



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Lotta Malmberg

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen resilienssi monikriisin kontekstissa

Toimintamallien ja rakenteiden muutospainheet

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisen toiminnan johtamisen pro
gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Lotta Malmberg		
Tutkielman nimi:	Varsinais-Suomen hyvinvointialueen resilienssi monikriisin kontekstissa: Toimintamallien ja rakenteiden muutospaineet		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Hallintotieteiden maisteriohjelma		
Opintosuunta:	Julkisen toiminnan johtaminen		
Työn ohjaaja:	Ilkka Luoto		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	72

TIIVISTELMÄ:

Tutkielman tavoitteena on tarkastella Varsinais-Suomen hyvinvointialueen resilienssiä monikriisin kontekstissa sekä selvittää, miten samanaikaiset ja toisiinsa kietoutuneet kriisit ovat muokanneet organisaation rakenteita, toimintamalleja ja johtamiskäytäntöjä. Aihe on ajankohtainen viime vuosien kriisien, kuten koronapandemian, Venäjän hyökkäyssodan sekä sote-uudistuksen haastettua julkisyhteisöjä ja korostettua niiden kykyä toimia jatkuvan epävarmuuden oloissa. Tutkimuksessa pyrittiin myös ymmärtämään, miten resilienssi jäsentyy ja konkretisoituu organisaation arjessa sekä millaisia sopeutumisen, oppimisen ja ennakoinnin muotoja kriisit ovat synnyttäneet. Aineisto on kerätty laadullisesti puolistrukturoiduilla haastatteluilla, ja se koostui kahdeksasta Varsinais-Suomen hyvinvointialueella ja kunnissa työskentelevän asiantuntijan haastattelusta. Aineiston analyysi on luonteeltaan tulkinnallista ja pyrkii muodostamaan kokonaiskuvan monikriisin vaikutuksista hyvinvointialueen toimintaan.

Tulosten mukaan monikriisi on vaikuttanut hyvinvointialueeseen samanaikaisesti ja monitasoisesti, pakottaen sen sopeutumaan pääosin reaktiivisesti tilanteiden edetessä. Aineistossa korostuvat varautumisen puutteet, resurssien rajallisuus sekä resilienssin moniulotteinen, mutta hajanaisesti jäsentynyt toteutus. Kriisit näyttävät pikemminkin jatkuvana tilana kuin yksittäisinä poikkeuksina, mikä on vahvistanut kriisijohtamisen roolia osana organisaation normaalia toimintaa. Samalla tulokset tuovat esiin yhteistyön, luottamuksen ja kokemuksellisen tiedon keskeisen merkityksen organisaation sopeutumiskyvylle. Erityisesti käytännön työssä syntyvä tieto ei kuitenkaan aina välity systemaattisesti osaksi strategista ohjausta, mikä heikentää mahdollisuuksia hyödyntää opittuja kokemuksia pitkäjänteisesti. Lisäksi aineisto viittaa siihen, että resilienssin käsitteellinen ymmärrys vaihtelee organisaation eri tasoilla, mikä vaikeuttaa sen tavoitteellista kehittämistä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että monikriisi on ohjannut Varsinais-Suomen hyvinvointialuetta kohti jatkuvan epävarmuuden hallintaa ja muokanneet sen toimintaa kohti adaptiivisempia käytäntöjä. Toimintaa leimaa kuitenkin edelleen reaktiivisuus, vaikka tarve ennakoivammalle, suunnitelmallisemmalle ja strategiselle varautumiselle on selkeästi tunnistettu. Resilienssin käsitteellinen jäsentäminen ja systemaattinen hyödyntäminen ovat vielä osin kehittymättömiä, mikä korostaa tarvetta yhdistää arjen käytännöt, käsitteellinen ymmärrys ja strateginen johtaminen. Kokonaisuutena tutkielma tuottaa uutta tietoa monikriisin ja resilienssin suhteesta hyvinvointialueen kontekstissa sekä tarjoaa käytännönläheisiä näkökulmia hyvinvointialueen toiminnan kehittämiseen kohti ennakoivampaa, oppivaa ja pitkäjänteisesti varautuvaa toimintaa.

AVAINSANAT: monikriisi, resilienssi, varautuminen, kriisijohtaminen, hyvinvointialue

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkielman rakenne	8
2	Resilienssi	10
2.1	Resilienssin historiaa	10
2.2	Resilienssin määritelmä	11
2.3	Alueellinen resilienssi	13
2.4	Organisaation resilienssi	15
2.5	Yksilön resilienssi	18
3	Monikriisi	22
3.1	Monikriisin määritelmä	22
3.2	Kriisijohtaminen	23
3.3	Varautuminen	27
3.4	Monikriisin vaikutukset organisaation toimintaan	31
4	Aineistot ja menetelmät	36
4.1	Aineiston kuvaus	36
4.2	Aineiston keruu	36
4.3	Eettiset näkökohdat	38
4.4	Menetelmän kuvaus	38
4.5	Tutkijan rooli	39
4.6	Luotettavuus ja pätevyys	41
5	Analyysi	43
5.1	Analyysiprosessin vaiheet	43
5.2	Aineiston luokittelurakenne	44
5.3	Aineiston analyysi suhteessa tutkimuskysymyksiin	51
6	Pohdinta	53
7	Yhteenveto	61

Lähteet	66
Liitteet	71
Liite 1. Haastattelukysymykset	71
Liite 2. Saatekirje	72

Taulukot

Taulukko 1. Aineiston luokittelurakenne.	50
--	----

1 Johdanto

Yhteiskunnan toimintaympäristö on muuttunut yhä epävarmemmaksi ja vaikeammin ennakoitavaksi. Tätä kehitystä havainnollistavat useat viimeaikaiset kriisit, kuten vuosien 2007–2009 globaali finanssikriisi, COVID-19-pandemia, viimeaikaiset globaalit konfliktit, kuten Ukrainan sota sekä Israel-Hamas-konflikti. Käsillä olevat sodat ja konfliktit heijastavat voimistuneita geopoliittisia jännitteitä. Taustalla on vaikuttanut myös ilmastonmuutos, joka lisää äärisääilmiöiden voimakkuutta ja esiintymistiheyttä. Samalla on huomioitava, että vuodesta 1990 alkaen eriarvoisuus on kasvanut maissa, joissa asuu lähes kolme neljäsosaa maailman väestöstä. Tämä on heikentänyt luottamusta ja horjuttanut poliittisia järjestelmiä (Richardson, 2025, kpl 1).

Tällaista toimintaympäristön kehitystä voidaan kuvata monikriisin käsitteellä. Monikriisillä tarkoitetaan ilmiötä, jossa useat samaan aikaan etenevät ja keskenään kietoutuneet kriisit voimistavat toisiaan tavoilla, joita on vaikea ennakoida. Kun puhutaan monikriisistä, kyseessä ei ole yksittäisten kriisien sattumanvarainen esiintyminen yhdessä, vaan kokonaisuus, joka on monimutkainen ja toisiinsa linkittynyt (Richardson, 2025, kpl 1). Tämän perusteella voidaan todeta, että nämä viimeaikaiset kriisit voivat kytkeytyä osaksi monikriisiä tai muodostaa itsenäisiä monikriisejä.

Monikriisi ei kuitenkaan ole vain globaali ilmiö, vaan se heijastuu myös kansallisiin rakenteisiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on ollut yksi merkittävä tällainen muutos. Sote-uudistus on hallinnollinen uudistus, jonka seurauksena vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä siirtyi hyvinvointialueille vuonna 2023. Sote-uudistuksen tavoitteena on muun muassa tasa-arvoisempi palveluihin pääsy sekä ihmisten terveys- ja hyvinvointierojen vähentäminen. Uudistuksen seurauksena sosiaali- ja terveysministeriö vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaamisesta, suunnittelusta ja kehittämisestä, kun taas pelastustoimen johtaminen, ohjaus ja valvonta on sisäministeriön vastuulla. Hyvinvointialueiden toimintaa ja taloutta seuraa valtiovarainministeriö (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024).

Samanaikaisesti rakenteellisten uudistusten kanssa sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä on joutunut vastaamaan akuutteihin kriiseihin. Koronapandemia vaikutti laajasti sekä globaaliin toimintaympäristöön että hyvinvointialueen toimintaan. Joulukuussa 2019 Kiinassa havaittiin koronavirus, viralliselta nimeltään COVID-19. Koronavirus levisi maailmanlaajuisesti, jonka seurauksena maailman terveysjärjestö WHO julisti koronavirusepidemian pandemiaksi vuonna 2020 maaliskuussa (Anttila, 2024). Valtioneuvoston julkaisun mukaan (Varanka ja muut, 2022, s. 7–8) Suomi oli kahden vuoden jälkeen epidemiologisesti selvinnyt muita Euroopan maita pienemmällä tartunta- ja kuolleisuusluvulla. Suomi oli myös käyttänyt verrattain lieviä rajoitustoimia. Julkaisun mukaan suomalainen demokratia on selvinnyt kriisistä hyvin, mutta valtio on velkaantunut. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuoltoon on syntynyt palveluvelkaa, jonka purkaminen uskotaan kestävän vuosia. Pandemia on voimistanut hyvinvoinnin eriarvoisuutta yhteiskunnassamme, ja tukea tarvitsevien osuus on kasvanut. Myös palvelujärjestelmän henkilöstö on kohdannut kuormitusta ja se on lisännyt työvoimapulaa.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan edellä kuvattuja toimintaympäristön muutoksia, monikriisin dynamiikkaa sekä niiden vaikutuksia Varsinais-Suomen hyvinvointialueen rakenteisiin ja toimintaan. Varsinais-Suomen hyvinvointialue valikoitui tämän tutkielman kohdealueeksi, sillä siellä sijaitsee useita kansallisen ja alueellisen turvallisuuden kannalta keskeisiä toimijoita, kuten Turun yliopistollinen sairaala, Merivoimien yksiköt ja Turun Satama sekä noin 50 kilometrin etäisyydellä Turusta sijaitseva Säkylän varuskunta. Näiden kriittisten kohteiden keskittymä tekee alueesta erityisen relevantin tarkasteltaessa resilienssiä, monikriisin hallintaa sekä oppimista. Jones (2012, s. 91–92) kirjoittaa, kuinka toimialojen keskittyminen on tärkeää erityisesti oppimisen ja innovaatioihin liittyvien hyötyjen kannalta, ja paikallinen toiminta on vahvasti riippuvainen vuorovaikutuksesta sekä yritysten ja ihmisten samanaikaisesta läsnäolosta samalla alueella toimialan sisällä, mihin liittyvät myös sosiaaliset ja kulttuuriset arvot, lait ja sääntely, yksilöllinen ja kollektiivinen käyttäytyminen sekä poliittiset olosuhteet. Monialaiset ja toisiinsa kytkeytyvät häiriöt voivat heijastua alueen toimintaan

poikkeuksellisen laajasti. Tästä syystä Varsinais-Suomi tarjoaa otollisen kontekstin resilienssin rakenteiden ja monikriisitilanteiden dynamiikan analysoinnille.

Tutkielman aihe on rajattu käsittelemään Varsinais-Suomen hyvinvointialueen resilienssiä monikriisin näkökulmasta. Tarkastelu kohdistuu erityisesti organisaation toimintamallien ja rakenteiden muutoksiin monikriisitilanteissa. Tutkielmassa ei tarkastella yksittäisten kriisien operatiivista johtamista, palvelukohtaisia vaikutuksia tai kriisien taloudellisia seurauksia, vaan painopiste on resilienssin ilmenemisessä organisatorisella tasolla.

Tutkielma on laadullinen tutkimus, jossa aineisto kerätään haastattelemalla Varsinais-Suomen hyvinvointialueen ja lähikuntien edustajia. Haastatteluaineisto analysoidaan sisällönanalyysin avulla, jossa aineiston ja teorian välinen vuoropuhelu on keskeistä. Analyysissä hyödynnetään resilienssiä ja monikriisiä koskevaa aiempaa tutkimusta, mutta tulokset rakentuvat ensisijaisesti aineistosta nousevien havaintojen pohjalta.

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman aiheeksi valikoitui Varsinais-Suomen hyvinvointialueen resilienssi monikriisin kontekstissa sekä toimintamallien ja rakenteiden muutosaineet. Tavoitteena on selvittää, miten monikriisi on pakottanut muutoksia Varsinais-Suomen hyvinvointialueen rakenteisiin. Tutkielman aihe on ajankohtainen, sillä viime vuosien globaalit ja kansalliset kriisit ovat haastaneet julkisyhteisöjen toimintaa merkittävästi.

Tutkielman tarkoituksena on tutkia Varsinais-Suomen hyvinvointialueen resilienssiä monikriisin kontekstissa sekä tarkastella toimintamallien ja rakenteiden muutosaineita, joita päällekkäiset kriisit synnyttävät. Tavoitteena on ymmärtää, miten monikriisi on pakottanut muutoksia hyvinvointialueen rakenteisiin ja toimintamalleihin, sekä miten resilienssin käsite on ymmärretty ja operationalisoitu. Tutkielman pyrkii myös tunnistamaan millaisia oppimisen, sopeutumisen ja ennakoivan hallinnan muotoja

hyvinvointialueella on kehittynyt kriisien seurauksena. Aihe on ajankohtainen ja tutkimuksellisesti merkittävä, sillä vaikka kriisejä on tutkittu runsaasti, monikriisin yhteisvaikutusten ja resilienssin välistä suhdetta hyvinvointialueen kontekstissa on tarkasteltu melko rajallisesti. Tutkielman kautta pyritään vastaamaan tutkimukselliseen aukkoon, joka koskee hyvinvointialueen resilienssin rakenteellista ja institutionaalista ulottuvuutta monikriisien aikakaudella.

Tutkielma pyrkii myös tuottamaan uutta tietoa Varsinais-Suomen hyvinvointialueen resilienssin rakenteellisista ja toiminnallisista piirteistä, sekä avaamaan näkökulmia siihen, miten hyvinvointialueen rakenteita ja johtamiskäytäntöjä voidaan kehittää monikriisien aikakaudella. Lisäksi tutkielma tarjoaa pohjaa hyvinvointialueiden strategiselle resilienssiajattelulle, joka korostaa varautumista, monialaista yhteistyötä ja jatkuvaa oppimista.

Tutkielman tutkimuskysymykset:

1. Miten monikriisi on vaikuttanut Varsinais-Suomen hyvinvointialueen rakenteisiin ja päätöksentekoon?
2. Miten resilienssi on ymmärretty ja operationalisoitu Varsinais-Suomen hyvinvointialueella?
3. Miten varautuminen ja kriisijohtaminen ilmenevät monikriisin hallinnassa?

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu seitsemästä pääluvusta. Johdantoluvussa esitellään tutkielman tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä kuvataan tutkielman rakenne. Toisessa luvussa tarkastellaan resilienssiteoriaa aiemman tutkimuksen pohjalta ja määritellään keskeiset resilienssiin liittyvät käsitteet yksilön, organisaation sekä alueellisen resilienssin näkökulmista. Kolmannessa luvussa käsitellään monikriisin käsitettä,

kriisijohtamista ja varautumista sekä monikriisin suhdetta organisaation toimintaan. Nämä teoreettiset luvut muodostavat viitekehyksen tutkielman empiiriselle tarkastelulle.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkielman aineistot ja menetelmät, mukaan lukien aineiston keruu, eettiset näkökohdat sekä käytetty analyysimenetelmä. Viidennessä luvussa esitetään aineiston analyysi, jossa tarkastellaan aineistosta esiin nousevia teemoja systemaattisesti. Kuudennessa luvussa tarkastellaan analyysin pohjalta muodostuneita tuloksia suhteessa tutkimuskysymyksiin. Tässä luvussa pohditaan myös tutkimuksen rajoitteita ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkielman päättää seitsemäs luku, jossa esitetään yhteenveto keskeisistä havainnoista, johtopäätöksistä ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

2 Resilienssi

Tässä luvussa tarkastellaan resilienssin käsitteen historiallista kehitystä sekä keskeisiä määritelmiä. Käsitettä syvennetään tarkastelemalla sitä alueellisen, organisaation ja yksilön resilienssin näkökulmista.

2.1 Resilienssin historiaa

Resilienssi-käsitteen juuret ulottuvat antiikin Roomaan, josta sana kulkeutui 1500-luvulla keskiranskasta englannin kieleen, jolloin sen merkitys oli kielteinen ja liittyi epätoivottuun pyrkimykseen palauttaa aiempia poliittisia järjestyksiä. Tieteelliseen käyttöön resilienssi-termin otti ensimmäisenä Francis Bacon vuonna 1625 kuvatessaan kaiun palautumista (Hyvönen ja muut, 2019, s. 9).

Viime vuosina resilienssin käsitteestä on puhuttu paljon. Resilienssi terminä on monimerkityksinen ja suomen kieleen ehdotettuja vastineita ovat muun muassa joustavuus, kimmoisuus, kriisinkestävyys, palautuminen, sietokyky ja sopeutumiskyky. Englannin kielen termi resilience on peräisin 1600-luvulta ja pohjautuu latinan kielen sanaan resiliens, joka merkitsee toipumista tai palautumista. Ensimmäiset varsinaiset resilienssin käsitettä hyödyntävät sovellukset löytyivät jo 1800-luvun alusta materiaalitutkimuksen piiristä (Pursiainen, C., 2023, s. 30).

Kun tutkitaan resilienssin historiaa ominaisuutena tai ilmiönä, ajoittuu se vasta toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan. Tarkemmin tieteellinen jäsentäminen tapahtui sosiaalityön ja psykologian tieteenaloilla. Resilienssi-käsitteeseen nojattiin toisen maailmansodan aikana, kun tutkittiin sotakokemuksista kärsiviä lapsia ja heidän toipumismekanismejaan. 1950- ja 1960-luvuilla resilienssitutkimuksessa tutkittiin lasten ja nuorten traumansietokykyä. Kun tarkastellaan resilienssiä psykologisesta näkökulmasta, sen merkitys käsittää kriisin jälkeisen palautumisprosessin viimeisen vaiheen, joka sisältää positiivisen sopeutumisen (Hyvönen ja muut, 2019, s. 9–10).

Pursiainen (2023, s. 31) kirjoittaa, että vähitellen käsite kuitenkin levisi myös muille aloille ja sen seurauksena haku englanninkielisen resilience-sanan esiintymisestä tieteellisten julkaisujen otsikoissa on kasvanut huomattavasti vuosina 1900–2022. Resilienssin käsite laajeni vähitellen alueille, joilla voi tapahtua ulkoisista syistä ei-toivottuja muutoksia. 2010-luvulle tultaessa tutkijat ja poliittiset toimijat omaksuivat uuden mallin. Resilienssi eroaa perinteisestä riskienhallinnasta siinä, että se tunnistaa ei-toivottujen tapahtumien väistämättömyyden yhä monimutkaisemmissa järjestelmissä.

2000-luvun Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa ja myöhemmin myös Suomessa resilienssi tunnistettiin turvallisuusstrategioiden yhtenä yläkäsitteenä. Tämän jälkeen alettiin puhua resilienssipolitiikasta turvallisuutta koskevien ideoiden, teknologioiden ja käytänteiden mallina. Vuonna 2012 resilienssi nousi asemaan, jossa se määrittää EU:n politiikkaa muun muassa taloutta, kehitystä, ilmastoja sekä turvallisuutta koskevassa hallinnossa. Resilienssi nousi Euroopan unionin politiikkaa ohjaavaksi strategiseksi käsitteeksi, joka vaikutti merkittävästi Suomen viitekehykseen (Hyvönen ja muut, 2019, s. 13–14).

2.2 Resilienssin määritelmä

Turvallisuuskomitean (2017, s.17) määritelmän mukaan resilienssillä tarkoitetaan yksilöiden ja yhteisöjen valmiutta kohdata kriisejä, palautua niistä sekä ylläpitää toimintakykyä muuttuvissa olosuhteissa. Turvallisuutta vaarantavat tilanteet pohjautuvat resilienssin mukaan odottamattomista yhdistelmistä, eivätkä suinkaan toimintavirheistä tai häiriöistä, jotka voidaan välttää suunnittelulla. Kun toimintatavat joustavat tilanteiden ja olosuhteen mukaisesti, on turvallisuutta mahdollista hallita. Turvallisuuskomitean mukaan resilienssin käsitteelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, mutta usein sillä viitataan kriisikestävyyteen, joustavuuteen, kimmoisuuteen sekä palautumiskykyyn. Käsitteen alkuperä pohjautuu psykologiaan ja luonnontieteisiin, joissa se on yhdistetty yksilöiden kykyyn toipua traumaattisesta

tapahtumasta tai organismien selviytymisestä ympäristöolosuhteiden äärimmäisistä vaihteluista.

Resilienssi ei ole ominaisuutena havaittavissa vain yksilöissä, vaan siinä on kyse esimerkiksi ihmisryhmän tai systeemin, kuten terveydenhuoltojärjestelmän kriisinkestävyydestä. Resilienssin käsite on esiintynyt muun muassa psykologian, luonnontieteiden ja taloustieteen tieteenaloilla. Resilienssin määritelmässä oletetaan usein, että yksilö, yhteisö tai systeemi palautuu alkuperäiseen tilaansa. Tätä on kuitenkin kritisoitu tutkimuskirjallisuudessa, koska määritelmä sitoo systeemin toiminnan jäykästi lineaariseen prosessiin. Lisäksi se sisältää ajatuksen, että alkuperäiset toiminnot ja ominaisuudet ovat ensisijaisia ja muodostavat tavoitetilan, johon tulisi palata kriisin jälkeen. Tällöin systeemi voi ainoastaan vastaanottaa tai sulattaa itseensä kriisien vaikutuksia, mikä tekee siitä haavoittuvan tulevien kriisien näkökulmasta (Janhonen ja muut, 2024, s. 192–194).

Janhonen ja muut (2024, s. 194) kertovat artikkelissaan, että dynaamisempi resilienssin määritelmä korostaa systeemin kykyä säilyttää perusrakenteensa samalla kun se mukautuu tai muuttaa toimintaansa sekä ominaisuuksiaan, jotta se voisi joustavammin kohdata tulevia kriisejä. Systeemin on mahdollista muuttua jopa perusteellisesti toisenlaiseksi selviytyäkseen riskeistä epävakaa tilanteessa. On kuitenkin huomattava, että esimerkiksi muutoksen ja jatkuvuuden välinen tasapaino on herkkä, eikä toivottuun lopputulokseen välttämättä päästä muutoksen kautta.

Henkinen kriisinkestävyys tarkoittaa yksilöiden, yhteiskunnan ja yhteisöjen kykyä kestää kriisitilanteista syntynyt kuormitus ja selviytyä niiden vaikutuksista. Henkinen kriisinkestävyys on oleellisessa osassa kriisin aikaisessa toimintakyvyn ylläpidossa. Henkinen kriisinkestävyys ilmenee valmiutena ja tahtona ylläpitää yhteiskunnan vakautta, väestön elinmahdollisuuksia, turvallisuutta sekä viime kädessä valtiollista itsenäisyyttä kaikissa olosuhteissa. Sen rakentaminen, vahvistaminen ja ylläpitäminen

ovat koko yhteiskunnan läpileikkaavia ja pitkäjänteisiä prosesseja (Turvallisuuskomitea, 2025, s. 22).

Kun tarkastellaan resilienssiä yleistajuisessa merkityksessä, se tarkoittaa ominaisuutta, joka voi parantaa yksilön, organisaation, yhteiskunnan tai jonkin muun tarkasteltavan kohteen mahdollisuuksia sietää sekä kestää häiriötilanteista aiheutuneita negatiivisia vaikutuksia. Resilienssiä puhuttaessa ei viitata ainoastaan ominaisuuksiin, jotka aktivoituvat kriisin hetkellä. Resilienssi voidaan määritellä kolmen eri näkökulman avulla. Ensimmäinen näistä on kyky pysyä lujana ja säilyttää toimintakyky kriisin aikana, toinen näkökulma kuvaa resilienssin kykyä toipua ennalleen häiriötilanteiden jälkeen. Kolmas näkökulma kuvailee resilienssiä oppimisen ja sopeutumisen kautta (Hyvönen ja muut, 2019, s. 14–15).

2.3 Alueellinen resilienssi

Kun tarkastellaan yhteiskunnallista ja alueellista resilienssiä, voidaan niiden todeta olevan moniulotteisia ilmiöitä ja toimiakseen ne tarvitsevat toimijoiden välisen vahvan yhteistyön. Vahvalla, luottamukseen perustuvalla ja uudistumiskykyisellä hallinnolla on suuri vaikutus yhteiskunnan resilienssiin. Alueellista resilienssiä rakennetaan yhteistyöllä hallinnon, yritysten, poliittisten vallanpitäjien, kansalaisyhteiskunnan ja yksilöiden kanssa. Poikkeusolot ja häiriötilanteet näkyvät alueilla, joten varautuminen on tärkeää yhteiskunnan toiminnan takia. Henkisen ja aineellisen kriisikestävyyden vahvistaminen sekä kansalaisten osallistaminen varautumiseen on tarpeellista alueellisen resilienssin näkökulmasta. Paikallistuntemus on tärkeää alueellisen resilienssin vahvistamisessa. Maakuntien ja hyvinvointialueiden tehtäväksi on osoittautunut kriisien ennaltaehkäisy, alueellisen resilienssin vahvistaminen ja alueellisen, sosioekonomisen sekä sivistyksellisen eriarvoistumisen ehkäiseminen (Valtioneuvosto, 2025, s. 2–4).

Jalosen ja Uusikylän (2023, osa 1) mukaan kompleksisissa toimintaympäristöissä rakennetaan yhteiskunnallista resilienssiä. Resilienssitutkimuksen mukaan resilienssin tarve on suuri, kun muutos on dramaattinen ja se uhkaa organisaation tai yhteisön

olemassaoloa. Resilienssiä edellyttäviä tilanteita ovat muun muassa luonnononnettomuudet, yhteiskuntarauhaa uhkaavat kriisit ja mullistavat tautiepidemiat. Ei ole hyödyllistä tunnistaa resilienssiä vain yksilön ominaisuutena tai sitä ei voida käsitellä vain makrotasolla. Organisaatioilta odotetaan kykyä sopeutua ja muuttaa toimintaansa kriisien uhatessa, on myös tämä näkökulma resilienssiä yksinkertaistava. Yhteiskunnallisessa resilienssissä huomioidaan muutoksen jatkuvuus ja useat tasapainotilat.

Yhteiskunnallisen resilienssin osalta ei olla päästy yksimielisyyteen sen osalta millaisia äkillisiä uhkia tai hitaasti eteneviä muutoksia vastaan resilienssiä tulisi rakentaa. Lisäksi käsitteitä yhteiskunnallinen resilienssi ja yhteisön resilienssi käytetään toistensa synonyymeina, kun taas toisinaan ne nähdään analyysin eri tasoina. Usein tarkasteluun liitetään myös käsite alueellinen resilienssi, mikä saattaa aiheuttaa päällekkäisyyttä esimerkiksi organisaation tai taloudellisen resilienssin käsitteiden kanssa. Hallinnon ja organisaatiotutkimuksen näkökulmasta kyse on yleisestä politiikasta ja paikallishallinnon kyvystä vahvistaa yhteiskunnan valmiutta ei-toivottuihin tapahtumiin. Sosiologisessa tarkastelussa yhteisön sosioekonomiset piirteet, kuten koulutus ja työllisyystaso tai väestön ikärakenne nähdään kausaalina tekijöinä, jotka tekevät yhteisöstä enemmän tai vähemmän resilienttejä (Pursiainen, C., 2023, s. 31–32).

Alueelliselle resilienssille on useampi määritelmä. Tekninen resilienssi tarkoittaa kykyä palautua häiriön jälkeen sitä edeltävään tasapainotilaan. Ekologisella resilienssillä viitataan ekologiseen järjestelmään ja sen kykyyn omaksua häiriöitä, jolloin se järkkyy ja ekologinen järjestelmä siirtyy aiemmasta poikkeavaan tasapainotilaan. Adaptiivinen resilienssi tarkoittaa sitä, kun järjestelmällä on kyky ennakoita ja reagoida häiriötilanteisiin uudistamalla. Näin on mahdollista minimoida häiriöstä aiheutuneen shokin vaikutuksia. Alueellisessa resilienssissä ei ole kyse vain sen staattisista ominaisuuksista, vaan se on dynaaminen prosessi, jossa korostuu sen kyky sopeutua uusiin tilanteisiin (Kurikka, 2021, s. 4).

Alueellisen resilienssin keskiössä on paikallisen tai alueellisen yhteisön kyky ennakoida sekä toipua globaalien riskien alueellisesti eriytyneistä vaikutuksista, jotka voivat heikentää alueen teollisuutta, työllisyyttä ja yhteisöjä. Näihin riskeihin kuuluvat esimerkiksi ympäristöön liittyvät muutokset, kuten energiaratkaisut ja päästövähennykset, sekä demografiset haasteet, kuten väestön ikääntyminen ja väheneminen. Tässä kontekstissa resilienssillä tarkoitetaan riskien ennakointia sekä kykyä reagoida äkillisiin häiriöihin ja stressitekijöihin siten, että haitalliset vaikutukset alueen kehitykseen minimoidaan. Yksi keskeinen stressitekijä on työvoiman puute, joka heikentää liiketoimintaympäristöä, vähentää investointihalukkuutta, joka voi estää uuden taloudellisen toiminnan syntymistä (Raunio ja muut, 2023, s. 12–14).

Raunio ja muut (2023, s. 12–14) kertovat työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa, kuinka resilienssin vahvistamisessa korostuu toimijuus eli kyky toimia aktiivisesti myös kriisitilanteissa. Lyhyellä aikavälillä tarvitaan sopeuttavia ja jatkuvuutta turvaavia toimenpiteitä, kun taas pitkällä aikavälillä painottuvat rakenteelliset uudistukset, kuten koulutus, toimintamallien kehittäminen ja yhteistyöverkostojen rakentaminen. Alueellisten toimijoiden tehtävänä on kehittää ennakoivasti rakenteita ja varautua myös epätodennäköisiin muutoksiin, vaikka käytännössä kehittäminen on usein reaktiivista.

Keskeistä resilienssille on yhteistyö, tiedonkulku ja yhteinen visio. Verkostojen laajentaminen myös alueen ulkopuolelle luo käyttöön resursseja, tietoa ja vaikutusmahdollisuuksia. Lisäksi toimintakulttuuri, jossa uskalletaan tunnistaa muutostarpeet ja hyväksyä kokeiluihin liittyvät riskit, vahvistaa resilienssiä. Luottamus omaan kykyyn vaikuttaa alueen tulevaisuuteen sekä paikallisten yritysten sitoutuminen alueen kehitykseen ovat myös keskeisiä voimavaroja (Raunio ja muut, 2023, s. 12–14).

2.4 Organisaation resilienssi

Organisaation resilienssillä voidaan viitata organisaation kykyyn hallita ja lieventää muutoksia siten, että toiminta voi jatkua ja kehittyä myös häiriötilanteissa. Se ei ole vain kriiseihin reagoitua, vaan sen avulla voidaan ennaltaehkäistä ja varautua uusiin kriiseihin

aiemmin opitun kautta. Resilienssin hyödyntäminen monimutkaisissa toimintaympäristöissä on välttämätöntä organisaatioiden selviytymisen kannalta. Kriisinhallinnan ja organisaation resilienssin merkitys nykyisessä toimintaympäristössä on korostunut, ja globaalien haasteiden keskellä kriisinhallinnan ymmärtäminen, resilienssin kehittäminen, teknologian hyödyntäminen ja toimiva johtajuus ovat keskeisiä organisaation selviytymisen ja suorituskyvyn kannalta (Sanjay ja muut, 2025, s. 721–722).

Pursiainen (2023, s. 34) mukaan organisaatioilta edellytetään nykyisin yhä enemmän resilienssiä. Vaikka käsityksemme organisaation resilienssistä on tarkentunut vuosien kuluessa, yhtenäistä määritelmää tai vakiintunutta viitekehystä ei ole syntynyt. Yleisin nimittäjä lienee ajatus siitä, että resilientti organisaatio kykenee sopeutumaan haastaviin tilanteisiin ja tunnistamaan mahdolliset riskit sekä toimimaan ennakoivasti. Liiketaloudellisissa organisaatioissa resilienssiä on perinteisesti käsitelty liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta. Resilienssi on kuitenkin sitä laajempi ilmiö. Sen käytännön toteuttaminen on haastavaa, sillä se rakentuu moninaisille kyvykkyyksille, joita organisaatio voi kehittää ja jotka muodostuvat myöhemmin rutiineiksi. Organisaation resilienssi on kyky palautua ennalleen opitun avulla, ennakoida ja mukautua ympäristön muutoksiin. Resilienssi on potentiaali, joka ylittää pelkän selviytymisen.

Organisaation resilienssi voidaan myös nähdä organisaation kykynä vahvistua ja muuttua innovatiivisemmaksi koetun kriisin seurauksena. Resilienssi voidaan jakaa reaktiiviseen ja ennakoivaan muotoon. Reaktiivinen resilienssi pyrkii vahvistamaan olemassa olevaa järjestelmää ja sen kykyä vastustaa muutoksia. Ennakoiva resilienssi hyväksyy muutoksen väistämättömyyden ja rakentaa järjestelmän, joka pystyy joustavasti mukautumaan uusiin olosuhteisiin. Ennakoivan resilienssin voidaan katsoa olevan strategisempi lähestymistapa verrattuna reaktiiviseen resilienssiin. Strateginen resilienssi viittaa kykyyn kehittää uusia toimintamalleja muuttuvissa olosuhteissa ja se tulee omaksua ennen kuin muutos käy pakottavaksi, jotta tilanteiden kärjistyminen kriisiksi voidaan estää (Pursiainen, 2023, s. 34–35).

Organisaation resilienssi on tullut merkittävämmäksi toimintaympäristöjen muuttuessa epävakammiksi ja monimutkaisemmiksi. Organisaation resilienssi nähdään organisaation kykyä ennakoita mahdolliset uhat, selviytyä tehokkaasti kriiseistä sekä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Organisaation resilienssin kolme keskeisintä vaihetta ovat ennakointi, selviytyminen sekä sopeutuminen. Organisaation resilienssi liittyy organisaation kykyyn oppia, sopeutua ja itseorganisoitua. Oppiminen nähdään sen keskeisenä ja olennaisena osatekijänä. Organisaation oppimiskyvykyys on myönteisessä yhteydessä organisaation resilienssin rakentumiseen ja ylläpitämiseen. Vaikka organisaation resilienssi määritellään organisaatiotasoisena ilmiönä, siihen sisältyvä oppiminen on luonteeltaan organisatorista oppimista, jota voidaan kuvata jatkuvaksi sosiaalisesti prosessiksi. Tässä prosessissa yksilöt osallistuvat tilannesidonnaisiin käytäntöihin, joiden kautta organisaation tietorakenteita sekä uudistetaan että laajennetaan ja organisatorisen oppimisen eri tasot kytkeytyvät toisiinsa (Evenseth ja muut, 2022, s. 2).

Tennakoon ja Janadari (2021, s. 172) kertovat, kuinka organisaation resilienssi on yksi resilienssin sovellusalueista, joka keskittyy siihen, miten organisaatiot kykenevät vastaamaan ennakoimattomiin ja epävarmisiin toimintaympäristön muutoksiin. Varhainen tutkimus toi käsitteen esiin erityisesti lisääntyneiden kriisien ja häiriöiden myötä liiketoimintaympäristössä, mikä lisäsi kiinnostusta organisaation resilienssiä kohtaan sekä tutkimuksen että käytännön toiminnan näkökulmasta. COVID-19-pandemia korosti osaltaan tarvetta arvioida organisaatioiden resilienssiä uudelleen.

Organisaation resilienssin käsitettä on kritisoitu sen epäselvyydestä ja johdonmukaisuuden puutteesta. Tämä johtuu siitä, että sillä on useampia määritelmiä, joita ovat muun muassa kapasiteetti, kyvykyys, ominaisuus, tulos, prosessi, strategia, lähestymistapa, filosofia, kompetenssi ja attribuutti. Tämän lisäksi teoreettista tukea empiirisen tutkimusten toteuttamiselle on moitittu epäluotettavaksi. Nämä määritelmien ja mittaamisen puutteet ovat koettu uhkana käsitteen merkitykselle niin tutkimuksessa kuin käytännön toiminnassa. Samalla organisaation resilienssi on noussut

keskeiseksi aiheeksi organisaatioiden keskusteluissa liiketoiminnan epävarmuuden kasvaessa (Tennakoon & Janadari, 2021, s. 173).

Organisaation resilienssiä pidetään suhteellisen uutena alueena tutkimuksessa. Sitä hyödynnetään organisaatioiden sopeutumiskyvyn tarkastelussa tilanteissa, joissa ne toimivat odottamattomien tapahtumien ja epävarmuuksien keskellä monimutkaisissa toimintaympäristöissä. Resilienssin merkitys korostuu kriisi- ja häiriötilanteiden hallinnassa, joissa se tukee organisaatiota niiden tavoitteiden saavuttamisessa ja perustehtävien toteuttamisessa. Resilientti organisaatio kykenee ennakoimaan, reagoimaan ja mukautumaan sekä äkillisiin häiriöihin että vähittäisiin muutoksiin siten, että sen toiminta jatkuu ja kehittyy tulevaisuudessa (Tennakoon & Janadari, 2021, s. 180). Tennakoon ja Janadari (2021, s. 181) kertovat, kuinka resilientit organisaatiot ovat varautuneita kriiseihin. Ne hyödyntävät oppimaansa sekä omista kokemuksistaan että muiden organisaatioiden kohtaamista kriiseistä, mikä auttaa vähentämään epäonnistumisia ja vahvistamaan ennakoivaa toimintaa. Tästä syystä resilienttejä organisaatioita voidaan pitää kriisivalmiina.

Stenvallin ja Virtasen (2021, luku 5.11) mukaan resilienssi voidaan nähdä niin sanottuna takaisin kytkentänä tai paranemisena. Resilienssin avulla on mahdollista ponnistaa takaisin normaalitilaan häiriön jälkeen. Organisaation kyky turvata ja ylläpitää toiminnan jatkuvuutta ja suorituskykyä häiriöistä huolimatta kuvastaa organisaation resilienssiä. Organisaatiot reagoivat häiriöihin toteuttamalla ennalta sovittuja muutosprosesseja ja niihin liittyvää osaamiskapasiteettiä sekä resursointia.

2.5 Yksilön resilienssi

Yksilön resilienssillä tarkoitetaan yksilön kykyä kehittyä tai mukautua stressitekijöistä huolimatta. Yksilötasolla resilienssin voidaan katsoa olevan osa henkistä suorituskykyä. Se nähdään yläkäsitteenä toimintamalleille, taidoille, ominaisuuksille ja resursseille, jotka tukevat yksilön kykyä vastata haasteisiin, palautua ja oppia niistä sekä vahvistua.

Kun puhutaan resilienssistä, voidaan ajatella sen olevan pitkäkestoinen prosessi, joka ei ilmene vain tietyssä ajanhetkenä (Hyvönen ja muut, 2019, s. 27).

Henkinen kriisinkestävyys on yksi resilienssin keskeisistä osa-alueista. Hyvä henkinen kriisinkestävyys tukee toipumista kriisien aiheuttamista vaikutuksista. Kansalaisten luottamus viranomaisiin ja poliittisiin päätöksiin vaikuttaa merkittävästi yhteiskunnan henkiseen kriisinkestävyyteen sekä kykyyn selviytyä kriiseistä ja palautua niistä. Henkisellä kriisinkestävyydellä viitataan muun muassa yksilöiden kykyyn kestää kriisitilanteiden aiheuttama kuormitus ja selvitä niiden seurauksista. Yksilöiden hyvinvointi, toimeentulo, terveys ja toimintakyky vaikuttavat suoraan yhteiskunnan henkiseen kriisinkestävyyteen. Yksilöiden välinen luottamus sekä luottamus viranomaisiin ja yhteiskuntaan ovat keskeisiä tekijöitä henkisessä kriisinkestävydessä (Valtioneuvosto, 2025, s. 1–2).

Kun resilienssistä puhutaan yhteiskunnallisessa yhteydessä, psykologinen resilienssi on otettava mukaan tarkasteluun, sillä yhteiskunta muodostuu yksilöistä. Resilienssin peruspiirteitä on tunnistettavissa jo varhaisessa psykologisessa tutkimuksessa esimerkiksi selviytymiskyvyn ja sopeutuvuuden käsitteiden kautta. Varsinaisesti käsite on vakiintunut psykologiaan 1980–1990-luvuilla. Psykologinen resilienssi viittaa siihen, miten selitetään yksilöiden väliset erot heidän kyvyssään kestää elämän paineita ja vastoinkäymisiä. Kun analysoidaan psykologista resilienssiä, sen yksikkönä käytetään yksilöä. Tästä huolimatta keskusteluissa tunnistetaan ryhmiä, esimerkiksi lapset, nuoret, sukupuolet tai organisaatiot (Pursiainen, C., 2023, s. 43–44).

Kliinisen ja neurotieteeseen suuntautuvan yksittäisen henkilön psykologisen resilienssin tutkimuksessa on selvinnyt, että traumaattinen kokemus aiheuttaa aivoissa muutoksia. Resilientiksi koetun ihmisen aivojen muut alueet kompensoivat menetettyä aluetta, kun taas ei-resilientti yksilö kehittää vastaavassa tilanteessa psykiatrisia oireita. Psykologisen resilienssin määritelmä on jakautunut ainakin kahteen koulukuntaan. Yksi kokee psykologisen resilienssi olevan persoonallisuuden piirre, jossa voi myös olla geneettinen

perusta. Toinen koulukunta kokee sen olevan kyky, jolla on mahdollisuus kehittyä. Tämä koulukunta keskittyy usein resilienssiä heikentäviin tekijöihin (Pursiainen, C., 2023, s. 44–45).

Yksilön resilienssiin vaikuttavia tekijöitä ovat psykologiset resurssit, fysiologiset resurssit, sosiaaliset ja kulttuuriset resurssit. Nämä resurssit ovat sellaisia joihin yksilöllä ja koulutuksella on vaikutus. Näiden tekijöiden välityksellä voidaan vahvistaa henkistä suorituskykyä ja resilienssiä muodostavia resursseja. Yksilön resilienssi ei ole stabiili tila, vaan se voi muuttua kokemusten myötä. Yksilöiden resilienssi muodostuu monesta samanaikaisesti vaikuttavasta tekijästä (Hyvönen ja muut, 2019, s. 29).

Southwick ja Charney tutkivat vuonna 2012 (s. 7–11) teoksessaan, että mikä tekee ihmisestä resilientin. He haastattelivat entisiä Vietnamin sodan vankeja, erikoisjoukkojen ohjaajia ja siviilejä, jotka ovat kokeneet jonkinlaisen trauman. He löysivät kymmenen tekijää, jotka tekivät haastatelluista yksilöistä resilienttejä. Näitä tekijöitä on muun muassa yksilön kyky kohdata pelkonsa, positiivisen ja realistisen asenteen säilyttäminen, avun etsiminen ja hyväksyminen, moraaliseen kompassiin tukeutuminen ja uskontoon kääntyminen, oman hyvinvoinnin tukeminen, aktiivinen ongelmien ratkaisu, huumori sekä vastuun hyväksyminen heidän omasta henkisestä hyvinvoinnista. Nämä tekijät eivät kuitenkaan ole varmoja tai täydellisiä tapoja ja myös muilla tekijöillä on osansa yksilön stressinsietokyvyn vahvistamisessa.

Henkisen kriisinkestävyiden yksi keskeinen tekijä on yksilöiden luottamus toisiinsa sekä luottamus viranomaisiin ja yhteiskuntaan. Viranomaisten, järjestöjen ja muiden yhteisöjen teot ja toiminta vaikuttavat yksilöiden luottamuksen säilymiseen. Yksilöillä on vastuu oman ja lähiyhteisönsä turvallisuuden edistämisestä. Omatoimisella varautumisella on suuri rooli turvallisuuden kokonaisuudessa sekä yhteiskunnan kriisinkestävydessä. Kun väestö on varautunut ja osaavat perustaidot, virnaomaisilla ja muilla turvallisuustoimijoilla on mahdollisuus resurssien tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Stressitekijöiden hallinta häiriötilanteissa ja kriiseissä on merkityksellistä arjen

toimintojen jatkumon kannalta. Yksilöillä on vastuu omasta toimintakyvystään ja sen ylläpitämisestä (Turvallisuuskomitea, 2025, s. 22–23).

Resilienssin voidaan katsoa olevan ympäristön tuottama prosessi. Kun yksilö kokee vaikeuksia, vuorovaikutteisuus ja hyvät ihmissuhteet ovat hyväksi yksilön hyvinvoinnille. Sosiaalisen resilienssin käsitteen kautta voidaan tarkastella yksilöresilienssin ja ympäristön välisiä kytköksiä. Sosiaalinen resilienssi painottaa yksilön valmiutta toimia yhdessä muiden kanssa niin, että hän kykenee mukautuvaan kehittymiseen sekä omalla tasollaan että osana laajempaa yhteisöä. Korkean sosiaalisen koheesion yhteisöissä ihmisten väliset suhteet ja myönteiset yhteyden vahvistuvat, mikä tukee heidän kykyään jäsentää yhteiskunnallisia tapahtumia ja vastata niihin yhdessä koordinoitulla tavalla (Hyvönen ja muut, 2019, s. 30).

3 Monikriisi

Tässä luvussa tarkastellaan monikriisin määritelmää ja ilmiön keskeisiä piirteitä. Monikriisiä peilataan kriisijohtamiseen ja varautumiseen, minkä jälkeen käsitellään sen vaikutuksia organisaation toimintaan.

3.1 Monikriisin määritelmä

Monikriisillä tai polykriisillä tarkoitetaan kriisejä, jotka ovat moninaisia ja keskenään kytkeytyneet eri alueellisilla tasoilla. Monikriisi on vakavampi, päällekkäinen ja se ilmenee nopeammin. Niiden ilmeneminen on tavallista paikallisella sekä globaalilla tasolla. Kun puhutaan kriiseistä, ne voivat olla monenlaisia, kuten hybridiuhkia tai aseellisia konflikteja. Viime vuosikymmenellä tällaisia ovat muun muassa Krimin valtaus vuonna 2014, Venäjän hyökkäys ukrainaun, Israelin ja Palestiinan konflikti, Brexit sekä COVID-19-pandemia. Näitä kyseisiä kriisejä voidaan kutsua monikriisiksi, sillä ne ovat limittyneet ja vaikuttaneet muun muassa alueisiin sekä yrityksiin (Keinänen ja muut, 2025, s. 82).

Albertin (2024, s. 17–19) mukaan monikriisi ei ole yksittäinen kriisi eikä kokoelma irrallisia shokkeja, vaan toisiinsa kietoutuneiden systeemisten kriisien verkosto, jota ei voi palauttaa yhteen ainoaan järjestelmään tai toimijaan. Termiä ”polycrisis” käytti tiettävästi ensimmäisenä Euroopan komission entinen puheenjohtaja Jean-Claude Juncker kuvatessaan EU:n yhtäaikaisia kriisejä vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen. Adam Toozen työn myötä käsitteestä on tullut laajalti käytetty tapa viitata siihen perusajatukseen, että kohtaamamme poliittiset, taloudelliset, ekologiset, energia- ja muut kriisit muodostavat kokonaisuuden, joka on ”vaarallisempi kuin osiensa summa”, eli epävakaampi, monimutkaisempi ja hankalammin hallittava.

Monikriisi voidaan määritellä kahdella tavalla. Ensimmäisenä Thomas Homer-Dixonin, Michael Lawrancen ja Scott Janzwoodin mukaan se voidaan nähdä tiettyinä kriisitapahtumana, jossa vähintään kahden eri järjestelmän shokit kietoutuvat toisiinsa.

Toisena Toozen tapa, jossa monikriisi nähdään laajempaan, pitkäkestoiseen globaalin turbulenssin ajanjaksona, jota ohjaavat kapitalismin, energiajärjestelmien ja maapallon luonnonjärjestelmän limittävät kriisit (Albert, M., 2024, s. 17–19).

Monikriisin käsitteen ymmärtäminen edellyttää myös kriisin täsmällistä määrittelyä. Antiikin kreikan krisis tarkoitti taudin ratkaisevaa käännekohtaa, jonka myötä päätöksenteon välttämättömyys korostuu. Kompleksisuusteorian ja marxilaisen analyysin näkökulmasta kriisit ovat kriittisiä siirtymiä tai tasapainosta etäällä olevia turbulenssin vaiheita, joissa järjestelmää määrittävät rakenteet, toiminnot ja takaisinkytkennät muuttuvat väistämättä. Järjestelmä voi tällaisen muutoksen jälkeen jäädä pitkäksi aikaa välitilaan ennen uuden tasapainon löytymistä (Albert, M., 2024, s. 17–19).

Albert (2024, s. 17–19) kirjoittaa, kuinka planetaarinen monikriisi voidaan nähdä pitkäkestoisen kriittisen siirtymän ja turbulenssin vaiheena, joka tapahtuu samanaikaisesti politiikassa, taloudessa, rahoituksessa, ilmastossa, biodiversiteetissä, energiassa, ruoassa, terveydessä ja globaalissa turvallisuudessa. Kyse ei ole välttämättä pysyvistä kriisistä, sillä siirtymä uuteen tilaan voisi purkaa taustalla olevia jännitteitä. Kuitenkin uuden tasapainon hahmottaminen ja rakentaminen edellyttää monikriisi-ilmiön kokonaisvaltaista analyysia.

3.2 Kriisijohtaminen

Kriisijohtamisella tarkoitetaan johtamista tilanteessa, jossa kohdataan äärimmäisen tärkeä ja usein ennennäkemätön haaste ilman selkeää tietoa sen syistä, vaikutuksista tai ratkaisuista. Samalla johtajan on kyettävä tekemään nopeita päätöksiä toimintatavasta. Johtajan on myös kyettävä käyttämään samoja johtamiskompetensseja kuin normaalisti, mutta kriisille ominaisissa äärimmäisissä paineissa, jossa yhdistyy epävarmuus, voimakkaat tunteet, nopean päätöksenteon tarve ja ajoittainen kova ulkopuolinen tarkkailu (Johnson, 2017, s. 221–23).

Kriisitilanteissa kansalaisten odotukset kohdistuvat johtajiin, kuten esimerkiksi presidentteihin, pormestareihin, poliitikkoihin ja virkamiehiin. Kansalaiset odottavat heidän estävän vallitsevan uhan tai rajoittavan sen vaikutuksia. Perinteisesti julkista johtajuutta on tarkasteltu erityislaatuksena toimintatapana, mutta sitä on liitetty myös sankarilliseen tai karismaattiseen johtajuuteen. Kriisit kuitenkin lisäävät johtajiin kohdistuvia odotuksia, mutta samalla niitä voidaan ajatella mahdollisuuksina, jotka kehittävät uusia ja innovatiivisia ratkaisuja monimutkaisissa ympäristöissä. Kriisiä ei kuitenkaan tule käyttää keinona sivuuttaa kritiikkiä, sillä tämä voi lisätä vastustusta tilanteessa, jossa johtajien toimintaa tarkastellaan erityisen tarkasti. On siis huomioitava, että nykyajan monimutkaiset haasteet eivät ole yhden johtajan ratkaistavissa (Pugalis ja muut, 2014, s. 20–24).

Kriisijohtamista leimaavat muun muassa taloudelliset vaikeudet, kiire, osaamispuutteet, pakolliset leikkaukset, inhimilliset menetykset, voimakkaat tunteet sekä julkisuuden ja hallinnon paineet. Kun puhutaan kriisin jälkeisestä tai aikaisesta tervehdyttämistilanteesta, johtajan tulee ensin muodostaa selkeä kokonaiskuva organisaation tilanteesta ja sen toimintaympäristöstä. Päätöksenteossa on hyvä hyödyntää ulkopuolista asiantuntemusta, mutta samanaikaisesti suhtautua kriittisesti saatavilla olevaan tietoon ja luottaa omaan arvioon. Kriisijohtamisessa on tärkeää rakentaa ympärille luotettava verkosto sekä viestiä tilanteesta avoimesti organisaation sisällä (Hiltunen, 2012, luku 8.2).

Hiltusen mukaan (2012, luku 8.2) kriisitilanteissa toimenpiteisiin tulee ryhtyä nopeasti ja varmistaa, että johtorakenne tukee riittäviä resursseja ja sitoutumista. Päätöksenteossa johtajan on keskityttävä organisaation etuun, eikä omaan asemaan. Hänen tulee tunnistaa omat rajansa, sillä tuloksia ei saavuteta yksin, eikä aika ratkaise ongelmia ilman aktiivista toimintaa. Vuorovaikutus henkilöstön kanssa on tärkeää ja keskeisiä viestejä on toistettava johdonmukaisesti. Vaikeissa tilanteissa korostuu johdon kyky toimia paineen alla. Johtajan on laadittava uskottava suunnitelma kriisitilanteessa ja myöhemmin

viestittävä asioiden kehityksestä rehellisesti sekä perusteltava tehdyt ratkaisut. Vaikeissa päätöksissä on huomioitava sekä henkilöstö että julkisuus.

Turvallisuuskomitean laatimassa yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (2025, s. 16–17) kerrotaan johtamisen mahdollistavan varautumisen ja vasteeseen liittyvien toimien yhteensovittamisen sekä toimeenpanon. Kaikissa tilanteissa ja toimintatasoilla johtamiskyky on turvattava. Selkeä johtaminen on tärkeää, kun hallitaan häiriötilanteita ja kriisejä. Kun elintärkeät toiminnot ovat uhkien kohteena, toimijoiden yhteistoiminta ja toiminnan yhteensovittaminen on edellytys niiden hallinnalle yhdessä johtamisen kanssa. Jotta johtaminen olisi tehokasta, johtamisrakenteiden on oltava selkeitä ja toimijoiden tiedossa.

Kun pohditaan yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamista, voidaan todeta sen muodostuvan varautumisen ja vasteen johtamisesta. Kun tarkastellaan johtamista tarkemmin, se koostuu tilanneymmärryksen muodostamisesta, suunnittelusta, organisoinnista, toimeenpanosta, arvioinnista ja päätöksenteosta. Johtamisessa korostetaan siis tavoitteellista vuorovaikutusta. Tehokkaassa johtamisessa keskitytään samoihin toimintatapoihin, periaatteisiin ja rakenteisiin kaikissa tilanteissa (Turvallisuuskomitea, 2025, s. 35–36).

Julkisen hallinnon johtamisjärjestelmä on kokonaisuus, joka sisältää toimintakäytäntöjen kokonaisuuden. Nämä johtamisjärjestelmät, joita hallinnon johtajat soveltavat voivat olla virallisia tai epävirallisia. Viralliset järjestelmät ovat kirjattu esimerkiksi erilaisiin toiminta- ja johtosääntöihin. Johtamisjärjestelmän määritelmän mukaan se on mekanismi, jonka avulla toteutetaan johtamista organisaatiossa. Johtamisjärjestelmän avulla voidaan määritellä vastuuta, rooleja, valtasuhteita ja johtamisen käytäntöjä. Johtamisjärjestelmän sisältö määritellään aina organisaatiokohtaisesti. Johtamisjärjestelmällä luodaan organisaation johtamiseen yhdenmukaisuutta ja sääntöjä. Tärkeintä on, että johtamisjärjestelmä on ymmärrettävä. Yksi johtamisjärjestelmän ongelma on sisällöllinen epäselkeys. Epäselkeydet voivat koskea

sitä, että organisaation toimijat eivät tiedä kuinka toimia, johtamisjärjestelmässä on ristiriitaisia piirteitä tai järjestelmän olemassaolosta ei olla tietoisia. COVID-19-pandemian myötä kävi ilmi, että osa julkisen hallinnon johtajista eivät tieneet kriisinhallintaa koskevista toimintamalleista. Epäselvyydet johtamisjärjestelmässä voivat johtaa siihen, että organisaation toimijat eivät ole valmiita sitoutumaan (Stenvall & Virtanen, 2021, luku 6.4).

Kriisinhallinnalla tarkoitetaan tieteenalaa, joka tarkastelee tapoja ennakoita, ehkäistä, minimoida ja hallita organisaatioon kohdistuvia uhkia. Kriisinhallinta kytkeytyy organisaatiokulttuuriin, sillä toimivat työskentelysuhteet, virheistä oppiminen ja avoin tiedonjakaminen tukevat tehokasta kriiseihin vastaamista. Organisaatiot, jotka edistävät vuorovaikutusta ja henkilöstön osallistumista päätöksentekoon, ovat usein valmiimpia kohtaamaan kriisitilanteita, mikä itsessään korostaa resilienssin liittämistä osaksi kriisinhallinnan rakenteita. Kun tarkastellaan kriisinhallintaa, johtajuus on keskeisessä asemassa, sillä esihenkilöiden vastuulla on suunnata toimintaa muutoksissa sekä tehdä ajoissa päätöksiä. Erityisesti transformatiivisella johtajuudella voidaan tukea resilienssin rakentumista sekä parantaa organisaation suorituskykyä häiriötilanteissa (Sanjay ja muut, 2025, s. 721–722).

Kriisiviestintä on tärkeä osa kriisijohtamista. Kriisiviestinnän tavoitteena on suojata organisaation toimintakykyä, mainetta sekä kriisin kohteeksi joutuneita henkilöitä. Kun mietitään kriisin luonnetta, spontaanisuus harvoin toimii. Tämän sijasta suunnitelmallinen viestintä on paljon tehokkaampaa. Kriisiviestinnän avulla ei voida peruuttaa tapahtumia, mutta se voi selittää tapahtuneen ja tehdä korjaavat toimet näkyviksi. Kriisissä johtajan rooli on tärkeä ja hänen on samanaikaisesti arvioitava korjaavat toimet ja viestintä, estää lisävahingot, selvittää syyt ja seuraukset, tulkita tapahtumat sidosryhmille ja palauttaa organisaatio toimintakykyiseksi mahdollisimman nopeasti (Sorainen, 2018, s. 270).

3.3 Varautuminen

Varautumisen tavoitteena on minimoida uhkien toteutumisen todennäköisyys, edistää valmiutta kohdata uhkia ja luoda edellytykset vasteelle. Varautuminen perustuu suunnitteluun, asetettuihin päämääriin, tavoitteisiin, toimintatapoihin ja tunnistettuihin resurssitarpeisiin. Varautumisvelvollisuudesta on säädetty muun muassa valmiuslaissa ja pelastuslaissa, jota johtaa, valvoo sekä yhteensovittaa ministeriöt omalla toimialallaan. Varautumista toteuttaessa yhteensovitetaan erilaisia resursseja, kuten toimintatavat, organisaatio, koulutus, materiaali, johtaminen, henkilöstö, infrastruktuuri ja tieto. Näitä ylläpidetään yhteisellä suunnittelulla sekä harjoitustoiminnalla (Turvallisuuskomitea, 2025, s. 31–33).

Varautuminen kuuluu valmiuslain velvoittamana kaikkien turvallisuustoimijoiden harjoittamaan toimintaan. Häiriötilanteissa johtosuhteet, organisaatiot ja vastuunjako tulisi säilyttää mahdollisimman muuttumattomina. Viranomaisten, yritysten, järjestöjen, yhteisöjen ja kansalaisten yhteistyön ja toiminnan koordinoitua varten on rakennettu erilaisia varautumisen yhteistyörakenteita. Kun yhteistyötä tehdään jatkuvasti normaalioloissa, se toimii myös tehokkaasti häiriö- ja poikkeustilanteissa. Valmiuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi valtion johdon tukena toimii poikkihallinnollisia yhteistyöelimiä, joista keskeisin on Turvallisuuskomitea. Se toimii valtioneuvoston ja ministeriöiden tukena kokonaisturvallisuuden alalla pysyvänä varautumisen yhteistyöelimenä. Turvallisuuskomitea voi toimia asiantuntijaelimenä häiriötilanteissa. Alue- ja kuntatasolla on käytössä toimivia yhteistyöfoorumeita, joissa varautumista sovitetaan yhteen (Kielenniva, 2017, s. 9).

Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö on seurannut kansalaisten omatoimista varautumista kyselytutkimuksen avulla. Viime vuosien maailmanlaajuiset kriisit, kuten koronapandemia, Venäjän hyökkäys Ukrainaan, energiakriisi sekä taloudelliset muutokset ovat korostaneet varautumisen merkitystä Suomessa. Häiriötilanteiden seuraaminen ja niihin varautuminen on valtion ja viranomaisten vastuulla, mutta myös kansalaisilla on keskeinen rooli omatoimisessa varautumisessa. Se tukee viranomaisten

toimintaa ja mahdollistaa tehokkaamman reagoinnin erilaisissa häiriötilanteissa (Ristikangas, 2023, s. 9–10).

Suomen Pelastusalan Keskusjärjestön kyselyn tavoitteena on kartoittaa kansalaisten varautumisen tasoa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Tulosten avulla voidaan tunnistaa ryhmiä, joiden varautuminen poikkeaa keskiarvosta, sekä arvioida, kuinka hyvin varautumista koskeva tieto on tavoittanut kansalaiset. Kyselystä kerättyä tietoa voidaan hyödyntää varautumisviestinnän kehittämässä ja kohdentamisessa (Ristikangas, 2023, s. 9–10).

Suomen Pelastusalan Keskusjärjestön tekemän tutkimuksen tulosten perusteella omatoimiseen varautumiseen liittyvä tieto tavoittaa osan kansalaisista ja keskeisimpinä tiedonlähteinä korostuvat erityisesti internet, sosiaalinen media sekä perinteiset mediat. Tiedon näkeminen ja aktiivinen etsiminen ovat yhteydessä toisiinsa, ja ne näyttävät tukevan parempaa varautumista erilaisiin häiriötilanteisiin. Kansalaisten oma arvio varautumisesta sijoittuu pääosin keskitasolle, ja kokonaiskuvassa varautuminen näyttäytyy melko vaihtelevana (Ristikangas, 2023, s. 19–26).

Varautumisen tasoon vaikuttavat useat tekijät, kuten tiedon saatavuus, aiemmat kokemukset häiriötilanteista sekä yksilölliset ja asumiseen liittyvät taustatekijät, vaikka erot eri ryhmien välillä eivät ole suuria. Tulokset viittaavat siihen, että varautuminen ei ole yhtenäistä, vaan rakentuu monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta, ja tiedolla on keskeinen rooli varautumisen tukemisessa (Ristikangas, 2023, s. 19–26).

Ristikangas (2023, s. 13–17) kirjoittaa, että varautuminen on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat muun muassa asenteet, resurssit, turvallisuudentunne ja tiedonsaanti. Haavoittuvuus voidaan ymmärtää joko yksilön tai rakenteen ominaisuutena tai tilannekohtaisena ilmiönä. Väestöryhmien tarkastelu auttaa viranomaisia arvioimaan avuntarvetta ja kohdentamaan resursseja. Turvallisuudentunteeseen ja varautumiseen vaikuttavat erityisesti luottamus, sosiaaliset verkostot ja toimeentulo. Varautuminen on

viime vuosina konkretisoitunut, mutta siihen liittyy myös epävarmuutta ja mahdollisia ylläriarvioita omasta varautumistasosta. Kansalliset riskiarviot korostavat, että häiriötilanteet voivat olla keskinäisriippuvaisia ja ketjuuntuvia, mikä lisää niiden vaikutusta yhteiskunnan toimintaan.

Häiriötilanteista selviytymiseen vaikuttavat sekä yksilölliset että rakenteelliset tekijät. Haavoittuvuus ei perustu yksittäisiin ominaisuuksiin, vaan siihen, miten erilaiset resurssit ja mahdollisuudet ovat saavutettavissa. Varautuminen edellyttääkin joustavuutta ja kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Vaikka kaikkia häiriötilanteita ei voida ennakoita tai estää, varautuminen vähentää niiden vaikutuksia ja vahvistaa sekä yksilöiden että yhteiskunnan resilienssiä (Ristikangas, 2023, s. 13–17).

Vaste tarkoittaa varautumisen avulla luodun ja ylläpidetyn suorituskyvyn hyödyntämistä siten, että toiminnalla saavutetaan asetettu vaikutus. Se nojaa viranomaisten sekä muiden lakisääteisiä varautumisvelvoitteita toteuttavien organisaatioiden tehtäviin ja normaalioloissa käytössä oleviin toimivaltuuksiin. Vasteeseen liittyy myös toimia, joilla turvataan oman toiminnan häiriöttömyys. Tällaisia ovat esimerkiksi kriittisten toimintojen hajauttaminen ja varmistaminen useilla menetelmillä tai väestön varoittaminen. Näillä toimilla pyritään ylläpitämään toimintakykyä ja ehkäisemään häiriöiden syntyä. Toimenpiteiden tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi toiminnan suojaamiseen tai toipumisen tukemiseen ja niiden keskeisenä lähtökohtana on elintärkeiden toimintojen jatkuvuuden turvaaminen. Lisäksi vasteella voidaan palauttaa voimavaroja myöhempiä toimia varten (Turvallisuuskomitea, 2025, s. 33–35).

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosäännössä (2025, s. 37–38) kerrotaan, kuinka aluevaltuusto määrittää turvallisuuden ja varautumisen keskeiset periaatteet. Näiden periaatteiden pohjalta aluehallitus ohjeistaa tarkemmin turvallisuuden ja varautumisen käytännön järjestämisestä sekä nimeää viranhaltijan, joka vastaa kokonaisuudesta hyvinvointialueella. Tulosaluejohtajat huolehtivat toimialakohtaisesta turvallisuudesta ja varautumisesta sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan

lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Hyvinvointialueen turvallisuudesta ja varautumisesta vastaava viranhaltija puolestaan koordinoi varautumisen ja valmiussuunnittelun tehtävien yhteensovittamista sekä niiden toimeenpanoa.

Varsinais-Suomen sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteissa (2025, s. 3) mainitaan, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat olennainen osa hyvinvointialueen ja -konsernin johtamis- ja hallintojärjestelmää. Ne sisältyvät päätöksentekoon sekä toiminnan ja talouden suunnitteluun, seurantaan ja poikkeamien reagointiin. Toiminnan tulee olla kokonaisvaltaista ja kattaa kaikki organisaation tasot. Tavoitteena on varmistaa tavoitteiden ja toiminnan tuloksellisuus. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat osa johtamista ja ne näkyvät esimerkiksi selkeinä vastuun- ja toimivallanjakoina, raportointi- ja valvontavelvoitteina, tietojen ja omaisuuden suojaamisena.

Kun tarkastellaan varautumista julkisen toiminnan tavoitteena, voidaan sen katsoa olevan samankaltainen riskienhallinnan kanssa. Organisaatiot kehittävät varautumistaan ja opettelevat toimintatapoja etukäteen, jotta häiriön ilmetessä osataan toimia oikealla tavalla. Varautuminen edellyttää ymmärrystä yhteiskunnallisista päätöksistä ja kompleksista ongelmista (Stenvall & Virtanen, 2021, luku 5.11).

Suomalaisen yhteiskunnan kriisinkestävyyden perusta on kokonaisturvallisuus. Kokonaisturvallisuus koostuu viranomaisten, elinkeinoelämän, järjestöjen ja kansalaisten yhteistoiminnasta, jonka tarkoituksena on turvata yhteiskunnan elintärkeät toiminnot kaikissa olosuhteissa ja kaikilla tasoilla (Turvallisuuskomitea, n.d.).

Valmiuslaki turvaa väestön toimeentulon, maan talouselämän, ylläpitää oikeusjärjestystä, perusoikeuksia sekä turvaa valtakunnan alueellisen koskemattomuuden sekä itsenäisyyden. Poikkeusoloissa viranomaiset saattavat käyttää poikkeuksellisia toimivaltuuksia, jotta lain tarkoitus voidaan saavuttaa. Valmiuslaissa säädetään normaalista poikkeavista toimivaltuuksista. Valmiuslain kokonaisuudistuksen

tarkoituksena on arvioida valmiuslain ajantasaisuus, toimivuus ja kehittämistarpeet. Valmiuslain kokonaisuudistuksen tarkoituksena on saattaa valmiuslaki vastaamaan nykyaikaista käsitystä yhteiskuntamme kokonaisturvallisuudesta ja sitä uhkaavista tekijöistä. Uuden valmiuslain tavoitteena on tunnistaa vakavat uhka- ja häiriötilanteet, tarjota asianmukaiset ja riittävät toimivaltuudet poikkeustilanteiden hallitsemiseen ja mahdollistaa oikea-aikaiset päätökset poikkeustilanteissa. Kokonaisuudistuksen valmistelu aloitettiin vuonna 2022 ja vuonna 2025 työryhmä sai valmiiksi mietintönsä, joka sisältää ehdotuksen uudesta valmiuslaista. Ehdotusta oli tarpeen uudelleenarvioida uuden työryhmän voimin. Uuden valmiuslain ehdotus on julkisella lausuntokierroksella. Hallituksen esitys uudesta valmiuslaista on tarkoitus esittää eduskunnalle vuoden 2026 aikana (Oikeusministeriö, n.d.).

3.4 Monikriisin vaikutukset organisaation toimintaan

Geopoliittiset häiriöt, äkilliset shokit ja muut maailmanlaajuiset toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet merkittävästi organisaatioiden toimintaympäristöihin. Kun puhutaan sopeutumisesta, se edellyttää uudelleenorganisointia verkostonhallinnan toimivuuden pohjalta. Verkostonhallinnalla on suuri merkitys kriisitilanteissa, sillä sen avulla voidaan tukea toimintojen järjestelmällistä uudelleenjärjestelyä. Vahvalla verkostonhallinnalla voidaan edistää innovatiivista palvelukehitystä, parantaa toiminnan koordinoitua, minkä avulla voidaan mahdollistaa tehokkaammat ja kokonaisvaltaisemmat kriisivasteet (Keinänen ja muut, 2025, s. 88–89).

Organisaatiot ovat sopeutuneet monikriiseihin monin eri tavoin. Toimenpiteet Keinäsen ja muiden (2025, s. 88–89) mukaan ovat vaihdelleet uusien palvelujen käyttöönotosta olemassa olevien palvelutuotantotapojen muokkaamiseen. Organisaatiot tarvitsevat joustavuutta ja ketteryyttä kriisitilanteissa. Verkostonhallintaa voidaan hyödyntää resilienssin vahvistamisessa, sillä yhteiset resurssit, asiantuntemus ja tukirakenteet auttavat hallitsemaan kriisiympäristöjen monimutkaisuutta.

Organisaatiot voivat tunnistaa haavoittuvuuksia ja laatia varautumissuunnitelmia simuloimalla kriisiskenaarioita. Nopea tiedon ja osaamisen jakaminen varmistaa sidosryhmien oikea aikaiset päätökset ja parantaa kollektiivista kriisivastetta. Uudelleenorganisointuminen sopeutumiskeinona korostaa yhteistyön ja verkoston sisäisen hallinnan merkitystä, ja strateginen resurssien kohdentaminen vahvistaa verkoston resilienssiä. Asiantuntemuksen vahvistaminen ja markkinamahdollisuuksien systemaattinen arviointi mahdollistavat organisaatioiden ketterän ja joustavan toiminnan (Keinänen ja muut, 2025, s. 91).

Muutos nähdään toimintana, jonka lopputuloksena jokin tilanne tai asia saa uuden muodon. Se voi olla tilanteiden parantumista tai niiden huonontumista, se voidaan kokea mahdollisuudeksi tai uhaksi sekä se voi olla nopeaa tai hidasta. Muutos ei aina kohdistu kokonaisuuksiin, vaan se voi myös vaikuttaa yksittäisiin osiin. Muutosta voidaan kuvailla prosessina, jonka onnistumiseksi on tunnistettava muutostarpeet, resurssien mobilisointi on otettava huomioon sekä muutokset on osattava juurruttaa osaksi arkea (Uusikylä & Jalonen, 2023, osa 1).

Viimeaikaiset kriisit, esimerkiksi COVID-19-pandemia ovat tuoneet esiin organisaatioiden merkittäviä haavoittuvuuksia, ja siten korostaneet joustavuuden tarvetta. Pandemiolla oli vaikutus sekä organisaatioiden päivittäiseen ja strategiseen toimintaan että niiden kykyyn hallita kriisejä tehokkaasti. Esimerkkinä organisaatiot, jotka selvisivät finanssikriisistä vuonna 2008, olivat kehittäneet vahvat riskienhallintajärjestelmät ja kykenivät sopeutumaan muutoksiin, kun taas strategisen suunnittelun ja varautumisen puute johti monissa organisaatioissa vakaviin ongelmiin. Kun organisaatiot kohtaavat globaaleita haasteita, kriisinhallinnan ymmärtäminen, resilienssin vahvistaminen, teknologian hyödyntäminen sekä tehokas johtajuus ovat ratkaisevia organisaation selviytymisen ja suorituskyvyn kannalta (Sanjay ja muut, 2025, s. 721–722).

Koronapandemian aikana otettiin käyttöön valmiuslaki, joka vaikutti arkeen voimakkaasti, mutta tilapäisesti. Kunnat toimivat etulinjassa pandemian torjunnassa ja palveluiden uudelleenjärjestelyssä. Pandemia toi merkittäviä muutoksia kuntaorganisaatioiden toimintatapoihin. Työskentely, palveluiden tuottaminen ja päätöksenteko muuttuivat nopeasti. Kuntaliitto kartoitti pandemian vaikutuksia keväällä 2021 kolmella kuntien digitalisaatiota käsittelevällä kyselyllä, joka suunnattiin eri vastaajaryhmille. Kyselyn perusteella suurin osa vastaajista arvoivat onnistuneensa hyvin päätöksenteossa, koulutuksessa ja opetuksessa sekä etätöissä sopeutuessa pandemiaan (Kuntaliitto, 2021, luku 3.3).

Kuntaliiton kyselyn mukaan (2021, luku 3.3) kunnallinen päätöksenteko joutui sopeutumaan nopeasti kokoontumisrajoituksiin ja valmiudet vaihtelivat kunnittain. Pandemia pakotti kunnat kehittämään etäratkaisuja palveluiden tuottamiseen ja monet käyttöön otetuista toimintamalleista ovat osoittautuneet toimiviksi myös jatkoa ajatellen. Yli puolessa kunnista digitaalisessa ympäristössä toimiminen on huomioitu valmiussuunnitelmissa, mutta kehittämistarpeita on tunnistettu edelleen. Päivitystarpeet liittyvät muun muassa viestintään, päätöksentekoon, energian saatavuuteen, tietoliikenteeseen, digitaalisten välineiden saatavuuteen sekä henkilöstön osaamiseen.

Monet Kuntaliiton kyselyyn vastaajista kuvasivat pandemian toimineen myös myönteisenä vaikutuksena uusien toimintatapojen käyttöönottoon, joita ei muuten olisi välttämättä kehitetty. Osa näistä käytännöistä on jäänyt pysyväksi osaksi organisaatioiden toimintaa. Pandemia osoitti kuntien kyvyn sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Palvelut ja asiointi siirtyivät pitkälti sähköisiin kanaviin, vaikka osa palveluista jouduttiin tilapäisesti sulkemaan tai rajoittamaan. Kyselyn avoimissa vastauksissa korostui henkilöstön kuormitus. Nopeat muutokset, jatkuva valmius reagoida sekä normaalien työtehtävien hoitaminen samaan aikaan koettiin raskaaksi. Vaikka tilanteet vaihtelivat kunnittain, tietohallinto selvisi haasteista hyvin. Etätöihin, digitaalisiin palveluihin ja etäpätöksentekoon siirtyminen onnistui kokonaisuutena

olosuhteet huomioiden hyvin. Tämä viittaa siihen, että kunnilla oli jo ennestään valmiuksia digitaalisten ratkaisujen käyttöönottoon (Kuntaliitto, 2021, luku 3.3).

Uusikylä ja Jalonen (2023, osa 1) toteavat teoksessaan, kuinka Suomessa ei onnistuttu sosiaali- ja terveystalouden uudistuksessa 15 vuoden aikana. Tätä ilmiötä voidaan selittää polkuriippuvuudella, jonka vuoksi edelliset epäonnistuneet reformit supistivat vaihtoehtoja tulevilta sote-uudistuksen hankkeilta. On tavallista, että yksittäisen hallintoreformin ongelmat yleensä periytyvät seuraavalle uudistukselle. Sote-uudistuksen epäonnistumiset voidaan osaltaan selittää hallinnon toimintaympäristössä tapahtuneilla muutoksilla, kuten hallitusten vaihtumisella. Myös taloudellisilla resursseilla on suuri vaikutus reformien toteutukseen.

Hallintoreformeihin liittyvä jatkuvuuden ymmärtäminen korostaa sitä, että uudistuksilla tulisi löytää ratkaisu käynnissä olevaan ongelmaan, mutta myös kehittää julkista hallintoa pitkäjänteisesti. Muutoskykyisen julkisen hallinnon ja systeemisen muutoksen edistäminen on mahdollista reformin avulla. Kun organisaatio on muutoskyvykäs, se on toimintavarma. Koronapandemia on esimerkki tällaisesta ilmiöstä. Hallintoreformi eroaa kuitenkin monikriisistä, sillä reformi on tietoista julkisen hallinnon uudistamista. Hallintoreformi on ilmiö, joka on suunniteltu ja toteutettu, mutta sen onnistumista ei voida taata etukäteen (Uusikylä & Jalonen, 2023, osa 1).

Myös Venäjän hyökkäys Ukrainaan on vaikuttanut Suomessa organisaatioiden toimintaan. Ukrainan sota on pakottanut Suomen arvioimaan ulko- ja turvallisuuspolitiikkansa perusteita ja sopeuttamaan organisaatioiden toimintaa uuteen, jännitteiseen turvallisuusympäristöön. Sodan seurauksena Suomen kansallinen puolustus ja kansainvälinen yhteistyö ovat nousseet entistä keskeisemmiksi. Organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota huoltovarmuuteen, toimitusketjuihin ja strategisesti merkittävien alueiden turvallisuuteen (Pesu ja muut, 2022, s. 29–31).

Turvallisuustilanteen kiristyminen on lisännyt painetta varautumisen, sotilaallisen suunnittelun ja yhteistyön vahvistamiseen Pohjoismaiden ja muiden liittolaisten kanssa. Sotilaallisen kyvyn vahvistaminen lyhyellä aikavälillä voi lisätä jännitteitä, mutta pitkällä aikavälillä se parantaa alueellista vakautta ja pelotetta. Organisaatioiden ja viranomaisten toimintaa ohjaavat nyt entistä voimakkaammin kyky reagoida kriiseihin, ylläpitää kansallista turvallisuutta ja tukea Suomen ulkopoliittisia tavoitteita muuttuneessa kansainvälisessä tilanteessa (Pesu ja muut, 2022, s. 29–31).

4 Aineistot ja menetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkielman aineisto ja tutkimusmenetelmä. Luvussa kuvataan aineiston keruu ja sisältö, tarkastellaan tutkimuksen eettisiä näkökulmia sekä esitetään menetelmän kuvaus ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

4.1 Aineiston kuvaus

Tutkielmaa varten haastateltiin kahdeksaa Varsinais-Suomen hyvinvointialueen ja sen kunnissa virassa työskentelevää henkilöä. Haastateltavat edustavat eri organisaatiotasoja ja työtehtäviä, mikä mahdollistaa ilmiön tarkastelun monipuolisista näkökulmista. Haastattelut olivat kestoaltaan noin tunnin mittaisia ja ne toteutettiin etäyhteyden välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin osallistujien suostumuksella, minkä jälkeen ne litteroitiin sanatarkasti analyysia varten. Litteroinnin yhteydessä aineisto anonymisoitiin siten, että yksittäisiä henkilöitä tai työtehtäviä ei ole mahdollista tunnistaa.

Aineisto koostuu yhteensä noin kahdeksan tunnin mittaisesta haastatteluaineistosta, joka muodostaa tutkimuksen empiirisen perustan. Litteroitu teksti toimii analyysin lähtökohtana, ja sitä tarkastellaan systemaattisesti tutkimuskysymysten ohjaamana. Anonymisoinnilla varmistetaan tutkimuseettisten periaatteiden toteutuminen sekä haastateltavien luottamuksellisuuden säilyminen.

4.2 Aineiston keruu

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin laadullisin menetelmin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastattelumenetelmä valittiin, koska sen avulla on mahdollista saada syvällistä ja kontekstisidonnaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä tarkastella haastateltavien kokemuksia, näkemyksiä ja tulkintoja monikriisin vaikutuksista organisaation toimintaan ja resilienssiin. Monikriisistä puhuttaessa haastattelun

yhteydessä, esiin nousi erityisesti koronapandemia, Venäjän hyökkäys Ukrainaan sekä sote-uudistus ja samanaikainen kriisinhallinta.

Haastateltaviksi valittiin Varsinais-Suomen hyvinvointialueen sekä kuntien asiantuntija- ja johtotason toimijoita, joilla on työtehtäviensä kautta kokemusta monikriiseistä, varautumisesta ja organisaation toiminnan sopeuttamisesta muuttuvassa toimintaympäristössä. Haastateltavien valinta perustui harkinnanvaraiseen otantaan, jossa keskeisenä kriteerinä oli heidän asiantuntemuksensa ja roolinsa julkisen organisaation toiminnassa.

Kahdeksan haastattelun arvioitiin olevan riittävä määrä tutkimuksen tavoitteiden kannalta, sillä aineistossa alkoi ilmetä toistuvia teemoja, eikä uusia merkittäviä näkökulmia enää noussut esiin. Aineisto mahdollistaa ilmiön syvällisen tarkastelun laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti.

Hyvinvointialueen ja kuntien asiantuntijoiden haastattelemisen mahdollistaa monikriisin tarkastelun useilta hallinnon ja toiminnan tasoilta. Näin aineisto tarjoaa laajemman näkökulman siihen, miten monikriisi vaikuttaa organisaatioiden toimintaan, johtamiseen ja resilienssin rakentumiseen sekä yksittäisissä organisaatioissa että hallinnollisissa verkostoissa. Kuntien toimijat valikoituivat haastateltaviksi, sillä hyvinvointialueet ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa kuntien kanssa sekä monikriisi on poikkihallinnollinen ilmiö, joten kuntien asiantuntijat tarjoavat näkökulmia kriisien vaikutuksista esimerkiksi yhteistyöhön.

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä ja ne nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan analyysia varten. Litteroinnin tukena käytettiin Teams-sovelluksen tekstitallointia. Tekstitalloin tallensi puheen automaattisesti karkeaan tekstimuotoon, jota käytettiin tutkijan oman haastattelutallenteiden pohjalta tehdyn litteroinnin täydentämiseen ja tarkistamiseen. Haastattelurunko pohjautui tutkielman teoreettiseen viitekehykseen ja keskeisiin

käsitteisiin, mutta haastattelutilanteissa annettiin tilaa myös haastateltavien omille ajatuksille ja nouseville teemoille.

4.3 Eettiset näkökohdat

Tutkielmassa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuseettisiä periaatteita. Osallistuminen tutkimukseen oli täysin vapaaehtoista. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua tutkimuksen tarkoituksesta, toteutustavasta sekä heidän oikeudestaan keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa ilman perusteluja. Haastattelut toteutettiin osallistujien tietoon perustuvalla kirjallisella suostumuksella, ja ne nauhoitettiin ainoastaan tutkimuksen toteuttamista varten.

Haastateltaville lähetettiin tietosuojaselosta, jossa annettiin riittävät tiedot aineiston käyttötarkoituksesta, käsittelystä ja säilytyksestä. Heille kerrottiin, että tutkimustulokset esitetään siten, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa. Tutkimusprosessin aikana huolehdittiin avoimuudesta ja siitä, että osallistujilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Tutkijalla ei ole ennestään suhdetta haastateltaviin.

Aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti koko tutkimusprosessin ajan. Haastattelut litteroitiin ja anonymisoitiin siten, että kaikki tunnistetiedot poistettiin tai muutettiin. Tutkimusraportissa ei esitetä sellaisia tietoja, joiden perusteella yksittäinen henkilö olisi tunnistettavissa. Aineisto säilytettiin suojatusti salasanalla, johon pääsy on ainoastaan tutkijalla. Aineistoa käytetään yksinomaan tämän tutkielman laatimiseen, ja se hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Näin varmistettiin osallistujien tietosuoja ja luottamuksellisuus koko prosessin ajan.

4.4 Menetelmän kuvaus

Tutkielmassa käytetään laadullista menetelmää, sillä tavoitteena on saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä merkityksistä. Laadullinen lähestymistapa sopii tutkimukseen, sillä tutkielman tarkoituksena on tarkastella

haastateltavien kokemuksia, näkemyksiä ja tulkintoja. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kokonaisuutena. Vilkan (2021, osa 1) mukaan laadullinen tutkimus on tutkimustapa, joka perustuu tulkintaan. Menetelmää voidaan käyttää, kun halutaan ymmärtää jotakin ilmiötä ihmisten kokemusten avulla.

Menetelmä valittiin, koska se mahdollistaa tutkimuskysymysten kannalta keskeisten teemojen systemaattisen käsittelyn, mutta jättää samalla tilaa haastateltavien omille näkemyksille ja kokemusten esiin tuomiselle. Puolistrukturoitua haastattelu etenee laaditun haastattelurungon pohjalta, mutta antaa mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä ja syventää keskustelua tilanteen mukaan.

Aineiston analyysi toteutetaan laadullisen sisällönanalyysin avulla, joka etenee vaiheittain. Vilka (2021, osa 3) kirjoittaa, että sisällönanalyysi voidaan jakaa pragmaattiseen ja narratiiviseen analyysiin. Pragmaattinen analyysin tavoitteena on eritellä ja jäsentellä aineistosta yksittäiset havainnot kokonaisuuksiksi. Pragmaattinen analyysi pyrkii muodostamaan aineistosta luokkia, jotka nimetään ylä- ja alakategorioiksi. Näiden kategorioiden väliltä etsitään merkityssuhteita kokonaisuuden hahmottamiseksi ja tutkimuskohteen ymmärtämiseksi.

Analyysi aloitettiin lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämän jälkeen aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta merkitykselliset ilmaukset, jotka pelkistettiin ja koodattiin. Samansisältöiset koodit ryhmiteltiin alaluokiksi, joista muodostettiin edelleen yläluokkia. Näin aineistosta rakentui temaattinen kokonaisuus, joka pyrkii vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

4.5 Tutkijan rooli

Tutkijana toimin tutkimuksessa ulkopuolisena suhteessa Varsinais-Suomen hyvinvointialueeseen. Minulla ei tutkijana ole ennako-oletuksia Varsinais-Suomen hyvinvointialueesta, mutta aiempi työkokemus toisella hyvinvointialueella on voinut

muodostaa yleisluontoisia käsityksiä hyvinvointialueiden toiminnasta. Näiden mahdollisten ennako-oletusten vaikutusta pyrittiin tiedostamaan koko tutkimusprosessin ajan. Samalla aiempi kokemus on voinut myös vahvistaa tutkimuksen toteutusta, sillä se on lisännyt ymmärrystä tutkittavan organisaation toiminnasta ja auttanut hahmottamaan ilmiötä sen kontekstissa. Tutkijana pyrin suhtautumaan aineistoon avoimesti ja tarkastelemaan sitä aineistolähtöisesti siten, että tulkinnat perustuvat ensisijaisesti haastatteluaineistoon eikä aiempiin kokemuksiin. Lisäksi analyysivaiheessa kiinnitin huomiota siihen, että aineistosta esiin nousevat havainnot ja teemat perustellaan selkeästi aineistoesimerkkien avulla.

Aineistonkeruussa toimin haastattelijana ja pyrin säilyttämään mahdollisimman neutraalin roolin. Haastattelutilanteissa annettiin tilaa haastateltaville ja heidän näkemyksilleen, enkä tutkijana ohjannut keskustelua omien oletusten suuntaan. Tavoitteena haastatteluissa oli mahdollistaa haastateltavien omien kokemusten ja merkitysten esiin tuleminen.

Aineiston analyysissa tulkitsin aineistoa systemaattisesti valitun analyysimenetelmän mukaisesti. Tulkintaprosessissa aineistoa käytiin läpi useaan kertaan, ja analyysi eteni vaiheittain aineiston jäsentämisestä teemojen muodostamiseen. Tulkinnat perustuvat aineistossa esiintyviin sisältöihin ja analyysissa pyritään säilyttämään läpinäkyvyys kuvaamalla analyysin eteneminen selkeästi.

Pyrin lisäämään tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja vähentämään tulkinnallisen vinouman mahdollisuutta dokumentoimalla tutkimusprosessin keskeiset vaiheet huolellisesti. Analyysin aikana tehtyjä valintoja, kuten aineisto luokittelua ja teemojen muodostamista tarkasteltiin kriittisesti ja niitä verrattiin alkuperäiseen aineistoon tulkintojen johdonmukaisuuden varmistamiseksi. Palasin aineistoon useaan otteeseen analyysiprosessin aikana varmistaakseni, että muodostetut tulkinnat pohjautuivat haastateltavien esittämiin näkemyksiin. Tällä pyrittiin vahvistamaan analyysin

uskottavuutta ja varmistamaan, että tutkimustulokset heijastavat mahdollisimman tarkasti tutkittavien kokemuksia eikä tutkijan omia ennakko-oletuksia.

4.6 Luotettavuus ja pätevyys

Tutkielman luotettavuutta voidaan peilata kolmeen pääkohtaan. Ensimmäinen perustuu käsitteisiin, niistä on löydyttävä yhteys empiiriseen, kokemusperäiseen maailmaan, tutkimustekstin käsitteisiin, teoreettisiin johtopäätöksiin sekä tutkimusaineistoon. Toinen kohta perustuu tulosten tarkkuuteen ja mahdollisuuteen. Tämän perusteella myös suunniteltujen tuotosten tulisi näkyä toteutuneessa tutkielmassa. Kolmas kohta perustuu kootun aineiston luotettavuuden, siitä tehtyjen tulosten ja päätelmien luotettavuuden sekä tutkimustekstin luotettavuuden erottamiseen. Näiden lisäksi tutkielman luotettavuuteen vaikuttaa siinä käytettyjen lähteiden laatu (Vilkkä, 2021, osa 4).

Kun tarkastellaan tutkielman pätevyyttä, se perustuu siihen, kuinka teoreettisten käsitteiden purkaminen on onnistunut empiirisellä tasolla. Kun käsitteet vastaavat toisiaan, aineisto antaa haluttua tietoa (Vilkkä, 2021, osa 4).

Tutkielman analyysiprosessi on pyritty kuvaamaan vaiheittain siten, että lukijan on mahdollista seurata, miten yksittäisistä ilmauksista on edetty pelkistysten kautta alaluokkiin ja edelleen yläluokkiin. Tämä lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa tulkintojen arvioinnin. Tulkinnat ovat pyritty sitomaan tiiviisti aineistoon esittämällä tulososiossa suoria lainauksia haastatteluista. Näin lukijalle tarjoutuu mahdollisuus arvioida tulkintojen perusteltavuutta. Tutkimuksen pätevyyttä vahvistaa myös se, että haastattelukysymykset on laadittu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Näin varmistettiin, että aineisto tuottaa tietoa juuri niistä ilmiön osa-alueista, joita tutkimuksessa tarkastellaan.

Tutkimuksen tulokset ovat kontekstisidonnaisia, eikä niitä voi yleistää tilastollisesti. Sen sijaan tavoitteena on tuottaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tietyssä toimintaympäristössä.

5 Analyysi

Tässä luvussa analysoidaan aineiston keskeisiä tuloksia suhteessa tutkimuskysymyksiin. Analyysi etenee teemoittain, ja tuloksia tulkitaan suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Aluksi käydään läpi analyysiprosessin vaiheet, jonka jälkeen tarkastellaan aineiston luokittelurakennetta. Lopuksi analysoidaan aineistoa suhteessa tutkimuskysymyksiin.

5.1 Analyysiprosessin vaiheet

Aineiston analyysi toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmää hyödyntäen. Analyysi etenee systemaattisesti vaiheittain aineiston jäsentämiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Vilkan (2021, osa 3) mukaan sisällönanalyysi voidaan jakaa pragmaattiseen ja narratiiviseen analyysiin. Tässä tutkielmassa analyysi perustuu pragmaattiseen lähestymistapaan, jonka tavoitteena on tarkastella aineistosta esiin nousevia yksittäisiä havaintoja ja jäsentää niitä merkityksellisiksi kokonaisuuksiksi. Tässä tutkielmassa analyysin keskeinen tarkoitus on muodostaa luokkia, jotka järjestyvät ala- ja yläluokiksi. Näiden luokkien välisiä merkityssuhteita tarkastelemalla pyritään muodostamaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä sekä syventämään sen ymmärtämistä.

Analyysiprosessi käynnistyi perehtymällä huolellisesti litteroituun aineistoon lukemalla se useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämän jälkeen aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset ilmaukset, jotka pelkistettiin säilyttäen niiden keskeinen merkitys. Pelkistetyt ilmauksen koodattiin, minkä jälkeen sisällöllisesti samankaltaiset koodit ryhmiteltiin alaluokiksi. Alaluokkia tarkastelemalla muodostettiin edelleen laajempia yläluokkia, joiden avulla aineistoa jäsennettiin temaattisiksi kokonaisuuksiksi. Tämän analyysiprosessin kautta aineistosta rakentui tutkimuksen kannalta keskeinen luokittelurakenne, jonka avulla tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan.

Analyysiyksikkönä toimi ajatuskokonaisuus, joka sisälsi tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisen sisällön. Ajatuskokonaisuuksia kerättiin useita jokaisesta haastattelusta. Aineistoa tarkasteltiin useaan kertaan analyysin eri vaiheissa, jotta luokittelun johdonmukaisuus ja tulkintojen luotettavuus voitiin varmistaa. Analyysin tuloksia havainnollistetaan esittämällä alaluokat, yläluokat, aineistolainaukset sekä tulkinnat niistä.

5.2 Aineiston luokittelurakenne

Aineistosta tunnistettiin yhteensä 68 tutkimuskysymysten kannalta merkityksellistä ilmaisua. Nämä ilmaukset pelkistettiin analyysin seuraavassa vaiheessa, minkä jälkeen niille muodostettiin koodit. Pelkistämisen ja koodauksen tuloksena syntyi yhteensä 53 koodia. Sisällöllisesti samankaltaiset koodit ryhmiteltiin edelleen alaluokiksi, joita muodostui yhteensä 12. Alaluokkien pohjalta muodostettiin laajempia kokonaisuuksia eli yläluokkia, joita syntyi kuusi.

Ensimmäinen yläluokka on organisaation resilienssi ja sopeutumiskyky, jonka alaluokkina ovat resilienssin käsitteen ymmärtäminen sekä psykologinen ja strateginen resilienssi. Resilienssin käsitteen ymmärtämisen alaluokka sisälsi koodeja kuten, resilienssin termin käyttö, terveydenhuollon resilienssi, kaksijakoinen resilienssi sekä resilienssin edellytykset. Psykologisen ja strategisen resilienssin alakäsite sisälsi koodeja, kuten psykologisen turvallisuuden ilmiö, kirjallisen ohjeistuksen puute resilienssistä sekä kestävä kriisinvastaus.

Aineiston perusteella resilienssi näyttäytyy organisaatiossa moniulotteisena ilmiönä, eikä pelkästään teoreettisena käsitteenä. Haastatteluaineiston perusteella resilienssiä jäsennetään organisaatiossa useilla tasoilla, kuten käsitteellisellä, psykologisella sekä strategisella tasolla. Resilienssi termin käyttö herätti myös erilaisia näkemyksiä haastateltavien keskuudessa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että resilienssi on organisaation toiminnassa esillä oleva käsite, joka ymmärretään sekä

muutoskestävyytenä että muutoskyvykkyytenä. Strategisella tasolla resilienssi ilmenee erityisesti kykyinä vastata kriiseihin kestäväällä ja pitkäjänteisellä tavalla.

Samalla aineistosta nousee esiin myös tietynlaista epäselvyyttä resilienssin käytännön jäsentämisestä. Resilienssiä ei ole suoraan mainittu organisaation strategioissa tai muissa keskeisissä asiakirjoissa, viittaa siihen, ettei ilmiötä ole vielä täysin systematisoitu. Kuten yksi haastateltavista (Haastateltava 1, 4.2.2026) toteaa, ”resilienssi termin käyttö ei ole johtamislangissa, se ei ole mukana yleisessä keskustelussa”. Resilienssi näyttäytyykin osittain epäsuorana toimintatapana, joka ohjaa organisaation toimintaa käytännön tasolla, mutta ei ole vielä selkeästi formalisoitunut johtamisen tai ohjauksen periaatteeksi. Voidaan siis todeta, että resilienssi ymmärretään moniulotteisesti, mutta operationalisointi on osittain hajanaista. Usein teoria esittää resilienssin tasot rinnakkaisina, mutta aineisto osoittaa, että se ei kehity automaattisesti kaikilla tasoilla. Resilienssi on siis dynaaminen ja kontekstisidonnainen sekä se haastaa ajatusta siitä, että se olisi helposti johdettavissa yhtenä kokonaisuutena.

Toinen yläluokka on varautuminen ja kriisijohtamisen käytännöt. Alaluokkina esiintyy varautumisen merkitys ja sen puutteet, kriisijohtamisen rooli ja päätöksenteko sekä hallinnolliset sopeutumisen mekanismit. Varautumisen merkitys ja sen puutteet alaluokassa koodeina ovat varautumisen puute, varautumiseen panostaminen, valmiussuunnittelun tärkeys, varautumissuunnitelma, alimitoitettut varat, varautumisen ja kriisijohtamisen tärkeys sekä varautumisen tärkeys. Kriisijohtamisen rooli ja päätöksenteko alaluokka koostuu koodeista johtajan roolin tärkeys, johdon vastuunotto, vahva johtaminen hallintouudistuksessa, kriisijohtamiskokemus sekä päätöksenteon merkitys muutoksessa. Hallinnolliset sopeutumisen mekanismit alaluokka pitää sisällään koodit hallinnollinen uudistus, hallintosäännön muutoksen vaikutukset, selkeä vastuunjako, vastuun siirtymisen haasteet, pakotettu sopeutuminen, tietojärjestelmien muutokset sekä uudistuksen kompleksisuus.

Tämä yläluokka osoittaa selvästi, että monikriisi on pakottanut organisaation arvioimaan ja tarkastelemaan valmiuksiaan uudelleen. Aineistossa nousivat toistuvasti esiin erityisesti varautumisen puutteet, alimitoitettut resurssit, hallinnolliset muutokset sekä vahva johtamisen merkitys. Yksi haastateltavista (Haastateltava 3, 10.2.2026) toteaa, ”Varautumiseen ei olla keskitytty tarpeeksi, joka johtuu osittain resurssipulasta ja jatkuvista kriiseistä, näin ollen pitkäjänteinen suunnittelu kärsii”. Monikriisi näyttäytyy aineiston perusteella pakotettuna sopeutumisena, jossa organisaatio mukauttaa toimintaansa muuttuviin olosuhteisiin. Hallinnolliset uudistukset, vastuunjaon selkeyttäminen sekä tietojärjestelmämuutokset osoittavat, että organisaation rakenteet ovat muokkautuneet kriisien paineessa ja että sopeutuminen tapahtuu sekä käytännön toimintatapojen että strategisten ratkaisujen tasolla. Aineiston perusteella voidaan todeta, että rakenteet ovat kehittyneet kriisien kautta, ei vain suunnitelmallisen uudistuksen seurauksena. Resurssien puutteen vuoksi kriisijohtaminen näyttäytyy reaktiivisena, mutta kehittyvänä toimintana. Aineiston perusteella voidaan todeta, että varautuminen kehittyi kriisien kautta ja on osin jälkikäteistä.

Kolmas yläluokka on monikriisin vaikutus yhteistyöhön ja luottamukseen. Alaluokkina ovat yhteistyön merkitys ja haasteet sekä kansalaisten ja sidosryhmien luottamus. Alaluokka yhteistyön merkitys ja haasteet sisältää koodit yhteistyön tärkeys, yhteistyön kehittämistarve, yhteistyön heikkeneminen kuntien kanssa, vuoropuhelun moniulotteisuus, säännöllinen vuoropuhelu sekä yhteistyön toimivuus. Alaluokka kansalaisten ja sidosryhmien luottamus sisältää koodin kansalaisten luottamus.

Monikriisi ei vaikuta ainoastaan organisaation rakenteisiin, vaan myös relationaalisiin tekijöihin. Aineistossa korostuivat erityisesti kuntien ja hyvinvointialueen väliseen yhteistyöhön liittyvät haasteet, vuoropuhelun merkitys sekä kansalaisten luottamus organisaation toimintaan. Yhteistyö näyttäytyy aineiston perusteella samanaikaisesti välttämättömänä sekä hauraana resurssina kriisitilanteissa. Erityisesti eri toimijoiden välinen vuorovaikutus ja yhteistyön toimivuus korostuvat tilanteissa, joissa organisaatiolta edellytetään nopeaa reagointia ja sopeutumista.

Yksi haastateltavista (Haastateltava 4, 12.2.2026) toteaa, että ”Vuoropuhelu kuntien ja hyvinvointialueen välillä on muuttunut, se kohdentuu nyt eri rajapintoihin sote-uudistuksen takia”. Lisäksi kansalaisten luottamus nousee aineistossa keskeiseksi resilienssiä vahvistavaksi tekijäksi. Kansalaisten luottamus tunnustetaan aineistossa, ”Kansalaisten luottamuksen menettäminen olisi resilienssin suuri haaste” (Haastateltava 1, 4.2.2026). Resilienssi ymmärretään myös sosiaalisena pääomana, jossa keskeisinä tekijöinä ovat toimiva yhteistyö ja luottamus kansalaisiin ja sidosryhmiin. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että rakenteelliset muutokset ovat vaikuttaneet kuntasuhteisiin ja vuorovaikutukseen. Hallinnollinen uudistus ei ole ollut vain tekninen, vaan relationaalinen muutos.

Neljäs yläluokka on resurssien ja palveluiden kestävyys, sen alaluokat ovat resurssien riittävyys ja hallinta sekä palveluiden laatu ja järjestelmän kestävyys. Alaluokan resurssien riittävyys ja hallinta koodeja ovat resurssien riittävyys, resurssien selkeys kehittämisessä, kestävä resurssien käyttö, työntekijäpula ja muutospaine sekä alimitoitettut varat. Alaluokan palveluiden laatu ja järjestelmän kestävyys koodeja ovat palveluiden laadun paraneminen, yhdenvertaisuus, toiminnan jatkuvuus muutostarpeessa sekä palvelujärjestelmän kestävyys.

Monikriisi on paljastanut resurssien rajallisuuden ja pakottanut organisaation tekemään priorisointeja toiminnassaan. Aineistossa korostuvat erityisesti työntekijäpula, alimitoitettut taloudelliset resurssit, paine yhdenvertaisuuden toteutumiseen sekä palveluiden jatkuvuuden turvaaminen. Aineiston perusteella resilienssi näyttäytyy kykynä ylläpitää palvelujärjestelmän toimivuutta häiriöistä huolimatta. Yksi haastateltavista (Haastateltava 4, 12.2.2026) kertoo, että ”Hyvinvointialue lisää alueen resilienssiä, sillä palvelujärjestelmä toimii vaikeissakin olosuhteissa ja siihen voi luottaa”. Tämä ilmenee pyrkimyksenä turvata keskeiset palvelut myös tilanteissa, joissa resurssit ovat rajalliset ja toimintaympäristö asettaa organisaatiolla lisääntyviä vaatimuksia.

Viides yläluokka on kriisien jatkumo ja oppiminen. Sen alaluokkia ovat kriisien jatkumo ja normalisoituminen sekä organisaation muutos ja oppiminen. Alaluokka kriisien jatkumo ja normalisoituminen sisältää koodeja, kuten kriisien jatkumo, kriisien normalisoituminen, vaikeiden aikojen pitkittyminen sekä koronapandemian opetukset. Alaluokka organisaation muutos ja oppiminen sisältää koodeja, kuten jatkuva muutos, muutoskestävyys korostuu sekä uudistava rakentaminen.

Kriisit eivät näyttäydy aineiston perusteella yksittäisinä tapahtumina, vaan pikemminkin toisiinsa kytkeytyvänä jatkumona. Haastateltavat eivät kuitenkaan omaksuneet monikriisin käsitettä sellaisenaan, vaan kuvasivat tilannetta useiden kriisien muodostamana jatkumona. Kriisitilanteiden normalisoituminen viittaa siihen, että aiemmin poikkeuksellisiksi koetut tilanteet ovat vähitellen muuttuneet osaksi organisaation arkea. ”Kriisit pitkittyessään muuttuvat uudeksi normaaliksi, toimintaa sopeutetaan ja se muuttuu arjeksi” (Haastateltava 7, 13.3.2026). Organisaation toiminnassa korostuvat erityisesti muutoskestävyys, jatkuva uudistuminen sekä oppiminen aiemmista kriiseistä, kuten koronapandemiasta. Johtavassa asemassa olevat haastateltavat ajattelevat kriisijohtamisen institutionalisoituvan osaksi normaalia johtamista.

Kuudes yläluokka on monikriisin vaikutus strategiseen ja kokonaisvaltaiseen suunnitteluun. Tämä yläluokka sisältää alaluokan kokonaisturvallisuus ja pitkän aikavälin ratkaisut. Tämä alaluokka sisältää koodeja, kuten kokonaisturvallisuusajattelu, kestävä kriisiratkaisu, rahoitusmallien yllättävät muutokset sekä ilmastonmuutoksen vaikutukset. Monikriisi on laajentanut näkökulmaa lyhyen aikavälin reagoinnista kohti kokonaisturvallisuuden huomioimista sekä pitkän aikavälin suunnittelua. Aineiston perusteella esimerkiksi ilmastonmuutos ja rahoitusmallien muutokset osoittavat, että kriisinhallinta ei rajoitu ainoastaan operatiiviseen toimintaan, vaan ulottuu myös strategiselle tasolle. Aineiston perusteella strateginen suunnittelu on muuttunut epävarmuuslähtöisemmäksi. Resilienssi operationalisoituu kokonaisturvallisuusajatteluna sekä pitkän aikavälin kestäväksi suunnitteluna.

Varautuminen ei kuitenkaan rajoitu akuutteihin kriiseihin, vaan ulottuu laajemmin systeemiseen riskienhallintaan. Yksi haastateltavista (haastateltava 2, 5.2.2026) toteaa, että ”kokonaisturvallisuusajattelu on jalkautumassa käytäntöön, mikä korostuu erityisesti varautumisen, tiedonkulu ja yhteistoiminnan vahvistumisena toiminnassa”. Kokonaisturvallisuusajattelun käytännön toteutuminen edellyttää edelleen toimintatapojen yhtenäistämistä ja eri toimijoiden välistä yhteistyön syventämistä.

Yläluokat osoittavat, että monikriisi on vaikuttanut organisaation toimintaan usealla eri tasolla. Ensinnäkin ne ovat muuttaneet rakenteita ja päätöksentekoa kohti keskitetympää, nopeampaa ja vastuullisempaa johtamista. Monikriisi on laajentanut resilienssin käsitettä psykologisesta selviytymisestä kohti strategista ja systeemistä sopeutumiskykyä. Kriisijohtaminen on siirtynyt yksittäisten poikkeustilanteiden hallinnasta kohti jatkuvaa toimintaympäristön hallintaa. Lisäksi aineisto osoittaa, että monikriisi on paljastanut resurssien rajallisuuden keskeiseksi haavoittuvuustekijäksi. Samalla yhteistyö ja luottamus korostuvat keskeisinä resilienssiä tukevinä elementteinä. Teoreettisesti tarkasteltuna ilmiö näyttäytyy siirtymänä reaktiivisesta kriisinhallinnasta kohti adaptiivisempaa, oppivaa ja strategisempaa resilienssijohtamista. Aineiston perusteella tämä kehitysprosessi on kuitenkin edelleen keskeneräinen ja osittain jäsentymätön.

Taulukossa 1 esitetään aineiston luokittelurakenne, joka koostuu ylä- ja alaluokista sekä niiden koodeista. Taulukon tarkoituksena on havainnollistaa luokittelun rakennetta ja jäsentelyä sekä tukea aineiston analyysin ymmärrettävyyttä.

Taulukko 1. Aineiston luokittelurakenne.

Yläluokka	Alaluokka	Koodi
Organisaation resilienssi ja sopeutumiskyky	Resilienssin käsitteen ymmärtäminen	Resilienssin termin käyttö, terveydenhuollon resilienssi, kaksijakoinen resilienssi, resilienssin edellytykset
	Psykologinen ja strateginen resilienssi	Psykologisen turvallisuuden ilmiö, kirjallisen ohjeistuksen puute resilienssistä, kestävä kriisiratkaisu
Varautuminen ja kriisijohtamisen käytännöt	Varautumisen merkitys ja sen puutteet	Varautumisen puute, varautumiseen panostaminen, valmiussuunnittelun tärkeys, varautumissuunnitelma, alimitoitettut varat, varautumisen ja kriisijohtamisen korostuminen, varautumisen tärkeys
	Kriisijohtamisen rooli ja päätöksenteko	Johtajan roolin tärkeys, johdon vastuunotto, vahva johtaminen hallintouudistuksessa, kriisijohtamiskokemus, päätöksenteon merkitys muutoksessa
Monikriisin vaikutus yhteistyöhön ja luottamukseen	Hallinnolliset sopeutumisen mekanismit	Hallinnollinen uudistus, hallintosäännön muutoksen vaikutukset, selkeä vastuunjako, vastuun siirtymisen haasteet, pakotettu sopeutuminen, tietojärjestelmien muutokset, uudistuksen kompleksisuus
	Yhteistyön merkitys ja haasteet	Yhteistyön tärkeys, yhteistyön kehittämistarve, yhteistyön heikkeneminen kuntien kanssa, vuoropuhelun moniulotteisuus, säännöllinen vuoropuhelu, yhteistyön toimivuus
Resurssien ja palveluiden kestävyys	Kansalaisten ja sidosryhmien luottamus	Kansalaisten luottamus
	Resurssien riittävyys ja hallinta	Resurssien riittävyys, resurssien selkeys kehittämisessä, kestävä resurssien käyttö, työntekijäpula ja muutospaine, alimitoitettut varat
Kriisien jatkumo ja oppiminen	Palveluiden laatu ja järjestelmän kestävyys	Palveluiden laadun paraneminen, yhdenvertaisuus, toiminnan jatkuvuus muutostarpeessa, palvelujärjestelmän kestävyys
	Kriisien jatkumo ja normalisoituminen	Kriisien jatkumo, kriisien normalisoituminen, vaikeiden aikojen pitkittyminen, koronapandemian opetukset
Monikriisin vaikutus strategiseen ja kokonaisvaltaiseen suunnitteluun	Organisaation muutos ja oppiminen	Jatkuva muutos, muutoskestävyys korostuu, uudistava rakentaminen
	Kokonaisturvallisuus ja pitkän aikavälin ratkaisut	Kokonaisturvallisuusajattelu, kestävä kriisiratkaisu, rahoitusmallien yllättävät muutokset, ilmastonmuutoksen vaikutukset

5.3 Aineiston analyysi suhteessa tutkimuskysymyksiin

Ensimmäinen tutkimuskysymys pohtii, miten monikriisi on vaikuttanut Varsinais-Suomen hyvinvointialueen rakenteisiin ja päätöksentekoon. Aineiston perusteella monikriisi on vaikuttanut merkittävästi organisaation rakenteisiin ja päätöksentekoon. Aineisto osoittaa, että kriisit ovat pakottaneet organisaation tarkastelemaan valmiuksiaan uudelleen ja kehittämään toimintarakenteitaan muuttuvien olosuhteiden mukaisesti. Hallinnolliset uudistukset, vastuunjaon selkeyttäminen sekä tietojärjestelmämuutokset viittaavat siihen, että organisaation rakenteet ovat muokkautuneet kriisien paineessa. Samalla päätöksenteko on kehittynyt kohti keskitetympää ja nopeampaa johtamista, jossa korostuu vahvan johtamisen merkitys. Aineiston perusteella rakenteelliset muutokset eivät ole syntyneet ainoastaan suunnitelmallisen kehittämisen seurauksena, vaan ne ovat osittain seurasta kriisitilanteiden aiheuttamasta pakotetusta sopeutumisesta. Lisäksi hallinnolliset uudistukset, kuten sote-uudistus, ovat vaikuttaneet kuntien ja hyvinvointialueen välisiin suhteisiin sekä yhteistyön rakenteisiin.

Toinen tutkimuskysymys tarkasteli sitä, miten resilienssi on ymmärretty ja operationalisoitu Varsinais-Suomen hyvinvointialueella. Aineiston perusteella resilienssi ymmärretään organisaatiossa moniulotteisena ilmiönä, joka ulottuu käsitteelliselle, psykologiselle ja strategiselle tasolle. Haastateltavat liittivät resilienssin erityisesti muutoskestävyyteen ja muutoskyvykkyyteen sekä organisaation kykyyn vastata kriiseihin kestävällä ja pitkäjänteisellä tavalla. Resilienssi ei kuitenkaan näyttäyty organisaatiossa täysin systematisoituna käsitteenä. Sitä ei ole suoraan nimetty hyvinvointialueen strategioissa tai muissa keskeisissä asiakirjoissa, mikä viittaa siihen, että resilienssin operationalisointi on osittain hajanaista. Aineiston perusteella resilienssi ilmenee usein epäsuorasti organisaation toimintatavoissa, kuten palvelujärjestelmän jatkuvuuden turvaamisessa, yhteistyössä eri toimijoiden kanssa sekä kansalaisten luottamuksen ylläpitämisessä. Näin resilienssi näyttäytyy sekä organisatorisena toimintakykyinä että sosiaalisena pääomana.

Kolmas tutkimuskysymys pohtii sitä, miten varautuminen ja kriisijohtaminen ilmenevät monikriisin hallinnassa. Aineiston perusteella varautuminen ja kriisijohtaminen ilmenevät monikriisin hallinnassa sekä reaktiivisina että kehittyvinä toimintatapoina. Aineistossa korostuvat varautumisen puutteet, resurssien rajallisuus sekä henkilöstövaje, jotka ovat vaikuttaneet organisaation kykyyn toteuttaa pitkäjänteistä varautumista. Samalla kriisijohtaminen näyttäytyy prosessina, joka kehittyy kriisien kautta. Aineisto viittaa siihen, että varautuminen on osittain jälkikäteistä ja oppiminen tapahtuu usein kriisikokemusten kautta. Kriisit eivät myöskään näyttäydy yksittäisinä tapahtumina, vaan jatkumona, jossa organisaatio sopeuttaa toimintaansa muuttuvaan toimintaympäristöön. Tämä on johtanut siihen, että kriisijohtaminen on vähitellen institutionalisoitumassa osaksi organisaation normaalia johtamista ja strategista suunnittelua.

6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman keskeisiä tuloksia ja niiden merkitystä laajemmassa kontekstissa. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen rajoitteita sekä ehdotetaan jatkotutkimusehdotuksia.

Haasteiksi aineiston analysoinnissa osoittautui haastateltavien rajallinen otos. Kahdeksan haastateltavaa on melko vähän, eikä kaikkia näkökulmia näin ollen välttämättä tule esiin. Tämä rajoittaa tulosten laajaa yleistettävyyttä. Haastatteluja tehtäessä havaittiin, etteivät osallistujat edusta koko kohderyhmää, ja mukaan on voinut valikoitua esimerkiksi aktiivisimpia tai kriittisimpiä henkilöitä. Tällöin aineisto voi painottua tietynlaiseen näkökulmaan, mikä vaikuttaa analyysin tuloksiin.

Aihevalinnan ja sitä seuranneiden haastattelukysymysten voidaan katsoa sisältäneen arkaluontoisia teemoja, minkä vuoksi niistä ei välttämättä ole voitu puhua täysin avoimesti. Osa kysymyksistä käsitteli mennyttä aikaa, jolloin haastateltavien kuvauksissa on voinut esiintyä muistivirheitä tai kokemukset ovat voineet muuttua ajan myötä. Haastatteluja tehtäessä havaittiin myös, että osa haastateltavista tarttui erityisesti koronapandemiaan kaikista kriiseistä. Näin ollen kaikki aiheet eivät saa aineistossa yhtä paljon huomiota, mikä voi vaikuttaa tuloksiin.

Aineistossa ilmeni sekä myönteisiä että kriittisiä asenteita tarkasteltavaa ilmiötä kohtaan. Asenteissa havaittiin vaihtelua eri henkilöiden välillä, ja niiden voidaan katsoa olevan yhteydessä haastateltavien kokemuksiin ja tilanteisiin. Asenteiden voidaan tulkita johtuvan erityisesti haastateltavien aiemmista kokemuksista ja heidän asemastaan kriisien aikana. Esimerkiksi ne haastateltavat, jotka työskentelivät koronapandemian aikana niin sanotussa kenttätyössä tai läheisesti sen parissa toimivien kanssa, suhtautuivat organisaation toimintaan selvästi kriittisemmin. Aineistossa oli myös havaittavissa asenteiden ristiriitaisuutta, sillä samat henkilöt saattoivat esittää sekä kriittisiä että ymmärtäväisiä näkemyksiä. Tämän voidaan tulkita johtuvan siitä, että

haastateltavat tunnistavat toiminnassa ilmenneet puutteet, mutta samanaikaisesti ymmärtävät niihin johtaneita syitä sekä toteutuksen haasteellisuutta.

Analyysivaiheessa ilmeni muutamia haasteita, jotka liittyivät aineiston luonteeseen ja laadullisen analyysin menetelmiin. Osa vastauksista olisi voitu tulkita kuuluvaksi useampaan teemaan, mikä vaikeutti yksiselitteistä teemoittelua ja aiheutti jonkin verran päällekkäisyyttä koodauksessa. Teemoittelun muodostaminen ei ollut täysin yksiselitteistä, sillä osa aineistosta sisälsi monimuotoisia ja ristiriitaisia näkemyksiä, jotka vaativat tarkkaa harkintaa sijoittumisessa teemoihin. Lisäksi koodauksen aikana havaittiin, että samojen ilmaisujen merkitys saattoi muuttua kontekstin mukaan, mikä asetti haasteita koodien yhdenmukaisuudelle. Nämä tekijät korostavat, että laadullinen analyysi sisältää aina tutkijan tulkinnallisen elementin ja tuloksia tulee tarkastella kriittisesti aineiston rajallisuuden ja teemoitteluun liittyvien tekijöiden valossa.

Aineiston perusteella voidaan tunnistaa useita toistuvia teemoja, jotka läpileikkaavat monikriisin sävyttämää toimintaympäristöä. Keskeisenä havaintona korostuu monikriisin vaikutus organisaation toimintaan pakottavana sopeutumisena, jossa rakenteet, toimintatavat ja päätöksenteko ovat muokkautuneet pitkälti reaktiivisesti. Varautumisen puutteet, resurssien rajallisuus sekä henkilöstövaje toistuvat aineistossa, mikä viittaa haasteisiin pitkäjänteisessä suunnittelussa. Toistuvana teemana näyttäytyy myös resilienssin moniulotteisuus sekä sen osittain hajanaisesti jäsentyneet operationalisointi. Lisäksi kriisit hahmottuvat jatkumona, mikä on johtanut toiminnan sopeutumiseen ja kriisijohtamisen vahvistumiseen osana normaalia toimintaa.

Yhteistyö ja luottamuksen merkitys korostuu aineistossa keskeisinä resilienssiä tukevin tekijöinä, vaikka ne näyttäytyvät myös osin hauraana muuttuvassa toimintaympäristössä. Kokonaisuutena aineisto viittaa siirtymään reaktiivisesta kriisinhallinnasta kohti adaptiivisempaa ja oppivaa toimintaa, vaikka kehitys on edelleen osittain keskeneräinen. Haastatteluaineistossa muutamat haastateltavat nostavat valmiuslain uudistamisen esiin yhteistyötä koskevassa keskustelussa, erityisesti siihen liittyvien haasteiden yhteydessä.

Uudistuksen toivotaan tarjoavan mahdollisuuden selkeyttää kuntien ja Varsinais-Suomen hyvinvointialueen välistä yhteistyötä ja toimivaltuuksia.

Aineiston perusteella kriisit eivät näyttäyty organisaatioissa yksittäisinä poikkeustilanteina, vaan osana jatkuvaa toimintaympäristöä. Poikkeustila on pitkän aikavälin seurauksena muuttunut normaaliksi, mikä viittaa monikriisin normalisoitumiseen. Teoreettinen kirjallisuus tunnistaa monikriisin ilmiön, mutta tarjoaa vain rajallisesti näkökulmia siihen, mitä tapahtuu organisaatioille silloin, kun kriisi ei enää ole poikkeus. Tämä havainto on merkittävä, koska se tuo esiin tarpeen tarkastella kriisijohtamista, varautumista ja resilienssiä kokonaisvaltaisemmin ja pitkän aikavälin näkökulmasta.

Jatkossa tutkimusta voisi suunnata erityisesti pitkän aikavälin institutionaalisten muutosten tarkasteluun, jolloin voitaisiin arvioida, miten jatkuva kriisitilanne muokkaa organisaatioiden rakenteita ja toimintalogiikkaa. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia organisaatioissa ilmenevää kriisiväsymystä sekä analysoida päätöksenteon muuttumista jatkuvan epävarmuuden olosuhteissa. Tällainen tutkimus syventäisi ymmärrystä siitä, miten julkisen sektorin toiminta sopeutuu monikriisien aikakaudella ja millaisia pitkäjänteisiä vaikutuksia jatkuvalla kriisitilanteella on johtamiseen ja organisaatiokäytäntöihin.

Tulokset osoittavat, että monikriisi on vaikuttanut organisaation toimintaan monitasoisesti, ja se haastaa perinteisiä käsityksiä poikkeustilanteista ja normaalista toiminnasta. Aineisto korostaa, että resilienssi ymmärretään moniulotteisena ilmiönä, joka ulottuu käsitteelliselle, psykologiselle ja strategiselle tasolle, mutta sen operationalisointi on edelleen osittain hajanaista. Samoin varautuminen ja kriisijohtaminen näyttäytyvät sekä reaktiivisina että kehittyvinä prosesseina, joissa oppiminen tapahtuu pitkälti käytännön kokemusten perusteella. Kokonaisuutena tulokset osoittavat, että organisaation kyky sopeutua monikriisiin rakentuu sekä rakenteellisista ja sosiaalisista tekijöistä, ja kehitys kohti strategista, pitkäjänteistä

resilienssiä on edelleen kesken. Tämä korostaa tarvetta tarkastella resilienssin, varautumisen ja kriisijohtamisen käytäntöjä kokonaisvaltaisesti ja pitkän aikavälin perspektiivistä.

Toistuvana teemana nousee myös yhteistyön ja luottamuksen merkitys. Organisaation rakenteelliset muutokset ja resurssien rajallisuus korostavat sitä, että sosiaaliset suhteet ja kansalaisten luottamus muodostavat keskeisen osan resilienssiä tukevista tekijöistä. Lisäksi aineisto viittaa siihen, että kriisit eivät ole yksittäisiä poikkeustilanteita, vaan osa jatkuvaa toimintaympäristöä, mikä muuttaa julkisen sektorin toimintalogiikkaa ja edellyttää adaptiivista ja oppivaa lähestymistapaa johtamiseen.

Aineistoa kerätessä haastateltaville esiteltiin monikriisin käsite ja heille annettiin esimerkki, joka sisälsi koronapandemian, Venäjän hyökkäyksen Ukrainaan sekä sote-uudistuksen. Tästä huolimatta haastateltavat viittasivat vastauksessaan lähes yksinomaan koronapandemiaan. Tämä havainto voi viitata siihen, että monikriisin käsite koetaan vaikeasti hahmotettavana tai abstraktina. On myös mahdollista, että koronapandemia on ollut haastateltaville henkilökohtaisesti tai ammatillisesti erityisen merkityksellinen, minkä vuoksi se korostuu vastauksissa muiden esimerkkien kustannuksella.

Toisaalta koronapandemia voidaan itsessään tarkastella monikriisinä, sillä se ei rajoittunut haastattelujen perusteella pelkään terveyskriisiin, vaan se kytkeytyi samanaikaisesti useisiin toisiinsa limittyviin tapahtumiin, kuten taloudellisiin häiriöihin, sosiaalisiin vaikutuksiin, poliittiseen päätöksentekoon sekä terveydenhuoltojärjestelmän kuormitukseen ja siitä seuranneisiin häiriöihin. Aineiston perusteella voidaan myös päätellä, että hyvinvointialue organisaationa ei vielä tunnista omaa rooliaan osana monikriisiä. Tämä voi heijastua siihen, miten ilmiötä jäsennetään ja miten haasteisiin vastataan käytännön tasolla.

Koronapandemian lisäksi haastatteluissa monikriisin yhteydessä esiin nousseet Venäjän hyökkäys Ukrainaan sekä sote-uudistus ja samanaikainen kriisinhallinta voidaan myös tulkita paitsi osana monikriisiä myös itsenäisinä monikriiseinä. Haastattelujen perusteella voidaan päätellä tämän johtuvan siitä, että kukin näistä ilmiöistä sisältää useita toisiinsa kytkeytyneitä ja samanaikaisesti vaikuttavia kriisejä. Haastateltavat kertoivat, kuinka koronapandemia yhdistää terveydellisiä, taloudellisia ja sosiaalisia vaikutuksia. Venäjän hyökkäys Ukrainaan ulottuu muun muassa turvallisuuspolitiikkaan, talouteen ja energiapolitiikkaan. Haastateltavien mukaan sote-uudistus kytkeytyy hallinnollisiin, taloudellisiin ja palvelujärjestelmän muutoksiin. Tästä voidaan päätellä, että kyse ei ole yksittäisistä ja rajatuista kriiseistä, vaan kokonaisuuksista, joissa useat kriisit limittyvät ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Monet haastateltavista eivät tunnistanee resilienssin käsitettä eivätkä osanneet sijoittaa sitä osaksi organisaation arkea, vaikka Pursiainen (2023, s. 34) kirjoittaa, että organisaatioilta vaaditaan yhä enemmän resilienssiä. Hänen mukaansa organisaation resilienssi on potentiaali, jonka avulla organisaation on mahdollista tunnistaa riskejä ja ennakoita niitä. Osa haastateltavista liittävät termiin myös negatiivisia konnotaatioita, mikä saattaa vaikuttaa sen käyttöön ja hyväksyttävyyteen organisaatiossa. Kuitenkin tilanteissa, joissa resilienssin käsitettä avattiin tarkemmin ja sen ilmenemismuotoja konkretisoitiin, haastateltavat kykenivät tunnistamaan siihen liittyviä piirteitä omassa organisaatiossaan. Tämä viittaa siihen, että vaikka käsite itsessään ei ole vakiintunut tai laajasti tunnistettu, sen sisältämät toimintatavat ja ominaispiirteet ovat ainakin osittain läsnä organisaation arjessa.

Toisaalta osa haastateltavista toi esiin, että varautuminen on puutteellista, mikä johtuu resurssien niukkuudesta sekä jatkuvien kriisitilanteiden kuormittavuudesta. Haastateltavat tunnistavat myös kokonaisturvallisuuden käsitteen ja sen merkityksen. Resilienssi on keskeinen osa kokonaisturvallisuutta ja sitä voidaan parantaa kokonaisturvallisuuden yhteistoimintamallilla (Kielenniva ja muut, 2017, s. 14), mutta sitä ei hahmoteta aineistossa yhtä selkeästi tai tunnisteta kokonaisuutena. Tämä viittaa

siihen, että kokonaisturvallisuuden merkitys ymmärretään, mutta sen keskeinen osa-alue jää osittain jäsentymättä ja vähemmälle huomiolle.

Resilienssiä ei suoraan mainita Varsinais-Suomen hyvinvointialueen strategisissa asiakirjoissa tai muussa ohjaavassa materiaalissa. Samankaltainen havainto koskee myös valtaosaa Varsinais-Suomen kunnista, joissa resilienssin käsite ei ole keskeisessä roolissa strategisessa suunnittelussa tai kehittämistyössä. Nämä havainnot viittaavat siihen, että resilienssi käsitteenä ei ole vielä vakiintunut osaksi hyvinvointialueen kieltä tai käytäntöjä, mikä voisi osaltaan rajoittaa sen systemaattista hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä sekä kriiseihin varautumisessa. Resilienssi käsitteenä vaikuttaa myös jäävän osin epäselväksi eikä sitä välttämättä hahmoteta yhtenäisenä kokonaisuutena.

Haastatteluissa ilmeni myös, että hyvinvointialue hahmotetaan kaksijakoisesti, maantieteellisenä alueena ja organisatorisena toimijana. Aineistossa ilmeni, että hyvinvointialueeseen viitataan alueena, joka pohjautuu väestöön, palvelutarpeisiin ja Varsinais-Suomen omiin paikallisiin erityispiirteisiin. Kun taas organisaationa se näyttäytyy aineistossa hallinnollisena rakenteena. Tämä kaksijakoisuus heijastui haastatteluissa siten, että hyvinvointialueeseen liitettiin samanaikaisesti sekä paikallisiin olosuhteisiin liittyviä odotuksia että organisaation toimintaan sekä johtamiseen liittyviä näkemyksiä. Leppäsen ja muiden (2023, s. 4) mukaan sote-uudistuksien tavoitteista on myös nähtävissä hyvinvointialueen kaksijakoisuus. Tavoitteisiin kuuluu muun muassa hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, yhdenvertaisten palveluiden turvaaminen, yhteiskunnallisten muutosten haasteisiin vastaaminen, turvallisuuden parantaminen ja kustannusten kasvun hillitseminen. Nämä tavoitteet näkyivät myös aineistossa, kun haastateltavat puhuivat siitä, miten hyvinvointialue lisää Varsinais-Suomen resilienssiä.

Aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin pääosin kattavasti ja johdonmukaisesti, mutta samalla se toi esiin myös tiettyjä rajoitteita ja tulkinnallisuutta, joka on syytä huomioida. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta aineisto tarjoaa selkeän ja vahvan vastauksen. Monikriisin vaikutus Varsinais-Suomen hyvinvointialueen rakenteisiin ja

päätöksentekoon näyttäytyi aineistossa merkittävänä ja monitasoisena. Tulokset osoittivat, että organisaation rakenteet ja johtamiskäytännöt ovat muokkautuneet paitsi suunnitelmallisen kehittämisen, myös kriisin aiheuttaman pakotetun sopeutumisen seurauksena. Tämän voidaan tulkita vahvistavan käsitystä siitä, että kriisit toimivat organisaatiossa muutosta kiihdyttävänä tekijänä. Aineisto vastasi tähän tutkimuskysymykseen selkeästi, vaikka se samalla korosti muutosten osittaista reaktiivisuutta.

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla aineisto tuotti hieman epäsuoremman vastauksen. Resilienssi ilmenee aineistossa moniulotteisena ja käytännön toimintaan kietoutuneena ilmiönä, mutta sen käsitteellinen jäsentäminen organisaatiotasolla on jäänyt hajanaiseksi. Tämä heijastaa paitsi organisaation käytäntöjä, myös aineiston luonnetta. Koska resilienssiä ei ollut täsmällisesti määritelty tai systematisoitu aineistossa, sen tunnistaminen perustui tutkijan tulkintaan epäsuorista ilmenemismuodoista. Näin ollen aineisto vastasi tutkimuskysymykseen, mutta samalla osoitti, että resilienssin operationalisointi on vielä keskeneräistä.

Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta analyysi toi esiin varautumisen ja kriisijohtamisen kaksijakoisuutta, jonka mukaan toiminta näyttäytyi reaktiivisena ja osin puutteellisena, toisaalta kehittyvänä ja oppimiseen perustuvana. Aineisto onnistui kuvaamaan monikriisin hallinnan prosessinomaisena ilmiönä, jossa organisaatio sopeutuu jatkuvasti. Tulokset perustuivat pitkälti kokemukselliseen ilmiöön, mikä saattoi painottaa kriisitilanteiden haasteita suhteessa onnistumisiin. Kokonaisuudessaan aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin hyvin, mutta ei täysin yksiselitteisesti. Se tarjoaa syvällistä ymmärrystä tarkasteltavista ilmiöistä, mutta samalla jättää tilaa jatkotutkimukselle ja tarkemmalle käsitteelliselle jäsentämiselle.

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen rakenteita ja johtamiskäytäntöjä tulisi kehittää kohti ennakoivampaa ja strategisempaa suuntaa, jossa monikriisi ymmärretään pysyvänä osana toimintaympäristöä eikä poikkeuksena. Tämä edellyttää hyvinvointialueelta

varautumisen vahvistamista pitkän aikavälin suunnittelun keinoin sekä resurssien kohdentamista siten, että organisaatio kykenee toimimaan myös jatkuvan kuormituksen alla. Rakenteellisesti tämä voisi tarkoittaa selkeämpiä vastuunjakoja, joustavampia toimintamalleja sekä päätöksenteon hajuttamista tilanteisiin, joissa nopea reagointi on välttämätöntä. Samalla resilienssin käsitettä tulisi konkretisoida ja jäsentää osaksi strategisia asiakirjoja ja arjen käytäntöjä, jotta se ei jää abstraktille tasolle, vaan ohjaa systemaattisesti toimintaa ja kehittämistä.

Johtamiskäytännöissä keskeistä olisi siirtyminen reaktiivisesta kriisinhallinnasta kohti adaptiivista ja oppivaa johtamista. Tämä tarkoittaa kokemuksista oppimisen systematisointia, tiedonkulun parantamista sekä eri toimijoiden välisen yhteistyön ja luottamuksen vahvistamista. Erityisesti kenttätöissä toimivien kokemuksia tulisi hyödyntää paremmin päätöksenteossa, jotta käytännön haasteet ja tarpeet välittyvät johdolle. Lisäksi johtamisessa tulisi tunnistaa jatkuvan kriisitilanteet vaikutukset henkilöstöön ja kehittää tukirakenteita entisestään niiden hallintaan. Näin organisaatio voisi vahvistaa kykyään toimia johdonmukaisesti ja kestävästi monikriisien aikakaudella.

7 Yhteenveto

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella Varsinais-Suomen hyvinvointialueen resilienssiä monikriisin kontekstissa sekä analysoida, millaisia muutospaineita päällekkäiset kriisit ovat aiheuttaneet organisaation rakenteille ja toimintamalleille. Tutkielma pyrkii ymmärtämään, miten monikriisi on käytännössä muokannut hyvinvointialueen toimintaa, sekä miten resilienssin käsite jäsentyy ja konkretisoituu organisaation arjessa. Samalla tavoitteena on tunnistaa kriisien seurauksena kehittyneitä oppimisen, sopeutumisen ja ennakoivan hallinnan muotoja sekä tuottaa uutta tietoa resilienssin rakenteellisista ja toiminnallisista ulottuvuuksista Varsinais-Suomen hyvinvointialueella.

Lisäksi tutkielman pyrkii paikkaamaan tutkimuksellista aukkoa, joka liittyy monikriisin ja resilienssin väliseen suhteeseen erityisesti hyvinvointialueiden kontekstissa. Tavoitteena on myös tarjota käytännönläheisiä näkökulmia siihen, miten hyvinvointialueiden rakenteita ja johtamiskäytäntöjä voidaan kehittää vastaamaan jatkuvien kriisien haasteisiin. Näin tutkielma tukee strategisen resilienssiajattelun vahvistamista korostaen varautumista, monialaista yhteistyötä ja jatkuvaa oppimista osana julkisen sektorin toimintaa.

Tutkimusprosessi eteni vaiheittain aiheen rajauksesta ja tutkimuskysymysten määrittelystä aineiston keruuseen, analyysiin ja tulkintaan. Prosessin aikana muodostui kokonaiskuva siitä, miten monikriisi jäsentää hyvinvointialueen toimintaa ja millaisia haasteita sen tutkimiseen liittyy. Erityisesti laadullisen aineiston analyysi korosti tutkimuksen tulkinnallista luonnetta, sillä aineiston teemoittelu ja merkitysten jäsentäminen edellyttivät jatkuvaa harkintaa. Tämä tuo esiin sen, että tutkimustulokset eivät ole yksiselitteisiä, vaan rakentuvat tutkijan tekemien valintojen ja aineiston rajallisuuden varaan.

Tutkimusprosessin aikana ilmeni myös keskeisiä kehittämiskohteita sekä tutkimuksellisia havaintoja, jotka ylittävät yksittäiset tulokset. Aineiston keruuseen liittyvät rajoitteet,

kuten haastateltavien rajallinen määrä ja mahdollinen valikoituminen vaikuttivat siihen, millaisia näkökulmia tutkimuksessa korostui. Samalla prosessi kuitenkin mahdollisti syvällisen ymmärryksen muodostumisen tarkasteltavasta ilmiöstä. Kokonaisuutena tutkimusprosessi osoitti, että monikriisin tarkastelu hyvinvointialueen kontekstissa edellyttää sekä käsitteellistä täsmennystä että pitkäjänteistä empiiristä tutkimusta, mikä korostaa aiheen ajankohtaisuutta ja jatkotutkimuksen tarvetta.

Monikriisistä puhuttaessa tarkoitetaan moninaisia ja keskenään eri alueellisilla tasoilla kytkeytyneitä kriisejä. Monikriisi on vakava, päällekkäinen tapahtuma, joka ilmenee nopeasti (Keinänen ja muut, 2025, s. 82). Monikriisi on toisiinsa kietoutuneiden systeemisten kriisien verkosto, jota on mahdoton palauttaa yhteen ainoaan järjestelmään tai toimijaan. Vallitsevat poliittiset, taloudelliset, ekologiset, energia- ja muut kriisit muodostavat epävakaan, monimutkaisen ja hankalasti hallittavan kokonaisuuden, jota kutsutaan monikriisiksi (Albert, 2024, s. 17–19).

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että monikriisi on vaikuttanut Varsinais-Suomen hyvinvointialueen toimintaan merkittävästi ja monitasoisesti, erityisesti rakenteiden ja johtamiskäytäntöjen näkökulmasta. Kriisit ovat toimineet keskeisinä muutosta kiihdyttävinä tekijöinä, mutta muutokset ovat tapahtuneet pitkälti reaktiivisesti tilanteiden pakottamina. Tämä viittaa siihen, että organisaation varautuminen ja strateginen ennakointi ovat vielä osittain kehittymättömiä, mikä korostaa tarvetta siirtyä kohti suunnitelmallisempaa ja pitkäjänteisempää toimintaa. Samalla tutkimus osoittaa, että kriisit eivät näyttäyty yksittäisinä poikkeustilanteina, vaan osana jatkuvaa toimintaympäristöä.

Toinen keskeinen johtopäätös liittyy resilienssin käsitteeseen ja sen asemaan organisaatiossa. Tutkielmassa esitellään alueellisen, organisaation ja yksilön resilienssin määritelmät. Resilienssillä tarkoitetaan yksilöiden ja yhteisöjen valmiutta kohdata kriisejä, palautua niistä sekä ylläpitää toimintakykyä muuttuvissa olosuhteissa (Turvallisuuskomitea, 2017, s. 17). Alueellinen resilienssi viittaa paikallisen tai alueellisen

yhteisön kykyyn ennakoida sekä toipua globaalien riskien vaikutuksista (Raunio ja muut, 2023, s. 12–14), kun taas organisaation resilienssillä tarkoitetaan organisaation kykyä hallita ja lieventää muutoksia siten, että toiminta voi jatkua ja kehittyä myös häiriötilanteissa (Sanjay ja muut, 2025, s. 721–722). Yksilön resilienssi on yksilön kykyä kehittyä tai mukautua kokemiensa stressitekijöiden vaikutuksista huolimatta (Hyvönen ja muut, 2019, s. 27). Tutkimuksen perusteella resilienssi ilmenee Varsinais-Suomen hyvinvointialueen käytännön toiminnassa monin tavoin, kuten sopeutumisenä, yhteistyönä ja oppimisena, mutta sen käsitteellinen jäsentäminen ja systemaattinen hyödyntäminen ovat vielä hajanaisia. Resilienssiä ei tunnisteta selkeästi osaksi strategista ohjausta, mikä voi rajoittaa sen täysipainoista hyödyntämistä organisaatiossa. Tämä viittaa tarpeeseen konkretisoida ja operationalisoida resilienssin käsite, jotta se voisi toimia tehokkaammin päätöksenteon ja varautumisen tukena.

Lisäksi tutkimus tuo esiin yhteistyön, luottamuksen ja kokemuksellisen tiedon keskeisen merkityksen organisaation sopeutumiskyvylle. Erityisesti kenttätyössä toimivien kokemuksen näyttäytyvät tärkeinä, mutta eivät välttämättä välity riittäväksi osaksi päätöksentekoa. Samanaikaisesti jatkuva kriisitilanne kuormittaa henkilöstöä ja voi heikentää varautumisen edellytyksiä, mikä korostaa tarvetta huomioida myös inhimilliset ja organisatoriset resurssit osana resilienssiä. Kokonaisuutena tutkimus osoittaa, että Varsinais-Suomen hyvinvointialueen kyky vastata monikriiseihin rakentuu sekä rakenteellisista että sosiaalisista tekijöistä, ja että siirtymä kohti adaptiivisempaa ja oppivaa toimintaa on käynnissä.

Analyysiosion tulokset syventävät ymmärrystä siitä, miten monikriisi ei ainoastaan aiheuta yksittäisiä muutoksia, vaan muokkaa Varsinais-Suomen hyvinvointialueen toimintaa kokonaisvaltaisesti ja pitkäkestoisesti. Tulokset osoittavat, että organisaation toiminta rakentuu yhä enemmän jatkuvan epävarmuuden hallinnan varaan, mikä edellyttää perinteisten toimintalogiikoiden uudelleenarviointia. Erityisesti havainto siitä, että monikriisiä ei täysin tunnisteta tai jäsennetä organisaatiotasolla, viittaa siihen, että keskeisiä ilmiöitä jää osin käsittelemättä.

Lisäksi analyysi tuo esiin, että käsitteiden, kuten resilienssin, epäyhtenäinen ymmärtäminen vaikuttaa siihen, miten organisaation toimintaa ohjataan ja kehitetään. Vaikka käytännön tasolla ilmenee sopeutumista ja oppimista, niiden kytkeytyminen strategiseen ohjaukseen jää osin katkonaiseksi. Tällä on merkitystä erityisesti siinä, miten organisaatio pystyy siirtämään kokemuksellista tietoa pysyviksi toimintamalleiksi. Samalla tulokset korostavat, että organisaation kehittäminen ei ole pelkästään rakenteellinen kysymys, vaan edellyttää yhteisen ymmärryksen rakentamista keskeisistä käsitteistä ja ilmiöistä.

Kokonaisuutena analyysiosion tulokset osoittavat, että monikriisien aikakaudella organisaation kehittämisen keskiöön nousee kyky yhdistää arjen kokemuksellinen tieto, käsitteellinen jäsentäminen ja strateginen ohjaus. Ilman tätä yhteyttä kehittäminen jää helposti hajanaiseksi ja reaktiiviseksi. Näin ollen tulosten merkitys ulottuu yksittäisiä havaintoja laajemmalle, sillä ne tuovat esiin tarpeen tarkastella organisaation toimintaa kokonaisvaltaisen ja jatkuvasti muovautuvana järjestelmänä.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että monikriisien aikakausi ei ole ainoastaan operatiivinen haaste, vaan se edellyttää myös käsitteellistä ja organisatorista uudelleenarviointia siitä, miten julkisen sektorin toimintaa ymmärretään ja kehitetään. Jatkossa tutkimusta voisi laajentaa tarkastelemalla pitkän aikavälin institutionaalisia muutoksia, joiden kautta voidaan arvioida, miten jatkuva kriisitilanne muokkaa hyvinvointialueiden rakenteita ja toimintalogiikkaa. Lisäksi olisi hyödyllistä selvittää, miten monikriisi vaikuttaa henkilöstön kokemaan kriisiväsymykseen ja miten päätöksenteko muuttuu jatkuvan epävarmuuden olosuhteissa. Tällainen tutkimus syventäisi ymmärrystä siitä, miten hyvinvointialueet sopeutuvat monikriisien aikakauteen ja millaisia pitkäkestoisia vaikutuksia jatkuvalla kriisitilanteella on.

Kokonaisuutena tutkielman tulokset osoittavat, että monikriisi on muokannut Varsinais-Suomen hyvinvointialueen toimintaa siten, että organisaatio on siirtymässä kohti

jatkuvan epävarmuuden hallintaa. Tämä muutos näkyy erityisesti reaktiivisen ja ennakoivan toiminnan jännitteessä, jossa käytännön toiminta perustuu edelleen pitkälti tilanteisiin reagoimiseen, vaikka tarve strategisemmalle ja pitkäjänteisemmälle varautumiselle on selvästi tunnistettavissa. Tutkielma täydentää olemassa olevaa tutkimusta tuomalla esiin monikriisi ja resilienssin välisen suhteen käytännön organisaatiotasolla hyvinvointialueen kontekstissa.

Lähteet

- Albert, M. (2024). *Navigating the Polycrisis: Mapping the Futures of Capitalism and the Earth*. MIT Press. (s. 17–19).
- Anttila, V-J. (2024). *Koronavirus (SARS-CoV-2, COVID-19)*. Duodecim, Terveyskirjasto. Noudettu 26.3.2026 osoitteesta <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>
- Evenseth, L., Sydnes, M. & Gausdal, A. (2022). *Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review*. *Frontiers in Communication*. (s. 2). Noudettu 9.1.2026 osoitteesta <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Hiltunen, A. (2012). *Johtamisen taito: elämänmittainen matka*. Talentum 4. painos. (luku 8.2).
- Hyvönen, A-E., Juntunen, T., Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H. & Nyman, M. (2019). *Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019. (s. 9–10, 13–15, 27, 29–30). Noudettu 10.12.2025 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-647-8>
- Janhonen, K., Viita-aho, M., Huhtakangas, M., Kihlström, L., Keskimäki, I. & Tynkkynen L-K. (2024). *Resilienssi terveysjärjestelmien tutkimuksessa – Kartoittaa katsaus resilienssistä käsitteenä*. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 61(2), 192–209. (s. 192–194). Noudettu 25.11.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.23990/sa.128097>
- Johnson, T. (2017). *Crisis Leadership: How to Lead in Times of Crisis, Emergency and Uncertainty*. Bloomsbury Publishing. (s. 21–23).

Jones, A. (2012). *Human geography: the basics*. Routledge. (s. 91–92).

Keinänen, J., Halonen, M. & Luoto, I. (2025). *What can we learn about crisis management in the polycrisis era? Insights from Finland's international public policy network*. *International Journal of Public Sector Management*. (s. 82, 88–89, 91). Noudettu 14.11.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2024-0191>

Kielenniva, J., Eskola, J., Fjäder, C., Himberg, K., Hovi, H., Hyytiäinen, M., Mölsä, J. & Raitasalo, J. (2017). *Turvallinen Suomi 2018: tietoja Suomen kokonaisturvallisuudesta / 2018*. Turvallisuuskomitea. Lönnberg Print & Promo. (s. 9, 14).

Kuntaliitto. (2021). *Kuntien digitalisaatiokartoitus 2021*. (luku 3.3). Noudettu 8.4.2026 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkkojulkaisut/kuntien-digitalisaatiokartoitus-2021/koronapandemia>

Kurikka, H. (2021). *Globaali talouskriisi ja Suomen alueiden resilienssi*. Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta. (s. 4). Noudettu 11.12.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.30677/terra.96014>

Leppänen, P., Sorvettula, J. & Valli-Lintu, A. (2024). *Hyvinvointialue: järjestäminen, hallinto ja talous*. Alma Talent. (s. 4).

Oikeusministeriö. (n.d.). *Valmiuslain kokonaisuudistus*. Noudettu 26.2.2026 osoitteesta <https://oikeusministerio.fi/valmiuslaki-uudistuu>

Pesu, M., Mikkola, H., Iso-Markku, T. (toim.). (2022). *Suomi ja Venäjän hyökkäys Ukraina. Turvallisuusympäristön muutoksen vaikutukset Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikalle*. Finnish Foreign Policy Paper. Noudettu 8.4.2026 osoitteesta https://www.fiia.fi/wp-content/uploads/2022/04/ffpp82022_suomi-

[ja-venajan-hyokkays-ukrainaan_turvallisuussympariston-muutoksen-vaikutukset-suomen-ulko-ja-turvallisuuspolitiikalle.pdf](#)

Pugalis, L., Townsend, A. & Johnston, L. (2014). *European Public Leadership in Crisis?* Emerald Publishing Limited, 2014. Diamond, J. & Liddle, J. (toim.). (s. 20–24).

Pursiainen, C. (2023). *Resilienssin ulottuvuudet*. Rauhan-, konfliktin- ja maailmanpolitiikan tutkimuksen aikakauslehti, 53(4), 30–54. (s. 30–35, 44–45). Noudettu 25.11.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.70483/kp.137710>

Raunio, M., Mattila, M., Bäckman, L. & Kosová, M. (2023). *Alueellinen resilienssi ja työperusteinen maahanmuutto. Kasvihuoneteollisuuden ulkomainen työvoima Närpiön seudulla*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2023:5. Noudettu 27.3.2026 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/1e878221-5100-412d-ad25-c308e04afa1c/content>

Richardson, R. (2025). *Critical Responses to Global Systemic Risk in an Era of Polycrisis*. International Journal of Disaster Risk Science. (kpl 1). Noudettu 2.12.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.1007/s13753-025-00637-2>

Ristikangas, V. (2023). *Kansalaisten omatoiminen varautuminen ja kriisinkestävyys 2023*. Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö. (s. 9–10, 13–17, 19–26). Noudettu 11.4.2026 osoitteesta <https://www.spek.fi/wp-content/uploads/2023/12/SPEK-tutkii-31.pdf>

Sanjay, K., Fathima, S., Singh, R., Pandey, N., Singh, R. & Raiyani J. (2025). *Crisis Management and Organizational Resilience: Learning from Global Business Disruptions*. (s. 721–722). Noudettu 14.1.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.48047/vfjt5k93>

- Sorainen, A. (2018). *SORI: johtaja ja julkisuus kriisissä*. Alma Talent. (s. 270).
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024). *Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus)*. Noudettu 26.2.2026 osoitteesta <https://stm.fi/soteuudistus>
- Southwick, S. & Charney, D. (2012). *Resilience*. Cambridge University Press. (s. 7–11).
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2021). *Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen: hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa*. Tietosanoma / Art House Oy. (luku 5.11, 6.4).
- Tennakoon, N. & Janadari, N. (2021). *Organizational Resilience: What it is and what it isn't? A Conceptual Review*. Wayamba Journal of Management. (s. 172–173, 180–181). Noudettu 9.1.2026 osoitteesta <https://doi.org/10.4038/wjm.v12i1.7520>
- Turvallisuuskomitea. (2017). *Kokonaisturvallisuuden sanasto*. Sanastokeskus TSK. (s. 17). Noudettu 13.11.2025 osoitteesta https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf
- Turvallisuuskomitea. (2025). *Yhteiskunnan turvallisuusstrategia*. Valtioneuvoston periaatepäätös. (s. 16–17, 22–23, 31–36). Noudettu 4.12.2025 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/817eb584-f510-49a2-ad2f-9106226b2f20/content>
- Turvallisuuskomitea. (n.d.). *Mitä on kokonaisturvallisuus?* Noudettu 26.2.2026 osoitteesta <https://turvallisuuskomitea.fi/kokonaisturvallisuus/>
- Uusikylä, P. & Jalonen, H. (2023). *Epävarmuuden aika: kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* Into kustannus. (osa 1).

- Valtioneuvosto. (2025). *Valtion ja maakuntien aluekehittämiskeskustelut; Teema 2. Alueellinen resilienssi ja henkinen kriisinkestävyys*. Taustamuistio. (s. 1–4). Noudettu 13.11.2025 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/236280094/TEEMA%20 Alueellinen%20resilienssi%20ja%20henkinen%20kriisinkestävyys.pdf/9824c4cc-99ce-137d-b8c0-275152fbd9cf/TEEMA%20 Alueellinen%20resilienssi%20ja%20henkinen%20kriisinkestävyys.pdf?t=1742451995583>
- Varanka, J., Packalen, P., Voipio-Pulkki, L-M., Määtä, S., Pohjola, P., Salminen, M., Railavo, J., Berghäll, J., Rikama, S., Nederström, H. & Hiitola, J. (2022). *COVID-19-kriisin yhteiskunnalliset vaikutukset Suomessa, keskipitkän aikavälin arvioita*. Valtioneuvoston julkaisuja 2022:14. Noudettu 26.3.2026 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/b4e5ce0d-5d18-4990-ab6f-2630f41e0db9/content>
- Varsinais-Suomen hyvinvointialue. (2025). *Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosääntö*. (s. 37–38). Noudettu 9.12.2025 osoitteesta <https://v-shva.ims.fi/spring/public/59ead6ad-2f77-4c1a-bdc1-51de862c5568/fi>
- Varsinais-Suomen hyvinvointialue. (2025). *Varsinais-Suomen hyvinvointialueen ja hyvinvointialuekonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet*. (s.3). Noudettu 9.12.2025 osoitteesta <https://v-shva.ims.fi/spring/public/b702b2ba-85e4-466d-aef8-54378c4bb72e/fi>
- Vilka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus. (osa 1, osa 3–4).

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Monikriisien vaikutukset

1. Miten viime vuosien päällekkäiset kriisit ovat vaikuttaneet hyvinvointialueen toimintaan ja rakenteisiin?
2. Millaisia muutoksia monikriisi on tuonut päätöksentekoon?
3. Miten monikriisi näkyy työssäsi? Ajatteletko kriisit erillisinä vai monikriisinä?

2. Resilienssin ymmärtäminen ja toteutuminen

4. Miten ymmärrätte resilienssin omassa työssänne tai yksikössänne?
5. Näyttäytyykö resilienssi organisaatiossa muutoskestävyytenä vai muutoskyvykkyytenä vai molempina? Esimerkkejä
6. Miten resilienssi näkyy hyvinvointialueen käytännöissä, suunnittelussa tai johtamisessa/onko ns. "sivutuote"?
7. Kuinka hyvinvointialue/kunta organisaationa lisää tai vähentää alueen resilienssiä?

3. Oppiminen ja sopeutuminen

8. Mitä keskeisiä oppeja organisaationne on saanut viime vuosien kriiseistä?
9. Millä tavoin hyvinvointialue on sopeutunut toistuviin tai pitkittyneisiin kriiseihin?

4. Kriisijohtaminen ja yhteistyö

10. Miten kriisien aikainen johtaminen on muuttunut viime vuosina/onko muuttunut?
11. Miten yhteistyö kuntien, viranomaisten ja muiden toimijoiden kanssa on kehittynyt kriisien seurauksena/ansiosta?

5. Tulevaisuuden varautuminen

12. Mitä pidätte tällä hetkellä suurimpina resilienssin haasteina hyvinvointialueella?
13. Mitä kehittämistoimia tarvitaan, jotta hyvinvointialue olisi paremmin varautunut tuleviin kriiseihin?
14. Onko varautumiseen keskitytty mielestäsi tarpeeksi tulevaisuutta silmällä pitäen?

6. Lopuksi

15. Onko jotain tärkeää monikriiseihin tai resilienssiin liittyvää, jota emme vielä käsitelleet?/Onko jotain mistä haluat puhua tai kertoa?

Liite 2. Saatekirje

Hei,

nimeni on Lotta Malmberg ja opiskelen hallintotieteitä Vaasan yliopistossa, ja olen tekemässä pro gradu -tutkielmaa Varsinais-Suomen hyvinvointialueen resilienssistä monikriisien kontekstissa. Tarkastelen tutkielmassani myös toimintamallien ja rakenteiden muutospaineita. Tutkielmassani keskitytään monikriiseihin, eli tilanteeseen, jossa useita kriisejä tapahtuu samanaikaisesti tai limittäin. Olen kiinnostunut tämän vaikutuksesta hyvinvointialueen/kuntien toimintaan. Haastattelun avulla haluan myös selvittää, miten resilienssi toteutuu organisaatiossa. Olisin erittäin kiinnostunut haastattelemaan sinua ja kuulemaan näkökulmasi aiheeseen liittyen.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja se toteutetaan etänä Teamsin välityksellä. Haastattelu nauhoitetaan litterointia varten, jonka jälkeen se tuhoaan asianmukaisesti. Sen arvioitu kesto on noin yksi tunti. Haastattelujen ajankohta on joustavasti sovittavissa. Haastateltavien anonymiteetti säilytetään tutkielmassa. Mikäli olette kiinnostunut osallistumaan haastatteluun, toimitan teille tieteellisen tutkimusrekisterin mukaisen tietosuojaselosteen koskien haastattelusta kerättävää aineistoa. Samassa yhteydessä taustoitan tutkielmaani tarkemmin ja toimitan haastattelussa käsiteltävät teemat.

Pyydän ystävällisesti vastaamaan haastattelupyyntöön viimeistään xx. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista, mikäli ette halua osallistua, toivon myös ilmoitusta siitä.

Ystävällisin terveisin,

Lotta Malmberg
+358 xxxxxxxxx
xxxxxxx@student.uwasa.fi