

# **En minä tarvitse, koska...**

**Tapaustutkimus henkilökorttien käyttämättömyyden syistä  
Case Tieto Oyj**

**Turvallisuusjohdon koulutusohjelma, TJK12**

**Tutkielma**

**Alho, Heidi**

**Tieto Oyj**

**Espoossa 1.10.2012**

**Aalto University Professional Development – Aalto PRO**



## Tiivistelmä

Tutkielmassa etsitään syitä, miksei yksilö noudata yrityksen ohjetta henkilökortin käyttöveloitteesta. Ohje kortin käyttämisestä on selkeä, korttia on helppo käyttää eikä se vaadi koulutusta. Eri kanavia käyttäen tapahtunut ohjeen toistaminen ei silti ole onnistunut vakuuttamaan kaikkia, jotta ohjetta noudatettaisiin poikkeuksetta.

Pyrin lisäämään ymmärrystä tekijöistä, jotka voivat näkyä laajemminkin turvallisuusohjeiden noudattamatta jättämisenä: onko syynä **tiedon puute vai yksilön asenne**? Onko kortin käyttämisen tarve ja vaade tiedostettu sekä ymmärretäänkö mitä asioita kortin käyttämättömyys voi heijastaa?

Selvitän **keinoja**, joilla voidaan osoittaa laajemminkin ohjeiden merkitys - vaade ja tarve - henkilöstölle mahdollisimman (kustannus)tehokkaasti ennaltaehkäisemällä poikkeamien syntyä sekä tehostamalla turvallisuusohjeistojen implementointia ja poikkeamiin puuttumista. Samalla selvitetään kenen pitäisi poikkeamiin puuttua.

Jokaisen yksilön ratkaisulla on merkitystä organisaatio- ja alakulttuureihin – muodostuvathan ne yksilöistä. Yksilöiden ja ryhmien toimintatavat, eli ryhmien suhtautuminen yksilöiden käytökseen, määrittävät turvallisuuden tason – miten menestyksekkäästi ohjeita noudatetaan. Oikea asenne ei ole kustannus vaan yrityksen voimavara. Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ovat yritykselle tärkeitä. Hyvä turvallisuuskulttuuri näkyy myös asiakkaille ja yrityksen maineessa.



## Sisältö

1	Johdanto .....	1
1.1	Syitä ja keinoja etsimässä; tutkimuksen tavoite ja rajaus .....	2
1.2	Esitutkimuksen jakautuminen; tieto ja asenne .....	4
1.3	Aineistot ja tutkimusmenetelmät.....	5
1.4	Aiempi tutkimus ja lähdekirjallisuus .....	8
2	Yrityksen tarina ja tarve tunnistaa henkilöt.....	10
2.1	Paikallisesta tietokonekeskuksesta globaaliksi palveluyritykseksi	10
2.2	Matriisin ulottuvuus ja turvallisuus.....	11
2.3	Inhimillisiä lenkkejä; otantaryhmä ja esimiehet.....	15
3	Onko tietoa - käytetyt keinot ja niiden havaitseminen.....	19
3.1	Henkilökortin käyttöperusteet ja ohjeistus yrityksessä.....	19
3.2	Käytetyt tiedotuskeinot ja niiden havaitseminen .....	23
3.3	Toimiko tiedotus vai voisiko sitä vielä tehostaa?.....	25
4	Tietoa löytyi, onko kyse asenteesta vai muusta syystä?.....	29
4.1	Asennekysymykset kortista ja yrityksestä .....	29
4.2	En minä tarvitse.....	33
4.3	Haasteena riskin ymmärtäminen ja neutralisointitekniikat - tarveasetelma riskien näkökulmasta katsottuna.....	36
5	Pohdinta keinoista miten kerrotaan: “sinä tarvitset, koska...” .....	40
5.1	Mihin siis pitäisi vaikuttaa ja miksi?.....	40
5.2	Riskitietoisuuden ja tarpeen ymmärtäminen .....	44
5.3	Puuttuminen.....	53
1	Johtopäätökset .....	61
2	Lähteet.....	65
3	Liitteet .....	72
	Liite 1: Sidosryhmien keskustelurungot .....	73
	Liite 2: Dave –hahmo, intrassa ollut kampanja.....	74
	Liite 3: Otantahaastattelun haastattelulomake .....	75
	Liite 4: Aiheeseen liittyvät Oulun yliopiston väitöstutkimukset.....	76
	Liite 5: Valittujen toimipisteiden sektorijakauma (luottamuksellinen)	77
	Liite 6: Otantahaastatteluvastausten jakaumat: työsuhteen kesto ja kortin käyttäminen .....	79
	Liite 7: Esimiesten osuus toimipisteissä ja alaisten lukumäärät (luottamuksellinen) .....	80
	Liite 8: Asennekysymysten jakauma .....	81
	Liite 9: Vapaamuotoiset kysymykset mikä saisi pitämään korttia.....	82



# 1 Johdanto

Etsin tapaustutkimuksen avulla syitä ja mahdollisia syy-yhteyksiä siihen, miksei yksilö noudata yrityksen ohjetta henkilökortin<sup>1</sup> käytöstä. Pyrin lisäämään ymmärrystä tekijöistä, jotka voivat näkyä laajemminkin turvallisuusohjeiden noudattamatta jättämisenä: onko syynä **tiedon puute** vai **yksilön asenne**? Onko henkilökortin käyttämisen tarve ja vaade tiedostettu sekä ymmärretäänkö, mitä asioita kortin käyttämättömyys voi heijastaa? Eri tieteen aloilla on tutkittu aiheeseen liittyviä osa-alueita, mutta vastaavaa julkaistua tapaustutkimusta henkilökorttien käytöstä ei ole Suomessa tehty.

Tietoturvan taso ja yrityksen turvallisuuskulttuuri<sup>2</sup> – kuten koko yrityksen imago - muodostuu osaltaan henkilöstön käyttäytymisestä ja osaltaan se heijastaa niitä. Henkilökorttien käyttämättömyys on hyvin pieni osa isoa kokonaisuutta. Kuitenkin puuttumattomuus pieneen poikkeamaan voi johtaa muihin huomattaviinkin häiriöihin. Toimipisteestä tai asiakkuudesta riippumatta yksilöiden aiheuttamat poikkeamat perusturvallisuudessa muodostavat koko yritykselle erilaisia riskejä ja haasteita vaikuttaen negatiivisesti yrityksen imagoon ja asiakkaiden luottamukseen.

Tapaustutkimus toteutettiin tietotekniikka- ja tuotekehityspalveluja tarjoavassa monikulttuurisessa<sup>3</sup> konsernissa, jonka yritysturvallisuusyksikössä

---

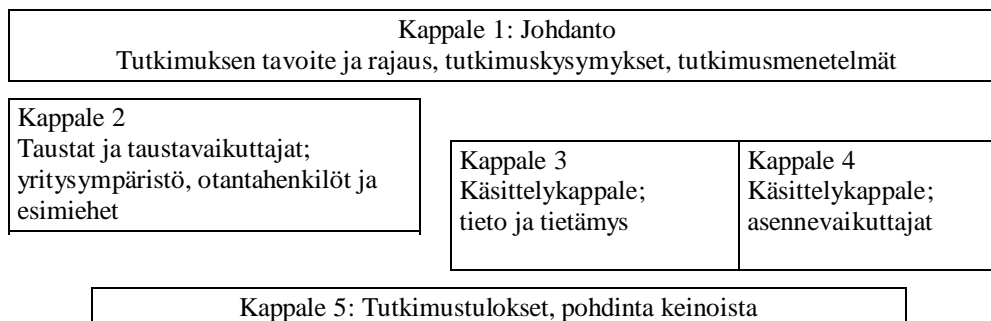
<sup>1</sup> Henkilökortti (myöhemmin myös ”kortti”) tarkoittaa yrityksen omaa kuvallista tunnistekorttia, jonka tarkoitus on identifioida henkilö sekä erottaa omat työntekijät ja alihankkijat toisistaan. Henkilökortista lisää, katso kappale 3.1.

<sup>2</sup> Turvallisuuskulttuuria käytetään tässä työssä vain yleisterminä sen tasoa arvioimatta ja erottamatta sitä turvallisuusilmapiiristä. Myöskään turvallisuus- ja organisaatiokulttuurien välille ei tehdä selkeää eroa. Kulttuurikäsitteitä pidetään yhtenä muuttujana organisaatiossa, ei pitäen tutkittua yritystä itseään kulttuurina. Katso lisää aiheesta esimerkiksi julkaisu *Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä*, (Ruuhihehto;ym., 2000 ss. 15-17) sekä *Turvallisuuskulttuuri, teoria ja arviointi* (Reiman;ym., 2008b ss. 19-24).

<sup>3</sup> Käytän monimuotoisuudesta myöhemmin termiä moni(yritys)kulttuurinen, katso tarkemmin kappale 2.1. Tutkielmassa huomioidaan osaltaan organisaatiokulttuuritekkijöiden mahdollinen vaikutus yksilön toimintaan ja esitettyihin syihin yksilön näkökulmasta. Organisaatiokulttuurista ja sen mahdollisista vaikutuksista laajemmin, katso lisää esimerkiksi teoksesta *Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus* (Reiman, 1999).

työskentelen. Moninaisuudesta huolimatta - ja juuri sen vuoksi - konsernissa on kaikkia koskevat perusturvallisuusohjeet<sup>4</sup>, joiden noudattaminen on jokaisen työntekijän ja alihankkijan velvollisuus.

Tutkielma etenee seuraavasti: kappaleessa 1 selvitän tutkimuksen tavoitteet, käytetyt menetelmät ja aineistot sekä lähteet ja aiemman tutkimuksen, tutkimusongelmat ja tutkielman rajauksen. Kappaleessa 2 käsittelen tutkimukseen liittyviä taustavaikuttajia ja kappaleissa 3 ja 4 syyvaikuttajia: tietoa ja asennetta. Kappaleessa 5 on pohdinta tuloksena esitettävistä keinoista.



**Kuva 1** Tutkielman rakenne.

## 1.1 Syitä ja keinoja etsimässä; tutkimuksen tavoite ja rajaus

Päätavoite on **etsiä syitä, miksei yksilö noudata yrityksen antamaa selkeää ohjetta henkilökortin käyttämisestä. Toinen tavoite on selvittää niitä keinoja, joilla voidaan osoittaa ohjeen merkitys** - vaade ja tarve - henkilöstölle mahdollisimman (kustannus)tehokkaasti ennaltaehkäisemällä poikkeamien syntyä sekä tehostamalla poikkeamiin puuttumista. Tutkimuksessa selvitetään kenen pitäisi puuttua poikkeamiin sekä mitkä olisivat mahdollisimman tehokkaita ja vähän resursseja kuluttavia tapoja, joita voitaisiin hyödyntää myös muissa yhteyksissä.

Alakysymyksenä esitän holistisemmän käsityksen yrityksen sisäisille sidosryhmille<sup>5</sup> turvallisuuden moniulotteisuudesta<sup>6</sup> ja mahdollisista vaikuttamis-

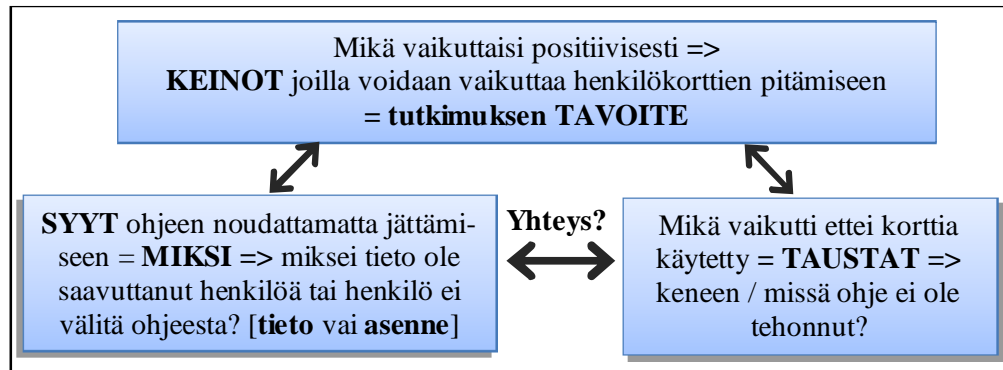
<sup>4</sup> Yrityksen turvallisuusohjeet on koostettu tyypillisistä keskeisistä asiakasvaateista, esimerkkinä toimipisteessä kulkevien henkilöiden tunnistaminen.

<sup>5</sup> Haastattelin sidosryhmien edustajia kiinteistöpuolelta, henkilöstöhallinnosta, viestinnästä, markkinoinnista, lakiyksiköstä, liiketoiminnan turvallisuudesta ja työterveyshuollosta. Tämä ei kuitenkaan rajaa pois muita sisäisiä sidosryhmiä. Haastattelut pidetään tutkielmassa anonyymeinä, joten heistä käytetään lyhenteitä "SidA", "SidB"...

<sup>6</sup> Turvallisuutta käytetään tutkielmassa yleiskäsitteenä, joka sisältää kaikki teoksessa *Turvallisuuskriittiset organisaatiot* määritellyt näkökulmat, eli muun muassa pyrkimyksen estää onnettomuudet toimintaa koskevilla säännöillä, vaarojen tunnistamisen ja poistamisen ennalta, vaikuttamisen ihmisten tietoihin ja toimintatapoihin sekä tavoitteen edistää myön-teistä muutosta kehittämistyöllä (Reiman;ym., 2008a ss. 19-20).



keinoista. Tehdyt esitutkimukset sekä syiden ja keinojen selvittäminen antavat sidosryhmille mahdollisuuden hyödyntää tutkittua tietoa eri tavoin heidän omassa työssään.



**Kuva 2** Tutkimusongelmien lähtöasetelma ja tutkimuksen tavoite.

Keinojen löytäminen poikkeamien estämiseen ja korjaamiseen on merkittävää: tietoturvan ja yrityksen turvallisuuskulttuurin taso näkyy osaltaan yrityksen imagossa. Yrityskuva muodostuu osin henkilöstön - jokaisen yksilön - käyttäytymisestä. Lehtonen puhuu *dispositionaalisesta attribuoinnista*: “tapahtuman selittäminen osapuolen kielteisistä ominaisuuksista johtuvaksi ei rajoitu vain henkilöön. Henkilön negatiivinen käyttäytyminen siirtyy myös koskemaan sitä organisaatiota, jota henkilö edustaa. Jos henkilöön liitetään ei-hyväksytyin toiminnan vuoksi negatiivisia persoonallisuuspiirteitä, piirteet siirtyvät koskemaan myös organisaatiota.” (Lehtonen, 2009 s. 41.)

Yrityksen kannalta eri sidosryhmillä on samoja tarpeita ymmärtää syitä ja löytää keinoja vaikuttaa asioihin, vaikka näkökulma asiaan voi olla toinen. Tehokkuus, yrityksen maine ja luottamus<sup>7</sup> ovat jokaiselle sidosryhmälle tärkeitä. Ne muodostuvat pienistä asioista - toisaalta yksilöiden valinnoista, toisaalta yrityksellä on oltava perusluottamus siihen, että yksilöt pyrkivät toimimaan oikein ja noudattamaan annettuja ohjeita. “Tietoturvallisuus on pieniä tekoja osana jokapäiväistä toimintaa. Hyvä tietoturvallisuus on osa organisaatiokulttuuria, jolloin kaikki ymmärtävät tietoturvallisuuden merkityksen ja työskentelevät sen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.” (Laaksonen;ym., 2006 s. 17.) Tämä voidaan yleistää ohjeisiin laajemminkin.

<sup>7</sup> Lehtosen mukaan organisaatioiden kehittämistavoitteissa näkyy maineen rinnalla yhä useammin myös luottamus. Luottamuksen puuttuminen johtaa siihen, että yhteistyösopimukset jäävät tekemättä ja menestys saavuttamatta. (Lehtonen, 2009 s. 68.)

Tutkimustapaukseksi valitsin henkilökorttien käytön, koska se on yksi näkyvimmin eri keinoja ja kanavia myöten henkilöstölle tiedotettu ohje.<sup>8</sup> Tutkin, eikö tiedotuskeinoja ole havaittu, vai johtuuko käyttämättömyys asenteellisista syistä, joihin käytetyt tiedotuskeinot eivät ole tehonneet.

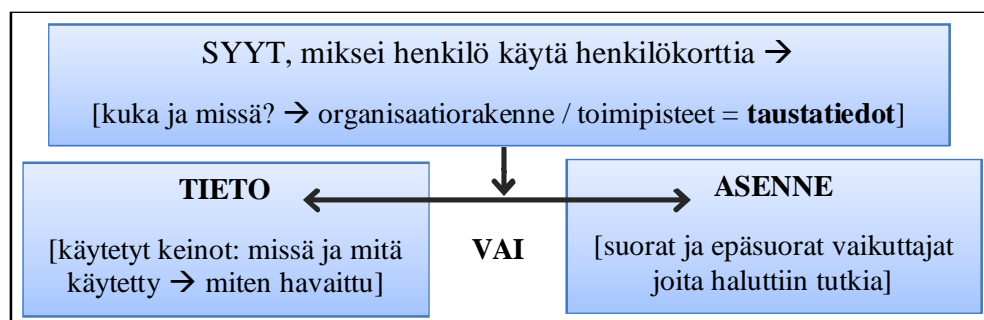
<b>Tietämys ohjeesta:</b>	Tiesi tai olisi pitänyt tietää	Ei tiennyt, eikä "ole voinut tietää"
<b>Kortin käyttäminen:</b>	Käyttää henkilökorttia	Ei käytä henkilökorttia

**Taulukko 1** Haastateltavan otantajoukon rajaaminen.

Parhaiten siihen, miksei ohjetta noudateta, osaa vastata henkilö, joka ei henkilökorttia käytä. Rajasin otantajoukon korttia käyttämättömiin, sekä hypoteesiin, että henkilö tiesi<sup>9</sup> olemassa olevasta ohjeesta.

## 1.2 Esitutkimuksen jakautuminen; tieto ja asenne

Pääkysymykseen vastaaminen edellytti esitutkimusta saadakseni tarvittavat **taustatiedot**, sekä selvittääkseni mitä **tietämykseen** ja **asenteeseen** kohdistuvia asioita kysyn otantahenkilöiltä eli ilman henkilökorttia tapaamiltani henkilöiltä. Jaoin esitutkimuksen kahteen tutkimusongelmaan.



**Kuva 3** Esitutkimuksen jakautuminen.

Ensimmäisenä tutkimusongelmana tutkin **taustatietoja** yrityksestä ja toimipisteistä sekä **tietoon/tietämykseen** liittyviä asioita. Yrityksestä selvitin organisaatietietoja, henkilömääriä ja johtamismallia. Toimipisteistä selvitin niiden sijainnit ja henkilömäärät sekä miten eri liiketoimintayksiköt sijoittuvat niihin. Näiden tietojen avulla valitsin toimipisteet, joista etsin otantahenkilöitä. Tutkin myös esimiesten fyysistä sijoittumista toimipisteisiin alai-

<sup>8</sup> Vancen mukaan tulisi tutkia nimenomaisesti tiettyjä rikkeitä, niihin liittyviä syitä ja keinoja. Henkilö voi kokea noudattavansa ohjeita yleisesti vaikka jättäisikin noudattamatta niistä osaa. (Vance, 2012 ss. 28-34.)

<sup>9</sup> "Tiesi tai olisi pitänyt tietää" tarkoittaa tilannetta, jossa toimipisteeseen ei esimerkiksi pääse näkemättä julistetta, missä kerrotaan kortin käytön olevan pakollista. Olettamaa tutkin selvittämällä ensin, onko olemassa olevia tiedotuskeinoja käytetty. Otantajoukon haastattelussa varmistin, miten käytetyt tiedotuskeinot on tosiasiallisesti havaittu.

siinsa verrattuna selvittääkseni esimiehen näyttämään esimerkkiin, valvontaan ja koulutukseen liittyviä asioita. Vertasin saatuja taustatietoja myöhemmin haastatteluissa **tietämyksestä** saamiini tietoihin. Tietämykseen ja tiedottamiseen liittyvissä kysymyksissä selvitin sidosryhmä- ja otantahaastatteluissa kolme asiaa; tiedottamiseen tosiasiallisesti käytettyjä keinoja, niiden havainnointia sekä poikkeamiin puuttumista.

Toisena tutkimusongelmana selvitin mitä **asenteeseen** liittyviä tekijöitä otan mukaan tutkimukseen. Haastattelin eri sidosryhmiä erilaisten yhteyksien ja näkökulmien löytämiseksi sekä tutkimushypoteesieni vahvistamiseksi. Valitsin tutkimukseen niitä asenteeseen suoraan tai epäsuoraan vaikuttavia tekijöitä, joita sidosryhmät toivat esiin ja joiden tutkimisesta arvelin löytyvän eniten hyötyä ja näkemystä sekä turvallisuusjohdolle että sidosryhmille.

Selvitin esimerkiksi mitä merkityksiä ja yhteyksiä henkilökorttien käyttämiselle ja käyttämättä jättämiselle nähdään ja millaisia mielikuvia henkilökortin pitämättömyys aiheuttaa muissa. Tutkin myös, voidaanko sallia **yksilön** päätös toimia ohjeen vastaisesti jossain tilanteessa, vaikkapa pienessä toimipisteessä, vai koetaanko kortin käyttäminen **yriykselle** tärkeänä tai jopa välttämättömänä asiana. Otantahaastatteluissa selvitin, koetaanko henkilökorttien olevan osa yrityksen turvallisuutta ja imagoa; onko kortin käyttäminen henkilön mielestä yritykselle tärkeää, vai onko se “vain jokin turvallisuussääntö”, jonka noudattamisesta tai noudattamatta jättämisestä yksilö voi katsoa voivansa itse päättää tilanteen mukaan.

### 1.3 Aineistot ja tutkimusmenetelmät

Käytin tutkielmassa kvalitatiivista ja kvantitatiivista<sup>10</sup> tutkimusmenetelmää. Selvitin esitutkimuksen avulla tarvittavat taustatiedot, joiden avulla rajasin mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti toimipisteet, joista etsin otantahenkilöitä. Jaoin haastattelut strukturoituihin otantahenkilöiden haastatteluihin ja sidosryhmien teemahaastatteluihin. Otantahenkilöiden osalta käytin apuna lomaketutkimusta. Tutkimusasetelma haki muotoaan tutkimuksen aikana; tutkimus itsessään ja hypoteesit tarkentuivat erityisesti sidosryhmien haastattelujen aikana. (Alasuutari, 2011).

---

<sup>10</sup> Katso lisää kvantitatiivisen kyselyn ja haastattelujen käytöstä turvallisuuskulttuurin arvioinnissa (Reiman;ym., 2008b ss. 28-33).

Sidosryhmähaastatteluiden (8 haastattelua) osalta käytin kvalitatiivista menetelmää pyrkiessäni laajemmin ymmärtämään asian liittyviä näkökulmia. Jaoin sidosryhmien haastattelut kahteen ryhmään: kiinteistöpuolen<sup>11</sup> edustajiin ja muihin sidosryhmiin<sup>12</sup>. Kummatkin haastattelut tehtiin työhypoteesien pohjalta laadittujen ja valittujen kysymysten<sup>13</sup> pohjalta, mutta vapaa-muotoisina keskusteluin ja hieman eri asioita painottaen. Tämän lisäksi olen käynyt aiheesta useita keskusteluita muun muassa konsernin turvallisuusjohtajan, kiinteistöpuolen turvallisuusasiantuntijan, henkilöstöhallinnon edustajien sekä vuonna 2011 olleen tiedotuskampanjan<sup>14</sup> markkinointiyksiköstä olleen vastuuhenkilön kanssa. Kiinteistöpuolen haastatteluissa keskityin käytettyihin keinoihin ja talopäälliköiden näkemykseen henkilökorttien käytöstä. Muiden sidosryhmien kanssa keskustelin enemmän korttien käyttämättömyyden vaikutuksista sekä asennevaikuttajista, joita he aiheeseen löysivät. Haastatteluiden avulla valitsin otantahaastattelukysymykset.

Sidosryhmähaastattelujen yksi tavoite oli jakaa näkemyksiä ja tietoa yli sidosryhmärajojen. Haastatteluissa keskusteltiin muun muassa, voiko tämän tutkimuksen aikana kerätyt tiedot ja tulokset auttaa kyseistä sidosryhmää heidän omassa työssään. Erityisesti toimipisteistä ja matriisin hajautumisesta kerätty statistiikka kiinnosti tiedottamisessa ja koulutuksen kohdentamisessa (SidA, 2012) ja (SidB, 2012). Selvitin myös, onko sidosryhmällä aikaisempia tutkimuksia, joita voitaisiin hyödyntää tässä tutkimuksessa. Selvisi, että henkilöstötyytyväisyyskyselyitä on tehty, mutta niiden tulokset eivät ole hyödynnettävissä tämän tutkielman osalta. Työterveyshuolto on teettänyt työhyvinvointikyselyitä, joilla nähtiin olevan yhteys tutkielmaan liittyvien asioiden kanssa. Työhyvinvointikyselyiden keskeneräisiä tuloksia ei kuitenkaan voitu julkistaa käyttöön. (SidH, 2012).<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Kiinteistöpuolen edustajilla tarkoitan alihankkijayrityksestä olevia talopäälliköitä, jotka vastaavat kiinteistötoiminnoista toimipisteissä, joissa tein otantahaastatteluita.

<sup>12</sup> Haastattelin tiedotuksen ja lakiosaston edustajia, kahta liiketoiminnan turvallisuudesta vastaavaa henkilöä sekä johtavaa työterveyslääkäriä.

<sup>13</sup> Katso liite 1a kiinteistöpuolen ja 1b muiden sidosryhmien haastattelurunko.

<sup>14</sup> Turvallisuusasioista oli intranetissä kampanja, jossa nostettiin esiin teemoja, joihin haluttiin syystä tai toisesta kiinnittää huomiota. Kampanja oli konsernin riskienhallintayksikön ja markkinoinnin yhteistyötä. Yksi aihe oli henkilökorttien käyttö. Katso liite 2.

<sup>15</sup> On tutkittu, että frustraation lisääntyminen vähentää yksilön vastuunottoa omasta toiminnastaan sekä alhaisena tietoturvallisuuden tasona eri asioissa (Nykänen, 2011 s. 267). Myös työstressin katsotaan vaikuttavan työpaikan turvallisuuteen (suora ja epäsuora vaikutus). Stressi luo muun muassa ahdistuneisuutta ja ärtyisyyttä mikä näkyy työtyytyväisyyden vähenemisenä. (Reiman;ym., 2008a ss. 164-165.)

Otanta-aineiston hankin henkilökohtaisilla haastatteluilla (33 kappaletta) käyttäen pääasiassa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tapaustutkimus tällä otantakoolla ei pyri todistamaan ilmiötä oikeaksi, mutta sen avulla pyrin selvittämään eri asioita suuntaa-antavasti. Haastatteluissa etsin otantajoukkoon kuuluvan henkilön ja pyysin häntä vastaamaan kyselylomakkeeseen, jossa oli esitutkimusvaiheessa päätettyjä ja rajattuja taustatietoja sekä tietämystä ja asennetta arvioivia väittämiä<sup>16</sup>.

Tiedostin tutkimustilanteeseen liittyvän erilaisia arvolutauksia. Tutkimuskohde on haastava, koska otantahenkilöiden havaitseminen ja haastattelu pohjautuu faktaan, että henkilö toimii ohjeen vastaisesti ja tutkijana toimii turvasektorilla työskentelevä henkilö. Pyrin järjestämään otantahenkilöiden haastattelut siten, etteivät ne häiritsisi tarpeettomasti henkilöstön työskentelyä. Huomioin myös, ettei kohteesta välttämättä löytyisi tutkintapäivänä yhtään otantahenkilöä. Oletin, että aineiston keräämistä rajaavat haastateltavien kiire tai haluttomuus osallistua tutkimukseen. Haastattelun oli oltava kestoltaan mahdollisimman nopea ja se piti pystyä tarvittaessa tekemään missä vain, vaikkapa käytävällä. Kahvio osoittautui parhaaksi paikaksi; henkilö oli jo irti työstään ja paikka oli muutoinkin hyvä keskusteluille - kaikenlainen häiriö myös työympäristölle minimoitui luonnostaan.

Haastattelulomakkeessa oli syitä etsiviä, työhypoteeseihin perustuvia kysymyksiä väittämien muodossa. Henkilöä pyydettiin muun muassa arvioimaan väittämiä numeerisesti Likert -asteikolla (1-5) onko hän samaa vai eri mieltä. Kvantitatiivisen haastattelututkimuksen tuloksena arvioin löytyvän syyseuraussuhteita, miksei henkilö pidä henkilökorttiaan. Vastaukset osoittivat esitetyt väittämät joko suuntaa antaviksi vahvistaen tai kumoten ne tai ne osoittautuivat nollahypoteeseiksi eli että kysytyllä asialla ei ollut henkilölle merkitystä henkilökortin käyttämiseen. Henkilöitä pyydettiin lisäksi merkitsemään havaitsemansa tiedotuskeinot ja puuttuvasta kortista huomauttaneet tahot. Kartoitin myös otantahenkilön taustoja, kuten työsuhteen kestoa ja henkilökortin käyttötaajuutta sekä henkilön yksilöivän tunnistetiedon.

Tunnistetiedon avulla pystyin myöhemmin etsimään toimipisteen ja organisaatioyksikön haluamallani tarkkuudella sekä tiedot esimiehestä. Tämä lyhensi lomaketta, nopeutti sen täyttöö ja oli hyvä keino keskusteluun tutkimuksen anonymiteetistä ja arvoasetelmaan liittyvistä asioista. Kerroin, että

---

<sup>16</sup> Otantahaastattelukysymykset, katso liite 3. Kysymykset käydään läpi kappaleissa 3 ja 4.

kyse on tutkimuksesta, jonka tulokset käsitellään ja julkaistaan anonyymeinä. Koska tarkoitus oli luoda avoin pohja keskustelulle<sup>17</sup> - ja kyse on tutkimuksen tekemisestä - havaituista poikkeamista ei sanktioitu millään tavoin tilanteessa, eikä sen jälkeen. Lomakkeen täyttämiseen kannustettiin antamalla täydestä lomakkeesta kiitokseksi pieni tavara tai makeinen. Osalle annettiin samalla uusi kaulanauha henkilökortille.

Vastatakseni pääkysymykseen käytin induktiivista päättelyä, johon päädyin otantaryhmän pienen koon vuoksi, ja koska oli mahdollista, että otanta-haastatteluissa jokin oleellinen hypoteesi on jäänyt kokonaan pois tai ei ole tullut esiin, vaikka vastaajilla oli valittavissa myös vapaa “muu syy” – vaihtoehto. Vaihtamalla esimerkiksi näkökulmaa tai kasvattamalla otantajoukkoa ulkomaille on mahdollista löytää yhtä vahvoja tai merkitsevämpiä syitä. Induktiivinen päättelytapa sopi hyvin, koska se antoi tarvittavan tarkkuuden pääkysymykseen: vaikka en välttämättä löytänyt kaikkein todennäköisintä syytä, löysin sen avulla kuitenkin todennäköisiä syitä. (Virtuaali ammattikorkeakoulu, 2007) ja (Wikipedia, 2012). Tämä laajensi tietämystä aiheesta, mikä oli keinojen etsimisen ohella tutkimuksen toinen tavoite.

#### **1.4 Aiempi tutkimus ja lähdekirjallisuus**

Julkaistuista tutkimuksista selvitin, löytyykö henkilökorteista aiempaa tutkimusta, hypoteeseja tai näkökulmia. Kävin läpi tutkimuksia eri turvallisuuskoulutusohjelmien ja oppilaitosten lisäksi useilta tieteen alueilta etsien lähinnä turvallisuuteen tai yksilön valintaan viittaavia tutkimuksia. Ilmeni, että henkilökorttien käyttöä ei ole syvemmin tai laaja-alaisemmin tutkittu. Aiemmat tutkimukset ovat joko yleisluonteisempia: noudattaako henkilö yleisesti turvallisuuteen liittyviä ohjeita, tekniseen tietoturvaan paneutuvia ja/tai oppimiseen ja koulutukseen liittyviä. Kaikkiaan tutkimuksissa on viitattu hyvin vähän henkilökortteihin, luonnollisen valvonnan tarpeeseen tai tarpeeseen tunnistaa alueella liikkuvat henkilöt<sup>18</sup>. Aiemmista tutkimuksista ei löytynyt henkilökortin käyttämiseen tai käyttämättä jättämiseen syitä. Sen

---

<sup>17</sup> Karjalainen sanoo väitöstutkimuksessaan olevan tärkeää mahdollistaa haastateltaville keskustelu, jonka avulla he saavat ymmärryksen ettei heidän antamaansa tietoa käytetä heitä vastaan (Karjalainen, 2011 s. 84). Myös Alasuutari kirjoittaa käsityksen muodostumisen merkityksestä haastatteluissa (Alasuutari, 2011 ss. 149-150).

<sup>18</sup> Monto esittää johtopäätöksensä tutkielmassaan, että henkilötunnusteiden käyttöä tulisi tehostaa. Asiaa ei kuitenkaan ole erikseen tutkielmassa tutkittu, vaan se perustuu uhkarvoon riskeistä joita korttia käyttämällä voidaan pienentää. Osa tutkielmasta on luottamuksellinen, joten perusteita on vaikea tarkemmin päätellä. (Monto, 2002 s. 23.)

sijaan joihinkin muihin eriteltyihin tietoturvarikkeisiin on etsitty syy-yhteyksiä<sup>19</sup>.

Tietoturvakäyttäytymistä on tutkittu muun muassa kognitiivisesta ja käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta. On selvitetty esimerkiksi pakottamista sekä palkitsemisen ja rankaisemisen käyttöä poikkeamiin. Henkilökortin käytön osalta ei ole kyse osaamisesta tai käyttökoulutustarpeesta. Koulutuksen ja osaamisen osalta näitä tulee siis katsoa vain niiltä osin, kun ne koskevat asenteellista seikkoja ja syiden ymmärtämistä yleisesti. Ratkaisumallejakin tulee tulkita soveltuvasti. Tutkimuksissa ei ole mainittu organisaation kokoa tai ne on tehty pienemmissä organisaatioissa, joissa on mahdollisuus laajempaan henkilökohtaiseen ohjaukseen eri asioissa<sup>20</sup>. Suuressa yrityksessä on pyrittävä löytämään kustannustehokkaita ratkaisuja, jolloin henkilökohtaisen ohjauksen määrää voidaan pyrkiä supistamaan tai tehostamaan.

Rajasin laajaa lähdekirjallisuutta myös etsimällä turvallisuuteen liittyvää ja/tai yksilön tekemän valinnan näkökulmaa, eli jonkin ohjeen tietoista noudattamatta jättämistä. Lähdemateriaalin avulla etsin muun muassa olemassa olevia teorioita tiedottamisesta ja ohjeiden noudattamisesta. Selvitin myös, millä keinoin poikkeamia voitaisiin kirjoittajien mukaan estää. Tämän tutkimuksen kannalta koin hyödyllisimmiksi turvallisuusjohtamisesta ja turvallisuuskulttuurista kertovan kirjallisuuden.

---

<sup>19</sup> Katso liite 4. Tutkituista Oulun yliopiston väitöskirjoista (viitattu 15.7.2012): A.Vance, G.Moody, K.Nykänen, P.Puhakainen ja M.Karjalainen.

<sup>20</sup> Katso esimerkiksi Puhakaisen väitöskirja vuodelta 2006, *A design theory for information security awarness*, jossa esim. yhdessä tutkitussa kohteessa oli 17 työntekijää (Puhakainen, 2006 s. 91).

## 2 Yrityksen tarina ja tarve tunnistaa henkilöt

### 2.1 Paikallisesta tietokonekeskuksesta globaaliksi palveluyritykseksi

Vuonna 1968 Espooseen perustettu Tietotehdas Oy oli omistajiaan palveleva tietokonekeskus. Yritys kasvoi erityisesti 1990-luvulla nopeasti strategisten muutosten, lukuisten yritysostojen ja fuusioiden tuloksena. Näin kotimaisesta tietokonekeskuksesta kasvoi monenlaisia asiakassektoreita palveleva, globaalisti toimiva tietotekniikka-alan palveluyritys. Vuonna 2009 yritys aloitti siirtymän linjaorganisaatiosta matriisiorganisaatioksi ja vaihtoi jälleen nimekseen Tieto Oyj<sup>21</sup>. Yrityksen pitkä historia tietokonekeskuksena ja asiakasryhmäorientoituneena linjaorganisaationa voi vaikuttaa pitkään henkilöstön ajattelutavassa ja asenteissa. Määrittelenkin yrityksen “moni(yritys)kulttuuriseksi” tarkoittaen sillä kokonaisuutta, miten yritys on muotoutunut nykyiseen muotoonsa ja mistä se nykyisellään koostuu<sup>22</sup>.

Henkilöstöstä löytyy luontaisia kulttuurieroja maakohtaisista uskonnollisiin ja ikäjakaumaltaan yrityksestä löytyy tasaisesti jokaista työikäistä sukupolvea baby boomers – sukupolvesta X ja Y -sukupolviin<sup>23</sup>. Vaikka yritys on kasvanut huomattavan paljon yritysostoilla, henkilöstössä on paljon pitkäaikaisia työntekijöitä<sup>24</sup>. Vuonna 2011 konsernissa työskenteli globaalisti

---

<sup>21</sup> Siirryttiin eri maantieteellisiin markkina-alueisiin sekä palvelualueisiin, jotka palvelevat asiakkaiden toimialoja. Aiemmin ryhmittäydyttiin siilomaisesti asiakkuustoimialoittain. Suurin fuusio tapahtui vuonna 1999, jolloin yrityksen nimeksi otettiin TietoEnator.

<sup>22</sup> Erilaisista yrityskulttuureista, toimipisteistä, asiakkuuksista, kansallisuuksista sekä palvelusektoreista, joita voidaan vielä jakaa useisiin eri alakulttuureihin.

<sup>23</sup> Eri sukupolvilla katsotaan olevan erilaiset arvot joihin tulisi vaikuttaa erilaisilla johtamistyylyillä. Aiheesta on tehty useita teoksia, esim. *Pitääkö eri-ikäisiä johtaa eri tavoin* –kalvosarja (Manka, 2012) ja teos *Organizational behaviour* (Robbins, 2005 s. 73). Karjalaisen mukaan eri kulttuurien vaikutuksella, kuten eri uskonnoilla, kasvatuksella ja maan tavoilla on merkitystä tietoturvakäyttämiseen (Karjalainen, 2011 ss. 95-97).

<sup>24</sup> Noin puolet työntekijöistä on ollut yrityksessä yli viisi vuotta, kolmannes yli kymmenen vuotta ja lähes viidennes yli 15 vuotta. Alle vuoden yrityksessä on ollut noin 10 % henkilöstöstä. (Tieto Oyj, 2012a s. 21.)



18123 ja Suomessa noin 6000 henkilöä (Tieto Oyj, 2012b). Osalla työntekijöistä suurelta osin muutokset yritystasolla eivät ole vaikuttaneet paljoa yhtiötasolla – tai ne ovat voineet muuttua merkittävästi pienistäkin muutoksista. Teoksessa *Turvallisuuskriittiset organisaatiot* käsitellään tähän liittyvää haastetta. Muutokset ja pienet poikkeamat voivat jäädä huomaamatta ja niistä voi jopa tulla arkipäiväisiä. Suhtautuminen turvallisuuteen voi muuttua pääläelleen: “Turvallisuudesta tulee perusoletus, ja asiat ovat vaarallisia, vain jos ne pystytään todistamaan sellaisiksi.” (Reiman;ym., 2008a s. 140.)

Strategiamuutosten, yritysostojen, palvelusektori- ja asiakkuusmuutosten, sekä tila- ja tehokkuustarpeiden vuoksi toimipisteitä on yhdistetty sekä siirretty enemmän avokonttoreihin. Sisäiset muutot aiheuttavat eri kulttuurien sekoittumista – niin hyvässä kuin huonossakin. Erilaiset yrityskulttuurit tuovat sekä haasteita että mahdollisuuksia yritysturvallisuuden ja yhteistyön kehittämisessä (Lanne, 2007 ss. 32-33). Erilaisesta (turvallisuus)kulttuurista tulevalle henkilöllä voi olla toisenlainen suhtautuminen henkilökortin käyttämiseen. Yrityksen kasvaessa sen organisaatiokulttuuri on luonnollisestikin muuttunut paljonkin<sup>25</sup>. Organisaatiokulttuurin merkitystä ei voi sivuttaa, vaikka tässä tutkielmassa näkökulma onkin yksilön valintaan painottuva. Eri kulttuureissa on omat norminsa miten jostain asiasta tulee ajatella tai miten tulee toimia (Reiman, 1999 s. 14). Lanne puolestaan toteaa organisaatiokulttuurin vaikuttavan “yhteisten kokemusten myötä omaksuttujen arvojen ja perusoletusten kautta yritysturvallisuuden merkityksen ja toimintatapojen sisäistämiseen organisaatioissa”. Hänen mukaansa on lisäksi oleellista ymmärtää organisaatiokulttuurin vaikuttavan asenteisiin ja sen muodostavan pohjan turvalliselle käyttäytymiselle. (Lanne, 2007 ss. 32-33.) Esimerkiksi toimipisteiden muutoksissa tähän tulee kiinnittää huomiota, ettei niihin tai niistä synny turvallisuuskulttuuriltaan poikkeavia saarekkeita<sup>26</sup>.

## 2.2 Matriisin ulottuvuus ja turvallisuus

Yrityksen muutoksista tärkeimpänä tekijänä pidän pitkälinjaisen linjaorganisaation muutosta matriisiorganisaatioon, jolloin eri turvallisuusvaa-

<sup>25</sup> Laitinen on tutkielmassaan verrannut yrityskulttuuria ja sen muutoksia sekä organisaatiomallien vertailua – tosin vain kahden yrityksen yhdistyessä (Laitinen, 2010). Samoja asioita kuitenkin vaikuttaa löytyvän, vaikka yhdistyvien yritysten määrä olisi tätä suurempi ja ne tapahtuvat pidemmällä ajanjaksolla.

<sup>26</sup> Ryhmästä ja ryhmäkäyttäytymisestä, katso myös esimerkiksi (Lindroos, 2009 ss. 23-24).

teidenkin ulottuvuus on aivan toinen kuin linjaorganisaatiossa<sup>27</sup>. Käytännössä muutos matriisiin tarkoittaa, ettei enää niinkään palvella tiettyä asiakasta tietyssä paikasta, vaan teoreettisesti “kuka vaan voi palvella ketä asiakasta tahansa mistä vain”. Kun palvelua voidaan tarjota parhaan osaamisen perusteella, voidaan asiakkaita palvella tehokkaammin ja paremmin, mutta mallissa on myös haasteita<sup>28</sup>. Koskimies esittää matriisiorganisaation haasteeksi sen, että koko organisaation pitää olla sitoutunut etujen tavoitteluun, jotta ne tosiasiallisesti toteutuvat. Jokaisen työntekijän pitää tuntea vastuuta omien tehtäviensä lisäksi osaltaan kokonaisuudesta. Lisäksi johtajuutta pitää hajauttaa ja asioiden levittämiseen tarvitaan verkostoja. (Koskimies, 2010 ss. 19-29.) Matriisin haaste heijastuu hyvin toteamasta: “Organisaatio on hologrammi: kaikkien pitää nähdä kaikki, kokonaisuus pitää kyetä hahmottamaan pienestäkin osasta” (Maunula, 1997 s. 12). Suurin osa henkilöstöstä on ollut yrityksessä, kun asiakkuudet oli keskitetty omiin siloihinsa. Tuolloin oli teoreettisesti ja osin käytännössäkin mahdollista ajatella, että jollei “oma asiakas” vaadi jotain ohjetta noudatettavan, niin konsernitason ohjeesta voisi tällä perusteella hakea poikkeamalupaa. Sama koskee ostettuja yrityksiä, mikäli “ennenkään ei ole tarvinnut korttia käyttää”.

Suurella yrityksellä on määriteltävä perusturvataso, joka toimii kaikille lähtökohdaksi, ja jota kaikkien on noudatettava kaikkialla - matriisiorganisaatiossa tämä korostuu entisestään. Kärjistetyksi: koska kenen tahansa osaamista voidaan tarjota mille asiakkaalle ja koska tahansa, niin aiempaa mahdollisuutta ajatteluun ”minun asiakkaani ei vaadi jotain” ei yksilöllillä voi matriisissa olla missään. Perusturvataso ja -ohjeistus on luotu osin vertaamalla keskeisten asiakkuuksien vaatimuksia etsien sellaisia yleisiä vaatimuksia, joiden avulla voidaan muodostaa niin sanottu “riittävä perusturvataso”. Vastaavaan tulokseen ovat tulleet myös muut tutkimusten tekijät.<sup>29</sup> Henkilöiden tunnistaminen on yksi yleisistä perusvaateista. Mikäli tarvitaan koro-

---

<sup>27</sup> Vertaa (Maunula, 1997 s. 76) kuvassa 10 laatikko-organisaation, tuloshakuisen ja asiantuntijayhteisön erilaisuutta. “Sotkuinen” kuva kuvastaa hyvin sitä, miltä asiantuntijamatriisi voi näyttää käytännössä.

<sup>28</sup> Vastuuhenkilöitä toimipistetasolla on vaikea löytää vaikkapa yritettäessä saada koko toimipisteeseen kohdistuvaa sertifikaattia. Tai vastuuhenkilöitä löytyy kyllä, mutta huomattava määrä ja esimies ei välttämättä tunne ko. toimipisteen asioita. (SidA, 2012).

<sup>29</sup> Wirman sanoo taloudellista, asiakas-, prosessi-, sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaa tutkittuun asiakkuuksien hoidon edellyttävään, että yritys saavuttaa kaikilla turvallisuuden osa-alueilla hyväksyttävän turvallisuuden perustason (Wirman, 2002 s. 25). Samoin Kiiskinen toteaa johtopäätöksissä: “Yrityksen on löydettävä toiminnalleen turvallisuustaso, joka tyydyttää useimpien asiakkaiden tarpeet kustannustehokkaasti ja toisaalta mahdollistaa tarkoituksenmukaisen asiakaskohtaisten muutosten toteuttamisen ilman liian suuria häiriöitä yrityksen normaaleihin palvelutuotantoprosesseihin” (Kiiskinen, 2006 s. 19).

tettua tai korkeaa turvatasoa, voidaan asiakas-, projekti-, tai toimipistekohtaisesti perustason päälle lisätä erilaisia kontroleja<sup>30</sup>. Joidenkin toimintojen kriittisyys tai tärkeys voi siis vaatia perustasoa enemmän suojausta, mutta esimerkiksi toimipisteen koko tai sijainti ei vaikuta tähän: pienet toimipisteet eivät eroa turvallisuusvaateissa suurista.

Ohjeiden noudattaminen suojaa yrityksen mainetta ja yrityksen tarvitsemaa asiakkaiden luottamusta yritystä kohtaan. Kirjassa *Yrityksen tietoturvaopas* yrityksen imagon ja markkinoiden luottamuksen todetaan olevan vähintään yhtä tärkeitä ja joskus jopa tärkeämpiä kuin järjestelmässä makaavan tiedon. Tietoturvallisuus on keskeinen osa liiketoimintaa ja se koskee organisaation koko henkilöstöä. "Tietoturvallisen toimintaympäristön rakentamisessa keskeisessä roolissa ovat ihmiset ja heidän toimintatapansa." (Laaksonen;ym., 2006 s. 19.) Kerko toteaa henkilöstön vastuuksi muun muassa pyrkimyksen saavuttaa asetetut turvallisuutta edistävät päämäärät ja tavoitteet sekä annettujen ohjeiden noudattamisen (Kerko, 2001 s. 261). Yksikään toimipiste tai yksikkö ei ole olemassa vain itseään varten, vaan ne toimivat asiakkaita, yrityksen omistajia ja sijoittajia varten. Näin yksiköt tai henkilöt eivät voi itsenäisesti päättää olla noudattamatta jotain yritykselle säädettyä ohjetta tai velvoitetta. Päinvastoin molempien tahojen tulee pystyä esittämään miten ne pystyvät täyttämään esitetyt vaateet. Näen matriisiorganisaation erityisenä haasteena niin sanotut latentit virheet eli virheet, joiden vaikutus ei näy heti. Näin ollen näiden virheiden korjaaminen on vaikeaa. (Reiman;ym., 2008a s. 202.) Kaikkiaan jokaiseen turhaan häiriöön puuttuminen ja sen selvittäminen vie tarpeettomasti resursseja, näkyy se sitten heti tai viiveellä. Perusturvaohjeiden noudattaminen suojaa matriisissa kaikkia liiketoimintaryhmiä ja auttaa niihin kohdistuvien vaateiden täyttämässä. "Luottamuksellisten, sekä kaikenlaisten asiakastietojen suojaaminen on yritykselle erittäin tärkeää: liiketoiminnalle kortittomasta, tuntemattomasta henkilöstä aiheutuvat vahingot voivat olla huomattavat" (SidC, 2012).

Toimintaympäristön ja toimipisteiden tutkiminen sijainnin, henkilömäärien ja organisaation yksiköiden jakaantumisen osalta osoittautui monella tavalla

<sup>30</sup> Katso esimerkiksi kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö KATAKRI, joka määrittelee turvatasot perus-, korkeaan ja korotettuun tasoon (Puolustusministeriö, 2011). Vuonna 2001 yrityksessä on tehty tutkielma sopimusnäkökulmasta koskien tietotekniikkapalvelusopimusten turvaehtoja. Tutkielma ei puutu yksilöiviin käytännön vaateisiin kuten henkilökortteihin, mutta siinä todetaan vastaavasti tietoaineiston käsittelystä: "Suurimpaan osaan datasta pitäisi voida soveltaa samaa, kohtalaisen tiukkaa menettelyä. Vain hyvin arkaluontoista dataa varten kannattaa sopia erillinen käsittely." (Hohteri-Schäfer, 2001 s. 21.)

tärkeäksi. Pyysin toimipisteitä<sup>31</sup> koskevaa dataa kiinteistöhallinnolta (Kovalcuka, 2012) ja henkilöstöhallinnolta (Mäkeläinen, 2012). Ilmeni, että toimipisteen käsite ja laskutapa vaihtelee eri sidosryhmien kesken. Kiinteistöpuoli määrittelee toimipisteiksi hallinnassaan olevat konsernin toimipisteet, joista maksetaan suoraa kuluja, ei esimerkiksi yhteisyrityksiä tai asiakaskohteita. Henkilöstöhallinto laskee toimipisteet enemmän verotuksellisesta näkökulmasta, eli missä on henkilön ensisijainen työpaikka. Eroavaisuuksia oli myös siinä, miten alihankkijat lasketaan. Täten sekä toimipisteiden että toimipisteessä olevan henkilöstön lukumäärä vaihteli. Kiinteistöhallinnon listaus ei henkilöstön osalta ollut yhtä ajantasainen eikä tarkka kuin henkilöstöhallinnon, mutta siitä sain tietoa pidemmältä ajanjaksoilta toimipisteessä tapahtuneista henkilömäärien muutoksista. Henkilöstöhallinnolta puolestaan sain ajantasaisen tiedon henkilömääristä, aktiivisista työsuhteista ja eri organisaatioyksiköistä.

Vertasin tietoja ja yhdistin tilastot yhdeksi listaksi. Listasin tässä vaiheessa enää vain Suomessa olevat toimipisteet. Rajasin pois konesalit, asiakaskohdeet sekä poistuneet tai poistumassa olevat toimipisteet sekä poistin yhteisyritykset ja mikrotoimipisteet, joissa on alle 30 henkilöä tai jotka eivät ole keskitetyn talopäällikkyuden alaisia. Yhtenä kriteerinä pidin sitä, että voin saada talopäälliköltä tietoa käytetyistä tiedotus- ja valvontakeinoista, ja että otantahaastatteluihin tarvittavat kulkuluvat voitiin hoitaa talopäällikön kautta aiheesta henkilökuntaa tiedottamatta. Tämän jälkeen analysoin toimipisteitä koon mukaan ja eri organisaatioryhmien jakautumista vertaillen. Jaoin toimipisteet suuriin yli 500 henkilön, keskisuuriin 100–499 henkilön sekä pieniin 30–100 henkilön toimipisteisiin. Rajauksen tuloksena valitsin otantahenkilöiden etsintään alun perin kolme suurinta ja kolme pientä toimipistettä, joissa oli yhteensä 3385 henkilöä.<sup>32</sup> Pienet toimipisteet valitsin sen perusteella, mitkä edustivat parhaiten liiketoimintaryhmien sektorijakaumaa.

Otantahenkilöitä haastattelin lopulta vain viidestä kohteesta. Tutkimuksen aikana huomattavista yritykseen kohdistuneista muutoksista johtuen yksi

---

<sup>31</sup> Toimipisteellä tarkoitetaan tässä kohdassa kaikkia kohteita, joissa on yrityksen henkilöstöä; konesaleja, omia toimistoja, tytäryhtiöiden toimitiloja sekä asiakkaiden toimitiloja, joissa työskentelee vakituisesti Tieto Finlandin henkilöstöä. Toimipisteitä kuvaillaan vain karkealla tasolla henkilöstömäärän osalta julkisessa tutkielman versiossa, valittujen kohteiden osoitetietoja tai paikkakuntia ei julkaista.

<sup>32</sup> Henkilömäärät per 12.1.2010, lähde (Mäkeläinen, 2012). Alkuperäisessä yhdistetyssä listauksessa oli 42 toimipaikkaa ja n. 6000 henkilöä.

kohteista jäi kesken, eikä viimeistä kohdetta voitu aloittaa, koska aiemmin tehdyt haastattelut eivät enää olisi olleet luotettavasti vertailukelpoisia uusien kanssa<sup>33</sup>. Samasta syystä en voinut myöskään käyttää selvitettyä palvelusektorijakaumaa alkuperäisen suunnitelman mukaisesti eli vertailla otantahenkilöiden jakautumista eri yksiköiden kesken. Käytin jakaumaa kuitenkin vertailllessani henkilöstön jakautumista eri toimialueille saadakseni käsityksen matriisin ulottuvuudesta eri toimipisteisiin ja osoittautui, että pienissäkin toimipisteissä se oli huomattava.<sup>34</sup>

### 2.3 Inhimillisiä lenkkejä; otantaryhmä ja esimiehet

Otantaryhmästä oli miehiä 23 kappaletta (70 %) ja naisia 10 kappaletta (30 %). Otantaryhmän pienestä koosta huolimatta se on hyvin lähellä yrityksen henkilöstön sukupuolijakaumaa. Yrityksen työntekijöistä 73 % on miehiä ja 27 % naisia (Tieto Oyj, 2012a s. 22). Täten katson otantahenkilöstöä tältä osin hyvin.

Otantaryhmään kuuluvilta kysyttiin työsuhteen kestoa ja ilmeni, että lähes kaikki ovat olleet työsuhteessa pitkään<sup>35</sup>. Haastatelluista 82 % oli ollut työsuhteessa yli viisi vuotta ja yli kymmenen vuoden työsuhde oli 22 henkilöllä eli 67 % koko ryhmästä. Vain yksi otantahenkilö oli ollut töissä alle vuoden, hänkin kuitenkin niin kauan, että perusperehdytyksen pitäisi olla läpikäyty. Karjalaisen mukaan pitkän työhistorian vaikutusta voidaan myös kritisoida, se ei välttämättä kerro henkilön tietoturvakäyttäytymisestä (Karjalainen, 2011 s. 146). Tämä tuli tässä tutkimuksessa todennettua.

Henkilökortin käyttötaajuutta kysyttiin asteikolla aina, usein, harvoin, en koskaan.<sup>36</sup> Haastatelluista 23 henkilöä (70 %) kertoi pitävänsä henkilökorttia harvoin tai ei koskaan. Vaihtoehto aina sai peräti kuusi vastausta vaikka pysäytin vain henkilöt, joilla ei ollut henkilökorttia<sup>37</sup>. Oletan aina – vastaus-ten olevan henkilöitä, joilla on kortti mukana, muttei ohjeen mukaisesti näkyvillä. Perustelen tätä olettamaa muun muassa talopäällikköjen vastaavilla

<sup>33</sup> Julkistettiin uusi strategia ja sen myötä suuria irtisanomisia tarkoittavan YT-menettelyn aloittaminen, sekä organisaatio- ja sektorirakenteen uusiminen.

<sup>34</sup> Eri sektoreiden jakauma otantatoimipisteissä, katso liite 5 (luottamuksellinen).

<sup>35</sup> Taulukko työsuhteen kestosta yrityksessä, katso liite 6, kuvio a.

<sup>36</sup> Taulukko asteikosta liitteessä 6, kuvio b.

<sup>37</sup> Jos henkilöllä ei ole varsinaista henkilökorttia, hänellä pitäisi olla väliaikainen kortti.

havainnoilla: puuttunut kortti on usein ollut työpisteellä tai “piilossa” lompakossa tai taskussa (SidD, 2012) ja (SidE, 2012).<sup>38</sup>

Esitutkimuksessa selvitin esimiesten fyysisen sijoittumisen suhteessa alaisiin: onko esimiehellä mahdollisuus näyttää esimerkkiä ja valvoa kortin käyttämistä? Otantaryhmän osalta esimies oli eri toimipisteessä 19 tapauksessa ja samassa toimipisteessä 14 tapauksessa<sup>39</sup>. Esimiesten antaman mallin merkitystä korostaa muun muassa Kyrölä todeten, että sekä esimiesten käytäntöjen ja ohjeiden noudattaminen ja myös noudattamatta jättäminen huomataan (Kyrölä, 2001 s. 47). Niinpä henkilökortin käyttötaajuutta kysyttiin vastaavasti kohdistuen henkilön esimieheen. Vastaukset kyllä/ei jakautuivat tasaisesti. Ellei henkilö tiennyt esimiehen kortin käytöstä, vaihtoehtona oli myös “en tiedä”, jonka valitsikin noin puolet (16 henkilöä).<sup>40</sup>

Esimiehen mallilla nähtiin olevan suuri merkitys, kun henkilökortit otettiin yrityksessä käyttöön. Jos toimipisteessä ollut johtaja näytti esimerkkiä, niin muut seurasivat sitä. Jo silloin paikalta puuttunut johto koettiin ongelmaksi, sillä silloin puuttui esimerkki ja valvonta. Esimiehen tulisi ensin näyttää mallia ja puuttua, muu (muiden) puuttuminen tulisi tulla vasta sitten. (SidA, 2012). Maunula puhuu asiantuntijayhteisön johtamisesta erottaen sen “perinteisestä tuotannollisesta linjaorganisaatiosta” siten, että mielestäni se vastaa tässä käsiteltävää matriisia. Hän kuvaa yhteisön olevan heterogeeninen ja muodostuvan usein tilapäistehtävistä (vrt. projektit). Organisaatio tarvitsee luotettavia tukihenkilöitä ja osaavia esimiehiä, “jotka kaitsevat tätä kirjavaa sakkia”. Lisäksi Maunula toteaa, että parhaat menettelytavat eli yhteistyön ja johtamisen muodot eivät useinkaan ole samoja kuin linjaorganisaatiossa, vaan esimiestyö on erilaista. (Maunula, 1997 ss. 9-12, 15.)

Esimiestyön erilaisuus näkyy jo esimiesten ja alaisten fyysisessä hajautumisessa. Mikäli oletetaan, että esimiesten tulisi hoitaa valvontaa toimipisteissä huomioimatta muita mahdollisia tarpeita tavata alaisia, tulee huomioida, että pieneenkin toimipisteeseen kohdistuu huomattavan suuri esimiesjoukko. Pienimpäänkin tutkittuun toimipisteeseen kohdistui 13 esimiestä, eli noin

---

<sup>38</sup> Vastaava huomio on tullut esiin pidetyissä korttitarkastuksissa, auditoinneissa, aulan kysyessä henkilökorttia sekä lähes kaikissa sidosryhmähaastatteluissa.

<sup>39</sup> Kaikkia esimiehiä tulisi kuitenkin ajatella vertaisina. Tutkielmassa ei arvioida sijainnin merkitystä johtamiskeinoihin tai -tapoihin, mutta sijainnista riippumatta esimieheen kohdistuu vastaavia odotuksia esimerkiksi luottamuksesta, esimiehen kyvyistä, arvoista, riittävästä resursoinnista ja rehellisyydestä. (Reiman;ym., 2008b ss. 55-56.)

<sup>40</sup> Taulukko esimiesten kortinkäyttöasteesta (alaisten näkemys), katso liite 6, kuvio c.

joka kolmannella henkilöllä oli eri esimies. Keskimäärin yhdellä esimiehellä oli 26 alaista jakautuen useisiin eri toimipisteisiin.<sup>41</sup>

Henkilöillä, jotka eivät itse koskaan käytä tai käyttävät harvoin henkilökorttiaan (yhteensä 23 henkilöä), oli pääosin negatiivinen malli esimiestensä kortin käytöstä. 12 henkilöä ei tiedä käyttääkö esimies henkilökorttia ja kahdeksan henkilöä vastasi esimiehen käyttävän korttiaan harvoin. Sen sijaan aina tai usein korttiaan käyttävillä harvoin tai ei koskaan – vastauksia oli vain yksi. Henkilökorttiaan ei koskaan tai harvoin käyttävistä, esimiestensä kanssa samassa toimipisteessä työskentelevistä 14 henkilöstä, peräti 12 (86 %) kertoi, ettei tiedä esimiehen käyttävän korttia tai että esimies käyttää korttia harvoin. Molemmat usein tai aina korttia käyttävistä kertoivat myös esimiehen käyttävän korttia aina.

Esimiehen kanssa eri toimipisteessä työskentelevillä 19 henkilöllä jakauma hajoaa enemmän. Ei koskaan tai harvoin henkilökorttiaan käyttävät kahdeksan henkilöä (42 %) kertoivat, etteivät tiedä esimiehen käyttävän korttia tai että esimies käyttää korttia harvoin. Vain kolme henkilökorttiaan harvoin käyttävää kertoi esimiehen käyttävän korttia usein tai aina. Vertailutaulukot henkilökorttien käytöstä ovat liitteessä 6 kuvio d.

Esimiesten mallilla<sup>42</sup> näyttää siis olevan yhteyttä kortin käyttämiseen, mikäli esimies on samassa toimipisteessä. Suurin ryhmä (37 %) eri toimipisteessä esimiehen kanssa työskentelevistä ilmoitti käyttävänsä korttiaan harvoin – toisaalta he eivät tiedä käyttääkö heidän esimiehensä korttiaan. Tästä ei kuitenkaan voida tehdä päätelmiä esimiehen näyttämän mallin merkityksestä, koska ei ole varmaa mikseivät henkilöt tiedä esimiehen kortin käyttämisestä. On kuitenkin selvää, että esimiesten rooli on merkittävä, ei vain mallin näyttämisessä. Tähän liittyy muun muassa esimiehen ohjaava käyttäytyminen ja vastuiden selkiyttäminen eri tavoin, esimerkiksi alaisten motivointi noudattamaan sääntöjä ja menettelytapoja.<sup>43</sup> Kuten Simola toteaa,

<sup>41</sup> Pienissä toimipisteissä voi olla useampia henkilöitä, joita on jostain ryhmästä vain yksi henkilö. Tämä kasvattaa esimiesten suhteellista määrää. Esimiesten alaisten lukumäärä per toimipiste, maksimi alaisten lukumäärä/ esimies ja henkilöiden lukumäärä toimipisteessä on esitetty liitteessä 7. Liite on määritelty luottamukselliseksi.

<sup>42</sup> Tässä malli tarkoittaa myös negatiivista mallia ja puuttumattomuutta kortittomuuteen. Ellei esimies itse käytä korttia, ei hän voi puuttua siihen muidenkaan osalta.

<sup>43</sup> Puhakainen toteaa tutkimustensa perusteella, että mikäli esimies ei noudata ohjeita, eivät alaisetkaan pidä niitä tärkeinä. Esimerkkinä oleminen on tärkeä asia, muutoin koulutus menettää merkityksensä. (Puhakainen, 2006 s. 29.)

organisaatiotyypistä riippumatta: “alaisten virheet ovat esimiehen virheitä – ainakin ulos- ja ylöspäin” ja “esimiehen virhe on esimiehen virhe – poikkeuksetta”. Hän esittää mielenkiintoisen näkökulman siitä, että mikäli esimies osaa johtaa turvallisuutta, hän hallitsee yleensä työnsä muistakin näkökulmista. Simola pitää turvallisuusosaamista uutena välineenä esimiesten suorituskyvyn arvioinnissa, ja hän perustelee sitä esittämällä, että “turvallisuuden liittyä huomattavassa määrin emotionaalisia ja myös moraalisia aineksia, jopa enemmän kuin esimerkiksi laatu- tai ympäristöajattelussa. Nämä ainekset ovat välttämättömiä ihmisten havahduttamisessa uuteen ajattelutapaan ja myös uuden oppimiseen.” (Simola, 2005 ss. 45,69,225-226.) Esimiehen riskitietoisuuden ja asenteen merkitystä sekä puuttumista käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.



## 3 Onko tietoa - käytetyt keinot ja niiden havaitseminen

### 3.1 Henkilökortin käyttöperusteet ja ohjeistus yrityksessä

Tarve tunnistaa kaikki yrityksen tiloissa kulkevat henkilöt perustuu vaateisiin, jotka täytetään käyttämällä yrityksen omaa kuvallista henkilökorttia. Taustalla on sekä yrityksen omia tarpeita, että selkeitä liiketoimintavaateita, eli useat asiakkaat velvoittavat tunnistamaan tiloissa kulkevat. Henkilökortin käyttö auttaa tarkistettaessa onko henkilö oikeutettu verotuksellisesti merkitsevään etuuteen<sup>44</sup> kuten lounasetuun tai kuntosalin käyttöön (Vero, 2008). Joissain maissa kortti on myös toimistotyössä edellytys harmaan työvoiman kitkemiseksi<sup>45</sup>. Liiketoimintaan kohdistuvat tarpeet ja vaateet ovat tärkeimmässä roolissa ohjeiden noudattamisen osalta, vaikeivät ne ehkä suoraan osoita välittömiä vaikutuksia tai niitä voi olla vaikea arvioida. *Yrityksen tietoturvakäsikirjassa* todetaan ulkoisista vaatimuksista seuraavasti: “Toisaalta jotkut asiat tulee tehdä riippumatta siitä, onko niistä liiketoiminnan kannalta välitöntä hyötyä” (Laaksonen;ym., 2006 s. 116). Tämä pätee tähän ohjeeseen hyvin.

Turvallisuuskulttuurilla ja –ilmapiirillä on yritykselle huomattava merkitys ja niihin vaikuttavien ohjeiden rikkomisella katsotaan olevan laajempi merkitys<sup>46</sup>. Henkilökortin käyttämättömyyden katsotaan herkästi viittaavan myös muuhun piittaamattomuuteen tai asenneongelmaan. Jos henkilö kokee turhaksi ohjeen henkilökortin käyttämisestä ja toimii oman mielensä mu-

---

<sup>44</sup> “Työnantaja voi antaa omaehtoisen edun vain ennakkoperintälain palkkasuhteessa oleville työntekijöille. Etu on tarkoitettu vain työntekijän henkilökohtaiseen käyttöön... maksujärjestelyn tulee olla työntekijän nimellä tai muulla sellaisella tavalla yksilöity, että työntekijä voidaan sitä käytettäessä tunnistaa... Verotonta etua käytettäessä palveluntarjoajan on voitava varmistua siitä, että etua käyttää edun antajan nimeämä henkilö.” (Vero, 2008).

<sup>45</sup> Vertaa Suomessa yhteisillä rakennustyömailla käyttöön otettu velvoite kuvallisten henkilötunnusteiden eli henkilökorttien käytöstä harmaan talouden kitkemiseksi.

<sup>46</sup> Matriisi- ja linjaorganisaatiossa merkitys voi tulla esiin tai korostua hieman eri tavoin tai eri asioissa. En kuitenkaan näe, että merkitys itsessään poikkeaisi.

kaan ollen käyttämättä korttia, herättää se helposti ajatuksen, kokeeko henkilö muidenkin ohjeiden noudattamisen turhaksi ja jos kokee, niin mitä ne ovat?<sup>47</sup> Käyttäytymisen katsotaan heijastavan käyttäytyjän asenteiden lisäksi sitä, millaisia normeja ryhmässä tai organisaatiossa vallitsee (Ruuhilehto;ym., 2000 s. 58). Kokenutkin asiakas arvioi yrityksen luotettavuutta ulkoisten seikkojen perusteella: näyttääkö toiminta odotusten mukaiselta (Karhu;ym., 2005 s. 29). “Havaitun ulkoisen piirteen oletetaan vastaavan kyseisen henkilön sisäistä piirrettä tai ominaisuutta” eli puhutaan *vas-taavuuspäätelmästä*, jonka todennäköisyys kasvaa, jos käyttäytyminen vaikuttaa jostain syystä kielteisesti tarkkailijaan, tai ylipäätään, jos käytös on epätoivottavaa (Reiman;ym., 2008a s. 147). Kyse ei siis ole vain siitä, että joku ei pidä henkilökorttiaan, vaan myös siihen liittyvistä asenteista jonkin rikkeen sallimisessa. Tutkielmassa ei pyritä päättelemään turvallisuuskulttuurin tasoa edes paikkakohtaisesti. On kuitenkin huomattava, että vaikka kyse olisi “vain yksilön omasta syystä”, eikä yleisemmin turvallisuuskulttuurin tasosta<sup>48</sup>, käytös heijastuu kuitenkin koko organisaatioon. Esimiesten ja organisaation puuttumattomuus tai puuttumisen hyödyttömyys voi antaa vaikutelman heikosta turvallisuuskulttuurin tasosta.

Liiketoiminnan turvallisuusvastaavien kommentit korttien käyttöveloitteesta olivat yhteneviä ja selkeitä. Henkilökortin pitäminen on asiakaslupaus ja myös sitä kautta imagoakysymys. Toimituksissa laatukriteerit ovat kaikkiaan yhä tärkeämpiä tekijöitä, ja on tärkeää osoittaa, että valvomme ja huolehdimme siitä keitä tiloissa kulkee.<sup>49</sup> Erilaiset henkilökortit vieraille, ali-hankkijoille ja omalle väelle ovat helppo tapa valvoa tätä. Kortittomat aiheuttavat turhia poikkeamia esimerkiksi auditoinneissa. Asia vaikuttaa inhimillisellä tavalla; jos pientä asiaa ei ole saatu kuntoon ja hallittua, niin on luonnollista miettiä miten on suurempien ja vaikeampien asioiden laita

---

<sup>47</sup> Kytös turvallisuuskulttuuriin ja/tai muihin asenneongelmiin tuli esiin kaikkien haastattelujen sidosryhmähenkilöiden kanssa. Samalla esitettiin useita esimerkkejä, joissa korttita havaittu henkilö oli havaittu tehneen muunkin poikkeaman. (Sidosryhmähaastattelut, 2012.)

<sup>48</sup> Kulttuurin tasoista on useita eri määritelmiä, yksi tunnetuimpia on IAEA:n (1998) jako kolmeen tasoon. Alimmalla tasolla, eli vaatimuksiin ja määräyksiin perustuvassa kulttuurissa muun muassa täytetään juuri minimivaatimukset ja turvallisuus kaikkiaan nähdään välttämättömänä pahana. Ongelmiin reagoidaan vasta kun ne tulevat eteen, ei ennakoiden. (Ruuhilehto;ym., 2000 s. 28) ja (Reiman;ym., 2008a ss. 128-129.)

<sup>49</sup> Myös Kyrölä tuo esiin vaikutuksen imagoon ja painottaa sopimusehtojen noudattamisen tärkeyttä luottamusnäkökulmasta: “Jos sopimusta rikotaan, toimittaja maksaa. Luottamuksellisuutta ei tässä tapauksessa taata sopimuksella, teknisillä keinoilla, seinällä olevalla sertifiikaatilla vaan toiminnassa yleisesti noudatettavilla toimintaohjeilla ja – käytännöillä sekä kunkin toimitukseen osallistuvan esimiehen asian konkretisoinnilla. Eikä tätä luoda hetkessä.” (Kyrölä, 2001 ss. 46,61.)

(SidA, 2012) ja (SidC, 2012). Myös vieraiden kulkemiseen tulee kiinnittää huomiota. Kerkon mukaan “luotettavalle vakiovieraalle voidaan antaa lupa kulkea yksinään, mutta hän kiinnittää rintaansa visitor-kortin”. Jaan Kerkon näkemyksen siitä, että: “tällainen järjestely antaa täyden syyn pysäyttää jokin yksinään liikuskeleva henkilö, jolla ei ole visitor-korttia tai muuta yrityksen antamaa kulkulupaa.” (Kerko, 2001 s. 311.) Tutkitussa yrityksessä on tätä tiukempi käytäntö: vierailijat saavat henkilökortista selvästi eroavan vierailijakortin ja kulkevat aina henkilökortillisen isännän kanssa.

Alkuperäinen syy, miksi kortit otettiin käyttöön, oli tunnistamistarkoitus. Silloisen Tietotehtaan palvelukeskuksen laatujohtoryhmä päätti henkilökorttien käyttöönotosta kesällä 1994, ja 1.10.1994 kokouksessa ne todettiin otettun käyttöön. Konsernissa oli henkilökortteja ollut jo aiemmin, tuolloin käyttötarkoituksena oli lähinnä erinäisten henkilökunta-alennusten saaminen. Palvelukeskuksesta ohje henkilöiden tunnistamisesta laajeni vähitellen koko konsernin laajuiseksi. (Heliö, 2012). Henkilökortit ilmentävät yrityksen imagoa ja kertovat osaltaan turvallisuudesta. Kortit myös helpottavat henkilöiden tunnistamista ja sosiaalista kanssakäyntiä niin sisäisesti kuin vieraidenkin osalta myös pienissä toimistoissa. Henkilöstön keskinäinen tunnistamisen tarve on isossa toimipisteessä pientä toimipistettä selkeämpi, mutta toisten tunteminen ei ole itsestään selvää pienissäkään toimipisteissä.

KRP:n tilannekuvassa mainitaan henkilökortit tunnistamisen välineenä ja rikosturvallisuuden osana. “Sekä ulkopuolisten että oman henkilöstön tekemien rikosten torjunnassa jatkuva seuranta ja valvontajärjestelmien kehittäminen on olennaista. Suurissakin työyksiköissä<sup>50</sup>, joissa liikkuu runsaasti väkeä, rikosturvallisuutta voidaan tukea yhteisten pelisääntöjen noudattamisella (kuten henkilökunta- ja vierailijakorttien esilläpito).” (Keskusrikospoliisi, 2011 s. 8.) Kun asianmukaisen kulkuluvan omaavat käyttävät ohjeen mukaisesti henkilökorttia ja puuttuvat sovitusti kortittomiin henkilöihin, se estää ja vaikeuttaa asiattomien henkilöiden mahdollisuuksia kulkea yrityksen tiloissa. Näitä voivat olla esimerkiksi sosiaalisia keinoja hyödyntävät tahot<sup>51</sup>, jotka pyrkivät pääsemään sisälle kulkuluvan omaavan

<sup>50</sup> Tilannekuvassa ei ole määritelty, minkä kokoisena on pidetty “suurtakin työyksikköä” jotta tietoa olisi voitu verrata tutkielmassa suureksi määriteltyyn toimipisteeseen.

<sup>51</sup> Muun muassa Kyrölän mukaan erilaisista yrityksen tiedoista voi olla kiinnostuneita esimerkiksi liikekumppani, muu sidosryhmä tai jokin kolmas taho. Kyse voi olla vain tavaran anastuksesta yritykseen täysin liittymättömän tahon toimesta, urkinnasta tai yritysvakoilusta. (Kyrölä, 2001 ss. 47, 112-113, 124.)

henkilön kanssa samalla ovenavauksella. Tämä 'social engineering' on yleistynyt ja todellinen uhka sen sopiessa suomalaiseen kulttuuriin. "Ihmisten kohteliaisuus ja muiden huomioon ottaminen tekevät monet turvallisuusjärjestelmät hyödyttömiksi, kun ovia avataan tuntemattomille 'työtovereille' ja avaimia lainataan esimerkiksi arkistokaappien avaamiseen" (Laaksonen;ym., 2006 s. 252). "Helppous hyödyntää erilaisten turvallisuusjärjestelyjen heikkouksia perustuu siihen, että inhimillinen toiminta yhteiskunnassa perustuu luottamukseen. Mikäli kaikki epäilisivät kaikkea, ei toiminta nykyisessä muodossaan yhteiskunnassa olisi mahdollista. On siis luonnollista, että ihminen lähtökohtaisesti luottaa toiseen, kunnes jotkin signaalit antavat perustellun syyn epäillä tätä. Tätä ajattelutapaa voidaan heikentää turvallisuustietoutta kehittäväällä koulutuksella." (Heljaste;ym., 2008 s. 26.) Myös Kyrölän mukaan erilaiset ulkoiset uhkatekijät, kuten asiattomat urkkijat, ovat todellisia riskejä, joita pitää estää ja hallita. Hän toteaa, että "uskomme sinisilmäisesti moniin kumppaneihin. Asiattoman toiminnan takana on kuitenkin aina ihminen." (Kyrölä, 2001 s. 42.) Sinisilmäisyys voi kostautua monin tavoin, eikä se kelpaa puolustuksena. Erilaisten tietojen on oltava tosiasiallisesti suojattuja ja kulkemista täytyy valvoa. Henkilökortin pitämistä voidaan pitää yhtenä 'konkreettisenä tietoturvaluottamustoimenpiteenä', jolla voi olla merkitystä arvioitaessa, onko kyseessä rikoslain suojaama salattava tieto sekä tietoturvarikkomusten yhteydessä yrityksen pysyessä osoittamaan suojaamistahonsa. (Waitinen;ym., 2007 s. 43) ja (Kyrölä, 2001 ss. 61-62, 114, 122.)

Pääsääntöisesti henkilökortin käyttövelvoitteesta on kerrottu lyhyesti. On katsottu, että kyseessä on yrityksissä yleisesti käytössä oleva käytäntö, joka ei tarvitse erityisiä perusteluja. Kuitenkin korttien käytöstä on henkilöstölle tarkoitettussa kiinteistöturvaohjeessa *Premises Security Rules for Users* kerrottu enemmän ja ohjeen on painotettu koskevan myös pientoimistoja. Periaatteet ovat seuraavanlaiset: yrityksen tuottamaa, kuvallista henkilökorttia tulee pitää näkyvästi esillä kaikkialla yrityksen toimitiloissa. Kaikissa ohjeissa mainitaan selkeästi, että kortti tulee pitää näkyvillä, ei vain saatavilla. Mikäli henkilökortti on unohtunut kotiin, henkilö tunnistetaan muutoin ja hän saa väliaikaisen henkilökortin. Jokaisella on velvollisuus ohjata kortiton henkilö sovittuun paikkaan. (Tieto Oyj, 2010 ss. 2, 7-9.)

Rajasin tietämättömyyttä ja tietokatkoksen mahdollisuutta ohjeesta useilla eri haastattelukysymyksillä, esimerkiksi mitä tiedotuskeinoja ohjeesta on

havaittu, ja onko niitä havaittu riittävästi. Pyrin myös arvioimaan miten syvällisesti yksilölle tulisi tai pitäisi joutua selvittämään perusteluja yksinkertaisen ohjeen noudattamiseksi. Kaikkiaan ohjeistaminen on ristiriitaista, sillä suuressa yrityksessä ohjeita on paljon. Toisaalta edellytetään, että ohjeet ovat mahdollisimman lyhyesti kirjoitettuja, jotta ne on mahdollista lukea ja sisäistää. Toisaalta niiden noudattaminen vaikuttaa toisinaan vaativan enemmän perusteluja, jottei ohjetta koeta vain turhaksi byrokratiaksi. Puhakaisen mukaan tietoturvakoulutuksessa tulisi huomioida oppijan aiempi tietotaso ja työtehtävät (Puhakainen, 2006 s. 115). Näin yksilölliseen ohjeistamiseen ei tässä asiassa ole ehkä tarvetta. Tosin siihen on osaltaan pyritty ohjeiden osalta sillä, että on olemassa erilaisia ohjeita lyhyemmästä kuvallisesta viestistä pidempään selittävään tekstiin.

### 3.2 Käytetyt tiedotuskeinot ja niiden havaitseminen

Yksi tekijä toimipisteiden rajauksessa oli talopäälliköiltä saatu tieto, mitä keinoja käyttövelvoitteen tiedottamiseksi<sup>52</sup> ja valvomiseksi toimipisteessä on käytetty. Kysymyksillä varmennettiin, onko pyydyt ohjeet ja tiedotusmateriaali laitettu esille, sekä mitä valvontaa he tietävät kohteessa tehdyn. Otin mukaan tutkielmaan myös muut kuin fyysisesti toimipisteessä käytetyt keinot kuten intranetin käytön. Talopäälliköiden mielestä tiedotusmateriaalia on riittävästi esillä; seuraavaksi tulisi ennemmin muulla tavalla korostaa asian tärkeyttä (SidD, 2012), (SidE, 2012) ja (SidF, 2012). Jaan tämän näkemys, sillä kaikkiaan tiedotusmateriaali oli hyvin havaittu.

Haastattelulomakkeessa<sup>53</sup> kysyttiin, mitkä keinot korttia käyttämätön henkilö tiedosti havainneensa ja onko joku puuttunut aiemmin kortittomuuteen. Todistettavasti käytettyjen<sup>54</sup> ja otantahenkilöiden havaitsemien keinojen vertailun avulla selvitin, voiko kyse olla tietämättömyydestä, sekä miten hyvin eri keinot oli havaittu.<sup>55</sup> Jaoin erilaiset informointikeinot viiteen pää-

<sup>52</sup> Tiedottaminen käsitetään tässä tutkielmassa laajemmin kuin esimerkiksi kirjassa *Asian tuntija viestii*, jonka mukaisesti viestintä voidaan jakaa tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen. Tässä tutkielmassa tiedottamisella tarkoitetaan myös mahdollisesti ollutta vuorovaikutteista viestintää ja puuttumista. (Karhu;ym., 2005 s. 63.)

<sup>53</sup> Katso liite 3.

<sup>54</sup> Jokaisessa toimipisteessä oli käytössä fyysiset tiedotuskeinot, kuten Dave-materiaalia (katso liite 2) sekä kerroskeittiöissä oli tulostettuina kiinteistöturvaohje. Dave on yrityksessä vain turvallisuusasioihin tehty ja liitetty piirroshahmo, jota käytetään erilaisissa materiaaleissa, kuten e-learning paketeissa ja turvallisuusohjeista kertovista julisteissa.

<sup>55</sup> Havaintojen perusteella voidaan myös arvioida keinon kannattavuutta verrattuna sen jakelun helppouteen ja kustannuksiin.

ryhmään. Havaintojen lukumäärä - ei siis montako kertaa yksittäinen henkilö on jonkun keinon nähnyt - oli yhteensä 128 kappaletta.

1) Ohjaus, opastus	kpl
Esimies tai muu henkilö opastanut taloon tullessa.	6
Muu opastus/koulutus myöhemmin.	3
2) Turvallisuusohjeet	
<i>Premises Security Rule for Users</i> , eli koko henkilöstölle tarkoitettu kiinteistöturvaohje, joka löytyy intrasta ja yleensä tulostettuna toimipisteessä esimerkiksi kerroskeittiöissä.	13
“Intranetissä etusivulla”. Viittaa 08/2011 olleeseen turvallisuus-kampanjaan, jossa henkilökortit olivat yksi etusivulla ollut aihe.	9
“Intranetissä muualla”. Viittaa intranetissä olevaan “Safety&Security” –osioon, johon on konsernin turvallisuusohjeet.	5
3) ‘Dave’ E-learning ja muu koulutusmateriaali.	
Dave E-learning “A Day in Dave’s life”, eli turvallisuuskoulutukseen käytettävä itseopiskelumateriaali perusturvallisuusohjeista.	9
Dave ovibanderolli. Iso värikäs juliste, jossa on Dave –hahmo ja teksti: “Please remember that your ID card is your right of access to a Tieto facility. It must always be kept visible. Thank you!”. Näitä on sijoitettu useisiin toimipisteisiin henkilökunnan pääsisäänkäynteihin.	18
Muut (Dave) julisteet/kyllit. Värikkäät A3/A4 -kokoiset julisteet samalla tekstillä. Niitä on sijoitettu toimipisteisiin kulkureiteille.	14
4) Muut keinot	
Nähnyt muilla tarkoittaen onko henkilö kiinnittänyt huomiota siihen, että muut pitävät henkilökorttia.	17
Muu (mikä).	5
5) Puuttuminen/valvonta	
Esimies	0
Kollega	5
Neuvonta (toimiston infopisteet/vartiointi päivääikaan)	4
Piirivartiointi (tarkistaa työajan ulkopuolella kaikilta tiloissa olevilta henkilökortit)	3
Talopäällikkö	10
Muu. Esimerkiksi henkilöstöravintolan valvonta, jossa henkilökorttia kysytään, jotta tiedetään laskuttaa oikea ruoan hinta.	7

**Taulukko 2** Tietoon ja puuttumiseen liittyvien kysymysten vastausmäärät.

Kaikki otantahenkilöt ilmoittivat nähneensä jonkin tiedotuskeinon ryhmistä 1-4 ainakin kerran. Vähiten havaintoja oli ryhmästä muu opastus/koulutus. Kuitenkin neljässä kohteessa talopäälliköt (SidE, 2012) ja (SidF, 2012) ovat pitäneet turvallisuuteen liittyvää koulutusta, mutta ei voida todentaa, ovatko vastaajat olleet tietoisia näistä. Samoin kysymys esimiehen antamasta koulutuksesta ei kerro, onko henkilö saanut perehdytystä lainkaan vai onko saadusta perehdytyksestä puuttunut tieto henkilökorttien käyttöveloitteesta.

Korttien käyttöön vaikuttavaksi asiaksi sidosryhmät nimesivät erityisesti puuttumisen. Yhdessä kohteessa on tehty aktiivisesti kyselyjä ja empiirisesti havaittuna niiden on nähty vaikuttavan korttien käyttöasteeseen<sup>56</sup>. Selvää on, että kortittomuuteen kyllä puututaan: 23 henkilölle joku on huomauttanut puuttuvasta kortista ainakin kerran, viidelle useammin kuin kerran. Eniten huomautuksia on tehnyt talopäällikkö. Yhdelläkään haastatellulla ei kuitenkaan ollut merkintää, että esimies olisi puuttunut asiaan, eikä tämä tullut keskusteluissakaan esiin. Valitettavan usein tunnutaan ajattelevan, että ilmoittaminen avonaisesta ovesta tai kortittomaan henkilöön puuttuminen on “jonkun muun” tehtävä. Tämä näkyy siinä, että kollegan puuttumisiakaan ei ollut kuin viisi kappaletta. Ympäristö tuntuu joko sallivan tämän rikkeen tai jostain syystä henkilöt eivät puutu asiaan. Puuttumista käsittelemme tarkemmin kappaleessa 5.3.

### 3.3 Toimiko tiedotus vai voisiko sitä vielä tehostaa?

Tulosten perusteella on selvää, että tiedotus sinällään on toiminut – kaikki olivat nähneet ainakin jonkun käytetyn keinon ja tiesivät ohjeesta. Myös vapaamuotoisissa otantahaastatteluiden kommentteissa tuli ennemminkin ilmi jopa liialliseksi koettu tiedottaminen. Keskimäärin jokainen oli nähnyt kolme eri keinoa, joilla asiasta oli tiedotettu. Tosin ei selviä, montako kertaa kukin keino on nähty ja osa keinoista on voitu nähdä pidemmän aikaa päivittäin, esimerkiksi Dave ovibanderollit. Kortittomuuteen on osin myös puututtu. Voidaan siis todeta, että jokainen oli tietoinen kortin käyttövelvoitteesta, ja oli vieläpä saanut tiedon useammasta eri kanavasta. Näin päätelmä, ettei kortin käyttämättömyys johdu tiedonpuutteesta, voitiin näyttää todennetuksi. Kyse siis on henkilön valinnasta ja asenteesta.

Keinojen osalta tiedotustapojen määrää ei tarvitse lisätä. Kustannustehokkaita keinoja voidaan käyttää kalliimpien sijasta: esimerkiksi isoja ovibanderolleja tulee käyttää harkitusti ja helposti levitettävän sähköisen materiaalin käyttöä voidaan lisätä. Myös kiinteistöturvaohjeen tulostaminen näkyville vaikuttaa toimivalta keinolta; siihen on selvästi kiinnitetty huomiota ja se antaa paljon muutakin tietoa. Sähköisessä muodossa sitä ei ole vastavasti havaittu.<sup>57</sup> Toteutetun turvallisuuskampanjan osalta ei voida osoittaa,

<sup>56</sup> Kiinteistössä istuu turvallisuudesta vastaavia henkilöitä, jotka kyselevät kortteja, myös henkilöstöravintolassa kortteja kysellään aktiivisesti (SidE, 2012).

<sup>57</sup> Yrityksen intranetsivustot ovat laajat. Ne ovat tutkielman kirjoittamisen aikana kokeneet sekä toiminnallisen, että visuaalisen uudistuksen. Näin myös *Security&Safety* –osio on

mikä sen vaikutus on kaikkiaan ollut, mutta sekin on kuitenkin hyvin havaittu, vaikka siinä luotettiin sääntöjen ohjausvaikutukseen<sup>58</sup>.

Vertaan henkilökorttia uudisteseen. Åberg näkee toimivaksi malliksi Rogersin ja Shoemakerin (1971) yhteenvedon siitä, miten jokin uudiste leviää. Sen mukaan henkilö tulee ensin tietoiseksi uudesta asiasta, sen jälkeen hän vakuuttuu siitä ja tekee sen pohjalta päätöksen käyttöönotosta tai hylkäämisestä. Kumpikin voi tapahtua heti tai viiveellä. Tuon jälkeen henkilö vielä etsii vahvistusta päätökselleen toisilta käyttäjiltä. Pelkkä tietoisuus ei siis tämän mallin mukaan riitä, vaan tarvitaan pidempi prosessi, jossa asiasta vakuuttuminen on oleellinen osa. Jos henkilökorttia ei ole otettu käyttöön, syynä voi olla positiivisen vahvistuksen puuttuminen. Mikäli ympäristössä yleisesti ei käytetä korttia tai esimerkiksi esimiehen tai muun auktoriteetin taholta ei sitä edellytetä, annetaan pahimmassa tapauksessa malli, ettei korttia tarvitse käyttää. (Åberg, 2000 ss. 192-193.) Näen tämän pätevän henkilökorttien osalta, vaikkei olekaan selvää, ymmärtävätkö henkilöt ohjeen merkityksen. Korttia pitäväkin voi vaan tavan vuoksi totella, vaikkei ehkä ymmärrä kortittomuuden riskiä yhtään sen paremmin.

Jos kortin käyttövelvoitteesta on vakuututtu, se on otettu käyttöön ainakin osin esimerkiksi mukaan taskuun tai lompakkoon. Korttia tahallaan käyttämättömät voidaan jakaa henkilöihin, jotka kokevat käyttävänsä korttia ja noudattavansa ohjetta eli he pitävät henkilökorttia mukanaan mutteivät näkyvillä, sekä henkilöihin, jotka ovat tietoisesti käyttämättä korttia.<sup>59</sup> Joillekin tarvitaan siis jotain enemmän, jotteivät he rikkoisi ohjetta, mutta minkä sitten pitäisi riittää vakuuttamaan yksinkertaisen ja helposti toteutettavan säännön noudattamisesta? Sidosryhmien osalta oltiin hyvin yksimielisiä siitä, ettei tämänkaltaisen asian pitäisi tarvita juurikaan perusteluja. Sen tulisi riittää, että näin on käsketty, niin tehdään. Selityksenä tulisi riittää se, että

---

muuttunut. Muutosten toivotaan helpottavan tietojen löytämistä ja käytettävyyttä. Täten on mahdollista, että tiedotuskeinona näiden sivujen osalta tulokset ovat voineet parantua.

<sup>58</sup> Lanne on todennut tutkimuksessaan turvallisuuskampanjoiden usein epäonnistuvan, mikäli niissä luotetaan liikaa käyttäytymistä edeltävään ohjausvaikutukseen, esimerkiksi ohjeisiin (Lanne, 2007 s. 34).

<sup>59</sup> Myös Vance jakaa tietoturvaohjeita rikkovat niihin jotka eivät tiedä ohjeesta ja niihin jotka rikkovat niitä tahallaan. Tahallaan rikkovaa ryhmää hän pitää erityisen haastavana koska normaalia suurempikaan ohjeistus ei heille välttämättä riitä. (Vance, 2012 s. 13.) Vertaa myös henkilöihin, jotka vastasivat haastatteluissa pitävänsä korttia "aina". Tulkitsevatko työntekijät, että ohjetta voi soveltaa itselleen parhaaksi katsomallaan tavalla, eli esimerkiksi että kortin ei tarvitse olla näkyvillä, kunhan kortti on mukana.



meidän tulee erottaa oma väki vieraista.<sup>60</sup> Heinilä pitää kuitenkin Suomessa viestinnän erityispiirteenä “suomalaista sisäänpäin kääntyvää luonnetta, joka saattaa aiheuttaa tiedon kulkuun ennalta arvaamattomia katkoksia. Viestin katkeaminen saattaa toisinaan johtua joko siitä että viestiä ei pidetä tarpeellisena: ’kyllä tuon nyt pitäisi jokaisen ymmärtää’ tai viestin perillemeno ei vaivauduta varmistamaan. Asenteiden vaikutusta viestinnän onnistumiseen ei pidäkään väheksyä.” (Heinilä, 2004 s. 23.)

Kirjassa *Viestinnän johtaminen* kuvataan erilaisia tekijöitä ja uudisteen ominaisuuksia, joilla voi olla vaikutusta sekä tietoisuuteen että vakuuttuneisuuteen ja sitä kautta päätökseen<sup>61</sup>. Katson, että nämä tekijät ovat enemmän sidoksissa nimenomaisesti vakuuttuneisuuteen, joka johtaisi positiiviseen päätökseen. Näistä yksilöllisistä tekijöistä nousee erityisesti esille persoonallisuus (yleinen asenne muutoksiin), sosiaalisen järjestelmän tekijöistä poikkeavuuksien sietoaste (paljonko puututaan ja valvotaan ja hyväksytäänkö korttita olo toimipisteessä) sekä uudisteen ominaisuuksista etu (kokeeko henkilö saavansa siitä jotain etua / tai tarvitseeko hän sitä johonkin). Uudisteena henkilökortti sinällään täyttää muita sille esitettyjä vaateita – se on konkreettinen, helppo käyttää ja siitä on viestitty paljon ja viestintä on myös tavoittanut kohderyhmän. (Åberg, 2000 ss. 193-195.)

Karjalainen osoittaa väitöskirjassaan toimistotyöläiselle suunnatun tietoturvakoulutuksen erityispiirteenä verrattuna muuhun turvakoulutukseen olevan sen rutiineihin liittyvän arkipäiväisen tylsyyden sekä tietoturvaongelmien havainnoinnin vaikeuden. Hän vertaa sitä paloturvallisuuden kouluttamiseen, joka on toimistotyöntekijälle “jotain erikoista”. Havainnoinnin osalta “suurin osa ihmisistä on nähnyt tulipalon, mutta kuka on nähnyt salasanan hakkeroinnin.” (Karjalainen, 2011 ss. 32-34.) Nykäsen mukaan koulutuksen laadinnassa on syytä huomioida myös esimerkiksi erilaiset organisaatiossa vaikuttavat sosiaaliset taustavaikuttajat: henkilön tulisi myös ymmärtää koko organisaation tavoitteet, muutoin sitoutumista ei tapahdu (Nykänen, 2011 ss. 30-31, 266-268). Tammen opinnäytetyössä tutkittiin turvallisuuskoulutuksen tarvetta noin sadalla kysymyksellä, niistä kaksi liittyi henkilökortteihin. Tammi havaitsi työkavereiden välisen luottamuksen vaikuttavan

<sup>60</sup> Tämä tuli esiin eri tavoin lähes kaikkien sidosryhmien kanssa keskusteltaessa. Korttia käyttävän on vaikeaa käsittää, mikä ohjeen noudattamisessa on niin vaikeaa. (SidA, 2012), (SidD, 2012), (SidE, 2012), (SidC, 2012) ja (SidB, 2012).

<sup>61</sup> Katso tarkemmin (Åberg, 2000), *Viestinnän johtaminen* sivu 193, Kuva 7-1.

käytökseen ja esimerkiksi työhuoneiden ovet saatettiin siksi jättää auki. Hänenkin havaintojensa mukaan henkilökortin pitäminen oli “melko hyvin ymmärretty”, mutta siinä oli silti puutteita. Useat myös olivat kokeneet, että on tärkeää puuttua tunnistamattoman henkilön kulkuun, mutteivät käytännössä välttämättä siihen kuitenkaan puutu - etenkin jos käytös on määrätietoista. Tammen tutkimuksen mukaan 97 % tutkituista ymmärsi miksi henkilökorttia tulee käyttää, kuitenkin 10 % vastasi pitävänsä korttia harvoin tai ei koskaan. (Tammi, 2006 ss. 25-26, 43-44, 70-72.) Työssä ei ole syvällisemmin pohdittu “ymmärtämistä<sup>62</sup>” tai syitä siihen, miksi henkilökorttia pitämättömien osuus on noin suuri. Tutkimuksen havainnot ovat kuitenkin vastaavia kuin tässä työssä.

Nykäsen mukaan yksilön osalta “ihminen tarvitsee ainoastaan yksinkertaisen ja ymmärrettävän selityksen sille, miten ja miksi pitää toimia ohjeistulla tavalla. Jos oppija ei ymmärrä riittävän hyvin opettavien asioiden merkitystä, tarkoitusta ja sisältöä, hän ei voi sisäistää asioita.” (Nykänen, 2011 ss. 266-268.) Asenteisiin vaikuttavaa koulutusta, aktiivista viestintää ja ymmärrettäviä ohjeistuksia pidetään tärkeinä tekijöinä vakuuttumisessa. Koulutuksessa tulisi Puhkakaisen mukaan huomioida myös yksilön aiempi osaaminen (Puhakainen, 2006). Tämä varmasti pätee myös asioissa joissa tarvitaan osaamista, mutta kortin käyttämisen osalta oleellisinta lienee asenteisiin vaikuttaminen.

Tiedottamisen ja viestinnän osalta tuleekin siis pohtia, millä keinoin voitaisiin vaikuttaa asenteisiin ja puuttumiseen, ei vain kortin käyttämisen osalta, vaan myös tavoitteessa saada henkilöstö vakuuttuminen puuttumisen tarpeellisuudesta. Jotta viestintä saadaan tehostettua äärimmilleen, on asenneyksien ohella syytä tutkia ilmenneitä käytettyjä neutralisointitekniikoita eli niitä seikkoja, joilla kortin käyttämättömyyttä puolustellaan.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Eli onko ymmärretty miksi korttia pitäisi pitää, vai vain tietämys, että korttia pitäisi pitää.

<sup>63</sup> Vance toteaa tietoisesti tietoturvaohjeita rikkovien työntekijöiden olevan yritykselle ongelmallisia, koska tavanomaiset tiedotus- ja koulutuskeinot eivät toimi riittävällä tavalla. Hän pitää äärimmäisen tärkeänä sitä, että organisaatiot ymmärtävät syyt miksi ohjeita rikotaan. (Vance, 2012 s. 77.)

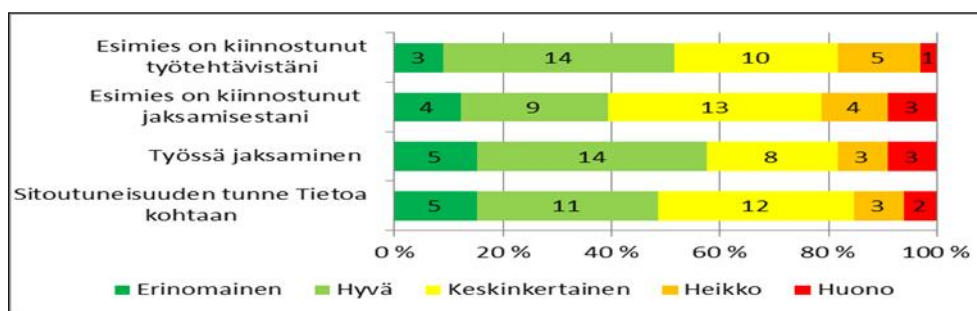
## 4 Tietoa löytyi, onko kyse asenteesta vai muusta syystä?

### 4.1 Asennekysymykset kortista ja yrityksestä

*Yrityksen tietoturvakäsikirjassa* jaetaan työntekijän turvallisuuskäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät kahteen osaan; niihin, jotka auttavat työntekijää ymmärtämään mitä häneltä odotetaan, sekä henkilön halukkuuteen pysyä yhteisön normien sisällä. Ymmärtämiseen vaikuttavina asioina pidetään erilaisia tiedon lähteitä kuten yrityksen arvoja, toimintaohjeita, koulutusta ja vanhempien kollegojen esimerkkiä. Halukkuuteen vaikuttavina tekijöinä mainitaan muun muassa henkilön arvot ja asenteet, työntekijän suhtautuminen työnantajaan ja ohjeen noudattamisen vaatima työmäärä. (Laaksonen;ym., 2006 ss. 249, kuvio 8.1.)

Toimintaohje kortin käyttämisestä on selkeä, korttia on helppo käyttää eikä sen käyttö vaadi koulutusta. Eri kanavia käyttäen tapahtunut ohjeen toistaminen ei silti ole onnistunut vakuuttamaan kaikkia ohjeen noudattamisen tarpeellisuudesta. Ohjeet ja tietoisuus ohjeesta luovat vain pohjan. Lisäksi tarvitaan vielä muita tekijöitä, joiden avulla asenne saadaan kohdalleen ja tarve ymmärrettyä oikein. Asenteilla (tunteet, ajatukset, käyttäytyminen) ja käsityksillä on yhteys turvalliseen käyttäytymiseen. Käsitykset vaikuttavat siihen, kokeeko henkilö ohjeen noudattamisen hyödyllisenä. “Käyttäytymisen taso asenteissa viittaa siihen, kuinka tunteiden ja ajatusten tasolla tehdyn enemmän tai vähemmän tietoisien arvion jälkeen käytännössä kyseisen asian suhteen toimitaan.” (Reiman;ym., 2008a s. 116.) Asenteeseen ja asennoitumiseen liittyviä tekijöitä selvitin kolmenlaisten kysymysten avulla. Ensimmäkin kysyin korttiin liittyviä asioita, toiseksi kiinnostukseen, sitoutumiseen ja jaksamiseen liittyviä tekijöitä sekä kolmanneksi kortin tärkeyteen itselle ja yritykselle liittyviä kysymyksiä. Kaikki vastaukset ovat liitteessä 8.

**Kiinnostukseen, sitoutumiseen ja jaksamiseen** liittyviä tekijöitä pyrittiin arvioimaan karkeasti neljän kysymyksen avulla. Henkilöitä pyydettiin arvioimaan väittämiä 5 -portaisella asteikolla “Erinomainen”, “Hyvä”, “Keskin-kertainen”, “Heikko”, “Huono”.



**Kuvio 1** Kiinnostukseen, sitoutumiseen ja jaksamiseen liittyvät vastausjakaumat.

Peräti puolet vastaajista koki sitoutuneisuuden tunteen huonoksi tai korkeintaan keskinkertaiseksi. Vastausten perusteella asiaan tuleekin kiinnittää huomiota. Alhainen sitoutumisen tunne vaatii esimerkiksi koulutukseen normatiivista näkökulmaa ja suostuttelua (Karjalainen, 2011 s. 31). Kaikkiaan kysytyjen asioiden koettiin olevan erinomaisella tai hyvällä tasolla noin 40 prosentin mielestä. Peräti viidennes vastaajista kuitenkin koki näiden olevan heikolla tai huonolla tasolla. Jatkotutkimuksessa tulisikin tutkia tarkemmin ja suuremmalla otoksella, onko alhaisella tasolla yhteyttä muihin tekijöihin, esimerkiksi ärtyneisyyteen. Käyttämättömyydellä katsottiin voivan olla korrelaatiota työtyytyväisyyskyselyiden tulosten, kuten ärtyneisyyden<sup>64</sup> kanssa. Sidosryhmähaastattelussa mahdolliseksi kortin käyttämättömyyden syyksi mainittiin muun muassa kapinointi, itsemääräämisoikeuden tarve ja yhteys työhyvinvointiin muutoinkin (SidH, 2012) ja (SidA, 2012).

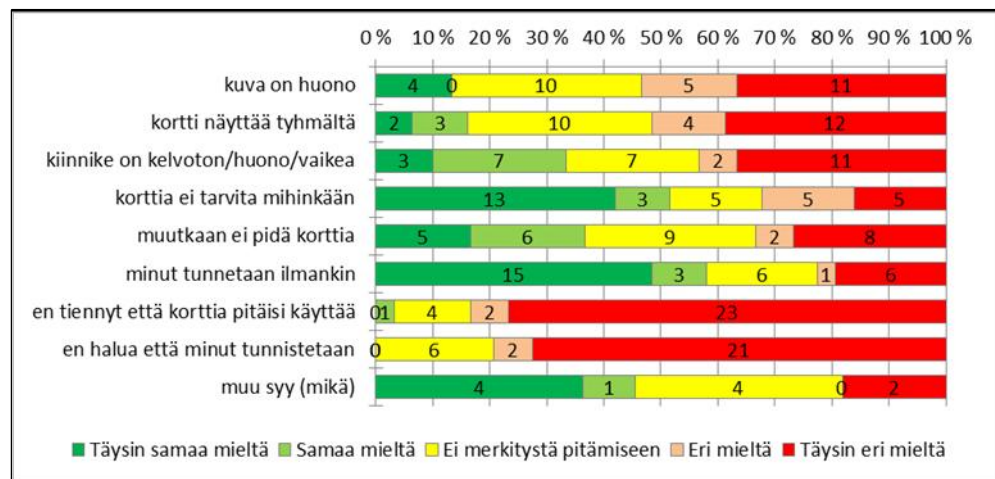
Esimieheen liittyvät kysymykset arvoitettiin hieman alhaisemmalle tasolle kuin vastaajaan itseensä liittyneet. Alhaisimmalle tasolle kaikkiaan jäi esimiehen kiinnostus alaisensa jaksamisesta, jossa 60 prosenttia koki tason olevan korkeintaan keskinkertainen. Esimiehen kiinnostus alaistensa motivaatiosta ja jaksamisesta on huomioitava; saadun otoksen perusteella näyttäisi siltä, että esimiehen koetaan olevan selkeästi kiinnostuneempi henkilön työtehtävistä (52 % vastauksia erinomainen ja hyvä) kuin jaksamisesta (39

<sup>64</sup> Ärtyneisyyden tunnetta kokee tutkitusti huomattavan suuri osa työntekijöistä. Tämä voi olla yksi laajemminkin selittävä tekijä, miksi kortittomuuteen eli “pikkujuttuihin” ei puututa. Tätä ei voida kuitenkaan tässä tutkimuksessa tarkemmin pohtia, koska kyseisen tutkimuksen tuloksia ei voitu saada käyttöön. Työhyvinvointitutkimus, (SidH, 2012).

% vastauksia erinomainen ja hyvä). Tätä voi selittää esimerkiksi esimiehen fyysinen etäisyys alaisesta sekä koettu jaksaminen.

Työvuosien määrä voi vaikuttaa laajemmin koko esimiestyöhön ja sen haasteisiin. Otantahenkilöistä suurin osa on ollut työssään pitkään, joten on huomioitava myös urautumisen mahdollisuus. Sydänmaanlakka kirjoittaa urautumisen vaikeuttavan uusien ajattelu- ja toimintatapojen hyväksymistä sekä urautumiseen liittyvästä paksunahkaisuudesta. “Paksunahkaisuus tarkoittaa sitä, ettei päästetä uusia ajatuksia läpi. Emme halua kuunnella toisten mielipiteitä, etenkin, jos ne eroavat omistamme. Emme myöskään hyväksy ja ota vastaan meihin kohdistuvaa kritiikkiä. Jos emme ota korjaavaa palautetta vastaan, niin silloin ei mikään muutu.” (Sydänmaanlakka, 2004 s. 86.)

**Korttiin liittyviä asioita** kysyttiin väittämien avulla. Asteikon ääripäinä oli “Täysin samaa mieltä” ja “Täysin eri mieltä”. Keskiasteikkona oli neutraali vaihtoehto: “Ei merkitystä pitämiseen”.



**Kuvio 2** Korttiin liittyvät vastausjakaumat.

Tulosten perusteella **kuvan huonous** ei ole otantahenkilöiden osalta syynä kortin pitämättömyyteen, eikä oletettavasti **kortin ulkoasu** muutoinkaan. **Kiinnikkeen osalta** kyselylomakkeella saadut tulokset ovat poikkeavia verrattuna aikaisemmin auditointien yhteydessä sekä nyt haastatteluissa suullisesti saatuihin kommentteihin. Useampi kuin “samaa mieltä” lomakkeeseen vastannut kommentoi erikseen suullisesti kortin häiritsevän, osa jopa erityisen paljon, ja tämän olevan pääsyy siihen miksei henkilö pidä korttia.<sup>65</sup> Toi-

<sup>65</sup> Kymmenen henkilöä oli täysin samaa tai samaa mieltä. Arvioin kuitenkin ainakin viidentoista henkilön maininneen erikseen kiinnikkeestä ja kortin häiritsevyydestä. Noin puolet kertoi kortin häiritsevän huomattavan paljon olemista ja tekemistä kun sen näkee tai tuntee (koko ajan) roikkumassa jossain. (Otantaryhmä, 2012).

mipisteissä on kuitenkin ollut tarjolla erilaisia kaulanauhoja ja klipsejä ja jos syy kortin pitämättömyyteen olisi kiinnikkeessä tai uudenlainen kiinnike antaisi kortin pitämiseen kimmokkeen, vaihtoehtoja voi helposti löytää tai saada lisääkin kuten yhden sidosryhmän sisällä kävi. “Erään työntekijän puoliso alkoi tehdä korun näköisiä ketjuja henkilökorteille. Ensin niistä kiinnostuivat naiset ja sitten miehet perässä.” (SidG, 2012). Henkilökortin pitäminen on kuitenkin suurimmalle osalle yksinkertainen rutiinitoimintapide, jota ei edes ajatella. Kortti on osa vaatetusta, jota ei normaalisti päivän aikana huomaa<sup>66</sup>. *Yrityksen tietoturvakäsikirjassa* mainitaan, että “suurin osa ihmisistä pitää rutiineista” (Laaksonen;ym., 2006 s. 254). Karjalainen puhuu tästä tapa-elementtinä, eli ihminen esimerkiksi lukitsee koneen alitajuisesti huomioimatta tekevätkö muut niin. Vaikka jonkin asia olisi helppo ja nopea toteuttaa, henkilö voi kokea sitä kohtaan epämukavuutta. (Karjalainen, 2011 ss. 120, 146.) Aisteihin liittyen tätä ei kuitenkaan ole tarkemmin tutkittu Karjalaisen väitöstutkimuksessa.

**“Korttia ei tarvita mihinkään”** sai yllättävän paljon samaa mieltä olevia vastauksia siihen nähden, ja on ristiriidassa vastausten kanssa, joiden mukaan kortin käyttöä pidetään yritykselle tärkeänä. Toisaalta se tukee täysin vastausta, ettei korttia pidetä tärkeänä itselle.<sup>67</sup>

**“Muutkaan eivät pidä korttia”**. Vastaukset jakautuvat tasaisesti samaa mieltä, eri merkitystä ja eri mieltä olevien kesken. Vahvemmin samaa mieltä oltiin pienissä toimipisteissä ja eri mieltä suurissa. Hieman yllättäen “ei merkitystä” vastauksia tuli kuitenkin vain pienemmistä toimipisteistä. On vaikeaa arvioida keitä “muut” henkilön mielestä ovat, kuuluuko siihen esimerkiksi vain oma ryhmä vai koko toimipiste. Kortittomien osuus voi vaihdella toimipisteestä riippuen ja pienessä toimipisteessä luonnollisesti suhteellinen osuus korostuu nopeasti.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Aistisäätelyjärjestelmän toimiessa normaalisti ihminen ei huomaa työpäivän aikana korujaan tai sukkiensa ja housujensa kiristävän. Aistisäätelyjärjestelmän toimivuus (ns. sensorinen integraatio) liitetään usein osana myös Asperger- ja AD/HD -oireyhtymiin. Aiheesta lisää, katso (Sensorisen Integraation Terapian Yhdistys ry, 2012).

<sup>67</sup> Katso vastaukset tämän osalta kuvion 3 alta sivulta 34.

<sup>68</sup> Ruotsin suuressa toimipisteessä pidettiin korttitarkastus marraskuussa 2011, jolloin kontrolloitiin noin 700 henkilöä. Seitsemällä prosentilla ei ollut kortti mukana tai näkyvillä. Kampanjasta kerrottiin yrityksen intranetsivuilla, sekä selvitettiin miksi korttien käyttö on tärkeää. (Tieto Oyj, K. Illeman Security Manager, 2012c). Myös Suomessa on pidetty useita korttikontroleja (Länsivuori, Jari, 2012), mutta kortittomien osuutta ei voitu laskea, koska tarkastuksista ei ole tietoa paljonko väkeä tarkastuksen ohi kulki tai tarkastettiin kaikki.

Voimakkaimmin esille nousee kaksi seikkaa. Eniten “täysin eri mieltä” -vastauksia tuli väittämiin “**en tiennyt, että korttia pitäisi käyttää**” ja “**en halua, että minut tunnustetaan**”. Henkilöstöllä on siis selkeä tietoisuus kortin käyttämisestä ja halu, että heidät tunnustetaan tai tunnetaan. Tietoisuus tuli ilmi myös tutkittaessa käytettyjä keinoja. Voimakkaimmin täysin samaa ja samaa mieltä oltiin kysymyksessä “**minut tunnetaan ilman-kin**” (yli puolet vastaajista). Useat kommentoivat lisäksi vapaissa kommentteissa, että kaikki tunnustavat kyllä kaikki ja kyllä “minut” tunnetaan.

Sidosryhmien oletamat tunnustamisesta olivat vastaavia. Oletettiin, että noin 100 hengen toimipisteessä henkilöt voivat ehkä vielä tuntea toisensa (SidB, 2012). Pienissä toimistoissa “kaikki tuntee toisensa” ja isoissa taas sosiaalinen kontrolli ei toimi (SidA, 2012). Pienissä toimipisteissä kortittomuuden syyksi nähtiin juuri se, kun “oma väki pyörii koko ajan ympärillä, eli näiden pienien toimistojen ’oma kulttuuri’, joissa vaan ei ole tapana pitää korttia” (SidF, 2012). Otantahaastatteluisa käydyt keskustelut kuitenkin kumosivat näitä oletamia toisten tunnustamisesta ja tuntemisesta. Tunnustamisen tarve vaikuttaa olevan oletettua suurempaa; haastatteluiden aikana useampi henkilö (myös osa korttia pitäneistä, jotka jäivät otantahaastatteluiden ulkopuolelle) toi pienissä toimipisteissä spontaanisti esiin sen, ettei oikeastaan tunnekaan kaikkia, tai ainakaan tiedä kaikkien nimiä – osaa tämä häiritä voimakkaastikin. Kun oletetaan kaikkien tuntevan “minut” ja “hänet”, niin nimeä ei välttämättä etsikkoajan jälkeen kehdata enää kysyä.<sup>69</sup>

**Muu syy** oli valittu useammalla henkilöllä, mutta kaikilla ei ollut kommentoituna mikä se “muu syy” oli. Seuraavat syyt mainittiin: “ei jaksakaan kaulassa ylimääräistä kamaa”, “en muista laittaa sitä aamuisin”, “haittaa olemista”, “hankala kaulassa”, “kapina”, “välipitämättömyys”, “omaa laiskuutta”. Yksi henkilö kertoi kortin vanhentuneen, eikä jostain syystä saanut uutta kuten olisi pitänyt. (Otantaryhmä, 2012).

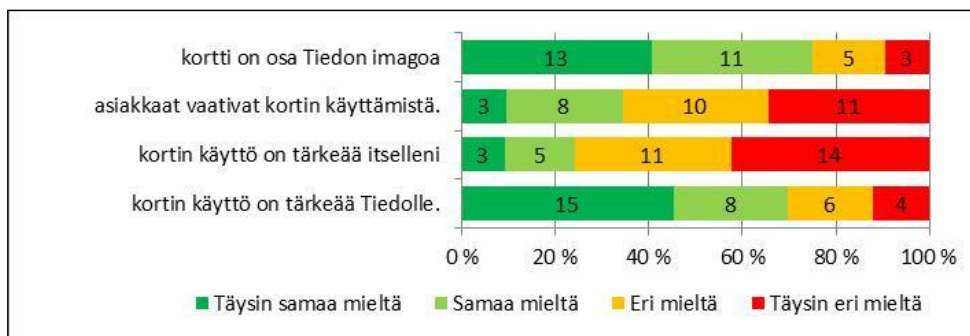
#### 4.2 En minä tarvitse...

Kolmantena asenteisiin liittyvänä asiana selvitettiin **kortin tärkeyttä (itselle ja yritykselle) määritteleviä kysymyksiä**. Väittämiin pyydettiin vastaamaan 4-portaisella Likert -asteikolla, ääripäinä “Täysin samaa mieltä” ja

---

<sup>69</sup> Tämä tuli esiin spontaanisti jokaisessa pieneksi luokitellussa toimipisteessä joissa haastatteluja tehtiin. Lähde: otantaryhmähaastattelut toimipisteissä 20.–22.2.2012 ja oletamat tunnustamisesta (Sidosryhmähaastattelut, 2012).

“Täysin eri mieltä”. Neutraalia vaihtoehtoa ei ollut, joten henkilö joutui ottamaan kysymykseen jotain kantaa.



**Kuvio 3** Kortin tärkeyteen liittyvät vastausjakaumat.

**Asiakasvaatimuksena** kortin käyttövelvoitetta ei selkeästi tiedostettu. Vastauksista ei voida selvittää, vaatiiko “vastaajan oma asiakaskunta” kortin käyttöä. Viestintä on kuitenkin tämän osalta epäonnistunut joko laajemmin mitä matriisiin siirtyminen tarkoittaa tai vain turvallisuusperusvaateiden osalta. Näihin seikkoihin tulee jatkossa kiinnittää yhä enemmän huomiota.

Korttia pidetään vahvasti **osana yrityksen imagoa** ja **yritykselle tärkeänä** asiana. Noin 70 % vastanneista oli näistä täysin samaa tai samaa mieltä. Tämä on ristiriitaista sen kanssa, että useiden henkilöiden mielestä “korttia ei tarvita mihinkään”. Tosin tämä tukee täysin vastausta ettei korttia pidetä **tärkeänä itselle**. *Yrityksen tietoturvakäsikirjassa* esitetään kolme yksilön tietoturvakäyttäytymiseen vaikuttavaa tekijää: “työntekijän henkilökohtaiset arvot ja asenteet, työntekijän suhtautuminen työnantajaan ja ohjeiden noudattamisen vaatima työmäärä”. “Useimmat työntekijät omaksuvat organisaation toimintamallit, jos he uskovat niiden olevan työn kannalta tärkeitä ja linjassa yksilön omien ohjeiden, uskomusten ja arvostusten kanssa. Organisaation arvojen, ohjeiden ja toimintamallien hyväksyminen tekee useimpien työskentelystä joustavaa, mutta harva hyväksyy ristiriitaa henkilökohtaisten arvojen ja organisaation toimintamallien välillä. Omat arvot menevät tällöin useasti edelle.” (Laaksonen;ym., 2006 s. 250.) Tämä tuli todennettua: jos henkilö ei koe itse tarvetta kortin käyttöön, hän ei korttia käytä, vaikka tiedostaisi sen olevan tärkeää yritykselle. On toki huomattava, että yritykselle tärkeiden ohjeiden noudattaminen ja päämäärien tavoittelu on myös yksilölle hyödyllistä – vaikkei yksilö sitä suoranaisesti tiedostaisikaan<sup>70</sup>.

<sup>70</sup> Yhteisön toiminta ja päämäärään tavoittelun hyödyistä yksilöille, katso lisää esimerkiksi (Peltonen, 2005 ss. 28-32).



Haastattelussa kysyttiin lisäksi **vapaamuotoisia kommentteja siitä, mikä saisi henkilön pitämään korttiaan**. Jaan kommentit neljään ryhmään.

- 1) Kiinnikkeestä puhuneet ja ne joita kortti häiritsee. Viisi kommenttia.
- 2) Tarpeen puuttuminen (eivät tiedosta tunnistamistarvetta), tarpeena ehdotettu esimerkiksi kytkemistä avaimen. Yhdeksän kommenttia.
- 3) Pakko / sanktio / palkkio. Kuusi kommenttia, joista vain yksi ehdotti palkkiota pakottamisen ohella.
- 4) Muu. Kolme kommenttia: “Jos olisi tapana toimistolla”, “tärkeyden painottaminen”, ja “tämä tutkimus pakottaa ajattelemaan”.<sup>71</sup>

Vahvimpia asennetekijöitä vaikuttaa olevan jonkinlainen itsemääräämisoikeuden tai itsesäätelyn tarve sekä tarpeen puuttumisen tunne. Yritykseen kohdistunut tarve sinänsä on hyvin tiedostettu. Mutta miksei se ole muuttunut henkilökohtaiseksi tarpeeksi: eikö tarvetta kuitenkaan ole täysin ymmärretty vai vaikuttaako siihen muut syyt kuten kuka on se “Minä”, joka ei käytä korttia? Määrittelin kaikkien vastausten perusteella korttia käyttämättömät henkilöt: “unohtajiin”, “elitisteihin”, “välinspitämättömiin urautuneisiin” ja tahallaan sääntöä rikkoviin “kapinoijiin”. Eri ryhmillä korostuu eri syyt joihin käytetään eri neutralisointitekniikoita.

#### **“Unohtajat”**

Unohtajalle kortin unohdus oli vahinko. He tietävät unohtaneensa kortin ja päässä sykkii moraalinen tieto siitä. He korjaavat toimintaansa itse vaikei siihen puututa ja heillä tämä moraalinen säilyy ympäristöstä huolimatta.

#### **“Elitistit”**

Henkilöt, jotka katsovat, ettei heidän tarvitse pitää korttia, koska heidät tunnetaan muutenkin - tai heidät pitäisi tuntea. Ajattelutapa voi esimerkiksi kuulua asiantuntijuuteen. “Asiantuntijalla voi olla taipumusta elitismiin, oikeutettuaakin tunnetta omasta erinomaisuudesta. Tämä saattaa ilmetä muiden vähättelynä, jopa halveksimisena. Toki on hienoa olla kultapossukerhon jäsen; jo urautuneille tämä saattaa riittääkin.” (Maunula, 1997 s. 25.)

#### **“Välinspitämättömät urautuneet”**

Elitistien erinomaisuudentunteesta poiketen nämä henkilöt eivät jostain muusta syystä välitä tai jaksaa välittää ohjeen noudattamisesta. Henkilö voi

---

<sup>71</sup> Kaikki saadut vapaamuotoiset kommentit ovat liitteessä 9.

ajatella itse voivansa arvioida ohjeet, jotka koskevat häntä, ja pitää jotain laadittua ohjetta turhana vedoten pitkään työkokemukseensa. Nämä henkilöt myös kokevat puuttumattomuuden olevan ”lupa” olla käyttämättä. Ohjeen noudattamiseen pakottaminen voidaan siten ajatella olevan väheksyvä, negatiivinen kannanotto henkilön ammattitaitoa kohtaan, ja se voi vähentää henkilön autonomian tunnetta (Reiman, 1999 s. 23).

### “Kapinoijat”

Henkilöt, jotka sanovat suoraan, etteivät pidä eivätkä aio pitää korttia ”vaikka mikä tulisi”. Kortittomuutta pidetään esimerkiksi jonkinlaisena kapinointikeinona ja itsemääräämisoikeuden merkinä. Taustalla on siis usein aivan muita kuin korttiin liittyviä syitä.

### 4.3 Haasteena riskin ymmärtäminen ja neutralisointitekniikat - tarveasetelma riskien näkökulmasta katsottuna

Selvitän riskitietoisuutta kahdesta eri näkökulmasta selventämällä kortin käyttämättömyyteen liittyvien riskien arviointia ja pohtimalla ihmisten käyttämiä neutralisointitekniikoita. Kortin käyttämättä jättämiseen liittyviä riskejä ei ehkä kokonaisuudessaan tunnisteta tai niitä vähätellään. Ihmiset myös uskovat usein olevansa oikeassa, ja mitä oikeammassa he ajattelevat olevansa, sitä enemmän he torjuvat omia käsityksiä horjuttavia tietoja. Ilmiö tunnetaan *liiallisen itsevarmuuden heuristiikkana*. Heuristiikkojen avulla ihminen selittää jonkin riskin todellista pienemmäksi tai suuremmaksi. Henkilökohtainen ja sosiaalinen riski voidaan arvioida eri tavoin: riski ja uhka ehkä ovat olemassa, mutta henkilö kokee niiden olevan omalla kohdallaan vähäisempi kuin muilla. (Ilmonen;ym., 2010 ss. 17, 87.) Tämä näkyy myös toimistojen kohdalla. Pieneen toimistoon arvioidaan usein kohdistuvan vähemmän riskejä kuin suureen. Yksi syy kortin käyttämättömyyteen voikin olla väärin arvioitu tarve/tarpeettomuus tai uhkan suuruus. Tiedostaen tai tiedostamattaan henkilö kuitenkin samalla arvottaa käyttäytymisellään oman ja yrityksensä työn arvoa ja luottamuksellisuutta. Faktisesti: jos tehtävä työ ei ole tärkeää, sitä ei ole tarvetta suojatakaan.<sup>72</sup>

---

72 Karjalainen osoittaa vastaavasti tietoturvakoulutuksen tarpeesta: “For example, if there are no assets of value in the organization, or if there are no threats to the organization, there is no need for IS security or for IS security training” (Karjalainen, 2011 s. 33).

Kortittomuus aiheuttaa sekä välillisiä että välittömiä riskejä ja haittoja. Välittömät riskit ovat usein helpompia mieltää ja hallita, kun taas välillisistä riskeistä voi seurata täysin ennakoimattomia ja erittäin ikäviä yllätyksiä.<sup>73</sup> Haitat voivat kyteä pitkäänkin, olla vaikeasti todennettavissa ja havaittavissa; toisinaan niitä ei enää edes osata yhdistää alkutapahtumaan pitkän ajan tai monimutkaisen syy-seurausketjun jäljiltä. Näiden “hitaiden” tai välillisten haittojen tosiasiallista vaikutusta tai suuruutta ei siis usein pystytä arvioimaan lainkaan. Mikä on esimerkiksi asiakkuuteen vaikuttaneen luottamussärön (poikkeama auditoinnissa tai muu imagoon vaikuttanut asia) tai ’onnistuneen’ social engineering – tapauksen hinta?<sup>74</sup>

Jo pelkkä säännön noudattaminen on tärkeää, vaikkei henkilö riskejä ymmärtäisikään. Erityisesti matriisiorganisaatiossa on mielestäni tarve pyrkiä olemaan “jatkuvan parantamisen kulttuurin” tasolla<sup>75</sup>. Siinä henkilöstöllä on käsitys millaisessa ympäristössä he työskentelevät ja lisäksi he näkevät päätöksensä ja tekojensa vaikutukset myös muihin yrityksen toimijoihin. (Ruuhilehto;ym., 2000 s. 29.) Henkilöstö, joka osaa arvioida ja tiedostaa riskejä sekä ymmärtää toimintaympäristönsä vaateet, osaa tiedostaa turvallisuusvaikutukset myös muiden kuin juuri oman toiminnon osalta<sup>76</sup>. Näin päästään eroon haitallisesta “koska minun asiakkaani ei vaadi, niin en noudata ohjetta” tai “tämä ei ole minulle tärkeää” – ajattelutavoista. Parhaimmillaan “ei väliä kenen asiakas vaatii, noudatan ohjetta” –ajattelun sijasta päästään tasoon “noudatan ohjeita, koska se on yritykselle tärkeää ja ymmärrän miksi se on tärkeää – se on sitä kautta tärkeää myös minulle”.

Ohjeiden rikkomista selitetään ja puolustellaan erilaisten neutralisointitekniikoiden avulla. On olemassa syy, jonka perusteella henkilö katsoo, että

---

73 Työntekijän virhe voi toisinaan mennä ohitse ilman vaikutusta, toisaalta jossain ajanhetkessä aiheuttaa vakavan tilanteen (Lindroos, 2009 s. 17). Samoin pienellä huolimattomuudella voi olla suuretkin seuraukset, vaikka törkeällä välinpitämättömyydellä ei välttämättä ole (Reiman;ym., 2008a ss. 426-427).

74 Yhdysvalloissa yritykset ovat muun muassa saaneet esimerkiksi asiakkaiden luottamuksellisten tietojen väärin käsiin joutumisesta huomattavia sakkoja ja vahingonkorvauksia, joutuneet palkkaamaan lisää tietoturvasta vastaavia henkilöitä ja/tai sitoutumaan säännöllisiin ulkoisiin auditointeihin (Laaksonen;ym., 2006 s. 285).

75 Katso viite 48.

76 Kypärän käytöstä tai käyttämättömyydestä on tehty vastaava havainto, käyttäminen tai käyttämättömyys ei kerro sitä, ymmärtääkö henkilö kypärän käytön merkityksen tai käyttämättömyyden riskit (Reiman;ym., 2008b s. 35).

hänellä on oikeus rikkoa ohjetta. Lähteenä käytetyissä väitöstutkimuksissa on pääosin viitattu alun perin Syksesin ja Matzan vuonna 1957 kehittämään neutralisointiteoriaan<sup>77</sup>; näin tehdään myös tässä tutkielmassa. Kortteihin liittyen tulkitseen sitä Nykäsen ja Vancen väitöskirjojen pohjalta siten, että henkilöt ymmärtävät säännön, mutta ovat osin rutinoituneet ohjeen rikkomiseen. Heikko valvonta ja tehoton poikkeamiin puuttuminen edesauttaa tätä rutinoitumista. (Nykänen, 2011 ss. 45-46) ja (Vance, 2012 s. 15.)

Kortittomuudessa *Denial of injury* -tekniikan<sup>78</sup> mukainen syy lienee yleinen ja sopii erityisesti kappaleessa 4.2. esitetyille “välinpitämättömille urautuneille” sekä “kapinoijille”. Tämän mukaan henkilö uskoo, ettei kortin käyttämättömyys aiheuta mitään oikeaa haittaa organisaatiolle tai hänelle itselleen. Koetaan, ettei kortittomuus ole todellinen riski. Kaikki mahdolliset vahingot minimoidaan tai jopa kielletään ajatuksissa. “Elitisteille” taas sopii *Appeal to higher loyalties* -tekniikka<sup>79</sup>, jonka mukaisesti henkilö ajattelee, että hänellä on esimerkiksi asemaan perustuva oma yksilöllinen oikeutuksensa kulkea ilman korttia. Tosin tämä sopii kaikkiin mainittuihin ryhmiin, koska tämän tekniikan mukaisesti ohjetta rikotaan omien tarpeiden tai syiden johdosta. Kuten todettua, omaa tarvetta kortin käyttöön ei tunnettu.

Erityisesti pieniin toimistoihin ja “minut tunnetaan täällä” -asenteeseen “välinpitämättömille urautuneille” sopii *Defense of necessity* -tekniikka<sup>80</sup>, jossa katsotaan, että on olemassa oikeutus soveltaa ohjeita toimintaympäristön mukaan. Mielenkiintoinen tekniikka erityisesti urautumista ajatelleen on myös *Methaphor of the ledger*<sup>81</sup>. Pitkällä aikavälillä tapahtuneen hyvän työn tuloksena otetaan oikeutus olla ilman korttia ja “kyllä minut jo tunnetaan”. Tekniikka sopii myös “elitisteille”, jotka kokevat, että heidät tunnetaan tai pitäisi tuntea tekemänsä (arvostetun) työn vuoksi.

---

77 Väitöstutkimukset: (Karjalainen, 2011), (Nykänen, 2011) ja (Vance, 2012).” Alkuperäinen neutralisointiteoria jakautui viiteen tekniikkaan: denial of injury, denial of responsibility, denial of victim, condemnation of the condemners ja appeal to higher loyalties (Sykes & Matza 1957). Teoriaa täydensivät myöhemmässä vaiheessa Klockars (1974), joka toi esille tekniikan metaphor of the ledger, ja Minor (1981), joka esitteli tekniikan defense of necessity.” (Nykänen, 2011 s. 48.) Katso myös vastaavasti (Vance, 2012 s. 51).

78 Alun perin (Sykes&Matza 1957): (Nykänen, 2011 ss. 48-49) ja (Vance, 2012 ss. 52-53).

79 Alun perin (Sykes&Matza 1957): (Nykänen, 2011 ss. 49-50) ja (Vance, 2012 s. 53).

80 Alun perin (Minor 1981): (Nykänen, 2011 s. 50) ja (Vance, 2012 s. 53).

81 Alun perin (Klockars, 1974): (Nykänen, 2011 s. 52) ja (Vance, 2012 s. 54).

Riskiajattelun kannalta, sekä huomioiden saatu merkittävä vastausprosentti, jonka mukaan henkilö ei koe korttia itselleen tärkeäksi, oleelliseksi noussee *Codemnation of the condemners* -tekniikka<sup>82</sup>. Tämän taustalla on heikko riskituntemus. Ohjetta kortin käytöstä, käyttämättömyyden riskejä tai vahinkojen mahdollista laajuutta matriisiorganisaatiossa ei ole ymmärretty. On myös mahdollista, että ohjetta ei ole sellaisenaan pidetty tarpeellisena, järkevänä tai hyödyllisenä<sup>83</sup>.

Riskien ymmärtämiseen tulee vaikuttaa eri keinoin huomioiden eri neutralisointitekniikat. Puhakaisen tutkimuksen mukaan onnistumiseen tarvitaan koulutuksen ja kampanjoinnin lisäksi palkitsemista ja rankaisemista (Puhakainen, 2006 ss. 69-70). Nykänen toteaa, että tietoturvakoulutus ja kampanjat eivät suoraan vaikuta ihmisten käyttäytymiseen – välttämättä ei edes muisteta, mitä niissä on sanottu. Riskit pitää ymmärtää, jotta koulutus ja kampanjat vaikuttavat asenteeseen ja muuttuvat oikeanlaiseksi käytökseksi. Oikein laaditulla koulutuksella voidaan vaikuttaa positiivisesti kaikkiin neutralisointitekniikoihin. (Nykänen, 2011 ss. 28, 265.)

Kouluttaminen suuressa organisaatiossa on haasteellista: oppiminen on yksilöllistä, mutta kaikkia ei voi kouluttaa yksilöidyllä koulutusohjelmalla. *Yrityksen tietoturvakäsikirjassa* oppimisen yhtenä osana pidetään ymmärtämistä sitä miten tulee toimia eri tilanteissa. Ymmärtämistä pidetään yksilöllisenä, joten oppimista pitäisikin tehostaa käyttämällä erilaisia tapoja, muun muassa suullisia, visuaalisia ja käytännön esimerkkejä asian opettamisessa. (Laaksonen;ym., 2006 s. 257.) Oppimiseen tarvitaan kuitenkin aina jokin motiivi ja joskus motiivi syntyy vasta kantapäähän kautta. *Virastotyön turvallisuusopas* keskittyy erityisesti paloturvallisuuteen, mutta kirjoittajien vahva kokemus asiasta on sovellettavissa hyvin turvallisuuteen laajemminkin. “Valitettavasti motiivi esimerkiksi paloturvallisuusasioiden oppimiseen syntyy parhaiten vasta lähipiirissä tapahtuneen paloturman jälkeen.” (Waitinen;ym., 2007 s. 5.)

---

82 Alun perin (Sykes&Matza 1957): (Nykänen, 2011 s. 52) ja (Vance, 2012 s. 53).

83 Karjalaisen mukaan ohjeen noudattamattomuudessa nähty mielenkiintoinen tekijä on nimenomaan ohjeen hyödyllisyyden kokeminen. “...when interviewees saw that there was no significant (positive) consequence of using (or not using) these IS security procedures, they tended not to comply.” (Karjalainen, 2011 s. 114.)

## 5 Pohdinta keinoista miten kerrotaan: “sinä tarvitset, koska...”

### 5.1 Mihin siis pitäisi vaikuttaa ja miksi?

Tutkimukseni perusteella korttia käyttämätön henkilö on tyypillisesti yrityksessä pitkään ollut henkilö, joka on nähnyt linjaorganisaation muuttumisen matriisiorganisaatioksi ja myös yrityksen voimakkaan kasvun. Moni(yritys)kulttuurinen matriisiympäristö tuo monenlaisia haasteita ymmärtää perustason turvallisuuden merkitys ja vaateet läpi organisaation. Matriisin tarkoituksenmukaisuus jakaa henkilöstö palvelun kannalta eri 'lokeroihin' näkyy esimiestyön haasteena. Yhdellä esimiehellä voi olla useita yksittäisiä alaisia useammassa toimipisteessä ja toisaalta yhteen toimipisteeseen kohdistuu paljon yksittäisiä esimiehiä.

Otantaryhmän haastatelluista huomattava osa kokee sitoutumisessaan ja jakamisessaan olevan puutteita. Heikon sitoutuneisuuden vuoksi tiedottamiseen ja koulutukseen tulee lisätä asenteisiin vaikuttavia tekijöitä. Kortin käyttövelvoitteesta sinänsä kyllä tiedetään, mutta se ei ole kaikin osin riittänyt syyksi käyttää korttia. Kortin käyttämättömyys on riskinä hankala. Sen vaikutus ei välttämättä näy heti ja vaikutukset voivat olla välillisiä. Näin esimerkiksi Dave –julistet toimivat vain muistuttajina, mutta ne eivät ole riittäviä selittämään syitä ja riskejä, jotta kaikkien henkilöiden osalta tapahtuisi vakuuttuminen kortin käytöstä. Pelkällä tiedottamisella ei pystytä vaikuttamaan kaikkiin korttia käyttämättömiin henkilöihin, vaan tarvitaan myös puuttumista.

Esimiehien valvonta ja puuttuminen on ollut riittämätöntä – tosin matriisiorganisaatiossa aiemmin kerrotuista syistä se on myös erittäin haastavaa. Myöskään oma henkilöstö ei puutu riittävästi kortittomuuteen, kollega

huomauttaa kortin puuttumattomuudesta vain harvoin. Yleensä, jos oma henkilökunta puuttuu kortittomuuteen, on puuttujalla jokin asema, esimerkiksi luottamustoimi tai puuttuja kuuluu turvallisuudesta jollakin tavalla vastaaviin henkilöihin. Puuttuminen on jäänyt selkeästi alihankkijoille: talopäälliköille, vartioinnille tai esimerkiksi keittiöhenkilökunnalle. Kaikkien osalta puuttumisenkaan ei ole muuttanut käytöstä ja useampi haastateltu esitti jonkinlaista pakkoa tai sanktiota ratkaisuksi. Puuttumista pitää siis parantaa sekä määrällisesti että laadullisesti.

Tarpeen ymmärrystä ei tulisi luoda pakolla vaan kouluttamalla. Vaikkei jokainen voikaan saada yksilöllistä koulutusta, voidaan kuitenkin yleisesti huomioida erilaiset ryhmät, jotka eivät korttia käytä sekä käytetyt neutralisointitekniikat erilaisissa käytännön toiminna. Tarpeen mukaan voidaan esimerkiksi hankkia erilaisia kiinnikemalleja ja antaa henkilöstölle vapaus ottaa käyttöön vaikka korumallinen pidike<sup>84</sup>.

**Tiedon** ja **asenteen** osalta katson, että voimakkaimmin tulee pyrkiä huomiomaan ja vaikuttamaan seuraaviin seikkoihin:

- 1) Yksilöiden asenteet; voimakkaimmin oman tarpeen ymmärtämiseen ja riskitietoisuuden kasvattamiseen.
- 2) Esimiehen puuttumattomuus; huomioitava matriisiorganisaatiosta aiheutuvat haasteet sekä erilaisten yksilöiden mukanaan tuomat ongelmat.
- 3) Yleinen asenne; riskitietoisuuden ja puuttumisen lisääminen.
- 4) Tietämys; painotus ymmärrystä lisäävään koulutukseen.
- 5) Asenne; puuttumisen laadullinen ja määrällinen tehostaminen.

Yllä oleviin haasteisiin vastataan etsimällä kortittomuuden syihin sopivia tietoon ja asenteeseen vaikuttavia **keinoja**, joilla riskitietoisuus ja henkilökohtaisen tarpeen ymmärrys lisääntyy sekä puuttuminen tehostuu. Puhakaisen väitöskirjassa todetaan, että onnistuneeseen tietoisuuteen tarvitaan kolme asiaa yhdessä: koulutusta, tietoiskuja sekä palkitsemista ja rankaise-

---

<sup>84</sup> Työsuojelun osalta pidikkeen tulee olla sellainen, ettei se aiheuta kuristumisvaaraa. Normaalisissa toimistotyöissä ei tämänkaltaista vaaraa juuri ole. Henkilön työtehtävät on kuitenkin huomioitava. Esimerkiksi konesaleissa työskenteleviä tai tavarahissejä käyttäviä henkilöitä tulee tarpeen mukaan opastaa turvallisen kiinnikemallin käyttöön.

mista (Puhakainen, 2006 ss. 69-70). Palkitsemista ja rankaisemista käsitellään tässä tutkielmassa puuttumisen osana. Johtopäätöksinä ehdotettavia **riskitietoisuuteen ja puuttumiseen liittyviä keinoja** pohditaan ja arvioidaan tarkemmin kappaleissa 5.2 ja 5.3.

Katson, että keinona poikkeamiin puuttumiseen ei riitä vain kortittomalle riskeistä kertominen, vaan tieto on ulotettava kaikille yrityksen toimijoille työntekijöistä johtajiin. Turvallisuuden ja tietoriskien hallinta ei ole “jonkun muun” työtä, vaan se on osa jokaisen henkilön normaalia päivittäistä toimintaa. Reimanin mielestä ryhmävaikutuksella on suuri merkitys, joten koko ryhmän tulee suhtautua negatiivisesti havaitsemiinsa poikkeamiin, sillä yksilön työtavan muutos ei ole kestävä, jos ryhmävaikutus on vääränlainen. Ryhmän oikeanlainen toiminta lisää myös yksilöiden sitoutumista päätöksiin. (Reiman;ym., 2008a)

Reimanin mukaan ihminen voi muuttaa käytöstään ja ajattelutapaansa ryhmänormien mukaiseksi jopa tiedostamattaan (Reiman, 1999 s. 14). Lanne toteaa väitöstutkimuksessaan Kotter & Heskett 1992 ja Schein 1992, 2001 tutkimuksiin perustuen, että päätöksiä ja muutoksia suunniteltaessa tulee muistaa organisaation kulttuurit – suuressa organisaatiossa myös asemaan, tehtävään tai sijaintiin perustuvat ryhmäkulttuurit. (Lanne, 2007 ss. 32-33.) Ryhmäkulttuurin merkitys korostuu, jos kortin käyttöä ei valvota tai on yleistä, ettei sitä pidetä. Eli mikäli jokin “alakulttuuri”, vaikkapa henkilöstö, pienessä toimistossa sallii tämän rikkeen.<sup>85</sup> Henkilö pyrkii pitäytymään omissa tavoissaan, ellei hän koe hyödylliseksi samaistua muuhun ympäristöön, puhutaan sitten kortin käytöstä tai käyttämättömyydestä. Malli toimii kumpaankin suuntaan. Korttia käyttänyt työntekijä voi luopua kortin käytöstä, mikäli hän ei enää koe kortin käyttöön tarvetta tai näe siitä tulevan hyötyä. Myös muutos yksilötason työmotivaatiossa tai työhyvinvoinnissa voivat muuttaa yksilön normeja (Reiman;ym., 2008a s. 177).

---

<sup>85</sup> Alakulttuureista lisää, katso esimerkiksi (Reiman;ym., 2008b ss. 11-12) ja normeista ryhmässä (Reiman;ym., 2008b ss. 78-79). Osin on nähtävissä ero aiempien linjaorganisaation edustajien kesken. Samoin sukupolvienkin erot näkyvät. “Nuorempia on yhä enemmän jotka ovat ‘niin omalla alueellaan’, ns. Yammer –sukupolvi, jossa keskustellaan kaikesta huimasta. Paljon sellaisia jotka eivät lue [vanhanaikaista] intraa ja torjuvat yleisiä asioita. On kulttuuria josta en tiedä mitään.” (SidA, 2012).



Karjalainen pitää ryhmäkoulutusta, erilaisten vastuuhenkilöiden määrittelyä ja ulkopuolisia kontroleja merkityksellisiä. Hän näkee ryhmäkoulutuksen usein henkilökohtaista koulutusta parempana vaihtoehtona sen vaikuttaessa samalla ryhmän kulttuuriin<sup>86</sup>. Samalla se antaa selkeän hyväksynnän yksilölle toimia oikein. (Karjalainen, 2011 ss. 38-43.) On huomioitava, että vastuuhenkilöinä ei tule pitää vain ulkopuolisia toimijoita (alihankkijoita), vaan myös omaa henkilökuntaa, joille voitaisiin antaa käyttöön erilaisia keinoja. Esimerkiksi assistentteja voitaisiin osaltaan hyvin käyttää vastuuhenkilöinä tiedottamisen ja käytäntöjen opastamisen osalta. Tämä ei luonnollisesti poista esimiehen tehtäviä eikä vastuuta, mutta se helpottaisi esimiehen työtä vähentämällä heille kuulumattomia tehtäviä.

Otantahaastatteluissa vaadittiin huomattavan paljon keinoa pakko. Jää osin tulkinnanvaraiseksi, mitä kukin yksilö sitten pitää pakkona. Henkilö ei ainaakaan mitä ilmeisimmin koe, että kyseistä ohjetta olisi pakko noudattaa. Edes puuttumista ei ole pidetty riittävänä pakotteena. Haastatteluiden aikana tuli esiin, että tarve erotetaan tästä pakosta. Tarve, jos esimerkiksi henkilökorttiin liitettäisiin avain, kyllä edesauttaisi kortin kuljettamista mukana, muttei oletettavasti ratkaisisi asiaa kokonaan, sillä yhä korttia voitaisiin pitää taskussa tai pidikkeessä väärinpäin. Matriisin haasteista huolimatta myös esimiestyölle jää näin oma vankka vastuunsa.

Esimiehen tärkeimmät vastuut perusturvallisuustason osalta ovat:

- Tietoisuus perusturvatasosta ja sen merkityksestä sekä riittävä ymmärrys omaan yksikköön ja yritykseen kohdistuvista riskeistä.
- Edellä mainitun tietoisuuden siirtämisen alaisille, perusturvallisuusohjeiden noudattamisen valvonta ja laiminlyönteihin puuttuminen.
- Ohjaaminen oikeanlaiseen turvallisuuskulttuuriin perehdyttämällä, kouluttamalla ja tiedottamalla alaisille tarvittavat turvallisuusohjeet.
- Oman esimerkin ja mallin näyttäminen.

---

<sup>86</sup> Sidosryhmähaastatteluissa kortittomuuden syiksi arvioitiin muun muassa yleistä välinpitämättömyyttä ja ryhmäkurin puutetta (SidE, 2012). Syiksi mainittiin myös yhteenkuuluvaisuuden tunteen puute sekä auktoriteetti-ongelmat. Oli havaittu, että toisesta konttorista muuttaneilla (iso ryhmä) oli selkeä vaikutus ympäristöön. He olivat aiemmassa kurinalaisemmassa toimipisteessä pitäneet korttejaan ja pitivät uudessakin. (SidD, 2012).

Kaikkien työntekijöiden vastuulla on:

- Tietoisuus perusturvatason merkityksestä sekä perusymmärrys yritykseen - ei vain omaan yksikköön - kohdistuvista riskeistä.
- Annettujen turvallisuusohjeiden noudattaminen sekä poikkeamista ilmoittaminen ja niihin puuttuminen annettujen ohjeiden mukaisesti.

## 5.2 Riskitietoisuuden ja tarpeen ymmärtäminen

Asenteeseen ja ymmärrykseen liittyvää riskitietoisuutta tulee kasvattaa useilla eri tiedottamisen tasoilla ja tavoilla<sup>87</sup>. Puuttuminen huomioidaan erillisenä ymmärryksen ja riskitietoisuuden kasvattamiseen keinona ja tätä käsitellään kappaleessa 5.3. Korttia käyttämättömien henkilöiden osalta on huomioitava myös henkilökohtaisen tarpeen ymmärtäminen sekä eri neutralisointitekniikat. Jaan henkilöt tiedotuksessa painotettavien asioiden osalta eri ryhmiin ja käsittelen myös ehdotetut keinot erillisenä osionaan:

- a) Korttia käyttämättömät yksilöt
- b) kaikki työntekijät / toimipistetiedottaminen
- c) esimiehet
- d) johdon ja matriisiorganisaation huomiot
- e) riskitietoisuuden kasvattamiseen ehdotettavat keinot.

Haastatteluiden aikana keskusteltiin henkilökortin kytkemistä kulkua-vaimeen<sup>88</sup>. Kyseisessä organisaatiossa tämän toteuttaminen ei ainakaan tällä muutosvauhdilla ole yksinkertaista eikä kustannustehokasta. Henkilökorttien tuotanto on automatisoitu ja keskitetty globaalisti yhteen pisteeseen. Kulunvalvonnan keskittäminen on sen sijaan jo maatasolla haastavaa globaalista keskittämisestä puhumattakaan. Avaimen liittäminen henkilökorttiin toki edesauttaisi henkilökortin mukana pitämistä, mutta ei takaa sitä, että henkilö todella pitää henkilökorttiaan esillä (eikä taskussa, lompakossa tai pöydällä). Näin siis palataan eri keinoihin selventää, miksi korttia tulee käyttää nimenomaisesti tunnistamisen välineenä.

---

<sup>87</sup> Koulutuksissa tulee muistaa, ettei henkilöstölle jää käsitystä että korittomuudella olisi aina vain välittömiä tai suuria seurauksia. Tästä voidaan tehdä haitallisia tulkintoja jotka heikentävät luottamusta ohjeiden tärkeyteen. (Reiman;ym., 2008b s. 82.) Toisaalta suurten ja välittömien seurausten puuttumien ei oikeuta olemaan pitämättä henkilökorttia.

<sup>88</sup> Eli tarpeen luominen tämänkaltaisen pakon kautta (Otantaryhmä, 2012) ja (SidD, 2012). Kortin kytkemistä avaimen kokeiltiin Ruotsissa. Se kuitenkin edellytti PIN-koodin käyttöä jonka henkilökunta koki hankalana joten integroidusta avaimesta luovuttiin. (Heliö, 2012).

### a) Korttia käyttämättömät yksilöt

**Unohtajat.** Tälle ryhmälle tulee painottaa oikeaa tapaa toimia eli väliaikaisen kortin hakemista. Kortin unohtaminen ei ole oikeutus kulkea ilman henkilötunnistetta. Unohtajiin voidaan vaikuttaa myös oikeanlaisen ryhmäkulttuurin kautta sekä huomioimalla oikein toimiva toimisto. Intiassa kiitettiin maajohdolle osoitetulla sähköpostiviestillä toimipisteen väkeä heidän saavuttaessaan korttien pitämisessä sovittu tavoitteet: kaikilla oli oma kortti mukana, eikä yhtään väliaikaista korttia tarvittu (Chavan, 2012).

**Välinpitämättömät urautuneet.** Erityistä huomiota tulee kiinnittää sen kertomiseen, etteivät kaikki tunne pitkäänkään talossa ollutta henkilöä, ja vaikka tuntisivatkin, ei se poista (asiakas)velvoitetta olla tunnistettavissa. On kerrottava myös kortin käyttämättömyyden haitoista: se rikkoo sääntöjä ja sen ollessa myös asiakaslupaus puuttumisesta aiheutuu organisaatiolle ylimääräistä ja turhaa työtä.

**Elitistit.** Verrattuna urautuneisiin tälle ryhmälle tulee painottaa, ettei mikään asema anna oikeutusta kulkea tunnistamattomana. Päinvastoin – asemansa ja arvonsa tuntevien pitäisi toimia esimerkillisinä mallina kortin käyttäjinä. Samoin tällä ryhmällä olisi mallin näyttämisen lisäksi erityinen asema myös puuttua kortittomuuteen.

**Kapinoijat.** Tälle ryhmälle tulee toki kertoa kaikki edellä mainitut kortin käyttämisen velvoitteet perusteluineen sekä käyttämättömyydestä organisaatiolle aiheutuvat haitat ja riskit. Tosin on kyseenalaista, auttaako vain näiden riskitietoisuutta lisäävien syiden kertominen.<sup>89</sup> Kapinasyystä korttia pitämätön saattaa pahimmillaan vain saada tästä lisää potkua olla pitämättä korttia omista taustasyistään johtuen. Taustasyyt ovat siis jotain muuta kuin oikeasti kortin käyttöön liittyviä. Nämä todelliset syyt tulee selvittää ja puuttua niihin. Puuttumisesta lisää kappaleessa 5.3.

### b) Kaikki työntekijät ja toimipistetiedottaminen

Turvallisuus on kaikkien yhteinen asia. Eri kirjoittajat mainitsevat eri tavoin koko henkilöstön vastuulle arkipäivän riskitietoisuuden ja ohjeiden noudat-

---

<sup>89</sup> On pohdittava, onko koulutus oikea ratkaisu: "Koulutusta voidaan helposti tarjota ongelmaan, jota se ei välttämättä ratkaise. Koska koulutus on yleensä kallista, ja se sitoo paljon osallistujien aikaa, lähtötilanne pitää analysoida hyvin." (Sydänmaanlakka, 2004 s. 77.)

tamisen. “Turvallisuus on kaiken työnteon keskeinen periaate. Koko henkilöstön tulisi sitoutua siihen.” (Waitinen;ym., 2007 s. 5.) Myös Kyrölä korostaa jokaisen vastuuta: “Työntekijöiden vastuulla on noudattaa käytäntöjä ja toimintaohjeita. Tietoriskien hallinta on osa jokaisen yrityksen tietoja käsittelevän henkilön arkityötä, tietoturvaluustyyötä.” (Kyrölä, 2001 s. 30.) Koko henkilöstön osalta riskitietoisuuden kasvattamisen tavoitteena on luoda koko organisaation osalta parempaa turvallisuutta ja turvallisuuskulttuuria. Ymmärryksen tulee käsittää oman työn lisäksi laajemmin organisaation tyyppilliset riskit ja niiden hallintakeinot. Tärkeintä olisi tavoittaa tila, jossa jokainen henkilö ymmärtää olevansa vastuussa turvallisuudesta sekä oman työnsä että oman työympäristönsäkin osalta. Tämä edellyttää oman toimintaympäristön hahmottamista. Vierellä voivat olla samat ihmiset, mutta tehtävät ja erimerkiksi asiakkuudet ovat voineet muuttua huomattavasti.

Yleisesti tuleekin korostaa ja kertoa yhteisöasenteeseen vaikuttavia tekijöitä. Ryhmän asenteella on suuri merkitys. Ohjetta rikkova yksilö on poikkeama, ja poikkeaman salliva yhteisö on vuorostaan ongelma, joka heijastuu moneen asiaan. Yhteisön puuttumattomuutta voidaan kutsua *normalisoimiseksi* eli toistuvaa poikkeamaa aletaan pitää normaalina käytöksenä (Reiman;ym., 2008 ss. 80-81,88). Tämän seurauksena jonkun kortittomuuteen ei enää puututa. Se sallitaan ja sitä pidetään normaalina, koska “hän nyt kulkee aina ilman korttia”.

Pienten ja mikrotoimipisteiden osalta tulee painottaa, ettei toimipisteen koko ole peruste olla käyttämättä henkilötunnistetta. Sidosryhmähaastattelussa keskusteltiin pienistä toimistosta todeten yksimielisesti, ettei poikkeamia voida myöntää toimipisteen koon perusteella. Pienimmissä toimipisteissä jotkin riskit ovat pienempiä, mutteivät poistu toimipisteen koon vuoksi. Esimerkiksi social engineering on yhtälailla mahdollista; pikemminkin voi olla, ettei pieni toimipiste osaa huomioida sitä (SidC, 2012). Korttien käyttäminen osoittaa osaltaan myös väen yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista: vaikka olet pienessä toimistossa, olet osa isoa organisaatiota. Pienessä toimipisteessä ei myöskään välttämättä käytetä suhteessa huomommin henkilökortteja verrattuna johonkin suuressa toimistossa olevaan ryhmään. Esimerkiksi on olemassa alle kymmenen hengen toimipiste, jossa

kaikki käyttävät korttia (SidC, 2012). Ryhmäkulttuurilla on siis enemmän merkitystä kuin varsinaisesti toimipisteen koolla.

Esimiesten osalta on haastavaa käydä säännöllisesti jokaisessa toimipisteessä, tai edes tuntea jokaista toimipistettä ja sen käytäntöjä, missä hänen alaisiaan istuu. Näin ehdotankin turvallisuustietoisuuden lisäämisessä ja erilaisissa käytännöissä esimiehiä avustavien, omaan henkilöstöön kuuluvien kohdeassistenttien<sup>90</sup> lisäämistä. Kohdeassistentin avulla voitaisiin vähentää esimiesten ja asiantuntijoiden tarpeetonta kuormitusta heille poikkeavien tehtävien hoidosta. Kohdeassistenttia voisi käyttää organisaatorajattomasti avustamaan erilaisissa assistentin tehtävissä ja henkilökunnan opastamisessa. Assistenttitehtävien lisäksi heille voitaisiin antaa erillinen, kohteen mahdolliset erityispiirteet huomioiva riskikoulutus. Kohdeassistentti voisi eri esimiesten apuna välittää tietoa kaikille kohteessa oleville, vieraileville sekä sinne muuttaville esimerkiksi järjestämällä kohteessa tarvittavia, tarpeiden mukaan kohdistettuja tietoisuuksia tai koulutustilaisuuksia<sup>91</sup>.

Useisiin toimipisteisiin on määritelty ulkoisen palveluntoimittajan henkilöstöön kuuluva talopäällikkö. Luonnollisen tarpeen lisäksi on hyödyllistä erottaa tehtävät, jotka kuuluvat (ja voivat kuulua) talopäällikölle, ja toisaalta tehtävät, joissa etuna on käyttää omaan henkilöstöön kuuluvaa henkilöä. Katson, että roolit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan nimenomaisesti täydentäviä. Näitä rooleja käyttämällä ja harkitusti määriteltyinä tällä voisi olla mahdollista tehostaa voimakkaasti hajautuneen matriisiorganisaation toimintaa useilla eri osa-alueilla. Assistentilla on esimerkiksi toisenlainen näkemys liiketoiminnasta ja sisäisestä organisaatiosta. Assistenttien puute ja toisaalta lisääntynyt tarve on tullut esiin useissa keskusteluissa eri sidosryhmien kanssa.<sup>92</sup> Sidosryhmillä olisi omia erilaisia tarpeita, joissa paikalla oleva fyysinen henkilö voisi avustaa.

---

<sup>90</sup> Kyrölä ehdottaa "koordinoijia". Tätä roolia voisi mielestäni yhdistää menestyksekkäästi kohdeassistenttiin, joilla olisi näkemys koko hallinta-alueestaan, esimerkiksi pienestä toimipisteestä, tietyistä siivestä tai kerroksista. Koordinoijan roolista ja toiminnoista, katso (Kyrölä, 2001 ss. 144-147).

<sup>91</sup> Tällä tarkoitetaan myös muita kuin turvallisuuteen liittyviä asioita. Näitä voitaisiin järjestää vaikkapa matkalaskujen tekemisestä tai muista vastaavista asioista mistä vaikuttaa tarvittavan enemmän tietoa.

<sup>92</sup> Katso kappale 1.3 sidosryhmistä ja keskusteluista eri tahojen kanssa.

### c) Esimiehet

Suuressa yrityksessä ei yksittäisen esimiehen ole tarve – tai edes mahdollista - tuntea kaikkien eri asiakkuuksien tarpeita ja vaateita. Esimiehen tulee sen sijaan ymmärtää hyvinkin syvällisesti, kohdistuuko hänen johtamaansa osaan jotain erityisvaateita, joita perustaso ei kata. Muiden osalta riittää, kun esimies ymmärtää, miksi perustaso on luotu ja miksi sen vaaliminen on tärkeää – se on kokoelma jonkun tai joidenkin tahojen tai asiakkuuksien edellytyksiä koko yritykselle ja koko henkilöstölle. Esimies vastaa lopunperin siitä, että hänen alaisilleen turvallisuuden perustason ylläpitäminen on jatkuvainen itsestäänselvyys.

Mikäli esimies katsoo vain oman vastuualueensa vaateita, hän voi arvioida helposti riskejä tai työhön kohdistuvia uhkia väärin. Matriisiorganisaatiossa yhden esimiehen “oma lokero” on vain yksi lokero muiden vierellä. Vaadittu turvallisuuden perustaso on yrityksen näkökulma kokonaistilanteesta eli kaikilta vaadittavasta turvallisuus- ja luottamuksellisuustasosta. Kokonaisarviossa huomioidaan viranomais- ja asiantuntija-arviot yritykseen kohdistuvista uhkakuvista eri maissa ja liiketoiminta-alueilla, yleiset yritykseen kohdistuvat vaateet, standardit sekä keskeiset asiakasvaatimukset. Mikäli esimies ei pidä kiinni näistä perusvaateista ja ole selvillä hänen vaikutuspiiriinsä kohdistuvista mahdollisista lisävaatimuksista, muodostaa se yritykselle aiheettoman riskin riippumatta siitä, onko kyse tietoisesta vai tiedostamattomasta välinpitämättömyydestä.

Kyrölä kuvaa esimiehen epäselvän valvontavastuun riskejä: “Esimiehen toiminta voi olla tietoista välinpitämättömyyttä. Hän ei koe tietoriskien hallintaa tärkeäksi eikä usko mitään yllättävää tapahtuvan. Hän ei halua tehdä asioita toisin, ei saa työntekijöiden toimintaa muuttumaan, eikä osaa muuttaa toimintamalleja tai johtaa ihmisiä oikein. Välinpitämättömyys ja sitoutumisen puute voivat aiheuttaa toimintayksikölle jopa rahallisia menetyksiä; palvelun laatu voi heikentyä ja tiedot voivat joutua asiattomille.” (Kyrölä, 2001 s. 84.) “Esimiehen tulee ymmärtää, että laiminlyönti saattaa aiheuttaa yritykselle sakkomaksun tai hyvityksen asiakkaalle tai pörssiyhtiössä voi seurata lisäselvityspyyntö viranomaistaholta. Nämä tilanteet aiheuttavat lisätyötä, joka vie aikaa ja resursseja - rahaa kuluu sellaiseen, jota ei ole budjetoitu tai ennalta suunniteltu.” (Kyrölä, 2001 s. 103.)

Ehdotan, että aiemmin mainittuihin koulutuksiin lisätään riskitietoisuutta käsittelevä osuus, joka lisää ymmärrystä perusturvatason ylläpidon ja poikkeamiin puuttumisen merkityksestä<sup>93</sup>. Lisäksi tulee painottaa esimiehen vastuuta liiketoiminnan jatkuvuudesta omalla vastuualueellaan. Erityistä riskitietoisuuteen pohjautuvaa koulutus- tai tiedotuspaketin tekoa tulee harkita yhteistyössä viestinnän ja henkilöstöhallinnon kanssa. Paketti voitaisiin jakaa myös muille tahoille, joilla ei välttämättä ole suoranaista esimiesvastuuta<sup>94</sup>. Esimiehiä tulisi ennen koulutus- tai tiedotuspaketin laadintaa lähestyä riskitietoisuutta kartoittavan kyselyn avulla. Paketin laadintaa olisi mahdollista tehostaa hyödyntämällä kyselystä saatavaa tietoa esimiesten riskituntemuksen tasosta, turvallisuuden merkityksen ja liiketoiminnan jatkuvuuden ymmärryksestä liiketoiminnassa.

#### **d) johdon ja matriisiorganisaation osalta huomioitavaa**

Kerko toteaa, että johdon tulisi suosia ja ottaa käyttöön sellaisia menettelytapoja, jotka poistavat muutosvastarintaa tehokkaasti. Tapoina hän mainitsee muun muassa tiedottamisen, kouluttamisen ja esimies-alainen -keskustelut. "Johdon tärkeimpiä tehtäviä on valvoa sovittujen ja päätettyjen muutosten toteutumista mm. siten, että heidän omat välittömät alaisensa ovat muutokseen sitoutuneet. Jokaisen organisaatiossa työskentelevän tulisi huomata, että turvallisuuskäyttäytyminen ja muutosalttius turvallisuusasioissa ovat osa urakehitystä." (Kerko, 2001 s. 27.) Jotta organisaatiossa voidaan tietoturvaa asiantuntijoiden toimesta menestyksekkäästi kehittää, sen edellytyksenä pidetään johdon ja esimiesten aktiivista otetta tietoturvatoinnasta (Nykänen, 2011 s. 268).

Turvallisuusriskien hallinta edellyttää osaamista, josta suuri osa on oikeaa asennetta. Turvallisuustyö on nähtävä myös johdon ja esimiesten taholta näkyvästi tarpeellisena ja yritystä hyödyntävänä työnä – vaikkei se olekaan

---

<sup>93</sup> "...we suggest that supervisors should be encouraged to raise awareness of potential damage to the organization if the employees do not follow the security policies. With respect to denial of responsibility, supervisors in one-on-one interactions and speakers in company seminars need to stress that there is no excuse for IS security policy non-compliance, even if the employees are not sure what the policy is or if they don't fully understand it." (Vance, 2012 s. 72.)

<sup>94</sup> Esimerkiksi asiakasvastuuhenkilöille, talopäälliköille ja assistenteille. Mikäli pakettia jaettaisiin muille, tulee kuitenkin muistaa ja painottaa, että esimies on vastuussa alaisensa toiminnasta. Muut ryhmät voivat vain tukea esimiehen työtä omilla vastuualueillaan.

suoraan tuottavaa työtä. Sitä tulee verrata mihin tahansa muuhun tarpeelliseen työhön, joka vaatii oman resursointinsa ja sitä kautta hyödyntää yritystä kuten työtyytyväisyyskyselyt ja markkinointi. (Kyrölä, 2001 ss. 147-149.) Turvallisuudessa moni asia hoituu asioiden huomioimisella ja puuttumisella eli oikeanlaisella asenteella ja asennoitumisella, jotka eivät ole kustannus vaan tärkeä voimavara. Oikeaa asennetta ja mallin näyttöä tarvitaan luonnollisesti - jopa korostetusti - myös johdon osalta. “Mikään ei pilaa ohjeiden merkitystä niin tehokkaasti kuin ristiriitainen ja epäselvä teksti, paitsi ehkä se, että henkilöstö näkee johdon olevan noudattamatta ohjeita” (Laaksonen;ym., 2006 s. 250). Kaikkiaan johdon sekä kaikkien esimiesten “tulee selkeästi ja perustellusti esittää, että asiat on opeteltava ja ohjeita on noudatettava, halusivatpa työntekijät sitä tai eivät” (Laaksonen;ym., 2006 s. 256).

Jokaisen yksilön ratkaisuilla on merkitystä sekä organisaatiokulttuuriin että alakulttuureihin – muodostuvathan ne yksilöistä. Yksilöiden ja ryhmien toimintatavat, eli ryhmien suhtautuminen yksilöiden käytökseen, määräävät turvallisuuden tason – miten menestyksekkäästi ohjeita noudatetaan. Turvallisuuskulttuuri nähdään usein tapana, jolla asiat tehdään. Määritelmää voidaan laajentaa korostaen asennoitumista, jolloin turvallisuuskulttuuri on: “meidän tapamme suhtautua turvallisuusasioihin ja toimia niissä” (Ruuhilehto;ym., 2000 s. 17). Asiakasnäkökulmasta erityisesti oikein toiminen on merkityksellistä. Hyvät aiheet eivät riitä - tarvitaan myös oikeat tavat toimia. Toisaalta pelkkien toimintatapojen katsominen ei ole yrityksen kannalta aina riittävää. Oikeat toimintatavat eivät välttämättä kerro korkeatasoisesta turvallisuuskulttuurista ja motivoituneista ihmisistä. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä on yritykselle monin tavoin tärkeä voimavara. Hyvä turvallisuuskulttuuri näkyy myös asiakkaille ja yrityksen maineessa.

Maineen merkitystä on tutkittu. Lehtonen kuvaa esimerkiksi Coombsin ja Holladayn tutkimusten perusteella, että organisaation maine on erityisesti kriisitilanteessa epäsymmetrinen: huono lähtömaine lisää kielteisiä vaikutuksia, mutta hyvä maine tuo lisäetua vain määrätyissä tilanteissa. Se voi esimerkiksi vähentää organisaation tai henkilön syyllistämisen riskiä. (Lehtonen, 2009 s. 71.) “Mielikuvien hallinta ja ohjailu on käytössä politi-



kan lisäksi brändin johtamisessa ja yrityksen maineenhallinnassa (reputation management) eli niissä toiminnoissa, joilla tuotemerkkiin ja yritykseen liitetään toivottuja mielikuvia kohdeyleisön mielessä. Brändin identiteetti, brändipersoonallisuus, brändiassosiaatiot, yrityksen kasvot ja yritysilme konkretisoituvat kaikessa yrityksen ja sitä edustavien henkilöiden käyttäytymisessä. Teot ovat aina viestejä ja viestintä on aina samalla näkyvä osa yrityksen käyttäytymistä." (Lehtonen, 2009 s. 75.)

#### **d) Riskitietoisuuden kasvattamiseen ehdotettavat keinot ja huomiot**

Tiedottamista voidaan tehdä erilaisten **tietoiskujen** avulla sekä arvioimalla olemassa olevia **koulutuksia**, tulisiko niihin lisätä riskitietoisuuteen ja perusturvatasoon liittyvää koulutusta. Esimiehille voidaan myös pyrkiä lisäämään riskiviestintää, joka tulee erottaa poikkeamaviestinnästä<sup>95</sup>. Näiden riskitietoiskujen sisältönä voitaisiin sovelletusti kertoa *Yrityksen tietoturvakäsikirjassa* mainittuja asioita, kuten ajankohtaisia ja tyypillisimpiä organisaatioiden kohtaamia tietoturvaongelmia, sekä antaa vastaukset miten näitä ongelmia voidaan välttää. Tämän lisäksi voidaan tuoda esiin myös niitä seikkoja, miten perusturvatason noudattaminen hyödyttää yritystä ja vähintään yrityksen kautta myös yksilöitä.<sup>96</sup> Mitä enemmän voidaan painottaa yksilön tarvetta ja hyötyä, sen paremmin viestintä yleensä onnistuu. Hyötynä voidaan pitää myös aineettomia hyötyjä kuten arvostusta. (Laaksonen;ym., 2006 s. 260.) Samoin koko ryhmän arvostus oikeanlaisesta toiminnasta tukee riskiviestintää yksilöiden osalta, esimerkkinä aiemmin mainittu Intiassa lähetetty viesti. Sydänmaanlakan mukaan koulutuksessa on syytä ottaa mukaan arkipäiväisiä ongelmia ja haasteita eli huomioida ihmisten tarpeet (Sydänmaanlakka, 2004 s. 79).

Kaikkiaan koulutuksissa ja tiedottamisessa on hyvä muistaa turvallisuuden ja turvallisuudentunteen ero. Väärin arvioituna ne voivat johtaa vääristyneeseen käsitykseen riskeistä ja niiden mahdollisuuksista. Samoin se, että eri-

---

<sup>95</sup> Yrityksessä on sovitut tavat miten ja kuka viestii erilaisista poikkeamista. Riskiviestinnällä tarkoitan tässä valistavaa viestintää, jossa voidaan käyttää erilaisia esimerkkejä.

<sup>96</sup> Jos halutaan vaikuttaa, tutkimuksen mukaan on syytä käyttää sekä tunne-, että järkiargumentteja. Järkiargumentit ovat rationaalisia joissa on esimerkkejä tosielämästä, normeja, syy-seuraussuhteita. Tunneperäisiä argumentteja ovat esimerkiksi asenteisiin, yleiseen etuun ja tarpeisiin vetoavat asiat. (Karhu;ym., 2005 s. 124.)

laisten poikkeamien tai poikkeamista johtuneiden vahinkotapahtumien määrästä – tai tässä tapauksessa määrättömyydestä - ei voida suoraan päätellä turvallisuuden tai turvallisuuskulttuurin tasoa. Kyse voi olla siitä, ettei vahinkotapahtumia ole huomattu henkilöstön toimesta. (Reiman;ym., 2008b ss. 83-85.) Koulutustilaisuuksista on hyvä kerätä osallistujakuittaukset mahdollisesti turvallisuussitoumuksella lisättynä. Osallistujat vahvistavat tällä saaneensa koulutuksen ja noudattavansa kerrottuja ohjeita. Tämä on tärkeää myös yritykselle, joka voi tällä osoittaa kouluttaneensa ohjeet työntekijälle. Poikkeamatilanteissa voidaan kiistatta osoittaa henkilön olleen tietoinen ohjeista sekä niiden noudattamisvelvollisuudesta. Yritys voi myös osoittaa tehneensä “käytännön toimenpiteitä yrityksen suojaamiseksi.” (Valtiovarainministeriö, 2008 s. 13.)

Perusturvallisuustason osaaminen tulee löytyä kaikilta. Puhakaisen tutkimuksen mukaan koulutusta tulisi yksilöidä muun muassa henkilön osaamistason mukaan (Puhakainen, 2006). Kuitenkaan kaikille ei voida yksilöityä koulutusta tuottaa, mutta e-learning – materiaalia voitaisiin kehittää jakamalla sitä tasoihin. Olemassa olevien **Dave e-learning** pakettien jatkoksi ehdotan ns. “Riski-Daven” suunnittelua ja teettämistä. E-learningpaketti voitaisiin jakaa kolmeen osaamistasoon. Tason mukaan suorituksesta voisi saada tulostettavan pronssisen, hopeisen tai kultaisen diplomin<sup>97</sup>. Eri tasojen avulla voidaan sekä huomioida eritasoiset osaajat että saada aikaiseksi kannuste yrittää saavuttaa seuraava tietotaso. Tietotestiin kehoitettaisiin osallistumaan niin uudet työntekijät perehdytyksen yhteydessä kuin vanhatkin esimerkiksi toimipistekoulutusten yhteydessä.

E-learning pakettiin sekä muihin tiedotus- ja koulutusmateriaaleihin ehdotan kysymyksenasettelua, joka laittaa ihmiset ajattelemaan omaa käyttäytymistään. Omaan päivittäiseen työhön ja/tai työympäristöön voi rutinoitua siten, että esimerkiksi materiaalin luottamuksellisuus ja sen mukaiset käsittelytarpeet voidaan luokitella liian alhaisiksi. Koulutus- ja tietoiskutilaisuuksissa voidaan saada aikaiseksi hyvä keskustelu kysymällä minkälaisia uhkia tai vahinkoja kortittomuus voi aiheuttaa. (Laaksonen;ym., 2006 s. 256.)

---

<sup>97</sup> Aiemmissa Dave e-learning –paketeissa on osassa mukana diplomin tulostamismahdollisuus kurssin suorittaneille. Näistä on saatu paljon hyvää palautetta.

### 5.3 Puuttuminen

Jaan pohdinnan puuttumisesta seuraavasti eri osiin:

- a) Kenen pitäisi puuttua (ja kuka voi puuttua),
- b) erilaiset yksilöt – erilainen puuttuminen (eri keinot),
- c) esimiehen puuttuminen (esimiehen keinot ja vastuut),
- d) kaikki työntekijät / toimipisteet / assistentit (näiden keinot ja vastuut).

#### a) Kenen pitäisi puuttua?

“Kokemus on osoittanut, että jos tietynlaisten riskien hallintaa hoitavat päätyönään tukitoiminnoissa työskentelevät asiantuntijat, liiketoiminnan edustajilla saattaa olla taipumusta sulkea silmänsä tämän alueen riskeiltä ja luottaa siihen, että kyseisten riskien asiantuntijat hoitavat ne suvereenisti. Tällöin usein unohdetaan se tosiseikka, että aktualisoitunut riski vaikuttaa juuri kyseisen liiketoiminnallisen organisaation tulokseen”. (Ilmonen;ym., 2010 s. 79.) On tutkittu, että seurauksilla on tärkeä merkitys käyttäytymisessä. Riippumatta siitä, onko käyttäytyminen turvallista vai ei, käytös lisääntyy, jos seuraus on henkilölle jollain tapaa positiivinen (Ruuhilehto;ym., 2000 s. 35.) Seuraus voi olla minkä tahansa tahon esiintuoma. Ympäristön lisäksi erityisessä asemassa puuttumisessa ovat esimiehet. Esimiehen haasteena on alaisten suuri määrä ja fyysinen hajanaisuus. Kuitenkin esimiehen vastuu projektin tai toiminnon etenemisestä sekä asiakasvaateiden täyttämisestä on suuri. Laajemmin, kuten Kyrölä toteaa: “Toimintayksikön häiriötilanteiden hallinnasta ja liiketoiminnan jatkuvuudesta vastaa jokainen esimies tahollaan” (Kyrölä, 2001 s. 30). Tämä vastuu luonnollisesti siirtyy esimiehiltä ylöspäin ylimpään johtoon asti.

Esimehellä on ensisijainen vastuu alaisistaan. Lisäksi on olemassa riski, että mikäli esimies ei ymmärrä kortin käyttöä tarpeelliseksi tai “muut tärkeämmät asiat” ajavat sen ohi, esimiehen toimesta ei välttämättä huomauteta kortittomuudesta. Etenkin, jos esimestä tavataan fyysisesti harvoin, tapaamisen aikana on tyypillisesti paljon tärkeitä asioita. Toisaalta, oli tapaamisia usein tai harvoin, jos esimies ei itse pidä korttiaan tai puutu alaisen kortittomuuteen, luo se asiaan hyväksynnän.

Kortittomuuteen puuttuminen on monelle vaikeaa. Oman henkilökunnan osalta syitä voidaan vain olettaa ja syitä lienee useita. Vaikka ohjetta pidettäisiin hyvänäkin, vastuu puuttumisesta tunnistamattomien tai vieraiden osalta ei ole niin itsestään selvä asia eikä useinkaan helppoa. Sen osalta voidaan kokea monenlaista epämukavuutta. Vastuu puuttumisesta sysätäänkin mielellään jollekin muulle kuten talopäällikölle tai vartijoille. Ulkopuolinen palveluntuottaja ei kuitenkaan välttämättä saa niin suurta auktoriteettiasemaa mikä tuntuu tarvittavan. Asetelma voi olla haastava ja johtaa helposti ”pikkupoliisiin” epäkiitolliseen maineeseen<sup>98</sup>. Auktoriteetti on helposti menetetty jo sillä, jos oma henkilökunta sallii kortittomuuden ja ”ulkopuolinen” tulee siitä sanomaan. Asetelmanhan pitäisi olla toisinpäin – oman henkilökunnan tulisi olla erityisen tarkkoja ja ensisijaisia puuttumaan kortittomuuteen. Asiakkaiden etuisuuksien ja yrityksen imagon suojelun tulisi olla työntekijöille itsestänselvyyttä. Tosin jos henkilö ei esimerkiksi koe riittävää sitoutumista yritystä kohtaan tai koe olevansa ylpeä työskennellessään yrityksessä, se vaikeuttaa tai estää tämän toteutumisen.

Maunula toteaa, ettei esimies pärjää yksin asiantuntijoiden kanssa. “Tarvitaan vielä kolmas ryhmä, joka pitää koko hommaa pystyssä, antaa sille jonkinlaista ryhtiä. Nuo asiantuntijaorganisaation vähiten näkyvät jäsenet – oli pa heidän virkanimikkeensä sitten vaikka ...sihteeri tai ylivahtimestari - ovat ne henkilöt, joiden avulla loistavien asiantuntijoidesi tulokset mahdollistuvat.” (Maunula, 1997 s. 11.) Maunula jatkaa korostaen tukihenkilöiden merkitystä: “Ilman heitä eivät yhteisön järjestelmät toimi: he eivät ole taiteilijoita, mutta he tekevät taiteilijain työn mahdolliseksi” (Maunula, 1997 s. 12). Assistentti voi toimia myös mielipidejohtajana, jonka roolin voi yhteisössä ottaa myös periaatteessa kuka tahansa. Mielipidejohtajalla voi olla asioihin suuri merkitys. Åberg kuvaa mielipidejohtajaksi henkilön, jonka puoleen käännytään, kun tarvitaan neuvoja. Hän on epävirallinen johtaja, joka on sisäistänyt sosiaalisen järjestelmän normit<sup>99</sup> ja pystyy haluamallaan tavalla vaikuttamaan toisten asenteisiin tai käyttäytymiseen. (Åberg, 2000 s. 195.)

---

<sup>98</sup> Sidosryhmähaastatteluissa todettiin hyvin suoraankin talopäällikön olevan väärä auktoriteetti sanomaan asiasta (SidD, 2012) ja (SidE, 2012).

<sup>99</sup> Henkilö voi itse määritellä itsensä haluamiensa ryhmien jäseniksi joiden normit ja käyttäytymissäännöt hän omaksuu (Reiman;ym., 2008b ss. 78-79). Tämä selittää osaltaan otantaryhmän kommentteja, että omassa toimistossa eivät pidä henkilökorttia, mutta toisessa toimistossa vieraillessaan pitävät (Otantaryhmä, 2012).

Kaikkiaan puuttumista ja puuttumisen sanktiointia tulisi pohtia enemmänkin: kuka puuttuu, milloin ja miten. Yksilön osalta tähän on ohjeita ja tätä on pohdittu enemmänkin. Mutta tulisiko joissain tapauksissa sanktoida myös se, mikäli joku ei ole puuttunut poikkeamaan? Asetan kysymyksenasettelun toisinpäin – voidaanko esimerkiksi vahinkotilanteissa alihankkijaa syyttää kortittomuuteen puuttumattomuudesta, mikäli esimies tai muu oma henkilöstö ei ole asiaan puuttunut?

## **b) Erilaiset yksilöt – erilainen puuttuminen**

Keinona puuttumiseen ehdotettiin huomattavan paljon rankaisua tai pakotetta. Otantaryhmästä vain yksi mainitsi keinona palkkion, sekin muodossa "palkkio tai pakote".<sup>100</sup> Mikä tämä palkkio, pakote tai sanktio sitten olisi, jäi avoimeksi, samoin se, missä vaiheessa asiaan pitäisi puuttua työlaainsäädännön mukaisilla virallisilla keinoilla eli huomautuksella, varoituksella ja viimeisenä irtisanomisella<sup>101</sup>. Esille tuli, pitäisikö määrätä jokin lukumäärä, jolloin asiaan on puututtu huomauttamalla riittävän monta kertaa ja on siirryttävä virallisiin keinoihin (SidC, 2012). Karjalainen näkee erilaiset kontrollit kuten palkitsemisen ja pakottamisen kiistanalaisena, koska niillä voi olla negatiivista vaikutusta motivaatioon. Tosin väärät tavat pitää kuitenkin jotenkin eliminoida. Kontrollien sijasta tulisi ennemmin yrittää vaikuttaa muutoin motivaatioon ja vastuuntuntoon toimia oikein. (Karjalainen, 2011 s. 145.) Toisaalta mikä sitten on rankaisua? Puhakaisen mukaan se voi olla vaikka tarkempi tarkkailu tai kontrolli. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että rankaisun ja pakottamisen toimivat keinot ovat henkilökohtaisia. Mikä toimii toisella, ei välttämättä toimi toisella. (Puhakainen, 2006 ss. 83, 86.)

Katson, että palkitseminen yleisemmällä, esimerkiksi koko toimipisteen tasolla, toimii. Yksilötasolla peruseriaatteen pitäisi olla, että toimitaan oikein. Siitä ei pitäisi palkita, että joku on toimimatta väärin. Hyvä toiminta pitää tuki huomioda ja toimipistetasolla huomiointi voisi auttaa nostamaan yhteiskulttuuria. Tällä saataisiin se tärkeä massa kiinnittämään huomiota ja puuttumaan esimiehen tukena. Yksilötasolla normaalin käytöksen palkitseminen tuskin toimii kovin pitkälle. Mistä muusta vastaavasta pitäisi palkita?

---

<sup>100</sup> Muun muassa (SidD, 2012), (SidC, 2012) ja otantahaastattelut, haastattelut anonyymejä.

<sup>101</sup> Vance toteaa, että joissain tapauksissa myös virallisilla puuttumismenetelmillä on paikansa tietoturvarikkomuksiin puuttumisessa (Vance, 2012 ss. 73, 88).

Siitä, että henkilö tulee ajoissa töihin eikä myöhästy säännöllisesti? Siitä, että henkilö lukee intrasta tärkeitä asioita Facebookissa olemisen sijasta? Siitä, että henkilö luokitteli materiaalin eikä luovuttanut luottamuksellista materiaalia ulkopuolisille? Lista olisi loputon. Kuitenkin yksilön osalta vaikuttaisi olevan niin, että mitä turhempana hän pitää jotain asiaa itselleen, sitä suuremman palkkion tai sanktion henkilö tarvitsisi. Tutkielman perusteella tälle näyttäisi löytyvän vahva yhteys. Henkilöt pitivät korttia itselleen hyvin turhana ja vastaavasti he esittivät keinona erittäin voimakkaita sanktioita – varoituksista jopa irtisanomiseen asti<sup>102</sup>. Henkilöt eivät ole reagoineet puuttumiseenkaan, joten näille henkilöille riittäisi tuskin palkintona konvehti, jotta he alkaisivat korttia pitää. Juurisyiden löytäminen nouseekin joidenkin osalta tärkeään asemaan. On vaikea kuvitella, että joku ottaisi virallisen varoituksen - irtisanomisesta puhumattakaan - vain henkilökortin vuoksi<sup>103</sup>. Mikäli kortin käyttämättömyys on tahallista ja normaali huomauttaminen asiasta ei ole korjannut toimintaa, esimiehen tulee selvittää, voiko kyse olla jostain muusta taustatekijästä, joka vaatisi rankaisun sijaan esimerkiksi henkilön ohjaamista työterveyshuoltoon.

**Unohtajille** puuttumisen osalta riittänee opastaminen oikeanlaiseen toimintaan, eikä ole niin merkitystä kuka asiaan puuttuu. Puuttuminen voidaan tehdä myös positiivisin keinoin, kuten Intiassa tehtiin (Chavan, 2012). **Välinpitämättömät urautuneet** ja **elitistit** tarvitsevat puuttumisen heille oikealta taholta ja oikealla tavalla. Erityisesti urautuneille puuttujana voi toimia useampikin taho, kunhan heille osataan kertoa riittävät syyt henkilökohtaisen tarpeen luomiseksi. Elitististeille syiden ja tarpeen luomisen kertomista voidaan tehostaa sopivalla porkkanalla, vaikkapa ryhmälle sopivalla kiinnikkeellä (SidG, 2012). Vaikka puuttumisen voi onnistuneesti tehdä muikin henkilö kuin esimies, esimerkiksi assistentti tai kollega, kummankin ryhmän osalta esimielelle jää vastuu siitä, että henkilöt alkavat toimia oikein. Muiden henkilöiden osalta puuttuminen voi olla vain asiasta huomauttamista ja opastamista. Mikäli se ei riitä, vastuu siirtyy esimiehelle.

---

<sup>102</sup> Lähde (Otantaryhmä, 2012), haastattelut anonyymejä.

<sup>103</sup> Korttia kohtaanhan sinänsä ei esitetty huomattavia ongelmia ja korttia koskevat asiat on pääsääntöisesti helppo korjata. Kuvan voi halutessaan uusia ja kortin häiritsemistä voidaan ehkäistä erilaisilla korttipidiketyypeillä.

Esimiestyötä vaativat erityisesti **kapinoidijat**. Kapinoidijalle kortin käyttämättömyys on vain tapa tuoda esiin jotain. Kortti on siis vain väline, tuskin varsinainen juurisyy kapinaan. Toki niin urautuneisiin, elitisteihin kuin kapinoidijiinkin kuuluva henkilö ei ehkä jostain syystä vain halua kuulua ryhmään. Esimies voi toki yrittää perustellusta syystä hakea henkilölle poikkeuslupaa olla käyttämättä henkilökorttia ja olla tunnistettavissa muun sovitun keinon avulla. Kuitenkin ensisijaisesti, ja poikkeamaluvan hakemiseksi, tuo peruste tulee selvittää. Perusteen selviäminen puolestaan pitäisi olla esimiehelle osviitta siihen, mikä on todellinen juurisyy ja esimiehen tulee ensin osata puuttua oikeilla tavoilla eri neutralisointikeinoihin.

### c) Esimiehen puuttuminen

Mikäli jotain ohjetta ei noudateta ja ohje kuitenkin hyvin tiedetään, esimiehen tulee ottaa vastuu keskustelusta, varsinkin mikäli jokin muu taho on jo asiaan puuttunut, eikä tilanne ole korjaantunut. Tyypillisesti henkilökortin käytön osalta näin on: kortin käyttövelvoitteesta tiedetään, eli kyse on tietoisesta ohjeen noudattamatta jättämisestä. Miten asiaan tulee puuttua, se selviää keskustelemalla alaisen kanssa. Jos ohjeen noudattamattomuuden syyinä on ymmärryksen puute, se korjaantuu perustelemalla asia ja esimiehen tulee nämä perustelut pystyä kertomaan. Mikäli kyse on tietoisesta ja tahallista ohjeen noudattamattomuudesta, on syytä selvittää, mikä on henkilön todellinen syy asiaan. Esimiehestä riippuen on myös luonne-, kulttuuri- ja auktoriteettikysymys, miten hän asiaan puuttuu: kuinka paljon hän haluaa asiaa selittää vai pitääkö vain esimiehen sanomisen riittää.

Sinänsä esimiehen tulee osata kertoa oikeat, vakuuttumiseen tähtäävät perustelut, jotta viesti menisi perille ja muutos käytöksessä olisi pysyvä<sup>104</sup>. Perustelut kuten "laita nyt kortti ettei minulle valiteta asiasta" tai "enhän minä tätä nyt vaatisi ja tiedän, ettet sitä tarvitse, mutta kun..." epäävät henkilön tarvetta saada todellisia perusteluja, miksi jokin ohje on annettu sekä tarvittavaa kunnioitusta säädettyjä ohjeita kohtaan. Jos esimies katsoo ohjeen turhaksi, hän voi aina tiedustella itse sen tarpeellisuutta ja syitä ohjeeseen.

---

<sup>104</sup> "Yrityksen johdon vastuulla on saada henkilöstö ymmärtämään tietoturvan merkitys yrityksen liiketoiminnalle ja maineelle. Hyvä ja käytännössä toimivaksi havaittu tapa on, että jokaisen esimiehen tulee selvittää työntekijöille tietoturvaohjeiden sisältö. Esimies vastaa toiminnasta ja sen hallinnasta noudattamalla organisaation menettelyjä ja valmentamalla työntekijät." (Laaksonen;ym., 2006 s. 258.)

Maunula kehottaa esimiehiä pohtimaan tapausta, jossa yksi henkilö – paras myyntipäällikkö - ei tee raporttia, joka vaaditaan kaikilta muilta. “Millaisia erivapauksia annat loistavalle yksilölle juuri siksi, että hän saavuttaa tuloksensa tietäessään omaavansa nuo vapaudet? Tai korostaa erinomaisuuttaan ja korvaamattomuuttaan sääntöjen noudattamattomuudellaan?” (Maunula, 1997 s. 32.).<sup>105</sup> Jatkan kysymällä, miten esimies perustelisi ottamansa oikeuden antaa omavaltaisesti luvan poikkeamaan. Mihin ja miten perustellen esimies lopulta vetäisi rajan, jos hän antaisi suoranaisella luvalla, puuttumattomuudella tai ohjetta vähättelemällä työntekijälle erivapauden olla noudattamatta yritykselle tärkeää ohjetta ja ketkä kaikki työntekijät voisivat saada tuon erivapauden ja mitä kaikkia ohjeita se alkaisi vähitellen koskea? Entä henkilön seuraavan esimiehen tai asiakkuudesta vastaavan asema, pakotetaanko heidätkin sallimaan luvattomasti esimiehen sallimat poikkeamat? Katson, että esimiestyön yksi tärkeimmistä elementeistä on alaisten luottamus esimiestä kohtaan ja alaisten tasa-arvoinen kohtelu. Erivapauksien antaminen syö pohjan tältä. Esimiehen yksi keskeinen tehtävä on puuttua erehdyksiin. Erilaisten tilanteiden huono hoito tai sormien läpikärsominen voi aiheuttaa muita vaikeuksia työyhteisössä.

Simola esittää erinäisiä syitä, miksei esimies puutu johonkin asiaan. Esimies ei halua olla johtaja vaan “kaveri”, yksi tiimin jäsenistä. Johtamisen merkitystä ei mahdollisesti ole ymmärretty tai vältellään vastuuta. Tai, jos esimies itse rikkoo jotain sääntöä, ei hän voi siihen puuttua muidenkaan osalta. Syyinä mainitaan myös pelko käsitellä hankalia tai negatiivisia asioita, sekä esimiehen uupumus tai välinpitämättömyys. Puuttumisen pelko voi johtua myös esimiehen oman arvostuksen ja asemavaltuutuksen epävarmuudesta. Jos alaiset arvostavat esimiestä, virheisiin puuttumisen oikeutta ei kiistetä. Se hyväksytään ja siitä otetaan opiksi. Jos esimiestä ei arvosteta, pätevyys kiistetään sillä, ettei esimies tunne alaistensa työtä tai työolosuhteita ja asioita vastustetaan. (Simola, 2005 ss. 107-109, 127-128.) Matriisiorganisaatiossa syynä voi osin myös olla kappaleessa 2.3 mainittu esimiehen etäisyys – esimies ei välttämättä tiedä, miten hänen alaisensa toimipisteessä normaalisti toimii. Sidosryhmien paikalla olevat edustajat voivat tuki puuttua, ja heidän tuleekin puuttua, kortittomuuteen huomauttamalla ja

---

<sup>105</sup> Tämä tuotiin esiin myös sidosryhmähaastattelussa, jossa todettiin, että liiketoiminnassa tähän voidaan syyllistyä helpostikin, “hyviä tyyppejä” tarvitaan (SidC, 2012).



oikeaan toimintatapaan ohjaamalla. Puuttumisesta tulee kuitenkin aina lähettää viesti myös henkilön esimiehelle jotta vastuu asiasta siirtyy oikeaan paikkaan.

#### **d) Kaikki työntekijät / Toimipisteet / Assistentit**

Esimiehen tulee jatkaa puuttumista, mikäli ympäristön vaikutus tai muiden toimijoiden, esimerkiksi vartijan tai talopäällikön, puuttuminen ei ole riittänyt. Suuressa matriisiorganisaatiossa esimiehen valvonta, tietoisuuden ylläpito ja käytäntöjen levittäminen ei onnistu yksin. Jos ympäristö sallii poikkeamat puuttumatta niihin mitenkään, se lisää ja vaikeuttaa esimiehen työtä. Pienessä toimipisteessä tai yhdessä kerroksessa esimiehellä voi olla vain yksi alainen kymmenien muiden henkilöiden joukossa. On koko henkilöstön vastuulla olla hyväksymättä kortittomuutta tai muutakaan turvallisuusohjeen rikkomista. Alakulttuurin<sup>106</sup>, on se sitten toimipiste tai esimerkiksi projekti-ryhmä, tulee olla ohjeen noudattamisen kannalla, jotta syntyy tarvittavaa sosiaalista painetta. Tasavertaisuus (työntekijä-työntekijä) voi aiheuttaa haasteita puuttumiseen kortittoman henkilön "kuuluessa laumaan". Etenkin, mikäli esimies ei ole asiaan puuttunut<sup>107</sup>. Toisaalta erityisesti elitistiryhmän kohdalla vertaisen henkilön ja "oman sosiaalisen lauman" puuttuminen epäkohtaan voi olla jopa esimiehen puuttumista tehokkaampaa. Teoksessa *Asiantuntija viestii* todetaan palautteen annon olevan kaikkien velvollisuus, joskin esimies mainitaan tärkeimmäksi palautteen antajaksi ja kollegan antaman palautteen katsotaan olevan usein arvostetuinta (Karhu;ym., 2005 s. 73). Esimies ei kuitenkaan voi jättää hänen tietoonsa tuodun poikkeaman hoitamista ryhmän vastuulle.

Kohdeassistentti voisi hoitaa puuttumista myös puolihuolimattomasti seuraamalla koko ryhmää sekä esimerkiksi tarjoamalla ja etsimällä sopivia kiinnikkeitä<sup>108</sup>. Kohdeassistentti voisi myös jakaa epävirallisia kanavia pit-

---

<sup>106</sup> Teoksessa *Turvallisuuskriittiset organisaatiot* puhutaan myös 'ryhmistä'. Alakulttuuriksi ryhmä muodostuu kirjan mukaan esimerkiksi eri yksiköiden tai sukupolvien tai organisaatiossa vietettyjen vuosien mukaan. (Reiman;ym., 2008b ss. 104-115.)

<sup>107</sup> Esimiehen osoittama turvallisuuden arvostus ja että turvallisuuteen pyrkiminen on tärkeää, ne parantavat ainakin työturvallisuutta työyhteisössä. Lisäksi tärkeänä pidetään esimiehen oikeanlaista suhtautumista virheisiin. (Reiman;ym., 2008b s. 56.)

<sup>108</sup> Myös sidosryhmähaastatteluissa tuotiin esiin erilaisten kiinnikkeiden tarve josta henkilöt voisivat valita itselleen sopivimman vaihtoehdon (SidG, 2012) ja (SidA, 2012).

kin ymmärrystä matriisiorganisaation toiminnasta ja siihen liittyvistä turvallisuusvaikutuksista<sup>109</sup>. Kohdeassistentilla olisi mahdollisuus tuntea miten kukin toimii käytännön arjessa, sekä nähdä ryhmän yleinen suhtautuminen eri asioihin. Epäsuoremman puuttumisen lisäksi tulee suorittaa selkeää valvontaa. Valvontakeinoina ehdotettiin jatkettavaksi aiemmin käytettyjä var-tijoiden suorittamia pistotarkastuksia. Näissä on tarkastettu esimerkiksi ruo-kalaan menevät tai aamulla töihin tulevat henkilöt.<sup>110</sup> Tutkimuksen perus-teella näillä on merkitystä, mutta puuttumista pitää laadullisesti parantaa. Näiden osalta ehdotetaan jatkossa oikeaan toimintatapaan ohjaamista, asen-teeseen vaikuttavan lyhyen tietomateriaalin jakamista kortittomalle sekä kontaktia esimieheen. Poikkeama tulee raportoida esimiehelle sekä samalla jakaa riskitietoisuutta lisäävää tietoa ja velvoitetta valvoa sitä, että alainen korjaa toimintaansa puuttumisen jälkeen.

Myös palkitseminen ja kilpailuaseman luominen ovat puuttumiskeinoja joita voidaan hyödyntää. “Ulkoista motivointia, esimerkiksi kilpailuasetelmaa ei saa ajatella huonona vaihtoehtona, sillä se on tarpeellista ja tehokasta erityi-sesti sisäiseen motivointiin yhdistettynä.” (Laaksonen;ym., 2006 s. 254.) Karjalaisen mukaan palkitsemisena voidaan hyvin pitää symbolisia palkin-toja kuten kehuja (Karjalainen, 2011 ss. 106-107). Koko toimipisteen kehu-mista ohjeiden noudattamisessa käytettiin Intiassa, ja pidän sitä hyvänä ta-pana (Chavan, 2012). Kehumista voisi laajentaa esimerkiksi julkaisemalla auditoinneissa “vihreälle” päässeet toimistot ja näin osin luoda myös kil-pailuasetelmaa. Kokeilemisen arvoista olisi vastaavan kilpailuasetelman luominen tiedotuskampanjoiden yhteyteen. Kukin esiintuotu aihe tarkistet-taisiin talopäälliköiden toimesta, ja ohjetta noudattavat toimipisteet voisivat kerätä pisteitä. Kampanjan päätyttyä eniten pisteitä kerännyt toimipiste saisi sovitun palkkion. Sidosryhmän toimesta ehdotettiin myös ideointikilpailua henkilökorttien kiinnikkeistä. Henkilöt voisivat kuvata parhaat kiinnikekek-sintönsä tai – vaihtoehdonsa ja eniten “tykkäyksiä” saaneet vaihtoehdot voi-taisiin palkita. (SidB, 2012).

---

109 “Turvallisuusvaikutusten ymmärrys edellyttää hyvää käsitystä niin omasta työstä kuin sen liitännöistä muiden töihin ja koko organisaation perustehtävään” (Reiman;ym., 2008a s. 160).

<sup>110</sup> Ehdotettu sidosryhmähaastatteluissa (SidB, 2012), (SidD, 2012) ja (SidF, 2012).

# 1 Johtopäätökset

Tutkimus tuotti itselleni uusia näkökulmia ihmisten käyttäytymisestä moni(yritys)kulttuurisessa ympäristössä sekä tietoa olettamista miten ihmisten kuvitellaan ja oletetaan käyttäytyvän. Lähdin pohtimaan tutkielmaani asettamalla vastakkain tiedon ja asenteen. Tutkielman edetessä ja kiistattoman tietoisuuden tultua myös tutkimuksessa (kyselyissä, haastatteluissa ja muissa keskusteluissa) esiin, päädyin esittämään, että kyse on asenteesta. Esitän kuitenkin jatkopohdinnan – onko asenne kuitenkin tiedon puutetta?

Mielenkiintoinen havainto on, että otantaryhmään kuuluvat esittivät itse keinona pakkoa. Henkilökortin käyttö ei kuitenkaan ole vapaaehtoista, se on kirjoitettu henkilöstöä velvoittaviin sääntöihin ja lisäksi käyttämättömyyteen on puututtu. Eli velvoittavaa ohjetta ja puuttumistakaan ei pidetä riittävänä “pakkona”. Henkilöillä on tietoisuus siitä, että korttia pitäisi pitää, mutta onko heillä kuitenkaan riittävästi tietoa, jotta se voisi saada aikaan ymmärryksen miksi ohjetta pitää noudattaa. Asenteen voidaan kuitenkin pitkälti katsoa olevan ymmärryksen puutetta. Ymmärryksen puutetta taas voidaan korvata tiedolla. On eri asia mikäli henkilö ei ymmärryksenkään jälkeen halua noudattaa annettua ohjetta. Siinä tapauksessa voidaan puhua ongelmasta, joka esimiehen tulee ratkoa esimerkiksi erilaisin hänelle suoduin työoikeudellisin menetelmin tai ohjata alainen muun tarvittavan tuen piiriin.

Kärjistyneimmät vaihtoehdot käyttämättömyyden syynä voivatkin olla jotain aivan muuta kuin korttiin liittyviä asioita. Kortin käyttämättömyys on siinä tapauksessa vain oire jostain muusta. Yhtenä vaihtoehtona esimerkiksi osa vastaajista vetosi tässäkin tutkimuksessa fyysisiin seikkoihin, joilla saattaa olla jotain tekemistä aistisäätelyjärjestelmään liittyvien asioiden kanssa. Samoin yhden uuden tutkimuksen mukaan dopamiini säätelee myös yksilön

työetiikkaa. Työetiikalla taas voidaan nähdä yhteys sääntöjen noudattamiseen.<sup>111</sup> Dopamiinitasolla tietyissä aivoalueiden osissa on vaikutusta motivaation lisäksi siihen, miten henkilöön vaikuttaa palkitseminen sekä laajemminkin sosiaaliseen käytökseen, riskien havaitsemiseen sekä itsetietoisuuteen. (Kelley, 2012).

Tutkielman tekemisen aikana joku kysyi minulta, eikö minulla ole muuta tekemistä kuin kytätä kortteja. Vastasin: “on, miettiä miksei niitä pidetä”. Valitettavan usein lienee edelleenkin niin, että turvallisuutta pidetään välttämättömänä pahana, irrallisena funktiona ja ohjeiden valvomista pidetään “kyttämisenä”. Useampi henkilö onkin sanonut, etteivät halua olla “korttipoliiseja” tai muutenkaan “kytätä” ihmisten tekemistä. Esimerkiksi henkilökortti voidaan toki nähdä vain irrallisena “kytättävänä asiana” tai voidaan miettiä, mitä oikeastaan seurataan kun niiden käyttöä valvotaan ja käyttämättömyyteen puututaan. Ensin tulee miettiä miksi on tehty moinen ohje. Ohje perustuu siihen, mitä liiketoiminnalta edellytetään. Voidaanko sallia kortittomuus jossain, voidaanko jollekin sallia erivapauksia kortin käytöstä, onko sen käyttö täysin vapaaehtoista – nämä riippuvat yrityksestä ja yrityksen liiketoiminnasta. Tarkemmin sanottuna siitä, mitä yrityksen asiakkaat ja sidosryhmät yritykseltä ja yrityksen henkilöstöltä edellyttävät. Jos yritykselle on tärkeää laatu, maine ja luottamus, niin jonkin pieneltä tuntuvan ohjeen noudattaminen tai noudattamatta jättäminen voi muodostua yllättävänkin suureksi asiaksi. Eikä kyse ole vain sopimusten noudattamisesta tai esimiestyön laadusta.

Kyse on muustakin, esimerkiksi siitä, miten yritys katsoo henkilöstönsä haluavan sitä edustaa. Onko kypärän, tietynlaisen työvaatetuksen, puhtaan auton tai henkilökortin käyttö yritykselle vain pakko vai myös imagoasia. Miten paljon yritys haluaa panostettavan työhyvinvointiin, jaksamiseen ja viihtymiseen – että henkilöstö jaksaa ja haluaa noudattaa ohjeita, jotka ovat yritykselle tärkeitä vaikeivät ehkä ymmärtäisi kaikkia perusteita miksi se on tärkeää tahi kokisi sitä itselleen tärkeäksi. Kaikkiaan kyse on monimutkaisesta asiasta, jossa etsitään oikeaa tasapainoa ja yhteyttä

---

<sup>111</sup> Myös työterveyshuollon edustajan kanssa pohdittiin mahdollisia yhteyksiä esimerkiksi ärtyneisyyteen ja työhyvinvointiin (SidH, 2012). Todentaminen vaatii kuitenkin enemmän tutkimista.

yrityksen liiketoimintatarpeiden, -vaateiden, yrityskulttuurin, turvallisuuskulttuurin ja sen voiton tekemisen välillä.

Kyse on myös liiketoiminnan jatkuvuudesta, kilpailusta ja jopa säästöistä. “Tietoturva ei tulisi nähdä välttämättömänä pahana, jolla kiusataan työntekijöitä, vaan kilpailuetuna, mikäli tietoturva on hoidettu asianmukaisesti liiketoiminnan asettamien vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tämä kilpailuetu realisoituu liiketoiminnan jatkuvuuden edellytysten parantumisena, kun tietoturvakulttuuri on implementoitu koko liiketoimintaympäristöön. Se voi myös ilmetä parantuneina mahdollisuuksina voittaa tarjouskilpailuja, joissa enenevässä määrin on mukana vaatimuksia tietoturvallisuudelle, tai ulkoisten vaatimusten tehokkaana ja taloudellisena käytäntöön soveltamisena.” (Laaksonen;ym., 2006 s. 18.)

On selvää, että motivoitunut ja jaksava työntekijä on yrityksen tärkeä voimavara. Yksilöt ovat osa ryhmää ja ryhmät luovat kulttuurin. Näin pelkät määräykset voivat johtaa negatiiviseen kierteeseen, jos ne ovat muodostuneen ryhmäkulttuurin vastaisia. Kulttuuridynamiikan selvittämiseen katsotaankin olevan useita syitä ja sen olevan tarpeellista. (Reiman, 1999 s. 36.) Jatkotutkimuksena voisikin tarkastella samaa asiaa ryhmadynaamisesta näkökulmasta. Missä tilanteissa ryhmä sallii henkilön olevan ilman henkilökorttia ja missä tilanteissa siitä voi syntyä osin jopa salliva ryhmäkulttuuri, jossa asiaan ei kiinnitetä huomiota. “Hyvän turvallisuuskulttuurin hyödyt ovat moninaiset. Hyvällä turvallisuuskulttuurilla on selkeät yhtymäkohdat henkilöstön kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin...” (Waitinen;ym., 2007 s. 8). Yhdyn tähän. Katson, että yritys voi todella hyvin, mikäli kuka vaan yrityksen työntekijä, esimies tai johtaja voi huomauttaa kenelle tahansa kollegalle, esimiehelle tai johtajalle unohtuneesta henkilökortista – saaden vastauksena positiivisen ajatuksen – korjaavan toimenpiteen ja ajatuksen: “kiitos, kun välität minusta ja yrityksestämme”.

Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää myöhemmin hyödyksi, mikäli aiheesta halutaan tehdä kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusta lisäämällä aineiston ja muuttujien määrää siirtymällä Suomen rajojen ulkopuolelle. Näin muuttujiksi saadaan esimerkiksi eri maiden kulttuurierot, erilaiset joh-

tamismallit, erilaiset organisaation muodostumismallit, erilaiset toimipisteet (lukumäärä maassa pienempi) ja erilainen kiinteistöorganisaatio, jonka vastuulla kiinteistöturvallisuuden implementointi ja valvonta pitkälti on. Näin saatuja teorioita ja tuloksia voidaan kehittää edelleen kokonaisvaltaisemman johtamisen ja käytänteiden kehittämisessä: mitkä ovat eri muuttujien erot, ja voidaanko vain yhdellä tapaa johtaa moni(yritys)kulttuurista yhtiötä. Samoin voidaan arvioida, mikä merkitys on erilaisella yrityshistorialla tai esimerkiksi eri maiden kulttuureilla turvallisuusohjeiden implementoinnissa. Tätä pohjaa vasten tutkimusta voidaan laajentaa laajemminkin monikulttuuristen yritysten johtamismalleihin. Kaikkiaan turvallisuuden tavoitteellisessa johtamisessa tarvitaan tietoa siitä, miten asetetut ohjeet on saatu otettua käyttöön; miten tehokkaasti niissä on onnistuttu, mitä haasteita toteuttamisessa on sekä eri keinojen kustannuksista. Onnistumista, epäonnistumisia, haasteita ja kustannuksia tutkimalla voidaan tehostaa uusia käyttöönottoja sekä ylläpitää olemassa olevien ohjeiden noudattamista.

Kuten Henttonen ja Simola toteavat: “Turvallisuus on osa yrityksen imagoa, ja toisaalta turvallisuuden tulisi olla yksi yrityksen eettisistä periaatteista” (Henttonen, 2000)<sup>112</sup>. “Kaiken kaikkiaan on ilmeistä, että hyvin toteutetun systemaattisen ja kokonaisvaltaisen turvallisuusohjelman myötä yleinen tehokkuus paranee; moraalit, kustannustehokkuus, työntekijöiden hyvinvointi ja yrityksen yhteiskuntasuhteet paranevat” (Simola, 2005 ss. 225-226).

**Tiedon** ja **asenteen** osalta katson siis, että **keinoina** tulee voimakkaimmin pyrkiä eri tavoin huomioimaan ja vaikuttamaan yksilöiden asenteisiin, tarpeen ymmärtämiseen ja riskitietoisuuden kasvattamiseen. Lisäksi esimiesten poikkeamiin puuttumista tulee kasvattaa sekä määrällisesti että laadullisesti – huomioiden mahdolliset eri syyt<sup>113</sup> poikkeamiin. Poikkeamiin tulisi puuttua oikeilla keinoilla, jotta haluttu - ja tarvittu - tavoite saavutetaan.

Onko siis asenne lopulta kuitenkin tiedon puutetta? Ensin on luotava tarve ymmärtää, jotta henkilöt voivat ymmärtää tarpeen.

---

<sup>112</sup> Henttonen on diplomityössään tutkinut turvallisuuden mittaamista ja toteaa, että turvallisuutta tulisi pyrkiä mittaamaan myös ennakoivasti, ei vain mittaamalla tapahtuneita vahinkoja (Henttonen, 2000 s. 86).

<sup>113</sup> Eli esimerkiksi eri neutralisointitekniikat, riskitietoisuus ja juurisyiden etsiminen.

## 2 Lähteet

### Haastattelut

**Otantaryhmähaastattelut (33 kpl), 2012.** *Kortittomat henkilöt.*

Otantaryhmähaastattelut otantatoimipisteissä 20.02.-16.03.2012. Haastattelija: Alho, Heidi; Corporate Risk Management, Tieto Oyj. Otantaryhmään kuuluvat pidetään anonyymeinä. Haastattelulomakkeet tutkijan hallussa.

**Sidosryhmähaastattelut (8 kpl). 2012.** *Sidosryhmien haastattelut*

13.01.-23.03.2012. Haastattelija: Alho, Heidi; Corporate Risk Management, Tieto Oyj. Henkilöt pidetään tutkimuksessa anonyymeinä. Merkitty muodossa SidA, SidB,...SidH. Haastattelumuistiinpanot tutkijan hallussa.

### Tutkimuskirjallisuus

**Alasuutari, Pertti. 2011.** *Laadullinen tutkimus 2.0.*

Neljäs, uudistettu painos 2011. Riika : Vastapaino, 2011. ISBN: 978-951-768-385-2.

**Heinilä, Ilkka. 2004.** *Viestintä turvallisuusjohdon työvälineenä.*

Koulutuskeskus Dipoli, 7. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma. Espoo : Koulutuskeskus Dipoli, 2004. Tutkielma.

**Heljaste, Juha-Matti; Korkiamäki, Jari; Laukkala, Heljo; Mustonen, Juha; Peltonen, Jere ja Vesterinen, Panu. 2008.** *Yrityksen turvallisuusopas.*

1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy 2008 : Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy 2008 ja tekijät, 2008. ISBN: 978-952-99823-6-3.

**Henttonen, Taija. 2000.** *Turvallisuuden mittaaminen.*

Tampereen Teknillinen Korkeakoulu, Turvallisuustekniikan laitos, ympäristötekniikan osasto. Tampere : Tampereen Teknillinen Korkeakoulu, 2000. Diplomityö.

**Hohteri-Schäfer, Annette. 2001.** *Tietotekniikkapalvelusopimusten turvaehdot.*

Koulutuskeskus Dipoli, 6. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma. Espoo : Koulutuskeskus Dipoli, 2001. Tutkielma.

**Ilmonen, Ilkka; Kallio, Jani; Koskinen, Jani ja Rajamäki, Markku.**

**2010.** *Johda riskejä.*

Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2010. ISBN: 975–951-31-5587-2.

**Karhu, Matti; Salo-Lee, Liisa; Selänne, Mervi; Sipilä, Jorma; Söderlund, Liisa; Uimonen, Taina ja Yli-Kokko, Päivi. 2005.** *Asiantuntija viestii.*

Keuruu : Infor Oy, 2005. Osa/vuosik. 1. painos. ISBN: 952–5123-65-0.

**Karjalainen, Mari. 2011.** *Improving employees' information systems (IS) security behaviour: Toward a meta-theory of IS security training and a new framework for understanding employees' IS security behaviour.*

Oulun yliopisto, Luonnontieteellinen tiedekunta, tietojenkäsittelyn laitos.

Tampere : Juvenes Print, 2011. Väitöstutkimus. Acta Universitatis Oulensis. Scientiae Rerum Naturalium 579. ISBN: 978–951-42-9567-6.

**Kerko, Pertti. 2001.** *Turvallisuusjohtaminen.*

PS-Kustannus, 2001. s. 368. Osat/vuosik. Aavaranta-sarja no. 49. ISBN: 952–451-041-3.

**Kiiskinen, Janne. 2006.** *Asiakkaiden turvallisuusvaatimusten hallinta yrityksessä.*

8. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma, Koulutuskeskus Dipoli. Espoo : Koulutuskeskus Dipoli, 2006. Tutkielma.

**Koskimies, Maijastiina. 2010.** *Kohti rajatonta organisaatiota - tapaustutkimus työ- ja elinkeinoministeriön organisaatiomuutoksesta.*

Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Aalto yliopisto, 2010.

**Kyrölä, Tuija. 2001.** *Esimies ja tietoriskien hallinta.*

Helsinki : WSOY, 2001. ISBN: 951-0-25645-5.

**Laaksonen, Mika; Nevasalo, Terho ja Tomula, Karri. 2006.** *Yrityksen tietoturvakäsikirja.*

1. painos. Edita Publishing Oy, 2006. – Ohjeistus, toteutus ja lainsäädäntö. ISBN: 951–37-4701-8.

**Laitinen, Tanja. 2010.** *Muutosjohtamisen vaikutukset henkilöstöön kahden yrityksen yhdistyessä.*

Laurea-ammattikorkeakoulu, Laurea Leppävaara, Liiketalouden koulutusohjelma. Espoo : Laurea-ammattikorkeakoulu, 2010. Tutkielma.

**Lanne, Marinka. 2007.** *Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa.*

Toimittanut Maini Manninen. Espoo : VTT, 2007. Osa/vuosik. VTT Publications 632, Tutkimus. ISBN: 978–951-38-7003-4 (nid.).



**Lehtonen, Jaakko. 2009.** *Ettei pahin tapahtuisi: riski- ja kriisiviestinnän perusteet.*

Helsinki : Mainostajien Liitto, 2009. ISBN: 952-5262-34-0.

**Lindroos, Päivi. 2009.** *Päätöksentekoon liittyvät inhimilliset riskitekijät.*

Tampereen Yliopisto, Oikeustieteiden laitos. Tampere : Tampereen Yliopisto, 2009. Pro gradu -tutkielma.

**Maunula, Reijo. 1997.** *Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä.*

3. täydennetty painos. Keuruu : Otavan kirjapaino, 1997. Osat/vuosik. Aa-varanta-sarja n:o 25. ISBN: 951-1-15359-5.

**Monto, Risto. 2002.** *Pohjolan sisäisen turvallisuuden kehittäminen.*

Koulutuskeskus Dipoli, 6. Turvallisuusjohdon kurssi. Espoo : Koulutuskeskus Dipoli, 2002. Tutkielma.

**Moody, Gregory. 2011.** *A multi-theoretical perspective on IS security behaviours.*

Oulun yliopisto, Luonnontieteellinen tiedekunta, tietojenkäsittelytieteiden laitos. Oulu : Oulun yliopisto, 2011. Väitöstutkimus. Acta Universitatis Ouluensis. Scientiae Rerum Naturalium 578. ISBN: 978-951-42-9561-4.

**Nykänen, Kari. 2011.** *Tietoturvakoulutuksen vaikuttavuuden arviointi yksilön ja organisaation tietoturvakäyttäytymiseen.*

Oulun yliopisto, Luonnontieteellinen tiedekunta, tietojenkäsittelyn laitos. Tampere : Juvenes Print, 2011. Väitöstutkimus. Acta Universitatis Ouluensis. Scientiae Rerum Naturalium 581. ISBN: 978-951-42-9571-3.

**Peltonen, Jere. 2005.** *Yhteisöturvallisuus.*

Laurea-ammattikorkeakoulu, Laurea Leppävaara, Turvallisuusalan koulutusohjelma. Espoo : Laurea-ammattikorkeakoulu, 2005. Opinnäytetyö.

**Puhakainen, Petri. 2006.** *A design theory for information security awareness.*

Oulun yliopisto, Luonnontieteellinen tiedekunta, tietojenkäsittelytieteiden laitos. Oulu : Oulun yliopisto, 2006. Väitöstutkimus. Acta Universitatis Ouluensis. Scientiae Rerum Naturalium (463). ISBN: 951-42-8114-4.

**Reiman, Teemu. 1999.** *Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus.*

Espoo : Valtion teknillinen tutkimuslaitos (VTT), 1999. ISBN: 951-38-5630-5.

**Reiman, Teemu ja Oedewald, Pia. 2008a.** *Turvallisuuskriittiset organisaatiot; Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen.*

Helsinki : Edita Publishing Oy, 2008. ISBN: 978-951-37-5006-0.

**Reiman, Teemu; Pietikäinen, Elina ja Oedewald, Pia. 2008b.** *Turvallisuuskulttuuri Teoria ja Arviointi.*

Helsinki : Edita Prima Oy, 2008. Osa/vuosik. 700. ISBN: 978-951-38-7132-1.

**Robbins, Stephen P. 2005.** *Organizational behaviour.*

11th edition. Prentice Hall, 2005. ISBN: 0-13-129858-5.

**Ruuhilehto, Kaarin ja Vilppola, Katja. 2000.** *Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä.*

Helsinki : Turvatekniikan keskus, 2000. Osat/vuosik. TUKES-julkaisu 1/2000. ISBN: 952-5095-32-0.

**Simola, Antti. 2005.** *Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä.*

Oulun yliopisto, Teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto, työtieteen yksikkö. Oulu : Oulun yliopisto, 2005. Väitöstutkimus. ISBN: 951-42-7761-9.

**Sydänmaanlakka, Pentti. 2004.** *Älykäs johtajuus.*

1. painos. Talentum Media Oy, 2004. ISBN: 952-14-0714-X.

**Tammi, Päivi. 2006.** *Ulkoasiainhallinnon henkilöstön turvallisuuskoulutuksen tarve.*

Laurea-ammattikorkeakoulu, Laurea Leppävaara, Turvallisuusalan koulutusohjelma. Espoo : Laurea-ammattikorkeakoulu, 2006. Opinnäytetyö.

**Vance, Anthony. 2012.** *Why do employees violate is security policies?*

Oulun yliopisto, Luonnontieteellinen tiedekunta, tietojenkäsittelytieteiden laitos. Oulu : Oulun yliopisto, 2012. Väitöstutkimus. Acta Universitatis Ouluensis. Scientiae Rerum Naturalium (563). ISBN: 978-951-42-6287-6.

**Waitinen, Matti ja Ripatti, Erkki. 2007.** *Virastotyön turvallisuusopas.*

Nurmijärvi : Suomen Palopäälystöliitto Ry, 2007. ISBN: 978-952-5673-07-4.

**Wirman, Kari. 2002.** *Yritysturvallisuus markkinaohjautuvassa johtamisessa.*

Koulutuskeskus Dipoli, 6. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma. Espoo : Koulutuskeskus Dipoli, 2002. Tutkielma.

**Åberg, Leif. 2000.** *Viestinnän johtaminen.*

Helsinki : Inforviestintä, 2000. ISBN: 952-5123-25-1.

## Elektroniset lähteet

**Chavan, Hemant. 2012.** *Congratulations on following a good practice.*  
[E-mail] Lähettäjä: Chavan, Hemant; Tieto Software Technologies Pvt. Ltd., Pune, India. Vastaanottaja: Alho, Heidi; Corporate Risk Management, Tieto Oyj. Lähetetty: 25.05.2012. Sähköposti vastaanottajan hallussa.

**Heliö, Erkki. 2012.** *henkilökorttien historia.*  
[E-mail] Lähettäjä: Heliö, Erkki; Chief Security Officer; Corporate Risk Management, Tieto Oyj. Vastaanottaja: Alho, Heidi; Corporate Risk Management, Tieto Oyj. Lähetetty: 28.03.2012. Sähköposti vastaanottajan hallussa.

**Kelley, Michael. 2012.** *How Dopamine Levels In Your Brain Affect Your Work Ethic.*  
[Online] Business Insider, 02.05.2012. [Viitattu: 02.07.2012.]  
Alkuperäislähde: "The Journal of Neuroscience", "Dopaminergic Mechanisms of Individual Differences in Human Effort-Based Decision-Making".  
<http://www.jneurosci.org/content/32/18/6170.abstract?sid=e3d3f330-563c-4360-966e-1e0779f3af25>. [http://articles.businessinsider.com/2012-05-02/news/31535291\\_1\\_dopamine-brain-rewards](http://articles.businessinsider.com/2012-05-02/news/31535291_1_dopamine-brain-rewards).

**Keskusrikospoliisi. 2011.** *Yrityksiin kohdistuvan ja niitä hyödyntävän rikollisuuden tilannekuva.*  
[Online] Tilannekuvaraportti. KRP 2400/2011/1469. Keskusrikospoliisi, 2011. [Viitattu: 09.05.2012]  
[http://www.poliisi.fi/poliisi/krp/home.nsf/files/1C59CAB261E84E26C2257933004BB3CB/\\$file/Yrityksiin%20kohd%20rikollis%20tilannekuva\\_syksy%202011.pdf](http://www.poliisi.fi/poliisi/krp/home.nsf/files/1C59CAB261E84E26C2257933004BB3CB/$file/Yrityksiin%20kohd%20rikollis%20tilannekuva_syksy%202011.pdf).

**Kovalcuka, Tatjana. 2012.** *List of locations/employees.*  
[E-mail/Excel]. Lähettäjä: Kovalcuka, Tatjana; Controller / Facility Management, Tieto Oyj. Vastaanottaja: Alho, Heidi; Corporate Risk Management, Tieto Oyj. Lähetetty: 09.01.2012. Sähköposti vastaanottajan hallussa.

**Länsivuori, Jari. 2012.** *henkilökorttien tarkastusraportit.*  
[E-mail] Lähettäjä: Länsivuori, Jari; Facility security specialist; Facility Management, Tieto Oyj. Vastaanottaja: Alho, Heidi; Corporate Risk Management, Tieto Oyj. Lähetetty: 14.06.2012. Sähköposti vastaanottajan hallussa.

**Manka, Marja-Liisa. 2012.** *Pitääkö eri-ikäisiä johtaa eri tavoin?*  
[Online] Kalvosarja. Tampere : Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, 2012. [Viitattu: 16.06.2012.]  
[http://www.kansalliskirjasto.fi/attachments/5kYoVIEft/66M2V8ps5/Files/CURRENTFile/Manka\\_esitys.pdf](http://www.kansalliskirjasto.fi/attachments/5kYoVIEft/66M2V8ps5/Files/CURRENTFile/Manka_esitys.pdf).

**Mäkeläinen, Sirkka. 2012.** *Henkilölista employee+subcontractors.*  
[E-mail/Excel]. Lähettäjä: Mäkeläinen, Sirkka, HR Specialist, Human Resources, Tieto Oyj. Vastaanottaja: Alho, Heidi; Corporate Risk Management, Tieto Oyj. Lähetetty: 12.1.2012. Sähköposti vastaanottajan hallussa.

**Puolustusministeriö. 2011.** *Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö (KATAKRI).*

[Online] Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö, II, 2011. [Viitattu: 01.03.2012.] <http://www.defmin.fi/?s=481>. ISBN: 978-951-25-2246-0.

**Sensorisen Integraation Terapian Yhdistys ry.** *Sensorinen Integraatio*

[Online] Sensorisen Integraation Terapian Yhdistys ry. [Viitattu: 01.07.2012.] <http://www.sity.fi/sensorinen%20integraatio.html>.

**Tieto Oyj. 2012a.** *Annual Report 2011.*

[Online] Download Financial Review (pdf) 2011. Tieto Oyj. [Viitattu: 14.04.2012.] <http://www.tieto.com/annualreport-2011/>.

**Tieto Oyj. 2012b.** *Avainlukuja 2011.*

[Online] Avainlukuja - Tieto - Finland. 2012. Tieto Oyj. [Viitattu: 14.04.2012.] <http://www.tieto.fi/tiedosta/tieto-2-minuutissa/avainlukuja>.

**Tieto Oyj. 2011.** *Dave-Security-tip-ID-card.*

[Online / Tieto Intranet] Dave-Security-tip-ID-card; Tieto Intranet, News. Tieto Oyj, 13.12.2011. [Viitattu: 07.07.2012.] <http://intra2.tieto.com/News/News-folder/Corporate-News/237649/DAVE-Security-tip-ID-card>. [Intranetsivusto vain oman henkilöstön käytettävissä, luokittelu: sisäinen].

**Tieto Oyj, 2010.** *Premises Security Rules for Users.*

[Online / Tieto Intranet] Premises Security Rules for Users ver. 2.0; Intranet, Security&Safety Julkaisija: Corporate Security, Tieto Oyj. 23.09.2010. [Viitattu: 03.04.2012.]. URL: <http://intra2.tieto.com/Inside-Tieto/Security-and-Safety-Corner/Policies-and-security-basics/Premises-security>. [Intranetsivusto vain oman henkilöstön käytettävissä, luokittelu: sisäinen].

**Tieto Oyj, 2012c.** *Result from ID controll 22nd of November.*

[Online / Tieto Intranet] Result from ID controll 22nd of November; Intranet, News. Julkaisija: Illeman, Kent; Security Manager Stockholm; Tieto Sweden Ab. 30.11.2012. [Viitattu: 03.03.2012.] <http://intra2.tieto.com/?path=202553;202293;1021;235725;238013;254693>. [Intranetsivusto vain oman henkilöstön käytettävissä, luokittelu: sisäinen].

**Valtiovarainministeriö. 2008.** *Tärkein tekijä on ihminen - henkilöstöturvallisuus osana tietoturvallisuutta.*

[Online] Ohje. Valtiohallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmä (VAHTI), 2008. Osa/vuosik. VM 10/01/2008. [Viitattu: 09.05.2012.] Helsinki : Edita Prima Oy, 978–951-804-799-8 (pdf).

[https://www.vahtiohje.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=af5614a4-fa44-482c-9886-0af9e6a13929&groupId=10128&groupId=10229](https://www.vahtiohje.fi/c/document_library/get_file?uuid=af5614a4-fa44-482c-9886-0af9e6a13929&groupId=10128&groupId=10229)

**Vero. 2008.** *Työntekijän omaehtoinen liikunta- ja kulttuuritoiminta veropaana etuna.*

[Online] Syventävät verkko-ohjeet, 1848/31/2008. Laki Verohallinnosta (237/08) 2 §:n 2 momentti. 30.12 2008. [Viitattu: 14.04.2012.]

[http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Verohallinnon\\_ohjeet/2008/Tyontekijan\\_omaehtoinen\\_liikunta\\_ja\\_kult\(9989\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/2008/Tyontekijan_omaehtoinen_liikunta_ja_kult(9989))

**Wikipedia. 2012.** *Induktiivinen päättely.*

[Online] Induktiivinen päättely. Wikipedia. 10.07.2012. [Viitattu: 12.07.2012.]

[http://fi.wikipedia.org/wiki/Induktiivinen\\_p%C3%A4%C3%A4ttely](http://fi.wikipedia.org/wiki/Induktiivinen_p%C3%A4%C3%A4ttely).

**Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2007.** *Induktiivisen päättelyn logiikka.*

[Online] Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. 09.11 2007. [Viitattu: 07.07.2012.]

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464257338/1193665352581.html>.

## 3 Liitteet

**Liite 1,** Sidosryhmien keskustelurungot

**Liite 2,** Dave –hahmo, intrassa ollut kampanja

**Liite 3,** Otantahaastattelun haastattelulomake

**Liite 4,** Aiheeseen liittyvät Oulun yliopiston väitöstutkimukset

**Liite 5,** Valittujen toimipisteiden sektorijakauma (luottamuksellinen)

**Liite 6,** Otantahaastatteluvastausten jakaumat: työsuhteen kesto ja kortin käyttäminen

**Liite 7,** Esimiesten osuus toimipisteissä ja alaisten lukumäärät (luottamuksellinen)

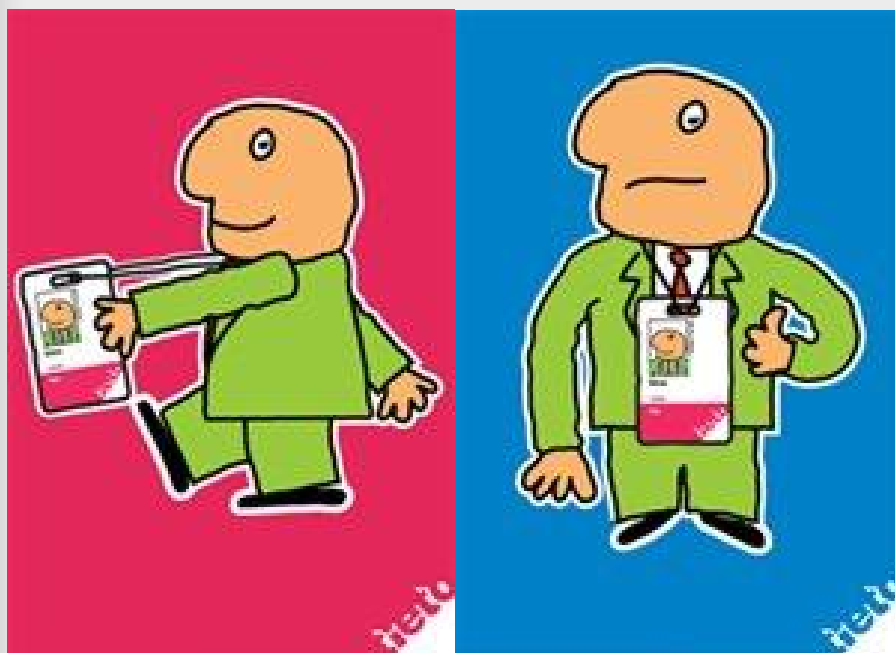
**Liite 8,** Asennekysymysten jakauma

**Liite 9,** Vapaamuotoiset kysymykset, mikä saisi pitämään korttia

**Liite 1: Sidosryhmien keskustelurungot**

<b>1a: Kiinteistöpuolen (talopäälliköiden) haastattelurunko</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Millainen näkemys sinulla on ID-korttien käyttöasteesta?</li> <li>2) Oletko huomauttanut aiheesta toimipisteessä jollekin, millainen oli vastine?</li> <li>3) Onko toimipisteessä esillä tulostettu Premises security rule for users?</li> <li>4) Onko toimipisteessä esillä Dave –materiaalia (esim. ovibanderolli tai kylttejä) jossa muistutetaan ID-kortin käytöstä?</li> <li>5) Oletko pitänyt mitään koulutuksia tms. jossa olet muistuttanut ID-korttien käytöstä?</li> <li>6) Onko toimipisteessä käytetty muita keinoja tämän asian tiedottamiseksi (jos, niin mitä)?</li> <li>7) Minkä arvioit vaikuttavan/vaikuttaneen korttien käyttöön?</li> <li>8) Minkä asioiden arvioit vaikuttavan kortin käyttämättömyyteen?</li> <li>9) Näetkö yhteyttä ID-korttien käytön ja muun yleisen turvallisuuskulttuurin tai poikkeamien kanssa?</li> <li>10) Millä keinoin tiedät tai arvelet voitavan vaikuttaa eniten ko. toimipisteessä ihmisten asenteisiin?</li> <li>11) Onko toimipisteessä ollut auditointia jossa tämän asian osalta olisi tehty poikkeamahavainto?</li> <li>12) Muuta aiheeseen liittyvää mitä tulee mieleen?</li> </ol>
<b>1b: Muiden sidosryhmien haastattelurunko</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Näkeekö sidosryhmä asiaan mitä näkökulmia / yhtymäkohtia?</li> <li>2) Voiko tämä asenteiden/syiden tutkimus auttaa sidosryhmää jotenkin heidän omassa työssään (voiko kerättyä tietoa hyödyntää yli security –rajojen, miten, missä, kuka)?</li> <li>3) Millaisia esiolettamia (hypoteeseja) sidosryhmillä mahdollisesti on? <ul style="list-style-type: none"> <li>- onko arvioita syistä miksi joku ei noudata tai “huomaa” annettuja ohjeita?</li> <li>- onko arviota millä keinoilla voidaan vaikuttaa?</li> <li>- onko arviota käyttöasteesta eri/erilaisissa toimipisteissä?</li> </ul> </li> <li>4) Onko eri sidosryhmillä erilaisia/vastakkaisia olettamia? <ul style="list-style-type: none"> <li>- miten hyvin keinot on tiedossa (mitkä keinot sidosryhmä tiedostaa)?</li> <li>- miten syvällisesti asia pitäisi selittää vai riittääkö käsky?</li> </ul> </li> <li>5) Onko sidosryhmillä tehtynä mitään aiheeseen liittyvää / verrannollista kyselyä/tutkimusta? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikäli on, niiden tulokset?</li> </ul> </li> </ol>

## ID card



Please remember that your ID card is your right of access to a Tieto facility. It must always be kept visible. Thank you!

Everyone within Tieto's premises must always make sure to carry and display their own ID card. It is not permissible to move around Tieto's premises without a card. If you lose your card or have forgotten it, please contact the staff at the reception desk.

Instructions on how to order a [new card](#).

For the types of ID cards in use at Tieto, please refer to [Premises Security Rules for Users, page 8](#).

Please check also the Dave video "[A Day in Dave's life](#)" related to security issues.

Kampanja laadittiin yhteistyössä markkinoinnin ja turvallisuusyksikön kanssa. Tiettyjä aiheita nostettiin intran etusivulle kuukauden välein. Henkilökortit oli yksi aiheista. Lähde: (Tieto Oyj, 2011)



## Liite 3: Otantahaastattelun haastattelulomake

1	5+3 tunnuksesi (Isiin kirjaimin kiitos)						
2	Työsuhteesi kesto (Tieto):	<3kk	3-12kk	1-5v.	5-10v.	>10v	
3	Käytätkö ID-korttiasi:	Aina	Usein	Harvoin	En koskaan		
4	Käyttääkö esimiehesi ID-korttia:	Aina	Usein	Harvoin	En koskaan	En tiedä	
5	Oletko pitänyt korttia aiemmin? Jos kyllä: missä, mikä muuttui?						
6	Olen saanut tietoa ID-kortista: (Merkitse havaitsemasi)	Dave ovibanderolli	Muut (Dave) julisteet/kyllit				
		Intrassa etusivulla	Esimies/ kollega opastanut (taloon tullessa)				
		Intrassa muualla	Muu opastus/koulutus myöhemmin				
		Dave E-learning	Premises security rule (kiinteistöturvaohje)				
		Nähty muilla	Muu (mikä)				
7	Merkitse puuttuvasta kortista huomauttaneet tahot:	Esimies	Info (päivällä)	Talopäällikkö			
		Kollega	Piirivartija (illalla)	Muu (kuka)			
8	En pidä ID-korttia koska:  1) täysin samaa mieltä 2) samaa mieltä 3) ei merkitystä pitämiseen 4) eri mieltä 5) täysin eri mieltä	• kuva on huono	1	2	3	4	5
		• kortti näyttää tyhältä	1	2	3	4	5
		• kiinnike on kelvoton/huono/vaikea	1	2	3	4	5
		• korttia ei tarvita mihinkään	1	2	3	4	5
		• muutkaan ei pidä korttia	1	2	3	4	5
		• minut tunnetaan ilmeäni	1	2	3	4	5
		• en tiennyt että korttia pitäisi käyttää	1	2	3	4	5
		• en halua että minut tunnistetaan	1	2	3	4	5
		• muu syy (mikä)	1	2	3	4	5
9	Tiedän/koen, että... 1) täysin samaa mieltä 2) samaa mieltä 4) eri mieltä 5) täysin eri mieltä	• kortin käyttö on tärkeää Tiedolle.	1	2	4	5	
		• kortin käyttö on tärkeää itselleni	1	2	4	5	
		• asiakkaat vaativat kortin käyttämistä.	1	2	4	5	
		• kortti on osa Tiedon imagoa	1	2	4	5	
10	Miten koet: 1) Erinomainen 2) Hyvä 3) Keskinäinen 4) Helppo 5) Huono	Sitoutuneisuuden tunne Tietoa kohtaan	1	2	3	4	5
		Työssä jaksaminen	1	2	3	4	5
		Esimies on kiinnostunut jaksamisestani	1	2	3	4	5
		Esimies on kiinnostunut työtehtävistäni	1	2	3	4	5
11	Mikä saisi/olisi saanut sinut pitämään korttia? => Miten mielestäsi asiasta tulisi tiedottaa/kertoa?	1.					
		2.					
		3.					

**Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!**

#### **Liite 4: Aiheeseen liittyvät Oulun yliopiston väitöstutkimukset**

Oulun yliopiston väitöskirjat joissa tutkittu tietoturvakäyttäytymistä (viitattu 15.7.2012):

**1) Anthony Vance:** “Why do employees violate IS security policies?”, 2010. Läpikäyden muun muassa kryptauksen, salasanan luovuttamisen ja työaseman lukitsemisen. (Vance, 2012).

<http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-951-42-6287-6>

**2) Gregory Moody:** “A multi-theoretical perspective on IS security behaviours”, 2011. Käsittäen esimerkiksi antimalware –työkalujen käytön ja ohjelmistokehittäjien testausohjeiden laiminlyönnin. (Moody, 2011).

<http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-951-42-9561-4>

**3) Kari Nykänen:** “Tietoturvakoulutuksen vaikuttavuuden arviointi yksilön ja organisaation tietoturvakäyttäytymiseen”, 2011. Väitöskirjassa tutkittu työhön liittymätöntä Internetin käyttöä. (Nykänen, 2011).

<http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-951-42-9571-3>

**4) Petri Puhakainen:** “A design theory for information security awareness”, 2006. Tietoturvatietoisuus ja –koulutus sekä niiden tehostaminen. Rangaistusten ja palkkioiden käyttö. (Puhakainen, 2006).

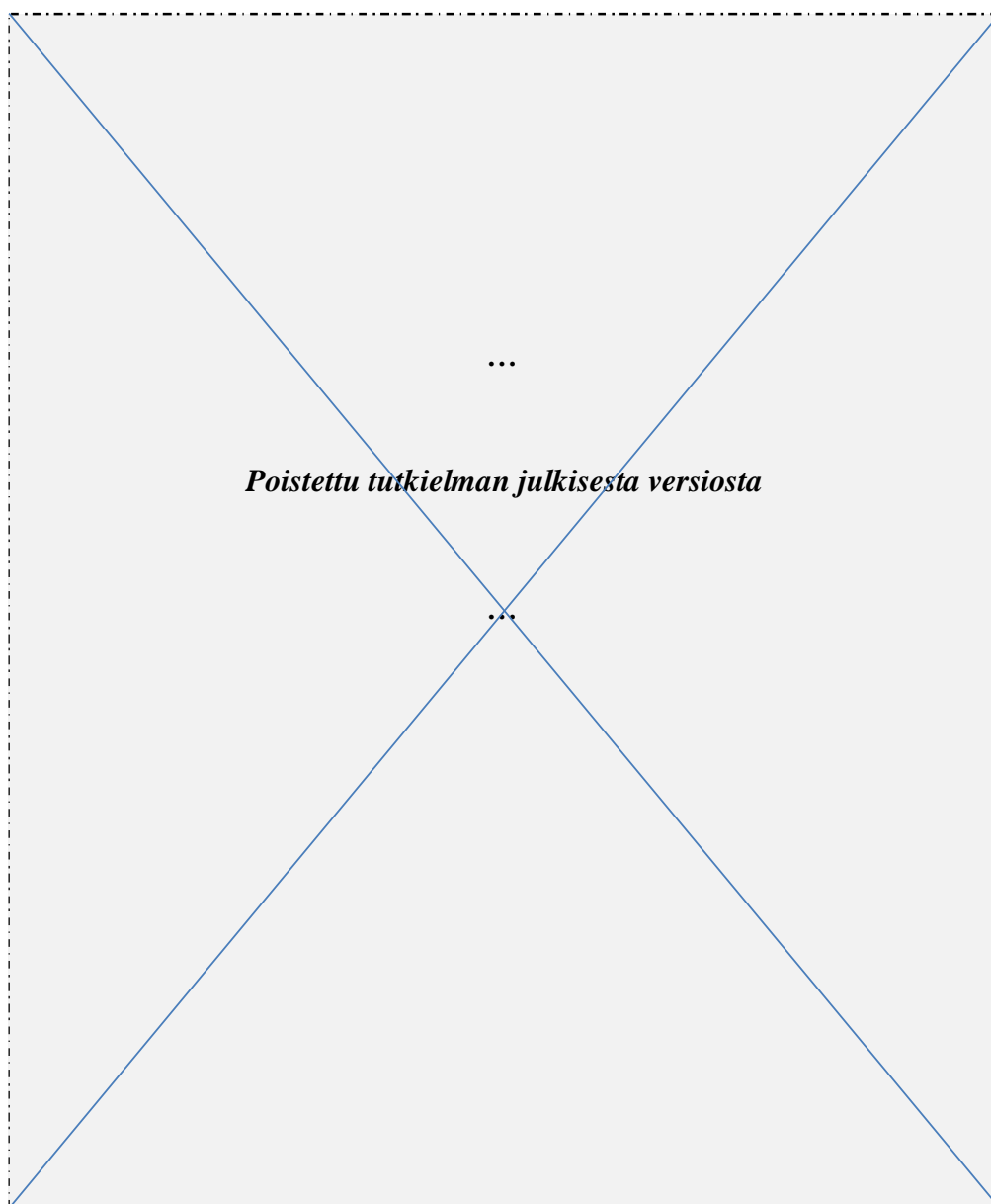
<http://jultika.oulu.fi/Record/isbn951-42-8114-4>

**5) Mari Karjalainen:** “Improving Employees’ Information Systems (IS) Security Behavior: Toward a Meta-Theory of IS Security Training and a New Framework for Understanding Employees’ IS Security Behaviour”, 2012. Käsittelee olemassa olevien tietoturvakoulutusten puutteita selvittämällä, miten tietoturvakoulutusohjelmia tulisi suunnitella ja toteuttaa oppimisteoreettisesta näkökulmasta. (Karjalainen, 2011).

<http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-951-42-9567-6>

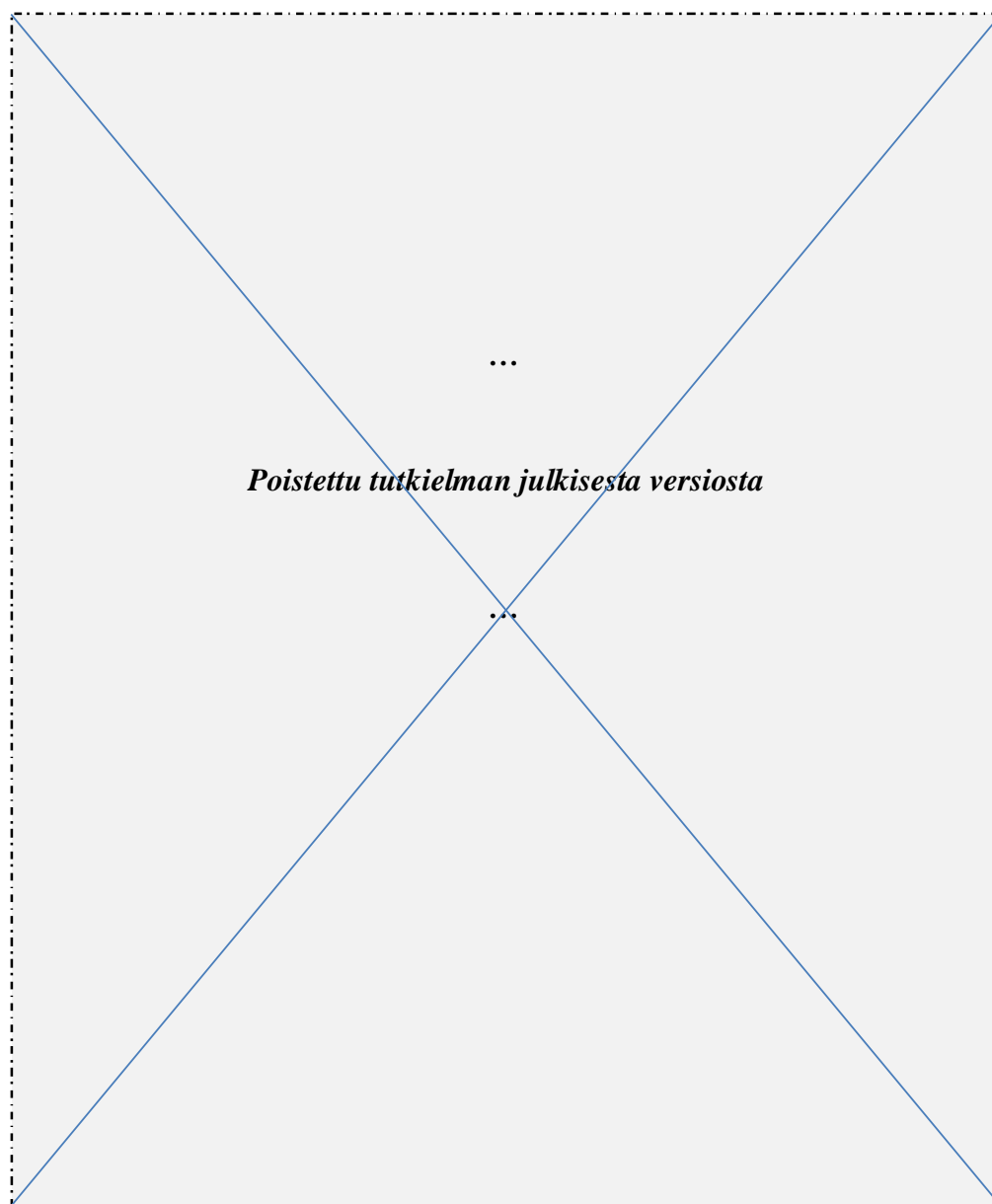
**Liite 5: Valittujen toimipisteiden sektorijakauma (luottamuksellinen)**

Johtaminen vaikuttaisi tosiasiallisesti monesti olevan kulttuurillisesti, taloushallinnollisesti sekä esimerkiksi asiakkuuksien osalta maakohtaisesti sekoitus horisontaalista, vertikaalista ja ristikkäistä. Jakauma yksiköittäin kaaviona seuraavalla sivulla.

**R1 ja R2 – raportointitasojen henkilöstöjakauma toimipisteissä TP1-TP5**

Lähde: (Kovalcuka, 2012) ja (Mäkeläinen, 2012).

**Liite 5, R1 ja R2 –raportointitasojen organisaatiojakauma henkilömäärittäin toimipisteissä TP1-TP5 kaaviona (luottamuksellinen)**



Lähde: (Kovalcuka, 2012) ja (Mäkeläinen, 2012).

**Liite 6: Otantahaastatteluvastausten jakaumat: työsuhteen kesto ja kortin käyttäminen**

<b>6a) Otantaryhmähaastattelu, kysymys 2: Työsuhteen kesto</b>					
Työsuhteesi kesto:	3kk	3-12kk	1-5v.	5-10v.	>10v
Yht.33 vastausta	0	1	5	5	22

<b>6b) Otantaryhmähaastattelu, kysymys 3: henkilökortin käyttöaste.</b>				
Käytätkö ID-korttiasi:	Aina	Usein	Harvoin	En koskaan
Yht. 33 vastausta	6	4	19	4

**6c) Otantaryhmähaastattelu, kysymys 4: käyttäkö haastateltavan esimies henkilökorttia. Vastausten kappalemäärät.** Kyseessä on siis alaisen näkemys, vastausten paikkaansa pitävyyttä ei todennettu henkilöiden esimiehiltä.

Käyttääkö esimieheni ID-korttia:	Aina	Usein	Harvoin	Ei koskaan	En tiedä
Yht. 32 vastausta	4	3	8	1	16

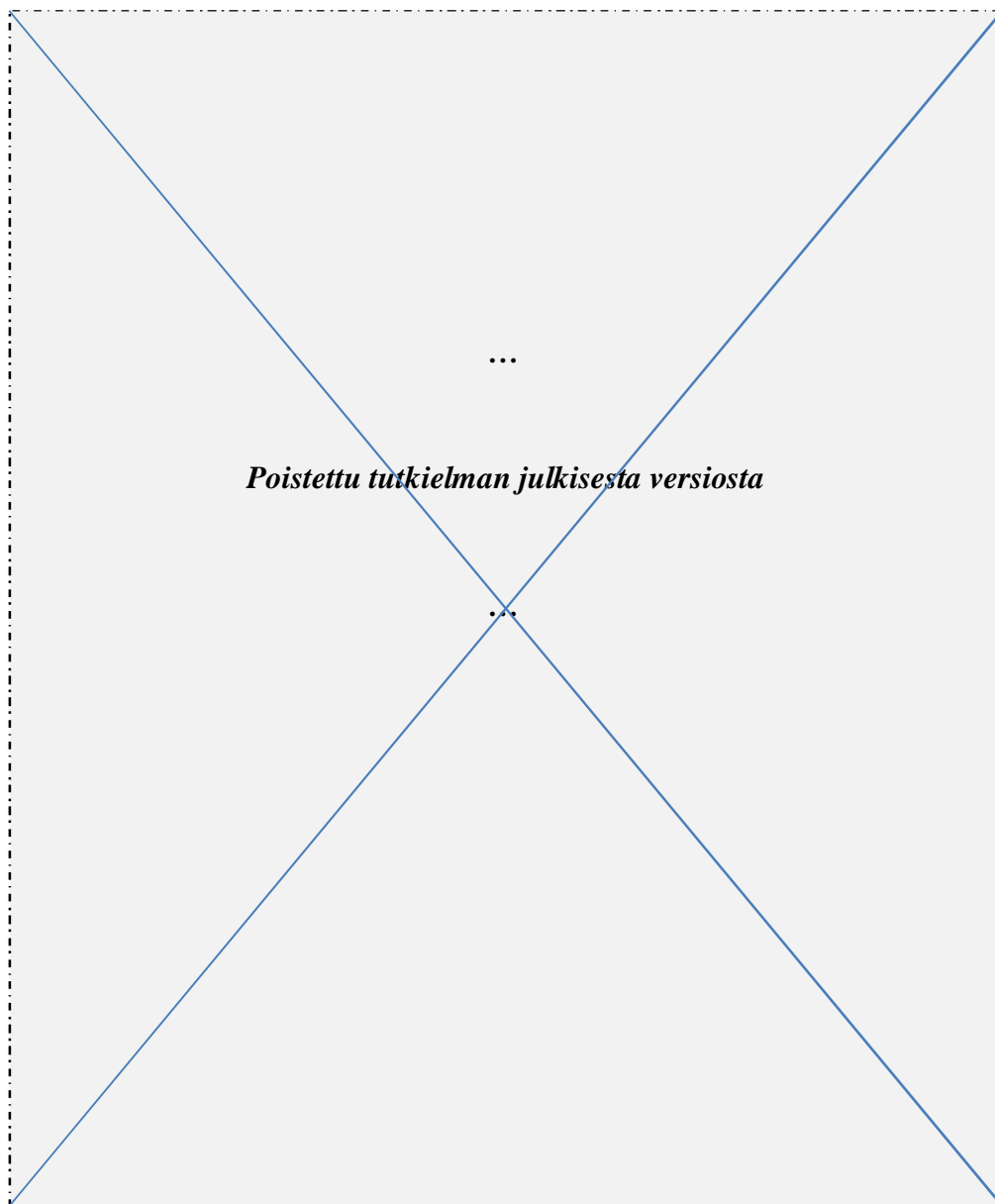
**6d) Henkilökortin käyttötaajuus** otantahenkilöillä ja otantahenkilöiden arvio esimiestensä kortin käytöstä rinnakkain (kappalemäärät ja prosenttiosuudet). Vertailu kun esimies-alainen ovat samassa / eri toimipisteessä sekä vastausten yhteenlaskettu määrä/osuus.

oma käyttö	esimies	sama toimipiste kpl	sama toimipiste %	eri toimipiste kpl	eri toimipiste %	Yhteensä kpl	Yhteensä %
En koskaan	En tiedä	1	7,14	0	0,00	1	3,03
En koskaan	Harvoin	3	21,43	0	0,00	3	9,09
Harvoin	En tiedä	4	28,57	7	36,84	11	33,33
Harvoin	Harvoin	4	28,57	1	5,26	5	15,15
Harvoin	Usein	0	0,00	2	10,53	2	6,06
Harvoin	Aina	0	0,00	1	5,26	1	3,03
Usein	En tiedä	0	0,00	2	10,53	2	6,06
Usein	Aina	1	7,14	0	0,00	1	3,03
Usein	Ei koskaan	0	0,00	1	5,26	1	3,03
Aina	En tiedä	0	0,00	2	10,53	2	6,06
Aina	Aina	1	7,14	1	5,26	2	6,06
Aina	Usein	0	0,00	1	5,26	1	3,03
Aina	Ei vastattu	0	0,00	1	5,26	1	3,03
		14		19		33	

Lähde: (Otantaryhmä, 2012)

## **Liite 7: Esimiesten osuus toimipisteissä ja alaisten lukumäärät (luottamuksellinen)**

Tauluko toimipisteittäin jotka olivat tutkimuksessa mukana (lopulliset viisi toimipistettä).



Lähde: (Kovalcuka, 2012) ja (Mäkeläinen, 2012).

## Liite 8: Asennekysymysten jakauma

Liitteessä on saatujen vastausten lukumäärät sekä jakauma riveittäin ja sarakkeittain lukumääriä värien avulla tarkasteltuna.

A)	Vastausten lukumäärät					Jakauma riveittäin			Jakauma sarakkeista A.			Jakauma, A-C sarakkeet		
	1	2	3	4	5	1-2	3	4-5	1-2	3	4-5	1-2	3	4-5
Kuva on huono	4	0	10	5	11	4	10	16	4	10	16	4	10	16
Kortti näyttää tyhmältä	2	3	10	4	12	5	10	16	5	10	16	5	10	16
Kiinnike on kelvoton/huono/vaikea	3	7	7	2	11	10	7	13	10	7	13	10	7	13
Korttia ei tarvita mihinkään	13	3	5	5	5	16	5	10	16	5	10	16	5	10
Muutkaan ei pidä korttia	5	6	9	2	8	11	9	10	11	9	10	11	9	10
Minut tunnetaan ilmeikkään	15	3	6	1	6	18	6	7	18	6	7	18	6	7
En tiennyt että korttia pitäisi käyttää	0	1	4	2	23	1	4	25	1	4	25	1	4	25
En halua että minut tunnustetaan	0	0	6	2	21	0	6	23	0	6	23	0	6	23
Muu syy (mikä)	4	1	4	0	2	5	4	2	5	4	2	5	4	2

Täysin samaa mieltä 1  
 Samaa mieltä 2  
 Ei merkitystä pitämiseen 3  
 Eri mieltä 4  
 Täysin eri mieltä 5

B)	Vastausten lukumäärät					Jakauma riveittäin			Jakauma sarakkeista B.			Jakauma, A-C sarakkeet		
	1	2	3	4	5	1-2	3	4-5	1-2	3	4-5	1-2	3	4-5
Sitoutuneisuuden tunne Tietoa kohtaan	5	11	12	3	2	16	12	5	16	12	5	16	12	5
Työssä jaksaminen	5	14	8	3	3	19	8	6	19	8	6	19	8	6
Jaksamisestani	4	9	13	4	3	13	13	7	13	13	7	13	13	7
Esimies on kiinnostunut työtehtävistäni	3	14	10	5	1	17	10	6	17	10	6	17	10	6

Erinomainen 1  
 Hyvä 2  
 Keskinertainen 3  
 Heikko 4  
 Huono 5

C)	Vastausten lukumäärät					Jakauma riveittäin			Jakauma sarakkeista C			Jakauma, A-C sarakkeet		
	1	2	3	4	5	1-2	3	4-5	1-2	3	4-5	1-2	3	4-5
Kortin käyttö on tärkeää Tiedolle	15	8		6	4	23		10	23		10	23		10
Kortin käyttö on tärkeää itselleni	3	5		11	14	8		25	8		25	8		25
Asiakkaat vaativat kortin käyttämistä	3	8		10	11	11		21	11		21	11		21
Kortti on osa Tiedon imagoa	13	11		5	3	24		8	24		8	24		8

Täysin samaa mieltä 1  
 Samaa mieltä 2  
 Eri mieltä 4  
 Täysin eri mieltä 5

Lähde: (Otantaryhmä, 2012)

## **Liite 9: Vapaamuotoiset kysymykset mikä saisi pitämään korttia**

- 1) Kiinnikkeestä puhuneet ja ne joita kortti häiritsee. Viisi kommenttia:
  - “Joku uusi idea, miten se kulkisi mukana huomaamattomammin.”
  - “Se ei olisi tiellä”
  - “helppous”
  - “parempi kiinnike joka ei lonksuisi”
  - “kortti on aina mukana, mutta irtoamisen takia turvassa taskussa”.
  
- 2) Tarpeen puuttuminen (eivät tiedosta tunnistamistarvetta). Yhdeksän kommenttia:
  - “Sitä tarvittaisiin jossain päivittäin”.
  - “jos siihen olisi yhdistetty fleksi sisäänpääsemiseksi”
  - “työskentely isossa toimipisteessä”
  - “jos sitä tarvittaisiin johonkin”
  - “pitäisin jos näkisin sen tarpeellisena, mutta pienessä kaikki tuntee toisensa”
  - “Toimiston koko henkilöstön määrä. Kaikki tuntee kasvoista kaikki”
  - “tunnistamisen tarve”
  - “iso yksikkö jossa minua ei tunneta”
  - “avain kiinni korttiin” .
  
- 3) Pakko / sanktio / palkkio. Kuusi kommenttia:
  - “Jos toimistoon ei pääse jos kortti ei ole kaulassa.”
  - “PAKKO”
  - “irtisanomisuhka”
  - “varoitusta”
  - “palkkio tai pakote”
  - “vartijat katsomaan, tieto esimiehelle – varoitus”.
  
- 4) Muu. Kolme kommenttia:
  - “Tämä tutkimus, pakottaa ajattelemaan”
  - “tärkeyden painottaminen”
  - “jos olisi tapana toimistolla”.

Lähde: (Otantaryhmä, 2012)