttäjälle näkymätöntä normaalia toimintaa, eikä erillistä tietoturvallisuutta. Toisaalta voidaan miettiä myös mittarin uudelleen rakentamista kuvaamaan paremmin juuri tietoturvallisuuden näkökulmaa. Tällöin mittarina voisi olla esimerkiksi tietoturvallisuutta vaarantapauksien tapahtumien lukumäärän suhde järjestettyyn koulutukseen. Tällöin mittari kuvaisi myös tietoturvallisuudeksi luettavan koulutuksen tehokkuutta.

Tällainen ”uusi” ajattelutapa vaatii hieman totuttelua. Sen näytti osaltaan se, etteivät haastateltavat itse haastattelutilanteessa välittömästi kyenneet mainitsemaan toista samantyyllistä tavoitetta tai mittaria. Epäilemättä haastateltavat kykenisivät lyhyen miettimisen jälkeen ideoimaan useita samantyyllisiä tavoitteita ja mittareita, mutta uusi lähestymistapa vaatii luonnollisesti aikaa ja totuttelua kaikilta.

8.2.7 Tasapainotetun arvioinnin näkökulmat

Kaplan ja Norton (1996) ovat luoneet tasapainotetun arvioinnin perusmallin neljälle näkökulmalle. He kuitenkin painottavat, että jokainen yritys tai organisaatio luo tasapainotetusta arvioinnista itselleen sopivan. Tällä he tarkoittavat mm. sitä, että yritys voi vaihtaa tai uudelleen nimetä näkökulmia sellaisiksi, jotka sopivat yrityksen toimintaan paremmin kuin perusmallin näkökulmat. Näkökulmia voi myös lisätä tai jopa vähentää.

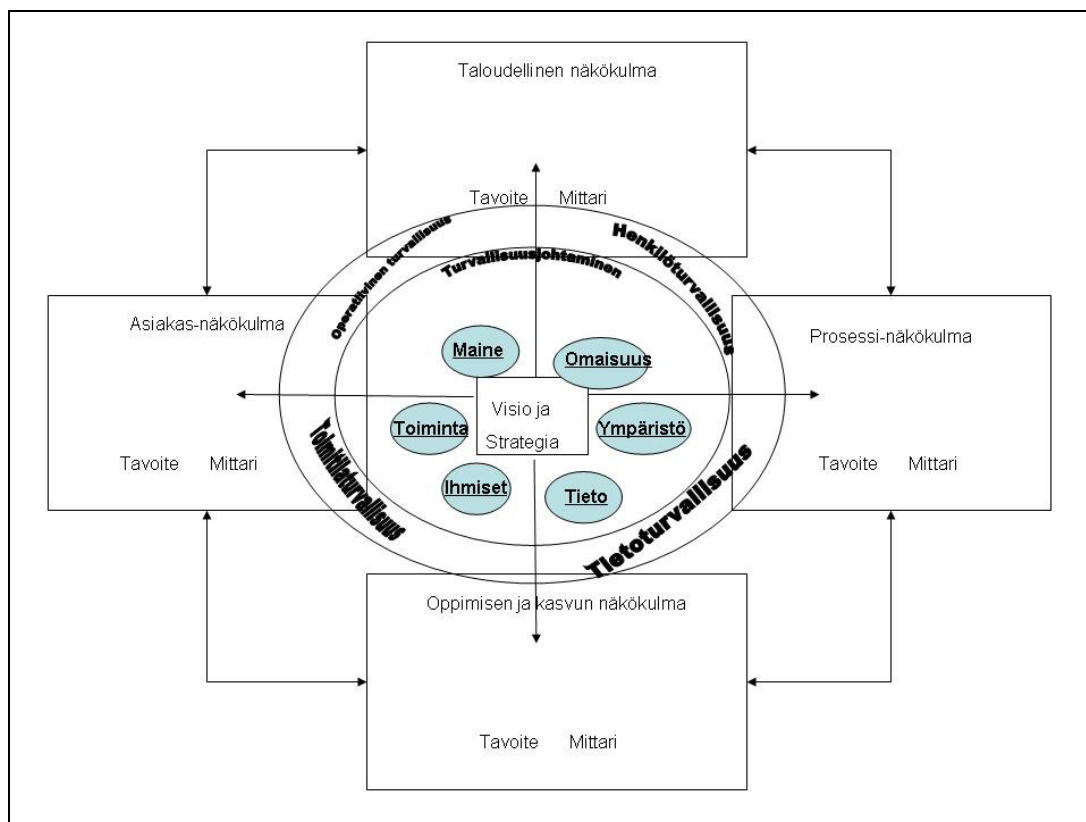
Haastatteluissa keskusteltiin myös näiden näkökulmien merkityksestä turvallisuudelle ja sen johtamiselle. Keskeinen teema näiltä osin oli, tulisiko yrityksellä, joka käyttää tasapainotettua arviointia, olla esimerkiksi erillinen turvallisuuden näkökulma esimerkiksi neljän perusnäkökulman lisäksi tai jonkun korvaajana? Olisihan turvallisuuden

ottaminen omaksi näkökulmakseen nopea ja luonnollinen tapa tuoda turvallisuus osaksi strategiaa.

Valitut näkökulmat ovat erittäin konkreettinen osoitus yrityksen strategisista valinnoista. Niinpä turvallisuuden tulisi olla lähinnä strateginen valinta ainoastaan niissä yrityksissä ja organisaatioissa, joissa sitä erityisesti tavoitellaan. Tällainen organisaatio voisi olla esimerkiksi poliisi, jonka tehtävänä on jo lakiperusteisesti turvallisuuden ylläpitäminen (Poliisilaki, 1 §).

Muuten turvallisuus kuuluu valittujen näkökulmien sisälle. Turvallisuudella ja turvallisuusjohtamisella varmistetaan ja edesautetaan haastateltavien mielestä näkökulmille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Näin toimittuna on kuitenkin mietittävä, onko turvallisuus tuolloin strategista vai operatiivista? Jos turvallisuudella edelleen vain varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen, niin voidaanko puhua turvallisuuden olevan osa strategista toimintaa?

Esiin tuotiin myös alustavassa mallissa oleva turvallisuusjohtamisen sijoitus mahdollisesti kehän sisältä ulos. Tällä haluttiin korostaa sitä, ettei tasapainotetun arvioinnin näkökulmia johdeta turvallisuusjohtamisella. Turvallisuuden strategista merkitystä yrityksen toiminnalle voisi korostaa myös turvallisuusjohtamisen ja turvallisuuden sijoittamisella mallin keskellä olevan vision ja strategian ympärille. Tulos olisi tällöin seuraavan näköinen.



KUVA 6. Turvallisuus ja turvallisuusjohtaminen sijoitettu vision ja strategian ympärille korostamaan niiden strategista merkitystä.

Yllä esitettyssä mallissa ei vielä ole otettu kantaa turvallisuuden osa-alueiden mahdolliseen muuttumiseen.

8.2.8 Turvallisuuspolitiikka

Yrityksellä tai organisaatiolla, joka on huolehtinut turvallisuudestaan, on usein kirjoitettu turvallisuuspolitiikka. Poliitiikan ymmärretään usein kuvaavan yrityksen johdon strategista tahtoa kyseisessä asiassa (Kerko 2001, 45). Mikäli turvallisuus todella toteutetaan jo yrityksen strategiassa, tarvitaanko silloin enää kirjallista turvallisuuspolitiikkaa?

Toinen samaan asiaan liittyvä kysymys on mahdollisen aukikirjoitetun turvallisuuspolitiikan tuottama hyöty organisaatiolle. Pienimmissä organisaatioissa turvallisuuteen liittyvät asiat ovat esimerkiksi toimitusjohtajan päässä ja niiden paperille saattaminen vie aikaa ja rahaa. Tällöin niiden aukikirjoittamisesta olisi saatava selkeä hyöty, että tämä kannattaisi.

Mikäli yrityksellä ei ole omaa turvallisuusorganisaatiota, tulee turvallisuuden tällöin erityisesti olla yrityksen strategiassa. Yleensä ihmiset tekevät asiat luonnostaan helpoimman kautta, joten turvallisuusorganisaatio yrityksessä pyrkii huolehtimaan, että asiat

tehdään joka tapauksessa turvallisesti. Mikäli turvallisuusorganisaatiota ei ole, tulee strategiassa oleva turvallisuus jalkauttaa yritykseen vähintään yhtä tehokkaasti kuin muutkin strategian osat, mikäli turvallisuuden halutaan todella olevan sellaisella tasolla, että se toimii yrityksen eduksi.

Yksi kirjallisen turvallisuuspolitiikan merkitys on sen toimiminen turvallisuuden arvon aukikirjoituksena. Se osoittaa yrityksen työntekijöille turvallisuuden olevan yksi yrityksen valituista arvoista. Se myös osoittaa, miten turvallisuutta tosiasiallisesti yrityksessä toteutetaan.

8.2.9 Toisen mallin esittely

Muutaman ensimmäisen haastattelun jälkeen luotiin alkuperäisen mallin rinnalle toinen muunneltu malli, joka esitettiin lopuille haastateltaville. Heiltä pyydettiin kommentteja kyseisestä mallista. Toinen malli on esitelty kappaleessa 8.1 ja kuvassa 5.

Pääosin uusi malli hyväksyttiin ja erään haastateltavan sanoin tärkeintä on, että tuottavuus ja tulos kasvavat. Myös Virtanen korostaa, että liiketoiminnan ja turvallisuuden välillä tulee aina olla yhteys (2002, 42). Toisaalta tässä muunnetussa mallissa pidettiin siitä, että se kuvaa turvallisuutta paremmin yrityksen johtohenkilöstölle. Yhtenä syynä tähän tosin pidettiin riskienhallinta-sanoin ilmentymistä malliin. Se on jokaiselle yritysjohdajalle konkreettisempi käsite kuin turvallisuus tai etenkin turvallisuusjohtaminen.

Alkuperäinen malli sai kuitenkin enemmän kannatusta juuri turvallisuuspainotteisuutensa takia. Yhden kommentin mukaan muunnetusta mallista tulisi käyttää nimeä yrityksen johtamisen riskipainotteinen näkökulma. Tämä johti haastateltavien kanssa keskusteluihin turvallisuuden ja riskienhallinnan eroista ja yhteneväisyyksistä. Keskustelua käytiin myös siitä, sisältääkö toinen toisen vai ovatko ne rinnasteisia.

Mielestäni paras perustelu alkuperäisen mallin puolesta oli huomautus perinteisestä yksinkertaisuuden vaatimuksesta. Alkuperäisessä mallissa on perin yksinkertaisesti kuitenkin yhdistetty Teemupekka Virtasen turvallisuusjohtamisen mallia tasapainotetun arvioinnin perusmalliin, jonka totesi eräs haastateltavakin.

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda malli turvallisuusjohtamisen integroimiseen yrityksen strategiseen johtamiseen tasapainotetun arvioinnin näkökulmasta. Tätä varten

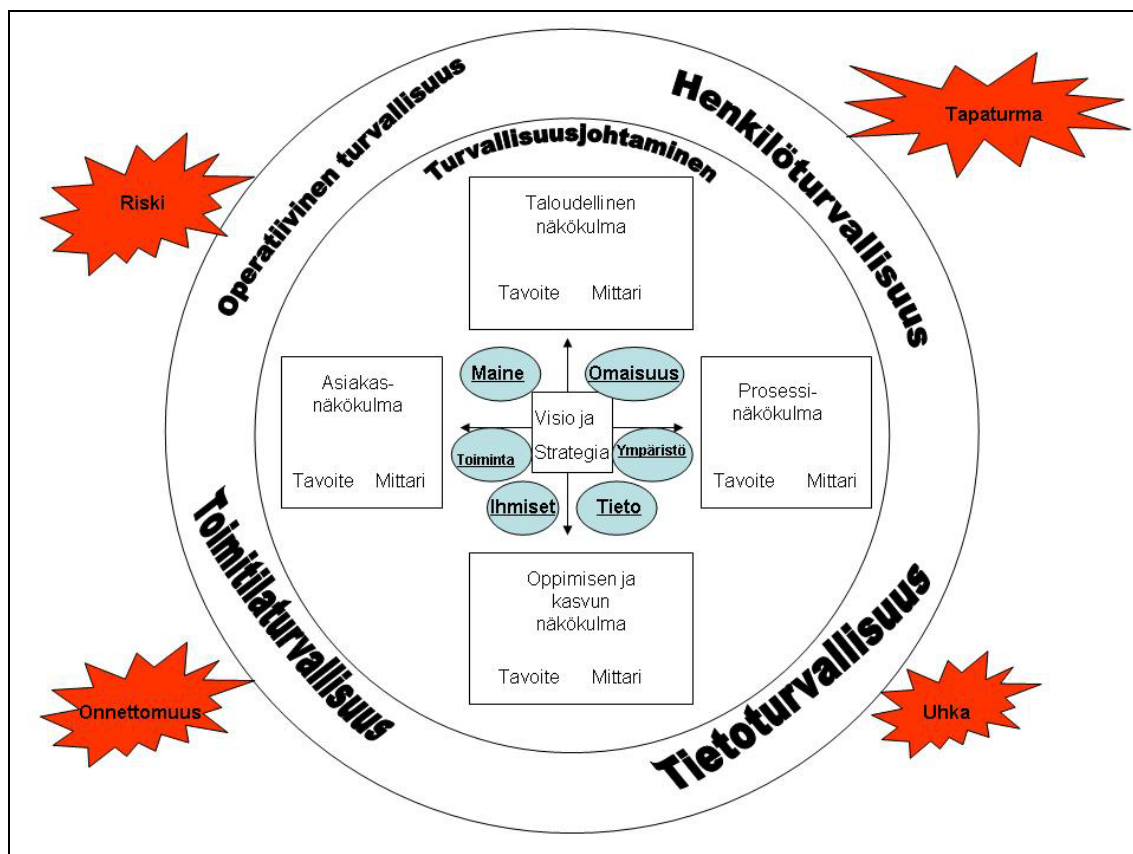
luotiin alustava malli (ks. kuva 3) Virtasen turvallisuusjohtamisen mallin ja tasapainotetun arvioinnin perusmallin pohjalta. Yhtenä tärkeänä arvioinnin kohteena haastatteluisa oli alustavan mallin sopiminen kyseiseen tehtävään. Haastateltavien tutkittua mallia olivat he sitä mieltä, että se sopii kyseiseen tehtävään. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että suojattaviin turvallisuushyviin tulisi lisätä ympäristö ja toiminta, koska ne ovat samalla tavoin turvallisuustoiminnalla suojattavia turvallisuushyviä kuin Virtasen mainitsema maine, omaisuus, ihmiset ja tieto. Näin ollen alustavan mallin keskiöön lisättiin turvallisuushyviksi toiminta ja ympäristö. Haastattelujen alussa luotiin tutkimusta varten myös toinen, riskienhallintaan painottuva malli (ks. kuva 5).

Lopullisessa mallissa säilytettiin myös Virtasen mallin mukaiset turvallisuuden osa-alueet. Peilattaessa näitä turvallisuuden osa-alueita suhteessa suojeltaviin turvallisuushyviin voitiin olettaa niiden muodostavan tarpeellisen valikoiman osa-alueita, mikä ei kuitenkaan rajoita valitsemasta lisää ja/tai toisia mahdollisesti paremmin soveltuvia osa-alueita. Aina tulee muistaa, että mallin ei ole tarkoitus rajoittaa toimintaa vaan antaa sille oikeaa suuntaa.

Turvallisuuden osa-alueiden ja turvallisuusjohtamisen voi sijoittaa myös turvallisuushyvien ja strategian sekä vision ympärille, kuten kuvassa kuusi on tehty. Tällöin korostetaan turvallisuusjohtamisen strategiaan vaikuttamista. Samoin pyritään estämään väärinkäsitystä siitä, että turvallisuusjohtaminen itsessään olisi yrityksen johtamismuoto. Tällöin kuitenkin turvallisuuden uhkilta ja riskeiltä suojeleva luonne hämärtyy: turvallisuustoimintaahan ei tehdä vain uuden johtamismallin aikaansaamiseksi, vaan yrityksen tai organisaation suojelemiseksi riskeiltä ja turvallisuuteen liittyviltä uhilta ja tätä kautta yrityksen tuottavuuden, tyytyväisyyden ja tuloksen kasvun parantamiseksi.

Tuodakseni tämän luonteen paremmin esiin päädytään tässä tutkimuksessa jättämään osa-alueet alustavan mallin mukaisesti ulkokehälle. Tällöin korostetaan niiden merkitystä myös kaikille valituille näkökulmille. Kehän ulkopuolelle voidaan vielä merkitä riskejä ja uhkia, jotka uhkaavat näkökulmia, turvallisuushyviä, visiota ja strategiaa, joita turvallisuuden keinoin näiltä suojellaan.

Tässä esitettyjen tulosten perusteella muotoutuu tämän tutkimuksen lopullinen malli seuraavan näköiseksi:



KUVA 7: Turvallisuusjohtamisen integrointi tasapainotettuun arviointiin

10 TARKASTELU

Tutkimuksen alussa herännyt kysymys siitä, soveltuuko turvallisuusjohtaminen ja tähän tutkimukseen valittu Virtasen turvallisuusjohtamisen malli integroitavaksi tasapainotetun arvioinnin kautta yrityksen tai organisaation turvallisuusjohtamiseen, näyttää saavan tämän tutkimuksen kautta selvästi positiivisen vastauksen. Erityisesti turvallisuusjohtamisen osalta tämä oli täysin odotettavaa, eihän turvallisuusjohtaminen mikään oma johtamisen mallinsa olekaan vaan nimenomaan tehty integroitavaksi yrityksen omaan johtamisjärjestelmään. Tutkimuksen aikana haastatteluista selvisi kuitenkin, että varsin harvassa yrityksessä todellisuudessa tällä hetkellä näin tehdään.

Mallin käytön kannalta on kuitenkin tärkeää huomata, että sen avulla nimenomaan luodaan yritykselle tai organisaatiolle strategiaa. Malli ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla, mikäli sitä käytetään ainoastaan valmiin strategian mukaisten tavoitteiden ja mittareiden luontiin.

Virtasen turvallisuusjohtamisen malli sai erityisesti haastateltujen turvallisuusasiantuntijoiden puolelta arvostelua sen tietoturvallisuuspainotteisuuden vuoksi. Tietoturvallisuus on toimitilaturvallisuuden ohella yleisin ei-turvallisuusasiantuntijoiden turvallisuustoi-

minnaksi määrittelemä osa-alue. Tämän vuoksi on luonnollista, että se on saanut esimerkiksi lehdistössä huomattavasti enemmän palstatilaa kuin esimerkiksi yrityksen tai organisaation toiminnan kannalta kriittinen toiminnan turvallisuus. Osaltaan luonnostaan tämänkin vuoksi nämä ovat yritysten strategiasuunnitteluun osallistuville tutumpia ja ymmärrettävämpiä termejä. Tämän vuoksi näen tärkeänä, että myös mahdollisimman laajaan käyttöön tarkoitettussa perusmallissa tuodaan esille yleisesti ymmärrettyjä turvallisuuden osa-alueita, mutta korostetaan kuitenkin niiden ohjaavaa eikä niinkään määräävää roolia. Tällä osittain tuetaan tutkimuksen aikana esiin tullutta näkökantaa, ettei strategiatyössä voi olla mukana liikaa suunnittelijoita, koska silloin se helposti paisuu liian isoksi. Yksinkertaisen ja yleisellä tasolla ymmärretyin mallin avulla voidaan turvallisuus ottaa osaksi strategista suunnittelua ilman, että suunnitteluryhmään täytyy kuulua turvallisuuden asiantuntija. Haluan kuitenkin tuoda esiin, että täysipainoiset turvallisuuden edut strategiatyöhön saavutetaan käyttämällä ammattitaitoista alan asiantuntijaa. Kaiken tämän perusteella tutkija voi todeta Virtasen mallin soveltuvan tutkimuksen tarkoitukseen.

Tässä tutkimuksessa esitetyt kolme mallia; alustava, toinen riskienhallintapainotteinen ja viimeistelty malli, ovat tutkijan tutkimustyössään esiin saama näkemys asiasta. Kuten johdannossa todettiin, on strategiatyö monimuotoista ja kullekin yritykselle yksilöllistä. Tämän vuoksi on luonnollista, että joku yritys haluaa esimerkiksi muokata viimeisteltyä mallia paremmin omaan toimintaansa sopivaksi tai käyttää esiin tuotua riskienhallintapainotteista mallia. Tämä on täysin suotavaa ja suositeltavaa. Malleihin ja kaavoihin kangistuminen hidastaa kehitystä. Ennen kuin voi soveltaa, on kuitenkin perusasiat osattava, eli perinteisen sanonnan mukaan täytyy osata ensin kävellä, että voisi oppia juoksemaan.

Tutkimuksessa kehitettyä mallia ei tässä työssä edes esimerkinomaisesti sovelleta, pois lukien ensimmäisen mallin kohdalta esitetty esimerkki. Tämä on tutkimuksessa tehty tietoinen valinta pitää malli teoriatasolla. Käytännön soveltaminen jää aiheesta mahdollisesti kiinnostuneille turvallisuusalan asiantuntijoille ja strategiatyöhön osallistuville. Ehkä tutkijan opintojen jatkuessa myös mallin toimivuutta käytännön tasolla tarkastellaan myöhemmin.

Yrityksessä tai organisaatiossa toteutettu turvallisuustoiminta ja turvallisuusjohtaminen muokkaavat yrityksen turvallisuuskulttuuria. Tässä tutkimuksessa ei turvallisuuskulttuuria otettu esille edes haastattelun teemoissa. Tästä työstä syntyvä jatkotutkimus voisi keskittyä myös mahdollisesti siihen, miten yrityksen turvallisuuskulttuuri muuttuu tämän mallin käyttöönoton jälkeen.

Strategiatyöhön on yrityksillä useita malleja. Miksi yritysten tulisi sitten käyttää tai tuntea tässä tutkimuksessa esille tuotuja malleja? Vastauksena lainaan Johtamistaidon Opiston Mikko Luoman haastattelua Kauppalehden Optio-lehdessä, jossa hän kertoo suomalaisesta strategiatyöstä seuraavaa. ”Strategiaosaaminen tarkoittaa monelle vain muutamien peruskäsitteiden tuntemista ja kykyä selviytyä nopeasti ulos menossa olevasta strategiaprosessista. Pitäisi kuitenkin olla halua perehtyä myös sellaisiin strategiatyökaluihin, joita välttämättä käsillä olevassa tilanteessa ei tarvita. Tulee olla kykyä kehittää strategista pääomaa ”rauhan aikana”, jotta kiperässä tilanteessa olisi keinot valmiina (Kauppalehti Optio 14/2006, 31).

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351

Elinkeinoelämän keskusliitto. Saatavilla www-muodossa <URL:
<http://www.ek.fi/ytnk/index.php>>. luettu 4.11.2006

Encyclopædia iuridica fennica – Suomalainen oikeustietosanakirja. 1995. Jyväskylä:
Gummerus Kirjapaino

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja Kirjoita. 6.-8. painos. Vantaa:
Tummavuoren kirjapaino

Hurme, R., Pesonen, M. 1986. Englantilais-suomalainen suursanakirja. 2. painos. Por-
voo: WSOY

Jalkanen, J. 2006. Strategia osaksi arkea. Kauppalehti Optio. 14/2006. 30-32

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business
School Press

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Porvoo: WS Bookwell

Leppänen, A. 2000. Työprosessien mallintaminen. Helsinki: Miktor

Lumijärvi, I., Virta, S., Kujanpää, O. 2002. Tasapainolla kohti tuloksellisuutta. Tampere:
Tampereen Yliopistopaino

Miettinen, J. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Mäkinen, K. 2005. Strategic Security. Helsinki: Edita Prima

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Helsinki: Edita

Olve, N., Roy, J., Wetter, M., 1999. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohja-
usmenetelmä. Porvoo: WSOY

Poliisilaki 7.4.1995/493

Rissa, K. 1999. Riskit hallintaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto

Turun Sanomat. 30.4.2005, kotimaa. Saatavilla www-muodossa <URL:
<http://www.turunsanomat.fi/verkkolehti/?ts=1,4:2:0:0,4:2:1:1:2005-04-30,4:299323,1:0:0:0:0:>>. luettu 6.6.2005

Vanhala, S., Laukkanen, M., Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen, 3. uudistettu painos, Keuruu: Otavan Kirjapaino

Virtanen, T. 2002. Four views on security. Espoo: Otomedia