

Anni Jäntti, Anna-Aurora Kork,
Kaisa Kurkela, Ulriika Leponiemi,
Henna Paananen, Lotta-Maria Sinervo
& Sanna Tuurnas (TOIM.)

Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus

Vastapaino
Tampere 2022

DOI: 10.58181/VP9789517689953



Tämän teoksen Open Access -editio on lisensoitu CC BY-NC-ND 4.0 -käyttöluvalla. Voit jakaa avoimen kirjan, mutta sinun on mainittava lähde asianmukaisesti.

Et voi käyttää aineistoa kaupallisiin tarkoituksiin, eikä tehdä siihen muutoksia.

Tarkastele käyttö lupaa osoitteessa:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fi>

Tämän kirjan avoimen julkaisemisen (Open Access) ovat rahoittaneet:

- Tampereen yliopisto
- Focus Localis
- Hallinnon tutkimuksen seura

Maksullinen painettu kirja ja sähkökirja (ePub) ovat myös saatavilla.



© Vastapaino, tekijät

ISBN 978-951-768-995-3 (painettu kirja)

DOI: 10.58181/VP9789517689953 (Open Access)

Kustannusosakeyhtiö Vastapaino
Yliopistonkatu 60 A
33100 Tampere
www.vastapaino.fi

Sisällys

Esipuhe 9

Hallintotieteellinen tutkimus muutoksen kohteena ja tekijänä | Henna Paananen, Anni Jäntti, Anna-Aurora Kork, Kaisa Kurkela, Ulriika Leponiemi, Lotta-Maria Sinervo & Sanna Tuurnas **13**

I TIETEENALAN MONITAHOINEN JA MUUTTUVA IDENTITEETTI

Hallintotieteellinen tutkimus hallinnon ja politiikan rajalla | Kanerva Kuokkanen, Stefan Sjöblom, Isak Vento & Sebastian Godenhjelm **39**

Hallinnon tutkimuksen vapaus poliittisen ja hallinnollisen ohjauksen näkökulmasta | Niina Mäntylä, Jari Autioniemi, Jonna Kosonen, Hanna Partinen & Hanna-Kaisa Pernaa **59**

Paradoksit julkisen johtamisen uudelleenajattelun mahdollistajana | Esa Hyyryläinen, Jari Autioniemi & Kirsi Lehto **83**

Ilmiölähtöinen hallinta sotkuisessa maailmassa | Harri Jalonen, Kaisa Lähteenmäki-Smith, Samuli Manu, Petri Uusikylä & Minna Branders **105**

II TUTKIMUKSEN MONIMUOTOISUUS

Pohjoismainen vertailu hallintotieteellisen

tutkimuksen täydentäjänä | Linnéa Henriksson, Siv Sandberg, Nina Tynkkynen & Sari Pikkala **131**

Kertomukset hallinnon tutkimuksessa | Paula Rossi,

Samuli Björninen, Matias Nurminen ja Maria Mäkelä **153**

Vaikuttavuuden arviointi ja johtaminen julkisissa

palveluissa | Elsa Paronen, Tomi Mäki-Opas & Johanna Lammintakanen **175**

Muutosprosessien dynamiikka tutkimuskohteena |

Nina Lunkka, Sanna Laulainen & Helena Taskinen **197**

III TIETO JA TIETÄMISEN TAVAT MUUTOKSESSA

Julkisen hallinnon tiedonmuodostus | Harri Laihonen,

Anna-Aurora Kork, Lotta-Maria Sinervo & Petra Kokko **221**

Asukastiedon hyödyntämisen kipupisteet

yhteiskehittämisessä | Sanna Tuurnas, Anni Jäntti, Helka Kalliomäki, Kaisa Kurkela & Pauliina Lehtonen **245**

Kestävyuden tulkinta kaupunkitalouden johtamisen

kysymyksenä | Lotta-Maria Sinervo & Harri Laihonen **269**

Luottamuksen käsite kriittisen tarkastelun kohteena |

Ossi Heino & Jarmo Houtsonen **291**

IV HALLINTOTIETEELLINEN TUTKIMUS YHTEISKUNNALLISESSA MURROKSESSA

Kestävä kehitys paradigmanmuutoksena hallinnon

tutkimuksessa | Liisa Häikiö & Vivi Niemenmaa **315**

Innovaatiopolitiikan kehitys Suomessa | Jari Kolehmainen,

Markku Sotara & Valtteri Laasonen **341**

Osallistuva seutulainen ja demokratia kaupunkiseutujen

suunnittelussa | Kirsi Pauliina Kallio, Jouni Häkli & Olli

Ruokolainen **365**

Kuntajohtajuustutkimuksen tila ja tulevaisuus | Anni

Jäntti, Henna Paananen, Jonne Parkkinen, Arto Haveri &

Jenni Airaksinen **391**

Liite 415

Kirjoittajat 417

Luottamuksen käsite kriittisen tarkastelun kohteena

OSSI HEINO & JARMO HOUTSONEN

Luottamus on käsite, joka esitetään poikkeuksetta myönteisesti julkisia ja yksityisiä organisaatioita ja hallintoa koskevissa kannanotoissa ja tutkimuksissa¹. Luottamuksen katsotaan edistävän yhteistyötä eri hallinnonalojen, organisaatioiden ja asiantuntijoiden kesken.² Tiiviin ja avoimen yhteistyön ajattelullaan puolestaan johtavan laadukkaampiin palveluihin, tehokkaampaan talouteen ja parempiin innovaatioihin.³ Luottamuksen vahvistamista ja yhteistyön lisäämistä on tarjottu myös monien turvallisuusongelmien vakioratkaisuiksi suomalaisissa turvallisuusstrategioissa ja turvallisuushallintotieteellisessä tutkimuksessa. Luottamuksen ja yhteistyön oletetaan parantavan yhteiskunnan, organisaatioiden ja yksilöiden kriisinkestävyyttä ja turvallisuushkiin varautumista.⁴

1 Lukuisat tutkimuslaitokset, ajatuspajat sekä kansalliset ja kansainväliset asenne- ja arvokyselyt seuraavat säännönmukaisesti mm. kansalaisten luottamusta viranomaisiin ja instituutioihin. Varsinkin hallinnolliset ja poliittiset selvitykset näkevät luottamuksen yksinomaan myönteisesti. (Ks. esim. OECD 2021; Bäck & Kestilä-Kekkonen 2019; Valtionvarainministeriö 2019.)

2 Hawley 2012.

3 Gillespie ym. 2021.

4 Turvallisuuskomitea 2017.

Laajalle levinnyt ja itsestään selvänä pidetty käsitys luottamuksen positiivisista seurauksista sekä pätevydestä asettaa ja ratkaista tutkimuksellisia ja yhteiskunnallisia ongelmia peittää alleen kysymykset luottamuksen pimeistä puolista ja kielteisistä seurauksista. Bergeriä ja Luckmannia soveltaen voidaan sanoa, että hyvinä ja pätevinä pidetyt käsitteet legitimoivat sosiaalista järjestystä kognitiivisesti ja normatiivisesti.⁵ Käsitteet kertovat, mistä todellisuus koostuu ja mitkä ovat toiminnan arvokkaat päämäärät ja hyväksyttävät keinot. Koska käsitteet ja suhteemme niihin suuntaavat tietämistemme tapoja ja määrittävät toimintamme vaihtoehtoja, meidän tulee suhtautua käsitteisiin kriittisesti muttei nihilistisesti. Erityisesti kriisinhallinnassa ja turvallisuushkien torjunnassa yksipuolinen käsitys luottamuksen hyvyydestä ja pätevydestä voi johtaa järjestelmätason haavoittuvuuksiin. On siksi tärkeää, että käsityksemme luottamuksesta ja muista positiivisista käsitteistä muodostuisi tulevaisuudessa nykyistä kriittisemmälle pohjalle.

Funktionaalisesti eriytyneessä yhteiskunnassa kriisinhallinta ja turvallisuushkien torjunta edellyttävät yhteistyötä eri toimijoiden kesken yli sektorirajojen. Suomalaisessa kokonaisturvallisuuden mallissa korostetaan viranomaisten, kansalaisten, järjestöjen ja elinkeinoelämän välistä luottamusta ja yhteistyötä.⁶ Poliisin, pelastustoimen, rajavartiolaitoksen ja puolustusvoimien lisäksi turvallisuuden tuottamiseen osallistuvat muun muassa terveydenhoito, sosiaalitoimi, vapaaehtoisjärjestöt, kunnat ja yritykset. Kriisinhallintajärjestelmän toimijoilla on rajattuja toimivaltuuksia ja erityisiä tehtäviä, joten monimuotoisten ja sektorirajat ylittävien turvallisuushkien torjunta edellyttää työnjakoa, yhteistyösuhteita ja verkostoja.

5 Berger & Luckmann 1966, 93–94.

6 Turvallisuuskomitea 2017; Branders 2016.

Kriisit ja uhat luovat itsessään yhteiskunnallista epävarmuutta. Monimutkaisemmaksi muuttunut turvallisuusympäristö tekee epävarmuudesta yhä hankalammin hallittavan. Olipa asialistalla uhkia koskeva tilannekuva, eri osapuolten toimintavalmius tai kansalaisryhmien suhde valtiovaltaan, strategiat ja tutkimukset haluavat lisätä luottamusta ja yhteistyötä epävarmuuden hallitsemiseksi.

Olemme taipuvaisia luottamaan kanssaihmiin silloinkin, kun meillä ei ole juurikaan tietoa toisen osapuolen motiiveista tai muista suhteen kannalta relevanteista asioista.⁷ Luottamus toiseen henkilöön on eräänlainen ihmisen oletusasetus, jota päivitämme vasta saatuaamme riittävän vahvaa näyttöä epäluottavuudesta. Oletusasetusta vahvistavat muun muassa säännöllinen onnistuminen vuorovaikutussuhteessa ja osapuolten sosiaalinen samankaltaisuus.⁸ Ihmisen kognitiiviset prosessit eivät kuitenkaan ole täydellisiä, jolloin päätöksemme voivat perustua virheellisille havainnoille ja päätelmille.⁹ Vaikka onnistuisimmekin hillitsemään automaattista taipumustamme luottaa ja korjaamaan virheellisiä havaintoja ja päätelmiä, olisimme yhä sidoksissa käsityksemme luottamuksesta yksinomaan hyvänä ja pätevänä käsitteenä ja aineksena.

*Hyviin käsitteisiin liittyy tietynlainen varmuus. Käsitteellisesti luottamus ja varmuus ovat lähellä toisiaan. Muinaisnorjan sana *traust* sisältää luottamuksen, varmuuden, turvan, avun ja suojan konnotaatiot.¹⁰ Kun kaikki ovat varmoja luottamuksen hyvydestä ja pätevydestä epävarmassa maailmassa, luottamuksen käsitteen epäileminen ei ole ainoastaan normatiivisesti epäkorrektia, vaan myös kognitiivisesti erittäin vaikeaa.¹¹ Luottamuk-*

7 Zak 2017; Haas ym. 2015; Kramer 2006.

8 Jones & Shah 2021.

9 Kahneman 2011.

10 Richo 2010.

11 Lewicki & Brinsfield 2012; Dirks & Ferrin 2001.

semme ei kohdistu ainoastaan toisiin ihmisiin ja sosiaaliseen järjestelmään, vaan myös tietämisen tapaamme ja sen varaan rakennettuun projektioon eli käsitykseen tulevaisuuden asiain-tilasta.

Näistä lähtökohdista käsin pyrimme osaltamme vaikuttamaan siihen, että käsitys luottamuksesta muodostuisi niin hallintotieteen kuin kriisinhallinnan piirissä nykyistä avarammin ja kriittisemmin. Artikkelimme ei ole systemaattinen katsaus luottamuksen pimeitä puolia koskevaan tutkimukseen, vaan pyrkimys inspiroida aiheen käsittelyä ja muutamia ongelmakohtia esiin nostamalla auttaa luomaan yhä kokonaisvaltaisempaa käsitystä luottamuksesta.

Luottamus mielletään myönteiseksi käsitteeksi

Luottamus on ollut laajasti akateemisen kiinnostuksen kohteena erityisesti 1980-luvun lopulta alkaen ennen kaikkea toimintaympäristön muutoksen, epävakauden ja kompleksisuuden synnyttämän tilauksen vuoksi.¹² Myös hallintotieteellisessä tutkimuksessa luottamus on saanut paljon myönteistä huomiota. Luottamus ja yhteistyö luovat organisaatioille¹³, verkostoille¹⁴ ja instituutioille¹⁵ monia suotuisia seurauksia. Ei siis ihme, että luottamus on nostettu tärkeäksi käsitteeksi myös turvallisuushallinnon kontekstissa tieteellisissä¹⁶ ja strategisissa diskursseissa.

Vaikka luottamuksen merkityssisältö saa omia tieteenala-kohtaisia vivahteitaan, yleisesti ottaen sillä nähdään olevan myönteisiä vaikutuksia yksilöille, organisaatioille, instituutioille

12 Lyon ym. 2012; Dirks 2006; Bachmann & Zaheer 2006.

13 Esim. Zitting ym. 2020; Lines ym. 2005; Jokivuori 2004; McEvily ym. 2003; Dirks & Ferrin 2001.

14 Esim. Jones & Shah 2021; McEvily ym. 2021; Oomsels ym. 2019; Nordin & Jalonen 2015; Ala-Poikela ym. 2015; Luoma-aho 2006; Kale ym. 2000.

15 Esim. Harisalo & Miittinen 2012; Kramer 2012; Yang 2006.

16 Esim. Vilander ym. 2019; Branders 2016; Turvallisuuskomitea 2017.

ja yhteiskunnille.¹⁷ Luottamus auttaa hallitsemaan toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyviä epävarmuuksia ja riskejä luomalla toimintaan vakautta, varmuutta ja ennustettavuutta. Luottamukseen sisältyy käsitys luottamuksen kohteen hyvän-
tahtoisuudesta ja halusta edistää myös luottajan etuja. Luottamuksen kohde pitäytyy käyttämästä luottajan haavoittuvaa tai riippuvaa asemaa hyväkseen.¹⁸ Luottamuksen merkitys ei rajoitu ainoastaan suoriin vuorovaikutussuhteisiin, vaan esimerkiksi verkostorakenteissa sen voidaan nähdä virtaavan yksilöitä epäsuorasti kytkevien yhteyksien halki ja vakiintuvan lopulta verkoston ominaisuudeksi.¹⁹

Kun luottamuksen kohteen toiminta osoittautuu odotusten mukaiseksi, käsitys kohteen luotettavuudesta vahvistuu. Luottamukseen kohdistuneet kolhut puolestaan koetaan negatiivisesti, ja ne voivat johtaa toimenpiteisiin niin yhteistyösuhteen lopettamiseksi kuin luottamuksen palauttamiseksi.²⁰ Vaikka luottamuksen rakentaminen uudelleen onkin usein työlästä ja aikaa vievää, se voi lopulta johtaa alkuperäistä lujempaan luottamussuhteeseen.²¹ Luottamus ei siten ole ainoastaan tulevaisuuteen suuntautuvan toiminnan ja yhteistyön perusta, vaan myös niiden seuraus.²²

Mitä monimutkaisemmassa ja epävarmemmassa toimintaympäristössä yhteistyötä toteutetaan, sitä tärkeämmäksi luottamuksen merkitys koetaan. Turvallisuuden ja kriisinhallinnan kontekstissa toimintaympäristön monimutkaisuus ja epävarmuus hankaloittavat yhteisen tilannekuvan luomista. Kriisiin vastaamisen vaihtoehtojen seurauksia ja niiden toteu-

17 Gillespie ym. 2021; Hawley 2012.

18 Ben-Ner & Halldorsson 2010; Gargiulo & Ertug 2006; Van de Ven & Ring 2006; Lines ym. 2005.

19 McEvily ym. 2021; Jones & Shah 2021.

20 Lewicki & Polin 2012; Van de Ven & Ring 2006.

21 Lewicki & Polin 2012; Bachmann 2006.

22 Nooteboom 2006.

tumisen todennäköisyyksiä ei tunneta tarkasti. Toimijat lähes-tyvät kriisejä ja uhkia omasta tehtävästä ja näkökulmasta käsin soveltamalla käytössään olevaa rajallista tietoa. Turvallisuustoi-mijoiden välinen luottamus näyttäytyy halukkuutena rakentaa eri toimijoilla olevista tiedonsirpaleista jaettu ja kokonaisempi tilannekuva. Luottamus saa turvallisuustoimijat jakamaan tie-toa keskenään ja siten täydentämään tiedollisia vajeitaan.²³ Il-man luottamusta tiedollinen vaje ja tilannekuvan epävarmuus saattaisivat estää yhteistyön kokonaan. Luottamuksella voidaan parantaa yhteistä suorituskykyä ja lopulta onnistua toiminnassa epävarmuuden keskellä.²⁴ Luottamuksen puutteesta aiheutuisi turvallisuustoimijoiden sulkeutuminen omiin tietämisen saa-rekkeisiinsa ja monia sirpaleisia tilannekuvia. Tämä heikentäisi yksilöiden, organisaatioiden ja instituutioiden varautumiskykyä ja kriisinkestävyyttä erityisesti laajavaikutteisten turvallisuusuh-kien edessä.²⁵ Suomessa omaksuttu kokonaisturvallisuuden malli, joka edellyttää laaja-alaista yhteistyötä läpi eri sektorei-den, on erittäin riippuvainen luottamuspääomasta.²⁶ Laajalle le-vinnyt varmuus luottamuksen ja yhteistyön erinomaisuudesta saattaa kuitenkin tehdä turvallisuusjärjestelmästä haavoittuvan, kuten tulemme artikkelissa myöhemmin huomaamaan.

Luottamus (*trust*) eroaa sen lähikäsitteistä tuttuudesta (*familiarity*) ja varmuudesta (*confidence*). Tuttuus on ehdotonta, itsestään selvää ja kaiken epäilyksen ulkopuolella olevaa us-koa tuntemiemme ja tietämiemme asioiden maailmaan. Tutun maailmamme ulkopuolella on meille täysin tuntematon alue, jota voimme yrittää ymmärtää ainoastaan tuntemamme ja tie-tämämme maailman käsitteiden ja välineiden avulla. Luotta-muksemme ja varmuutemme kohdistuvat asioihin, jotka ovat

23 Bouncken & Fredrich 2012; Goel & Karri 2006; Kale ym. 2000.

24 de Biasi 2019; Bouncken & Fredrich 2012; Lines ym. 2005; Lee 2004.

25 Kramer 2012; Bruhn 2001.

26 Vrt. Harisalo & Miettinen 2012.

tutussa maailmassamme, mutta emme pääse koskaan samalla välittömyydellä kosketuksiin tuntemattoman kanssa. Tuntematon, ennakoimaton ja odottamaton tekevät elämästämme aina jossain määrin epävarmaa. Yhteiskunnassa ihmisten luottamus ja varmuus voivat kohdistua toisten ihmisten lisäksi kaikille tuttuihin ja itsestään selviin sosiaalisiin instituutioihin.²⁷ Täsmällisemmin ilmaistuna: luottamus ja varmuus kohdistuvat sosiaalisiin instituutioihin ja järjestelmiin sisältyviin toimijaidentiteetteihin, artefakteihin, toimintatapoihin, uskomuksiin, tietoon ja tietämisen tapoihin. Näin on myös kriisinhallinnan ja turvallisuusuuhkiin varautumisen kohdalla.

Varmuus (*confidence*) viittaa ihmisten itsestään selvään käsitykseen instituutioiden ja sosioteknisten järjestelmien jatkuvuudesta. Oletamme, että tietyt kognitiiviset ja normatiiviset säännöt sekä teknologiset järjestelmät säilyvät vakaina ja ennustettavina. Toisin kuin luottamus, tällainen varmuus ei edellytä riskin läsnäoloa, harkintaa ja valintaa erilaisten toimintavaihtoehtojen välillä. Nykyaikainen monimutkainen yhteiskuntamme on pullollaan instituutioita ja sosioteknisiä järjestelmiä, jotka edellyttävät meiltä varmuutta osallistumisen ennakkoehdona. Luottamus (*trust*) tulee esiin varsinaisesti silloin, kun jonkin järjestelmän sisällä tehdään päätöksiä vaihtoehtoista, joihin liittyy riskejä. Esimerkiksi poliisi, ensihoito, pelastus ja sosiaali-toimi ovat meille itsestään selviä institutionaalisia tahoja ja sosioteknisiä järjestelmiä, mutta harkitsemme tapauskohtaisesti, kannattaako hätäkeskukseen soittaa tai voiko poliisin puolueettomuuteen luottaa. Valintaa tehdessämme emme kyseenalaista näiden turvallisuustoimijoiden olemassaoloa tai tarpeellisuutta sinänsä. Varmuus on edellytys jaetulle sosiaaliselle elämälle, koska instituutioita kohtaan tuntemamme epäily johtaisi ihmis-

27 Luhmann 2000.

ten vieraantumiseen toisistaan ja yhteiskunnasta. Tilannetta voi verrata siihen, kun laskiessa valitsemme numeroita tai kirjoittaessa kirjaimia. Emme kyseenalaista numeroiden tai kirjainten olemassaoloa, mutta voimme käyttää niitä vaihtelevasti. Samalla varmuudella näytämme suhtautuvan luottamuksen käsitteen hyvyyteen ja pätevyyyteen.

Luottamus yhteiskunnan kriisinkestävyyden läpäisevänä käsitteenä

Yhteiskunnan toimintojen jatkuvuudesta ja kansalaisten turvallisuudesta huolehtiminen ovat valtiiovallan keskeisiä, keskeytymättömiä tehtäviä. Turvallisuuden tuottamisesta on kuitenkin muodostunut varsin monimutkainen ongelma erilaisten epävarmuustekijöiden verhoamassa maailmassa. Turvallisuus käsittää paitsi uhkien ja kriisien tosiasiallisen hallinnan myös varmuuden ja luottamuksen koko kriisinhallintajärjestelmää sekä siihen kuuluvia toimijoita, teknologioita, toimintamalleja ja tietämisen tapoja kohtaan. Luottamus tulee esiin ihmisten valinnoissa, asenteissa ja kokemuksissa, mutta se on myös kriisinhallintajärjestelmään kuuluva ominaisuus, joka syntyy ja muuntuu sosiaalisissa suhteissa ja verkostoissa.²⁸ Kriisinhallintaan osallistuvat toimijat tarvitsevat luottamusta rohkaistuakseen yhteistyöhön, yhteisen tilannekuvan rakentamiseen ja strategisten toimintalinjojen valintaan. Voiko luottamus luottamuksen käsitteeseen (eli luottamuksen pitäminen sisällöltään yksinomaan hyvänä ja siten tavoittelemisen arvoisena) johtaa vaikeuteen luopua itseltään selvinä pidetyistä toimintamalleista? Vaikeuttaako se vaikiintuneiden tietämisen tapojen kyseenalaistamisesta, vaikka se saattaisi olla hyödyllistä joissain tilanteissa erityisesti ja pidemmän päälle yleisesti?

28 McEvily ym. 2021; Luhmann 2000.

Havainnollistamme seuraavaksi, kuinka varmuus luottamuksen myönteisistä seurauksista heijastuu kyvyttömyytenä tunnistaa kriisinhallintaan liittyviä epäkohtia. Jäsennämme käsittelyämme kriisinhallinnassa usein kuvatun syklin kolmen vaiheen kautta: varautumisen, vasteen tuottamisen ja palautumisen. Esiin nostamamme ongelmat eivät ole niinkään empiirisestä tutkimuksesta johdettuja havaintoja, vaan pohdintoja haittamekanismeista, joita käsitteiden yksipuolisesta mieltämisestä voi aiheutua.

Varautuminen edellyttää luottamusta

Varautumisella tarkoitetaan valmistautumista erilaisten kriisien ja uhkien toteutumisen varalle. Varautuminen on systemaattista toimintaa, jolla rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään toimintakykyä tulevia koettelemuksia silmällä pitäen.²⁹ Varaudumme tilanteisiin, jotka kokemuksiemme ja niistä saatujen oppien pohjalta tiedämme ja tunnemme. Varautumisen idea ulottuu myös kykyyn turvata yhteiskunnan ja järjestelmien toimintakyky odottamattomien kriisien ja uhkien edessä.³⁰ Varautumisen tulisi siis huomioida toimintaympäristön ennakoimattomuus ja epävarmuus tavalla, jossa toimiviksi osoittautuneiden rakenteiden, toimintamallien ja yleisemmin ottaen tietämisen tapojen rajallisuus ja virheellisyyden mahdollisuus tunnistetaan ja tunnustetaan.³¹ Varautumisen ei siten tulisi rajoittua käytössä olevien ja sinänsä toimiviksi osoittautuneiden toimintatapojen tai välineiden lujittamiseen tai uusien, entistä sofistikoituneempien kehittämiseen. Tulisi myös oppia asioita, jotka syventävät, laajentavat ja monipuolistavat kapasiteetteja tuntemattoman uhan kohtaamiseen.

29 Turvallisuuskomitea 2017.

30 Heino ym. 2020.

31 Boin & Lagadec 2000.

Varautuminen edellyttää luottamusta, joka saa toimijat uskomaan niin omiin kuin yhteisiin kykyihin sekä sitoutumaan yhteiseen projektiin, tavoitteiden asettamiseen, suunnitelmien laatimiseen ja toimintojen resursoimiseen. Kun luottamuksen mielletään tuottavan toivottuja seurauksia, muodostuu varmuutta tietämykseen eteen avautuvien tilanteiden, keskeisten toimijoiden ja näiden roolien luonteesta. Tämän pohjalta voidaan rakentaa suunnitelmia, määritellä vastuualueita ja laatia toimintakortteja. Varmuus luottamuksen hyviin ominaisuuksiin poistaa tarvetta epäillä suunnitelmien pitävyyttä ja niiden mahdollisuutta sekä osapuolten motiiveja tai sitoutumisen astetta poikkeuksellisen tilanteen yllättäessä. Toiminnot tulee näin organisoida selkeästi, päällekkäisyyksiä välttäen ja resurssien ylimitoittamista minimoiden. Tuotettavien vasteiden onnistuminen ja tehokkuus ovat tällöin kiinni räätälöityjen tehtävien hoitamistarkkuudesta, suunnitelmissa pysymisestä ja lojaluudesta yhteistä projektia kohtaan.

Varmuutemme luottamuksen käsitteen positiivisiin ominaisuuksiin muodostaa vaikutelman kokonaishallinnasta, jossa eteen avautuvat tilanteet ovat kriittisiltä osiltaan tunnettuja ja suunnitellut vasteet oikeasuhtaisia. Varautumiskyky näyttää kehittyvän jatkuvasti täydellisemmäksi, kuten se omalla tavallaan tekeekin, mutta rajautuneena ja kiinnittyneenä taustalla olevaan tietämisen tapaan. Tietämisen tavassa käsitys luottamuksen sisällöstä on muodostanut olettamuksia asiointiloista tavalla, joka ei pääse asettumaan kriittisen tarkastelun kohteeksi. Näkymä tietämisen tavan rajallisuuteen ja sen sisältämiin otaksumiin jää avautumatta. Hallinnan ja varmuuden tunteet antavat ymmärtää, että epävarmuus on kontrollissa ja yhä paremmin kontrolliin saatettavaa. Epäilemiselle ei ole tarvetta.

Kriittinen suhtautuminen luottamuksen ominaisuuksiin auttaa havaitsemaan, kuinka luottamus ei kiinnity ainoastaan

toimijoihin ja näiden välisiin suhteisiin, vaan käsitys luottamuksen hyvydestä ja pätevydestä läpäisee koko varautumisen järjestelmän ja ulottuu myös oletuksiin tulevaisuutta koskevien projektoiden paikkansapitävyydestä. Tietämisen tavat, menetelmät ja teknologiat, joilla projektioita tuotetaan ja muutetaan käytännön toimintakyvyksi, perustuvat oletuksiin, jotka tilastohistoriallisesti voivat pitää paikkansa, mutta joiden pätevyys seuraavassa kohdattavassa tilanteessa punnitaan aina uudestaan. Tietämisellä näyttää siis olevan omat rajansa ja näkökulmansa, jotka väistämättä ovat myös varautumiseen upotettuina. Huomataan, että toimintojen optimointi on optimointia tunnetun ja tutun ehdoilla. Tuntematon sen sijaan jää piiloon tämän tietämisen tavan puitteissa. Kriittinen näkymä tietämisen tapaan, ja tässä yhteydessä erityisesti luottamuksen käsitteen hyvyteen ja pätevyteen osana kriisinhallintajärjestelmää, avaa tarpeen vaalia vaihtoehtoisia tietämisen tapoja, menetelmiä ja teknikoita sekä erityisesti sisäänrakennettujen olettamusten romahkamista kuvaavia skenaarioita.

Luottamus vaikuttaa vasteiden tuottamiseen

Kriisitilanteessa vasteen tuottaminen fokusoituu välttämättömiin ja välittömiin toimenpiteisiin, tärkeimmiksi tiedettyjen ongelmien ratkaisemiseen. Kriisitilanteessa mitataan varautumisen ja aiemmista kriiseistä opitun kautta muodostettua kapasiteettia kohdata niin tunnettuja kuin tuntemattomiakin tilanteita. Kun palautumista ja varautumista suunnitellaan ja toteutetaan luottamuksen ja yhteistyön positiivisiin seurauksiin luottaen, kiteytetään toimintamalli ensin uhan tunnistamiseen ja sitten siihen vastaamiseen vaikutuksiltaan ennustettavaksi toimenpidetilaukseksi. Varmuutta osakseen saava projektiio ei näin pelkästään suuntaa uhkien tunnistamista, ongelmien asettamista ja niiden ratkaisua, vaan projektiio tekee tämän kaiken

toimijoiden puolesta.³² Projektio valaa uskoa määrättyyn työnjakoon, toimivaltuuksiin, yhteistyöhön ja tehtäväsuoritteisiin vasteen tuottamisena kriisitilanteissa. Yksilötasolla irtautuminen tai poikkeaminen tästä projektioista on paitsi kognitiivisesti raskasta, myös sosiaalisesti epäsoviva ja virallisen oikeutuksen näkökulmasta epävarmaa.³³

Se, mikä varmuudessa projektion kohdallisuuteen ja oletamusten paikkansapitävyyteen on vahvuutta tunnettujen ongelmien alueella, on vastaavasti heikkoutta tuntemattoman alueella. Kun turvallisuusuhka on kompleksinen ja sisältää ennakoimattomia piirteitä, eteen avautuvat ongelmat saattavat poiketa määränsä ja laatunsa puolesta odotetusta.³⁴ Varmuus siitä, että huomiota tulee kohdistaa standardivasteiden mielessä relevantteihin ongelmiin, on toisaalta huomion kohdistamattomuutta tämän tietämisen tavan ulkopuolelle, kohti tuntematonta. Tunnettu ja tiedetty tarjoaa kiinnekohtia, joiden varaan toimintakyky voi rakentua. Tämä jättää kuitenkin muistuttamatta siitä, että kyvykkyys on tällöin riippuvaista projektion pätevyydestä.³⁵ Varmuus syö kykyä havaita, missä vaiheessa projektion tarjoamat kiinnekohdat alkavat kyseenalaistua ja muodostua suorastaan vaarallisiksi: missä tilanteessa luottamus ja yhteistyö eivät enää tuota myönteisiä seurauksia? Kun kiinnekohdat lopulta haihtuvat, jäljelle jäävät sellaiset kyvykkyudet ja resurssit, joita ei ole kehitetty yksinomaan vakiintuneen tietämisen tavan varaan, vaan pikemminkin siitä huolimatta.

Sovituista säännöistä ja luoduista suhteista on vaikea irrottautua. Haluamme olla korrekteja ja pitää kiinni sovituista asioista. Kerran rakennettua luottamuksellista yhteistyösuh-

32 Vrt. Baber & McMaster 2016.

33 Kramer 2006.

34 Heino ym. 2019.

35 Vrt. Boin & Lagadec 2000.

detta arvostetaan, vaikka sillä ei päästäisi haluttuihin lopputuloksiin.³⁶ Kun toimijoiden välisen luottamuksen vahvistaminen mielletään yhteistyön tärkeimmäksi tavoitteeksi, kynnys irtautua sovitusta kasvaa silloinkin, kun irtautumisen edut alkavat olla näköpiirissä.³⁷ Tässä mielessä varmuus luottamuksen toivotuista seurauksista johtaa silmien ummistamiseen toimintakyvyn syvemmältä dynamiikalta ja vahvistaa esteitä puuttua toimimattomaan järjestelyyn.

Epäilevämpi suhde luottamuksen hyviin ominaisuuksiin ja siihen liittyviin totunnaisiin toimintamalleihin näyttäytyy valppautena kriisitilanteen ennakoimatonta dynamiikkaa kohtaan. Tunnettuja uhkia vastaan tällainen uhmakkuus on resurssien tuhlausta, sujuvan hidastamista ja sosiaalisesti oudoksuttavaa. Se on kenties kuitenkin toimivin keino kurottautua kohti tuntematonta – ottaa tuntematon vakavasti.³⁸ Uhmakkuus näkee tarpeen suhtautua kriittisesti projektion kohdallisuuteen myös silloin, kun mikään ei suoranaisesti indikoi sen virheellisyydestä tai riittämättömyydestä. Näin syntyy ymmärrystä siitä, että ongelmat ja niihin suunnitellut ratkaisut muodostavat tietynlaisen loogisen ja hierarkkisen suhdejärjestelmän, joka itsessään vaikuttaa siihen, mitä havaitaan, miten havaitaan, miten havaitusta ajatellaan ja miten sen perusteella toimitaan. Siksi syntyy tarve ajatella myös toisin, simuloida mahdollisia epäonnistumisen kulkua ja kehittää mahdollisimman joustavia toimintakykyjä, jotka iskostuessaan kehittyvät yhä riippumattommiksi oletusten kohdallisuudesta. Siksi meidän tulee epäillä myös luottamusta ja yhteistyötä patenttiratkaisuina turvallisuusongelmiin.

36 Van de Ven & Ring 2006.

37 Nooteboom 2006.

38 Weick & Sutcliffe 2015.

Luottamus muotoilee palautumista ja oppimista

Palautumisvaiheessa kriisinhallintajärjestelmä saatetaan takaisin kriisiä edeltäneeseen tilaansa. Lisäksi tavoitteena on kääntää kokemuksista karttuneet opit aiempaa vahvemmiksi toimintakyvyn muodoiksi. Palautuminen on siten osittain myös varautumista, syklin sulavaa jatkumoa. Tyypillisesti palautumisvaiheessa huomio kiinnittyy resurssien päivittämiseen, tehtävien ja yhteistyösuhteiden tarkistamiseen sekä toimintamallien ajantasaistamiseen ja harjaannuttamiseen. Kysymys on järjestelmässä havaittujen haavoittuvuuksien ja puutteiden vähentämisestä paremman toimintakyvyn luomiseksi. Se, millä tavalla toimintaa arvioidaan, miten koetuista opitaan ja miten nämä käännetään vahvistuvaksi ja vähemmän haavoittuvaksi toimintakyvyksi, riippuu sitoutumisesta tietämisen tapaan ja edelleen käsitykseen luottamuksen ominaisuuksista.

Liiallinen varmuus projektiosta ja tietämisen tavasta johtaa tulkitsemaan heikon lopputuloksen olevan seurausta esimerkiksi virheistä annettujen toimintamallien suorittamisessa, niiden epätarkkuudesta, yhteistyön epäselvyydestä, puutteellisista resursseista tai toimivaltuuksien kapeudesta.³⁹ Taustasyinä voidaan arvella olevan luottamusvaje ja yhteistyön katkokset, joita tulee jatkossa paikata sitoutumalla tarjottuihin viitepisteisiin yhä voimakkaammin. Luottamuksesta ja yhteistyöstä tulee paremman kyvykkyyden mahdollistajia, ja vahvistuvasta luottamuksesta ja yhteistyöstä seuraa vahvistunutta toimintakykyä.

Toimintakyky todella vahvistuu, mutta se kiinnittyy yhä syvemmälle tuttuun tiedon alueeseen, käsitykseen siitä, että luottamuksen lisäämisestä seuraa aina jotain hyvää. Järjestelmä oppii, mutta tietämisen tapansa puitteissa, ja vakuuttaa myös toimijoita siinä pysyttelyn hyödyistä. Skenaariot, joita suunnii-

39 Donahue & Tuohy 2006.

tellaan toimintakyvyn parantamiseksi, eivät tällöin pysty ylittämään rajallisuuttaan, vaan tyytyvät hienosäätämään projektiotaan. Ratkaisukeinot kehittyvät yhä sofistikoituneemmiksi, mutta tietämisen tapa, jonka perusteella ongelmat tulevat asetuiksi, ei kyseenalaistu. Tarkasteluun ei nouse se, millaiseen tietämisen tapaan perustuen ja millaisten olettamusten varassa toimintaa tehostetaan ja säädetään. Valokeilaan ei silloin asetu esimerkiksi ajatus luottamuksesta mahdollisena tekijänä kriisin eskaloitumisen dynamiikassa.⁴⁰

Käsitys luottamuksesta yksinomaan toivottuihin seurauksiin johtavana käsitteenä vie tarvetta epäillä järjestelmän taustaoletuksia, valvoa ja tarkkailla järjestelmään kuuluvien tahojen toimintaa sekä kehittää suojauksia mahdollisia väärinkäytöksiä varten. Olettaus kaikkien yhteistyön osapuolten vilpittömyydestä ja intressien samansuuntaisuudesta tekee kuitenkin tilaa opportunistiselle käytökselle, laaduttomalle toiminnalle ja luottamusaseman hyväksikäytölle. Varmuus luottamuksesta on siten itsessään potentiaalinen haavoittuvuuden lähde.⁴¹ Varmuus luottamuksen hyvistä seurauksista luo systeemistä harhaa, strategista sokeutta järjestelmässä kyteville heikkouksille.⁴² Vahvastikin suojattuun järjestelmään jää luottamuksen kautta tilaa haavoittuvuudelle, jonka hyväksikäyttöön nykyajan niljakkaimmat uhkatyypit nimenomaan perustuvat.⁴³

Tasapainoisempi suhtautuminen luottamuksen käsitteeseen kohdistaisi huomiota myös perustaan, jolta toiminnan onnistuneisuutta, vaikuttavuutta ja tehokkuutta arvioidaan ja kehitetään. Tarvitaan etäisyyden ottamista luottamukseen itseensä ja kiinnostusta arvioida luottamuksen roolia tapahtumien kulussa. Toimintakykyä rakentaessa pitäisi hyväksyä oletamus, että pro-

40 Vrt. Borell & Eriksson 2013.

41 Gargiulo & Ertug 2006.

42 Minarikova 2020; Zahra ym. 2006.

43 Esim. Gelles 2016; Hadnagy 2011.

jektio on väistämättä osittain virheellinen, vaikka emme tiedä vielä, miltä osin ja millä tavalla. Hinta siitä, että tuo oletamus osoittautuisi useimmiten paikkansapitämättömäksi, lienee kriisinhallintajärjestelmän kestävyysnäkökulmasta siedettävä. Järjestelmä ei kehittyisi yksinomaan olemassa olevan päälle rakentuen, vaan tulisi myös alttiiksi sitä uudistavalle muutokselle. Tällöin se, että on mahdotonta tietää, mitä kaikkea olisi hyvä tietää, iskostuu vakavammin osaksi kriisinhallintajärjestelmää.

Tarvitsemme tasapainoisempaa käsitystä luottamuksesta

Käsitteet viittaavat ajatuksiin, jotka voivat ohjata meitä toimimaan paremmin tai huonommin. Ajatuksia viestitään, ne kiertävät erilaisten julkaisujen mukana ja juurtuvat diskurssien kudoskiin. Ajatukset ovat kaikkea muuta kuin vähäpätöisiä. Havainnollistimme, kuinka luottamuksen käsite kuljettaa hyötyjen ja vahvuuksien lomassa haittoja ja heikkouksia tavalla, josta meidän tulisi olla paremmin tietoisia. Luottamus on julkista hallintoa koskevan tutkimuksen keskeinen käsite ja yksi turvallisuushallinnon käsitteellisistä kiintopisteistä. Esimerkiksi kansalaisten luottamusta viranomaisiin voidaan pitää julkisen vallan legitimitetin ja vaikuttavuuden ydinasiana demokratioissa. Luottamuksella on ansaittu ja vakaa asema myös kriisinhallinnassa, ja luottamusta voidaan syystä pitää välttämättömänä elementtinä yhteiskunnallisen turvallisuuden tuottamisessa. Järjestelmiin on investoitu valtavasti niin materiaalisesti kuin henkisesti, joten niistä on perusteltua pitää kiinni jatkossakin. Havaintojemme mukaan niihin tulisi kuitenkin kohdistaa systemaattista epäilyä kiinnipitämisen ehtona – samanaikaisesti luottaa ja ei-luottaa.

Systemaattisen epäilyn tulee kohdistua ennen kaikkea projektoiden paikkansapitävyyteen, taustaolettamuksiin ja rajal-

lisuuksiin. Aikaisempien koettelemusten vuoksi hioutunut projektio voi olla hyvä arvaus toimintatarpeista tulevassa kriisissä, mutta hyvänä arvauksenakin projektio on pätevyysalueeltaan rajallinen. Voimme varautua luottaen projektioomme ja sitä ylläpitävään kriisinhallintajärjestelmään toimijoinen, toimintamalleineen ja teknologioineen. Samalla meidän tulisi varautua siihenkin, että emme tarkalleen tiedä, kuinka projektion puutteellisuus konkretisoituu seuraavan tosipaikan tullen. Vaikeutemme havaita projektion heikkouksia nousee kiinnittymisestäämme samaan tietämiseen tapaan projektion säätämisen kanssa. Meiltä puuttuvat projektion asettamien rajojen ulkopuoliset kiintopisteet.

Ollessamme varmoja luottamuksen arvosta siitä muodostuu itsestäänselvyys, jota peräänkuulutetaan ratkaisuksi lukuisiin ongelmiin ilman, että tarkasteltaisiin käsitteen suhdetta käsillä olevan ongelman dynamiikkaan. Kun jokin menee sitten pieleen, emme epäile luottamuksen itsensä pätevyyttä, vaikka niin pääsisimme loogisesti yhtä relevanttien, mutta huomattavasti epämieluisampien kausaalisuhteiden jäljille. Jos oletamme luottamuksen roolin tapahtumaketjuissa ainoastaan positiiviseksi, emme koe tarpeelliseksi arvioida sen vaikutuksia epäsuotuisten tapahtumien etenemiseen. Tämän artikkelin valossa toteamme, että mitä tärkeämpien ja kriittisempien asioiden yhteyteen tällaisia yleisratkaisuiksi tarjottavia käsitteitä ehdotetaan, sitä tarpeellisempaa niihin olisi suhtautua myös kriittisesti.

Tavoittemme ei ollut esittää kattavaa arviota luottamuksen käsitteen käytöstä tutkimuskirjallisuudessa, vaan pikemminkin innostaa ja ruokkia tieteellistä keskustelua siitä, miten luottamukseen ja muihin hyvinä pidettyihin käsitteisiin tulisi suhtautua. Tällainen pimeän puolen valottaminen tarjoaa aineksia muuttaa hallintotieteellistä keskustelua suuntaan, jossa ilmiöiden dynamiikat tulevat täydemmin ja kriittisemmin ym-

märretyiksi tulevaisuudessa. Artikkelimme näkökulma luottamuksesta metahaavoittuvuuden lähteenä on kaikessa paradoksaalisuudessaan hedelmällinen näkökulma erityisesti turvallisuushallinnon tutkimuksessa. Toivoaksemme tasapainoisempi kuva luottamuksesta avaa kiinnostavia ongelmia tuleville tutkimusavauksille.

*Artikkeli on toteutettu Suomen Akatemian
[nro 315074] tukemana.*

Lähteet

- Ala-Poikela, Anna, Antti Koski & Jari Stenvall (2015) *Verkostot osana kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaa*. Vaikuttavuutta arvoverkoilla (VARVO) -hankkeen loppuraportti.
- Baber, Christopher & Richard McMaster (2016) *Grasping the Moment. Sensemaking in Response to Routine Incidents and Major Emergencies*. Boca Raton, CRC Press.
- Bachmann, Reinhard & Akbar Zaheer (2006) Introduction. Teoksessa Reinhard Bachmann & Akbar Zaheer, A. (toim.) *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, Edward Elgar, 1–12.
- Bachmann, Reinhard (2006) Trust and/or power: towards a sociological theory of organizational relationships. Teoksessa Reinhard Bachmann & Akbar Zaheer, A. (toim.) *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, Edward Elgar, 393–408.
- Ben-Ner, Avner & Freyr Halldorsson (2010) Trusting and trustworthiness: What are they, how to measure them, and what affects them. *Journal of Economic Psychology* 31:1, 64–79.
- Berger, Peter & Thomas Luckmann (1966) *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday.
- Boin, Arjen & Patrick Lagadec (2000) Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 8:4, 185–191.
- Borell, Jonas & Kerstin Eriksson (2013) Learning effectiveness of discussion-based crisis management exercises. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 5, 28–37.
- Bouncken, Ricarda & Viktor Fredrich (2012) Coopetition: Performance Implications and Management Antecedents. *International Journal of Innovation Management* 16:5, 1–28.
- Branders, Minna (2016) *Kokonainen turvallisuus? Kokonaisturvallisuuden poliittinen kelpoisuus ja hallinnollinen toteutettavuus*. Väitöskirja. Tampere, Tampere University Press.
- Bruhn, John (2001) *Trust and the Health of Organizations*. New York, Springer Science+Business Media.
- Bäck, Maria & Elina Kestilä-Kekkonen (toim.) (2019) Poliittinen ja sosiaalinen luottamus. Polut trendit ja kuulut. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:31. Helsinki, Valtiovarainministeriö.
- de Biasi, Katharina (2019) *Solving the Change Paradox by Means of Trust: Leveraging the Power of Trust to Provide Continuity in Times of Organizational Change*. Wiesbaden, Springer.
- Dirks, Kurt & Donald Ferrin (2001) The role of trust in organizational settings. *Organization Science* 12:4, 450–467.
- Dirks, Kurt (2006) Three fundamental questions regarding trust in leaders. Teoksessa Reinhard Bachmann & Akbar Zaheer (toim.) *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, Edward Elgar, 15–28.
- Donahue, Amy & Robert Tuohy (2006) Lessons We Don't Learn: A Study of the Lessons of Disasters, Why We Repeat Them, and How We Can Learn Them. *Homeland Security Affairs* 2:2, 1–28.
- Gargiulo, Martin & Gokhan Ertug (2006) The dark side of trust. Teoksessa Reinhard Bachmann & Akbar Zaheer (toim.) *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, Edward Elgar, 165–186.
- Gelles, Michael (2016) *Insider Threat: Prevention, Detection, Mitigation, and Deterrence*. Oxford, Elsevier.

- Gillespie, Nicole, Ashley Fulmer & Roy Lewicki (2021) A Multilevel Perspective on Organizational Trust. Teoksessa Nicole Gillespie, Ashley Fulmer & Roy J. Lewicki (toim.) *Understanding Trust in Organizations: A Multilevel Perspective*. New York, Routledge, 3–12.
- Goel, Sanjay & Ranjan Karri (2006) Entrepreneurs, Effectual Logic, and Over-Trust. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30:4, 477–493.
- Haas, Brian, Alexandra Ishak, Ian Anderson & Megan Filkowski (2015) The tendency to trust is reflected in human brain structure. *Neuroimage* 107, 175–181.
- Hadnagy, Christopher (2011) *Social Engineering: The Art of Human Hacking*. Indianapolis, Wiley Publishing.
- Harisalo, Risto & Ensio Miettinen (2012) *Luottamus – Pääomien pääoma*. Tampere, Tampere University Press.
- Hawley, Katherine (2012) *Trust: A Very Short Introduction*. Oxford, Oxford University Press.
- Heino, Ossi, Annina Takala, Pirjo Jukarainen, Joanna Kalalahti, Tuula Kekki & Pekka Verho (2019) Critical Infrastructures: The Operational Environment in Cases of Severe Disruption. *Sustainability* 11:3.
- Heino, Ossi, Vesa Huotari & Kari Laitinen (toim.) (2020) *Varautuminen eilen – varautuminen huomenna: Puheenvuoroja Suomesta*. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 136.
- Jokivuori, Pertti (2004) Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 24:4, 284–294.
- Jones, Stephen & Priti Shah (2021) The Tangled Ties of Trust: A Social Network Perspective on Interpersonal Trust. Teoksessa Nicole Gillespie, Ashley Fulmer & Roy J. Lewicki (toim.) *Understanding Trust in Organizations: A Multilevel Perspective*. New York, Routledge, 205–232.
- Kahneman, Daniel (2011) *Thinking, Fast and Slow*. London, Allen Lane.
- Kale, Prashant, Harbir Singh & Howard Perlmutter (2000) Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal* 21:3, 217–237.
- Kramer, Roderick M. (2012) Institutional Trust Failures: Insights and Lessons from the 9/11 Intelligence Failures. Teoksessa Roderick M. Kramer & Todd L. Pittinsky (toim.) *Restoring Trust in Organizations and Leaders: Enduring Challenges and Emerging Answers*. Oxford, Oxford University Press, 69–91.
- Kramer, Roderick (2006) Trust as situated cognition: an ecological perspective on trust decisions. Teoksessa Reinhard Bachmann & Akbar Zaheer (toim.) *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, Edward Elgar, 68–84.
- Lee, Hyun-Jung (2004) The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Managerial Psychology* 19:6, 623–639.
- Lewicki, Roy & Chad Brinsfield (2012) Measuring trust beliefs and behaviours. Teoksessa Fergus Lyon, Guido Möllering, Mark Saunders (toim.) *Handbook of Research Methods on Trust*. Cheltenham, Edward Elgar, 29–39.
- Lewicki, Roy J. & Beth Polin (2012) The Art of the Apology: The Structure and Effectiveness of Apologies in Trust Repair. Teoksessa Roderick M. Kramer & Todd L. Pittinsky (toim.) *Restoring Trust in Organizations and Leaders: Enduring Challenges and Emerging Answers*. Oxford, Oxford University Press, 95–128.
- Lines, Rune, Marcus Selart, Bjarne Espedal & Svein Johansen (2005) The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management* 5:2, 221–245.

- Luhmann, Niklas (2000) Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. Teoksessa Gambetta, Diego (toim.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. New York, Blackwell, 94–107.
- Luoma-aho, Vilma (2006) Lupa toimia – julkisorganisaatioiden sidosryhmäsuhteet. *Tiedotustutkimus* 29:3, 38–51.
- Lyon, Fergus, Guido Möllering & Mark Saunders (2012) Introduction: the variety of methods for the multi-faceted phenomenon of trust. Teoksessa Fergus Lyon, Guido Möllering & Mark Saunders (toim.) *Handbook of Research Methods on Trust*. Cheltenham, Edward Elgar, 1–15.
- McEvily, Bill, Akbar Zaheer & Giuseppe Soda (2021) Network Trust. Teoksessa Nicole Gillespie, Ashley Fulmer & Roy J. Lewicki (toim.) *Understanding Trust in Organizations: A Multilevel Perspective*. New York, Routledge, 179–204.
- McEvily, Bill, Vincenzo Perrone & Akbar Zaheer (2003) Trust as Organizing Principle. *Organization Science* 14:1, 91–103.
- Minarikova, Dana, Nada Mumdziev, Michele Griessmair & Josef Widspurger (2020) The bright side and dark side of trust: The mediating effect of franchisor trust on performance. *Managerial and Decision Economics* 41:1, 116–129.
- Nordin, Patrik & Harri Jalonen (2015) Hyvinvointiverkosto institutionaalisenä yrittäjyytenä. Tapaustutkimus Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointiohjelman toteuttajaverkostosta. *Hallinnon Tutkimus* 34:2, 123–142.
- Noteboom, Bart (2006) Forms, sources and processes of trust. Teoksessa Reinhard Bachmann & Akbar Zaheer (toim.) *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, Edward Elgar, 247–263.
- OECD (2021) *Understanding the Drivers of Trust in Government Institutions in Finland*. Forthcoming 4.5. 2021. doi:<https://doi.org/10.1787/52600c9e-en> (Haettu 16.4. 2021).
- Oomsels, Peter, Marloes Callens, Jolien Vanschoenwinkel & Geert Bouckaert (2019) Dysfunctions of Interorganizational Trust and Distrust in the Public Sector. *Administration & Society* 51:4, 516–544.
- Richo, David (2010) *Daring to Trust. Opening Ourselves to Real Love and Intimacy*. Boston, Shambhala.
- Turvallisuuskomitea (2017) Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvoston periaatepäätös. Saatavissa: <https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf> (Haettu 22.3. 2021).
- Valtiovarainministeriö (2019) *Hallinnon rooli luottamuksen vahvistamisessa*. Poliittikkakatsaus 4/2019. https://vm.fi/documents/10623/12914468/Politiikkakatsaus_4_2019_Luottamus.pdf/4640cc17-7077-d5d7-b55e-8b1cb060c588/Politiikkakatsaus_4_2019_Luottamus.pdf (Haettu 15.4. 2021).
- Van de Ven, Andrew & Peter Ring (2006) Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships. Teoksessa Reinhard Bachmann & Akbar Zaheer, A. (toim.) *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, Edward Elgar, 144–164.
- Vilander, Jaakko, Antti-Tuomas Pulikka, Ville Erkkilä, Erkki Saarikoski & Teija Norri-Sederholm (2019) Suomalaisten käsityksiä sodan sekä kyber- ja informaatioisodankäynnin uhkasta. *Tiede ja Ase* 2019:1, 127–154.
- Weick, Karl & Kathleen Sutcliffe (2015) *Managing the Unexpected. Sustained Performance in a Complex World* (3. painos). New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Yang, Kaifeng (2006) Trust and Citizen Involvement Decisions: Trust in Citizens, Trust in Institutions, and Propensity to Trust. *Administration & Society* 38:5, 573–595.

- Zahra, Shaker, R. Isil Yavuz & Deniz Ucbasaran (2006) How Much do you Trust Me? The Dark Side of Relational Trust in New Business Creation in Established Companies. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30:4, 541–559.
- Zak, Paul (2017) *Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies*. New York, Amacom.
- Zitting, Joakim, Laura Hietapakka, Sanna Laulainen, Vuokko Niiranen & Timo Sinervo (2020) Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa. *Janus* 28:2, 168–184.