



POLICY BRIEF 2025:4

Näkökulmia ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja poliittisen päätöksenteon tueksi.

Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta valtioneuvoston näkemystä.

Mitä tutkimus kertoo pandemiakriisin hallinnan ja johtamisen onnistumisesta?

Petri Uusikylä, tutkimusjohtaja, Vaasan yliopisto

Harri Jalonen, professori, Vaasan yliopisto

Aino Rantamäki, tutkijatohtori, Vaasan yliopisto

Ville-Pekka Niskanen, projektitutkija, Vaasan yliopisto

Pertti Ahonen, emeritusprofessori, Helsingin yliopisto

Koronapandemia paljasti kriisijohtamisen ja -hallinnan systemiset haasteet. Pandemia ei rajoittunut terveyssektorille, vaan ulottui talouteen, sosiaaliseen elämään, koulutukseen ja yhteiskunnan perustoimintoihin. Pandemia toi esille myös sen, kuinka välittömien vaikutusten lisäksi on huomioitava kriisien pitkän aikavälin vaikutukset. Tulevien kriisien hallinnassa on elintärkeää oppia tästä kokemuksesta ja kehittää laaja-alaista varautumista sekä reagoitukykyä.

Johdanto

Tähän Policy Brief -julkaisuun on koottu viimeaikaisten kansallisten ja kansainvälisten tutkimusten tuloksia eurooppalaisen ja suomalaisen koronapandemian hallinnan ja kriisijohtamisen onnistuneisuudesta.

Aineisto koostuu

- **Pandemiakriisin opetukset (PAKO)** -valtionavustushankkeen pandemian-hallintaa ja johtamista käsittelevän kirjallisuuskatsauksen tuloksista,
- Strategisen tutkimuksen neuvoston **PANDEMICS-ohjelman** loppuraportin yhteenvedosta (tämän julkaisun kirjoittajat olivat mukana ohjelmaan kuuluneessa WELGO-hankkeessa) sekä
- laajasta **eurooppalaisesta metatutkimuksesta**, joka käsitteli kahdeksan Horisontti-rahoitteisen kriisijohtamiseen ja -hallintaan liittyvän tutkimushankkeen tuloksia.¹

Mikä on uutta kriisijohtamisen näkökulmasta?

Perinteinen kriisinhallintatutkimus on usein keskittynyt lineaarisiin syy-seuraussuhteisiin sekä yksittäisten toimenpideketjujen ja sektorikohtaisten prosessien tarkasteluun.²

Tämä on tuottanut nopean vasteen ratkaisuja, mutta valitettavasti samalla on päädytty siilomaiseen toimintaan ja osaoptimointiin kokonaisuuden kustannuksella.³

Koronapandemian kohdalla tämä näkyi muun muassa vaikeutena tehdä hallinnonalarajat ylittävää yhteistyötä.⁴ Myös kriisin kehittymistä hahmottavan

¹ Clark ym. (2025)

² Vrt. Bundy ym. (2017); Pursiainen (2018, s. 173–174)

³ Ahonen ym. (2023)

⁴ Stenvall ym. (2022)

tilannetietoisuuden koostamisessa oli merkittäviä ongelmia.⁵ Tämän seurauksena suomalaisten resilienssi joutui koetukselle⁶, jonka ohella haastettiin myös hallinnan legitimitettä⁷ ja kansalaisten luottamusta hallintoon.⁸

Kun kriisijohtamisen keskeiset ongelmat on paikannettavissa hallinnonalojen välisen yhteistoiminnan ja poikkihallinnollisen koordinaation haasteisiin, ratkaisuja on luontevaa etsiä **systemisestä ajattelusta**.

Kysymys on tällöin sen oivaltamisesta, että myös **kriisijohtamisessa kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa**.⁹ Systemisen ajattelun eri suuntauksista erityisesti kompleksisuusteorialla¹⁰ näyttäisi olevan annettavaa kriisijohtamiseen.¹¹ Kompleksisuusteorian näkökulmasta pandemianhallinnassa on otettava huomioon kolme keskeistä näkökulmaa:

1. **Emergenssi.** Kokonaisuuden ominaisuudet, kuten viruksen leviämisenopeus ja vaikutukset eri väestöryhmiin, eivät ole suoraan ennustettavissa yksittäisten osien, kuten yksilöiden käyttäytymisen tai viruksen biologisten ominaisuuksien, perusteella.
2. **Keskinäisriippuvuus.** Yksittäisten toimijoiden, kuten terveydenhuollon, koulutuksen ja elinkeinoelämän, toimet ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat toisiinsa ennakoimattomilla tavoilla.
3. **Kasautuvuus.** Kriisin vaikutukset kasaantuvat ja kohdistuvat eri väestöryhmiin epätasaisesti, pahentaen jo olemassa olevaa sosiaalista eriarvoisuutta. Esimerkiksi pienituloiset, lapset, nuoret, ikääntyneet ja tietyt vähemmistöryhmät ovat olleet suhteettoman haavoittuvassa asemassa.

⁵ Autioniemi ym. (2023)

⁶ Kihlström ym. (2022), Rantamäki (2024)

⁷ Vuorelma (2024)

⁸ Niskanen (2023)

⁹ Uusikylä & Jalonen (2023)

¹⁰ Jalonen (2025a)

¹¹ Jalonen (2025b)

Koronapandemia oli systeeminen kriisi

Koronapandemian kaltaiset kriisit ovat luonteeltaan systeemisiä. Tämä edellyttää johtamiselta kykyä ymmärtää ja hallita monimutkaisia, toisiinsa kytkeytyviä vaikutuksia.

Perinteinen kriisinhallintatutkimus on usein aliarvioinut tätä emergenttiä ja systeemistä ulottuvuutta. Kriisin juurisyiden tunnistaminen ja kriisin synnyttämien kasaantuvien vaikutusten huomioiminen ovat olennaisia. Eri väestöryhmät kokevat kriisit eri tavoin, mikä korostaa tarvetta haavoittuvien ryhmien erityiseen huomioimiseen päätöksenteossa. Pandemian sijaan voidaan puhua myös syndemiasta eli terveyskriisistä, jossa useat terveysongelmat esiintyvät samanaikaisesti ja pahentavat toisiaan olosuhteiden vaikutuksesta.¹²

¹² Sorsa (2024)

Miten Suomi pärjäsi?

PAKO-hankkeessa on laadittu laaja kirjallisuuskatsaus koronakriisin hallintaa käsittelevistä tutkimuksista.¹³ Näiden tutkimusten mukaan koronapandemia asetti Suomen kriisijohtamiskyvyn koetukselle, paljastaen sekä vahvuuksia että heikkouksia. Vaikka Suomi menestyi kansainvälisessä vertailussa suhteellisen hyvin pandemian alkuaikoina¹⁴, on tärkeää tarkastella kriittisesti, mitkä tekijät olivat onnistumisten taustalla ja millä osa-alueilla jatkokehittämisen tarpeet olivat suurimpia.

Suomalaisen pandemianhallinnan onnistumisia selittävien tekijöiden purkamisessa on hyvä muistaa, että koronan aikaisen kriisijohtamisen onnistumiset ja epäonnistumiset ovat useiden eri tekijöiden summa: yksittäisten toimien merkitystä rajoittavat koronaan vaikuttavien asioiden moninaisuus ja systeeminen, vuorovaikutteinen luonne.¹⁵ Tästä puhuttiin edellä **systemisenä ajatteluna**.

Suomalaisen pandemian kriisijohtamisen kulmakivenä nopea ja jämäkkä reagointi

Suomalaisen koronapandemian kriisijohtamisen onnistumiset näkyivät **ketteränä siirtymisenä** valmiuslakiin ja laajoihin rajoitustoimiin.¹⁶ Jämäkkää reaktiota vaikuttaa

¹³ Katsauksessa käytiin läpi yhteensä 85 kansainvälisesti julkaistua (englanninkielistä) koronapandemian hallintaa tai poliittishallinnollista johtamista käsittelevää tutkimusta, joiden kontekstina oli Suomi, tai jotka olivat vertailuja, johon sisällytetyistä maista yksi on Suomi. Katsaus toteutettiin semisystemaattisena pikakatsauksena (esim. Khangura ym. 2012; Tricco ym. 2012), jossa systemaattiseen tutkimusten hakuprosessiin Web of Science ja Scopus -tietokannoista yhdistettiin hakutulosten nopeutettu läpikäynti ja katsauksen sisäännoton arviointi. Katsaukseen sisällytetyt tutkimukset haettiin hakulausekkeella, joka edellytti tuloksissa mainittavan sekä Suomi että jokin koronaviruksen nimityksistä. Haut toteutettiin lokakuussa 2024 ja täydentävä haku 1.4.2025. Tämän jälkeen tutkijat arvioivat jokaisen hakutuloksen sisäännoton kriteeristöä vasten. Kriteerinä oli, että tutkimusten tulisi käsitellä koronapandemian johtamista Suomessa laajemmalla kansallisella poliittishallinnollisella tasolla (ei käytännön palveluntuotannon tai esim. sote-palvelujen tai potilaiden hoidon järjestämisen ja johtamisen tasolla). Tutkijoiden arvion mukaan katsaukseen kyettiin sisällyttämään merkittävä osuus suomalaista koronapandemian poliittishallinnollista johtamista käsittelevästä englanninkielisestä vertaisarvioidusta kirjallisuudesta. Tässä Policy Briefissä viitataan katsauksen muutamaasi keskeisiin tutkimuksiin.

¹⁴ Katsauksen artikkeleissa Suomen selviämistä pandemiasta pidetään pääsääntöisesti onnistuneena, vaikkakin myös lopullisten johtopäätösten tekemistä pidetään tutkimuksessa usein hankalana.

¹⁵ Ks. esim. Scheinin (2022).

¹⁶ Johanson ym. (2025); Yarmol-Matusiak ym. (2021)

tukeneen **pandemian politisoituminen** eli pandemian strateginen johtaminen poliittisella tasolla virkamiestason sijasta.¹⁷ Kansalaisten **vahva luottamus** viranomaisiin mahdollisti rajoitusten tehokkaan toimeenpanon,¹⁸ kun taas **vahva terveydenhuoltojärjestelmä** varmisti riittävät resurssit testaukseen ja hoitoon.¹⁹ Pääministeri Sanna Marinin hallitus ja viranomaiset pyrkivät ainakin pandemian alkuvaiheessa **läpinäkyvään, ymmärrettävään ja epävarmuuksia korostavaan** viestintään, mikä osaltaan edisti kansalaisten sitoutumista rajoitustoimiin.²⁰ Myös **Koronavilkku**-sovelluksen käyttöönotossa onnistuttiin: sovellus oli kansainvälisesti vertailtuna laajasti käyttöönotettu ja käytettävyydeltään korkealaatuinen.²¹ Lisäksi taloudelliset tukitoimet yrityksille ja yksityishenkilöille auttoivat lieventämään pandemian aiheuttamia taloudellisia haittoja.²²

Kompastelua koordinoinnissa ja kansalaisryhmien huomioinnissa

Pandemia paljasti kuitenkin myös puutteita. Eri ministeriöiden ja hallinnonalojen välinen **koordinaatio** oli ajoittain haastavaa.²³ Tämä johti epäselvyyksiin ja viiveisiin päätöksenteossa.²⁴ **Lainsäädännön**, erityisesti tartuntatautilain, todettiin olevan riittämätön, minkä vuoksi sitä muutettiin useasti nopealla aikataululla.²⁵ Tämä oli omiaan heikentämään lakien legitimitettä ja vaikeutti niiden soveltamista. Toisaalta kriisinhallintaan kyettiin löytämään ratkaisuja **yhdistelemällä** eri strategioita ja suunnitelmia, lainsäädäntöä sekä poikkeusolovaltuuksia, vaikka nämä olisivat yksin olleet riittämättömiä.²⁶ Eri toimijoiden välinen **siiloutunut tiedonkulku** vaikeutti yhtenäisen tilannekuvan muodostamista.²⁷ Lisäksi **jotkin rajoitustoimet**, kuten ikääntyneitä koskevat vierailukiellot hoivakodeissa, koettiin epäoikeudenmukaisina ja puutteellisesti perusteltuina.²⁸ Yleisesti ottaen Suomen koronastrategiassa on

¹⁷ Erot virkamiesjohtoisten ja poliittisesti johdettujen kriisijohtamismallien välillä tulevat esiin maavertailuissa, esim. Christensen ym. (2023); Lindblad ym. (2021)

¹⁸ Lehtonen & Ylä-Anttila (2024); myös Niskanen (2023)

¹⁹ Goodyear-Smith ym. (2020); Sariyer ym. (2023)

²⁰ Hellman ym. (2022); Koljonen & Palonen, 2021; Lievonon ym., 2025; Parviainen ym. (2021); Pöyry ym. (2022); Timlin & Rautio (2024)

²¹ Kahnbach ym. (2021)

²² Ks. Dugarova (2023); Kivimaa ym. (2023); Larsen & Ilsøe (2022)

²³ Brunila (2024)

²⁴ Esim. Neuvonen (2020)

²⁵ Värtö (2024)

²⁶ Johanson ym. (2025)

²⁷ Värtö (2024)

²⁸ Rapeli ym. (2023)

korostunut **terveysnäkökulma** muiden sosiaalisten tekijöiden huomioinnin kustannuksella.²⁹

Pandemia myös korosti tarvetta huomioida **perusoikeudet päätöksenteossa**. Vaikka vakavammat perusoikeusloukkaukset vältettiin, oli joitain toimia, jotka olivat ongelmallisia tästä näkökulmasta: haasteita oli esimerkiksi matkustussuosituksen vapaaehtoisen luonteen kommunikoinnissa.³⁰ Myös monikielisyys ja -kulttuurisuus jäivät osittain paitsioon viestinnässä³¹. Psykososiaaliset vaikutukset erityisesti nuorten mielenterveyteen tulisi huomioida paremmin tulevaisuudessa. Yleisellä tasolla koettiin luottamuksen rapautumista viranomaisia kohtaan osalla väestöä.³²

Parannettavaa paikallisuudessa ja poikkihallinnollisuudessa

PANDEMICS-ohjelman loppuraportin tulokset korostavat **poikkihallinnollisen yhteistyön** välttämättömyyttä, mikä ilmeni koordinaation puutteena pandemian aikana.³³ Kriisi- ja poikkeusolojen **lainsäädännön uudistamista** tarvitaan raportin mukaan kiireellisesti, jotta se vastaisi paremmin tulevien kriisien haasteisiin.

Paikallisen päätöksenteon³⁴ merkitystä tulee raportin mukaan korostaa varmistamalla kuntien ja alueiden resurssit sekä valtuudet soveltaa kansallisia ohjeita paikallisiin olosuhteisiin. **Tiedonkulun pullonkaulat** eri hallinnonalojen ja tasojen välillä on purettava yhtenäisen tilannekuvan varmistamiseksi. Kansalaisten luottamuksen ylläpitäminen ja vahvistaminen edellyttää avointa, täsmällistä ja ymmärrettävää viestintää sekä osallisuuden tukemista. Haavoittuvien ryhmien, kuten ikääntyneiden, huomioiminen ja heidän tarpeidensa etusijalle asettaminen päätöksenteossa on olennaista sosiaalisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta.³⁵

²⁹ Niemikari & Raunio (2023)

³⁰ Esimerkiksi ohjeistusten luonne (ovatko ohjeistukset vapaaehtoisia vai pakottavia) oli ajoin epäselvä. Ks. Korkea-Aho & Scheinin (2021). Myös rajarajoitusten kansainvälis-poliittinen (esim. Heinikoski & Hyttinen 2021) ja yksilöiden monipaikkaiseen elämään liittyvä (esim. Prokkola & Ridanpää 2022; Virkkunen 2020) problematiikka kiinnosti kansainvälisesti julkaisseita tutkijoita laajemminkin.

³¹ Stenroos ym. (2023); Pöyry ym. (2022)

³² Kihlström ym. (2023)

³³ PANDEMICS-ohjelma (2024)

³⁴ Jalonen ym. (2022)

³⁵ Esim. Issakainen ym. (2024); Nieminen (2022); Panula ym. (2023)

Pitkän aikavälin valmiuden ja resilienssin parantamiseksi on PANDEMICS-raportin mukaan tärkeää oppia menneestä. Pandemian hallinnan kokemukset tulee analysoida systemaattisesti tulevaisuuden varautumisen parantamiseksi. Terveystieteiden henkilöstön hyvinvoinnista tulee huolehtia, sillä heidän jaksamisensa on ensiarvoisen tärkeää kriisien aikana³⁶. Kehittämiskohteet koskevat kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joustavuutta, eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja tehokasta tiedonkulkua, mitkä ovat kriittisiä tekijöitä tulevien kriisien hallinnassa.

³⁶ Janhonen ym. (2024)

Korona ei paljastanut ainoastaan Suomen haasteita

Suomalaiset pandemian hallinnan ja kriisijohtamisen huomiot ovat linjassa myös eurooppalaisessa kontekstissa toteutettujen tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Clark ym. (2025) ovat julkaisseet laajan **metatutkimuksen eurooppalaisesta Covid-19-pandemian hallinnasta ja johtajuudesta**. Kyseinen tutkimus perustuu kahdeksaan laajaan eurooppalaisen tutkimushankkeeseen,³⁷ joissa on ollut mukana yli 100 tutkijaa ja käytännön toimijaa.

Metatutkimuksen tulokset korostavat **hajautetun päätöksenteon ja paikallisten olosuhteiden** huomioimisen tärkeyttä. Paikallisten tarpeiden tunnistaminen ei ainoastaan nopeuta päätöksentekoa vaan myös vahvistaa sen hyväksyttävyyttä ja sitouttaa toimijat päätösten toteuttamiseen. Tutkijoiden mukaan tulevaisuuden kriisijohtamisessa tulisi painottaa **systemistä ajattelua, ennakoivien toimintatapojen kehittämistä sekä joustavuutta muuttuvissa olosuhteissa**. Lisäksi eri toimijoiden välistä **monialaista yhteistyötä** on tuettava ja resilienssin merkitystä korostettava kaikilla tasoilla. Myös **viestinnän avoimuus, täsmällisyys ja kohderyhmäkohtaisuus** ovat kriittisiä tekijöitä onnistuneessa kriisinhallinnassa. Akuutin kriisinhallinnan ohella on muistettava, että kriisit ovat myös **oppimisen paikkoja**. Oppimisen varmistamiseksi tarvitaan kokemusten systemaattista arviointia.

³⁷ Hankkeet ovat BuildERS, CORE, DIRECTED, ENGAGE, LINKS, PARATUS, RESILAGE ja RISKPACC.

Keskeiset opit tulevia kriisejä varten

Tehokas kriisijohtaminen pandemian kaltaisissa tilanteissa edellyttää panostamista kymmeneen teemaan.

1. **Vahvista ennakointia ja riskienhallintaa.** Uusien uhkien tunnistaminen ja arviointi vaatii ennakointikykyä ja poikkihallinnollista yhteistyötä jo ennen kriisiä. Ennakkovaroitusten 'kuunteleminen' ja niihin reagoiminen on keskeistä.
2. **Korosta monialaista yhteistyötä ja tiedon jakamista.** Kriisin hallinta ei ole vain terveysviranomaisten tehtävä. Tiedon jakaminen, koordinointi ja yhteinen tilannekuva edellyttävät rakenteita ja prosesseja, jotka ylittävät hallinnonalojen ja -tasojen rajat. Toimivaltaisen viranomaisen käsite on hyvä, mutta sen taakse ei saa piiloutua.
3. **Toteuta selkeää ja oikea-aikaista viestintää.** Luottamuksen rakentaminen ja kansalaisten ohjaaminen vaativat läpinäkyvää, selkeää ja ennakoivaa viestintää. Dis- ja misinformaation torjunta on erityisen tärkeää. Viestintä on räätälöitävä kohderyhmille sopivaksi.
4. **Opettele adaptiivista ja joustavaa päätöksentekoa.** Kriisit ovat dynaamisia ja ennakoimattomia. Päätöksentekijöiden on kyettävä reagoimaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja tekemään päätöksiä epävarmassa tilanteessa. Jäykät, ylhäältä johdetut suunnitelmat voivat osoittautua tehottomiksi.
5. **Painota yhteisöllisyyden ja osallistamisen tukemista.** Kriisinhallinta ei ole vain viranomaisten tehtävä. Kansalaisyhteiskunnan, vapaaehtoisten ja paikallisten yhteisöjen voimavaroja on hyödynnettävä. Eri väestöryhmien tarpeiden huomioiminen ja osallistaminen päätöksentekoon on keskeistä.
6. **Muista ottaa huomioon haavoittuvien ryhmien suojelu.** Haavoittuvassa asemassa olevat, kuten pienituloiset, ikääntyneet ja vammaiset, tarvitsevat erityistä tukea ja suojelua. Toimenpiteiden vaikutukset eri väestöryhmiin on arvioitava huolellisesti.
7. **Lisää teknologian hyödyntämistä.** Digitaaliset ratkaisut voivat parantaa tiedonkulkua, viestintää ja palveluiden saavutettavuutta. Kuitenkin digitaalinen kuilu on huomioitava, ja varmistettava, että kaikki kansalaiset voivat osallistua ja saada tarvitsemansa tiedon.

8. **Harjoita johtamisen monimuotoisuutta.** Johtamisen ja asiantuntemuksen on oltava poikkihallinnollista ja -sektoraalista. Myös kokemusasiantuntijoita on kuultava.
9. **Älä unohda paikallisten olosuhteiden huomioimista.** Kriisivarautumisen ja -johtamisen tulee olla hajautettua ja paikalliset olosuhteet paremmin huomioon ottavaa. Tämä tarkoittaa sekä paikallisen tilannetiedon hyödyntämistä osana kriisinhallintaa koskevia päätöksiä että alueellisen ja paikallisen soveltamisen mahdollistamista.
10. **Vaali jatkuvaa oppimista ja kehittämistä.** Kriiseistä on opittava ja kehitettävä valmiuksia tuleviin kriiseihin. Järjestetään säännöllisiä harjoituksia, arviointeja ja simulaatioita. Oppien kerääminen on varmistettava myös kriisin aikana.

Viitteet

Ahonen, P., Niskanen, V.-P. & Uusikylä, P. (2023). Koronapandemian hallinta Suomessa 2020–2022: Hallintapyrkimykset, hallintatavat ja hallintotapojen käyttö. *Hallinnon Tutkimus*, 42(2), 113–130. <https://doi.org/10.37450/ht.122285>

Autioniemi, J., Nordin, P., Jalonen, H., Jalonen, K. & Uusikylä, P. (2023). Tilannetietoisuuden paradoksit terveystilanteissa – Tiedonmuodostuksen jännitteet sidosryhmien välillä. *Politiikka*, 65(3), 196–221. <https://doi.org/10.37452/politiikka.125024>

Brunila, T. (2024). Legislation, emergencies and the need for swift action: Tensions between the executive branch and emergency legislation during the COVID-19 pandemic in Finland. *The Theory and Practice of Legislation*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/20508840.2024.2407225>

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661–1692. <http://doi.org/10.1177/0149206316680030>

Clark, N., Boersma, K., Raju, E., Opromolla, A., Orru, K., Hansson, S., Russo, R., Gargiulo, M. V., Duca, G., Capuano, P., Schweizer, P.-J., Cumiskey, L., Steinhausen, M., Branlat, M., Olson, A., Andersen, N. B., Larruina, R., Atun, F., van Westen, C., Tamborrino, R., & Vollmer, M. (2025). Strengthening all-of-society approaches for disaster resilient societies: a European research agenda. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 121, 105345. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2025.105345>

Christensen, T., Jensen, M. D., Kluth, M., Kristinsson, G. H., Lynggaard, K., Lægheid, P., Niemikari, R., Pierre, J., Raunio, T., & Adolf Skúlason, G. (2023). The Nordic governments' responses to the Covid-19 pandemic: A comparative study of variation in governance arrangements and regulatory instruments. *Regulation & Governance*, 17(3), 658–676. <https://doi.org/10.1111/rego.12497>

Dugarova, E. (2023). Leveraging policy capabilities in Russia and Finland during the pandemic. *Social Policy and Society*, 22(2), 376–390. <https://doi.org/10.1017/S1474746422000409>

Goodyear-Smith, F., Kinder, K., Mannie, C., Strydom, S., Bazemore, A., & Phillips, R. L. (2020). Relationship between the perceived strength of countries' primary care system and COVID-19 mortality: an international survey study. *BJGP open*, 4(4). <https://doi.org/10.3399/bjgpopen20X101129>

Heinikoski, S., & Hyttinen, T. (2022). The erosion of borderless Norden? Practices and discourses on Nordic border restrictions in Finland and Sweden during the Covid-19 pandemic. *Utrecht Law Review*, 17(4), 45–56. <https://doi.org/10.36633/ulr.747>

Hellman, M., Salmivaara, S. & Stoneham, J. (2022). Calm chess player or self-aware administrator? How the Finnish and Swedish public health agencies addressed the public during the corona outbreak. Teoksessa M. Hellman, T. Kettunen, S. Salmivaara, J. Stoneham (toim.), *Governing Human Lives and Health in Pandemic Times. Social Control Policies* (s. 55–80). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003241157-5>

Issakainen, M., Alanen, T., Etelävuori, P., Fabricius, K., ... & Ervasti, K. (2024). Voimavaroja ja haavoittuvuuksia ikääntyvien arjessa korona-aikana. *Gerontologia*, 38(1), 71–77. <https://doi.org/10.23989/gerontologia.143228>

Jalonen, H. (2025a). A complexity theory perspective on politico-administrative systems: Insights from a systematic literature review. *International Public Management Journal*, 28(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2333382>

Jalonen, H. (2025b). Epistemic Governance in the Context of Crisis: A Complexity-informed Approach. *Administration & Society*, 57(2), 218–253. <https://doi.org/10.1177/00953997241303935>

Jalonen, H., Uusikylä, P., Lonka, H., Laitinen, K., Jokipii, A., Huhtinen, A.-M., Rantamäki, A., Kallunki, V., Niskanen, V.-P., & Keinänen, A. (2022). *Kansallinen varautuminen edellyttää tilannetietoisuutta, joka rakentuu yhteiskunnallisten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa*. IRWIN-hankkeen Policy Brief 9/2022.

Janhonen, K., Viita-aho, M., Huhtakangas, M., Kihlström, L., Keskimäki, I. & Tynkkynen, L. K. (2024). Resilienssi terveysjärjestelmien tutkimuksessa: Kartoittava katsaus resilienssistä käsitteenä, *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 61(2). <https://doi.org/10.23990/sa.128097>

Johanson, J. E., Pekkola, E., Stenvall, J., Rannisto, P. H., & Leponiemi, U. (2025). Strategic crises management in Finland: government responses to COVID-19 pandemic. *International Journal of Public Sector Management*, 38(3), 297–312. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2023-0332>

Kahnbach, L., Lehr, D., Brandenburger, J., Mallwitz, T., Jent, S., Hannibal, S., Funk, B., & Janneck, M. (2021). Quality and adoption of COVID-19 tracing apps and recommendations for development: systematic interdisciplinary review of European apps. *Journal of medical Internet research*, 23(6), e27989. <https://doi.org/10.2196/27989>

Karreinen, S., Paananen, H., Kihlström, L., Janhonen, K., Huhtakangas, M., Viita-Aho, M., & Tynkkynen, L. K. (2023). Living through uncertainty: a qualitative study on leadership and resilience in primary healthcare during COVID-19. *BMC Health Services Research*, 23(1), 233. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09223-y>

Khangura, S., Konnyu, K., Cushman, R., Grimshaw, J., & Moher, D. (2012). Evidence summaries: the evolution of a rapid review approach. *Systematic reviews*, 1, 1–9. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-1-10>

Kihlström, L., Huhtakangas, M., Karreinen, S., Keskimäki, I. & Tynkkynen, L-K. (2022). Resilienssin stressitesti? Oppeja Covid-19-epidemian hallinnasta ja johtamisesta Suomessa. Teoksessa Karvonen, S., Kestilä, L. & Saikkonen, P. (toim.), *Suomalaisten hyvinvointi* (s. 310–332). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-996-2>

Kihlström, L., Siemes, L., Huhtakangas, M., Keskimäki, I., & Tynkkynen, L. K. (2023). Power and politics in a pandemic: Insights from Finnish health system leaders during COVID-19. *Social Science & Medicine*, 321, 115783. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.115783>

Kivimaa, P., Lukkarinen, J., & Lazarevic, D. (2023). Analysis of COVID-19 recovery and resilience policy in Finland: a transformative policy mix approach. *Science and Public Policy*, 50(4), 681–694. <https://doi.org/10.1093/scipol/scad016>

Koljonen, J., & Palonen, E. (2021). Performing COVID-19 control in Finland: interpretative topic modelling and discourse theoretical reading of the government communication and hashtag landscape. *Frontiers in Political Science*, 3, 689614. <https://doi.org/10.3389/fpos.2021.689614>

Korkea-Aho, E., & Scheinin, M. (2021). “Could you, would you, should you?” Regulating cross-border travel through COVID-19 soft law in Finland. *European Journal of Risk Regulation*, 12(1), 26–44. <https://doi.org/10.1017/err.2020.112>

Larsen, T. P., & Ilsøe, A. (2022). Nordic Relief Packages and Non-standard Workers: Towards Expanded Universalism and Institutional Inequalities. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 13(S10). <https://doi.org/10.18291/njwls.135099>

Lehtonen, J., & Ylä-Anttila, T. (2024). Navigating pandemic waves: Consensus, polarisation and pluralism in the Finnish parliament during COVID-19. *Politics*.

<https://doi.org/10.1177/02633957241259085>

Lievonen, M., Valentini, C., & Badham, M. (2025). The Finnish Government's Strategic Ambiguity in COVID-19 Pandemic Communication: A Case Study. In A. Diers-Lawson, A. Schwarz, F. Meißner, & S. Ravazzani (toim.), *Risk and Crisis Communication in Europe : Towards Integrating Theory and Practice in Unstable and Turbulent Times*. Routledge.

Lindblad, S., Wärvik, G. B., Berndtsson, I., Jodal, E. B., Lindqvist, A., Dahlberg, G. M., Papadopoulos, D., Runesdotter, C., Samuelsson, K., Udd, J., & Johansson, M. W. (2021). School lockdown? Comparative analyses of responses to the COVID-19 pandemic in European countries. *European Educational Research Journal*, 20(5), 564–583. <https://doi.org/10.1177/147490412111041237>

Neuvonen, P. J. (2020). The COVID-19 policymaking under the auspices of parliamentary constitutional review: The case of Finland and its implications. *European Policy Analysis*, 6(2), 226–237. <https://doi.org/10.1002/epa2.1098>

Niemikari, R. & Raunio, T. (2023). Finland: Balancing Centralised Leadership and Regional Interests. Teoksessa K. Lynggaard, M. D. Jensen, & M. Kluth (toim.), *Governments' Responses to the Covid-19 Pandemic in Europe* (p. 283-293). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14145-4_24

Nieminen, L. (2022). *Koronapandemian vaikutukset haavoittuvassa asemassa olevien lasten läheissuhteiden ylläpitämiseen ja perhe-elämän suojaan*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2022:20. Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-102-5>

Niskanen, V.-P (2023). Instituutioihin kohdistuvan luottamuksen ja koronapandemiaan liittyvien rajoitustoimenpiteiden dynamiikat Suomessa. *Hallinnon Tutkimus*, 42(2), 221–254. <https://doi.org/10.37450/ht.122204>

PANDEMICS-ohjelma (2024). Koronapandemian opit: Kohti parempaa kriiseihin varautumista ja kriisinhallintaa. Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö sr. 2024. Saatavilla: <https://www.aka.fi/globalassets/3-stn/1-strateginen-tutkimus/tiedon-kayttajalle/tietoaineistot/koronapandemian-opit-2024.pdf>

Panula, V., Kiuru, N., Pöysä, S., Junttila, N., Sorkkila, M., Lerkkanen, M.-K., & Pakari, E. (2023). *Hiljaisia ääniä: nuorten kokemuksia koronapandemian vaikutuksesta*

hyvinvointiin, sosiaaliin suhteisiin ja oppimiseen. Raportit ja selvitykset 2023:2. Opetushallitus. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/hiljaisia-ania>

Parviainen, J., Koski, A., & Torkkola, S. (2021). 'Building a ship while sailing it.' Epistemic humility and the temporality of non-knowledge in political decision-making on COVID-19. *Social Epistemology*, 35(3), 232–244.
<https://doi.org/10.1080/02691728.2021.1882610>

Prokkola, E. K., & Ridanpää, J. (2022). Changing COVID-19 Border Restrictions and Borderland Resilience: The Finnish-Swedish Border Case. Teoksessa S. D. Brunn, & D. Gilbreath (toim.), *COVID-19 and a World of Ad Hoc Geographies* (s. 451-466). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94350-9_27

Pursiainen, C. (2018). *The Crisis Management Cycle*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315629179>

Pöyry, E., Reinikainen, H., & Luoma-Aho, V. (2022). The Role of Social Media Influencers in Public Health Communication: Case COVID-19 Pandemic. *International Journal of Strategic Communication*, 16(3), 469–484.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2042694>

Rantamäki, A. (2024). *Hallintaa epävarmuudessa - Informaatioresilienssi kriiseissä ja niihin varautumisessa*. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-133-4>

Rapeli, M., Carlstedt, J., Hergeirsdóttir, R., Guðmundsson, H. S., Cuadra, C. B., & Hattakka, I. (2023). Three Nordic countries responding to covid-19–eldercare perspectives. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 84, 103442.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103442>

Sariyer, G., Sozen, M. E., & Ataman, M. G. (2023). The Power of Governments in Fight Against COVID-19: High-Performing Health Systems or Government Response Policies? *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 20(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1515/jhsem-2021-0073>

Scheinin, M. (2022). Finland's success in combatting COVID-19: mastery, miracle or mirage? Teoksessa Grogan, J. & Donald, A. (toim.) *Routledge Handbook of Law and the COVID-19 Pandemic* (s. 130-142). Routledge.

- Sorsa, V.-P. (2024). *Terveyskriisin hallinta syndemiana*. WELGO-hankkeen Policy Brief. Saatavilla: <https://welgo.fi/wp-content/uploads/2024/12/Terveyskriisin-hallinta-syndemiana-1.pdf>
- Stenroos, M., Musta, L., & Skogberg, N. (2023). Falling off the Radar? Reaching Out to the Finnish Roma Community during the COVID-19 Pandemic. *Social Sciences*, 12(3), 183. <https://doi.org/10.3390/socsci12030183>
- Stenvall, J., Leskelä, R.-L., Rannisto, P.-H., Tolkki, H., Cansel, A., Leponiemi, U., Johanson, J.-E., Pekkola, E. & Tupala, T. (2022). *Koronajohtaminen Suomessa: Arvio covid-19-pandemian johtamisesta ja hallinnosta syksystä 2020 syksyyn 2021*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:34. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-003-5>
- Timlin, U., & Rautio, A. (2024). Communicating and complying with COVID-19 actions in northernmost Finland. *International Journal of Circumpolar Health*, 83(1), 2313822. <https://doi.org/10.1080/22423982.2024.2313822>
- Tricco, A. C., Antony, J., Zarin, W., Striffler, L., Ghassemi, M., Ivory, J., Perrier, L., Hutton, B., Moher, D., & Straus, S. E. (2015). A scoping review of rapid review methods. *BMC medicine*, 13, 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12916-015-0465-6>
- Uusikylä, P. & Jalonen, H. (toim.) (2023). *Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* Into Kustannus, Helsinki.
- Virkkunen, J. (2020). Disease control and border lockdown at the EU's internal borders during the COVID-19 pandemic: the case of Finland. *Baltic Region*, 12(4), 83–102. <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2020-4-5>
- Vuorelma, J. (2024). *Kriisiajan oikeutettu hallinta*. WELGO-hankkeen Policy Brief. Saatavilla: https://welgo.fi/wp-content/uploads/2025/02/Kriisiajan-oikeutettu-hallinta_Johanna-Vuorelma.pdf
- Värttö, M. (2024). Parliamentary oversight of emergency measures and policies: A safeguard of democracy during a crisis?. *European Policy Analysis*, 10(1), 84-100. <https://doi.org/10.1002/epa2.1190>
- Yarmol-Matusiak, E. A., Cipriano, L. E., & Stranges, S. (2021). A comparison of COVID-19 epidemiological indicators in Sweden, Norway, Denmark, and Finland. *Scandinavian journal of public health*, 49(1), 69-78. <https://doi.org/10.1177/1403494820980264>

Lisätietoja:

Tutkimusjohtaja Petri Uusikylä, Vaasan yliopisto työskentelee tutkimusjohtajana Vaasan yliopiston Public Policy & Governance -tutkimusryhmässä sekä vuoden 2025 alussa toimintansa aloittavalla Resilienssi-tutkimusalustalla. Lisäksi Uusikylä on dosenttina Itä-Suomen yliopistossa. Hän on tutkinut julkisen hallinnan kysymyksiä, lainvalmistelun laatua sekä varautumiseen ja kokonaisturvallisuuteen liittyviä teemoja. Uusikylä on julkaissut viime aikoina systeemiseen muutokseen, kompleksisuuteen ja informaatioresilienssiin liittyviä kirjoja ja tieteellisiä artikkeleita. Lisätietoja:

<https://www.uwasa.fi/fi/henkilo/2243994>

Professori Harri Jalonen, Vaasan yliopisto työskentelee professorina Vaasan yliopiston johtamisen akateemisessa yksikössä. Lisäksi Jalonen on dosenttina Tampereen yliopistossa. Hän on tutkinut mm. tiedolla johtamisen mahdollisuuksia ja kipupisteitä, systeemistä ja ilmiölähtöistä hallintaa sekä erilaisia arvokkaaksi kelpuuttamisen tapoja ja palveluperusteista arvonluontia. Viime aikoina Jalonen on perehtynyt organisaatorisen tietämättömyyden syihin, ilmenemismuotoihin ja seurauksiin. Lisätietoja:

<https://www.uwasa.fi/fi/henkilo/2236108>

Pandemiakriisin opetukset (PAKO) - valtionavustushanke toteutetaan vuosina 2024– 2025.

